

طرق قياس وتقييم أداء العاملين في ادارة الموارد البشرية الحديثة

د . مرفي الوهيشي أبو جهيل
كلية الاقتصاد / جامعة النجف

إن إدارة أداء العاملين تأخذ بعين الاعتبار الاستراتيجيات التنظيمية للإدارة العامة للموارد البشرية في المنظمة ، حيث إن أنظمة تقويم الأداء تنبثق من نموذج إدارة الأداء في المنظمة الذي يتشكل من ثلاثة محتويات ، المحتوى أو المكون الأول : هو خصائص الأفراد من مهارات وقابليات ترتبط بالأداء .

والمكون الثاني : هو سلوكيات الأفراد . أما المكون الثالث فهو تحقيق النتائج وفق الأهداف المحددة . ولغرض اكتساب الميزات التنافسية لا بد أن تكون هذه المكونات الثلاثة مرتبطة باستراتيجية المنظمة .
ويشير تقسيم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة .

حيث إن معظم المنظمات تسمى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير .

وتعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات التي تكثفها بعض الصعوبات الأساسية ، والتي منها : تحديد المعايير المساهمة في الأداء الفعال وغير الفعال ، وكذلك تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الأداء ، إضافة إلى أن القياس في الغالب لا يبنى على تحديد الأداء الفعلي للفرد وإنما على تصورات وأحكام القائم بالعملية كالشرف المباشر أو الرئيس .

ومن خلال ما تقدم سوف يتم تناول هذا البحث وفقاً للآتي :

المطلب الأول :

يتناول مفهوم وأهمية وخصائص تقييم الأداء .

المطلب الثاني :

يتناول خطوات ومعايير وصعوبات تقييم الأداء وكيفية تذليلها .

قياس وتقييم أداء العاملين

يقصد بتقييم أداء العاملين والعاملات أو قياس كفاءتهم ، تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقويم ، أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات . وهكذا يسمح بتهيئة معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى .

ولا يمكن الحديث عن تقييم الأداء بدون تعريف الأداء . وقد اختلفت آراء الكتاب في مفهوم الأداء ، ويمكن تقديم مفهوم مركز للأداء .

الأداء : هو سجل بالنتائج المحققة بمعنى أنه سجل يجسد سلوكاً عملياً يؤدي لدرجة من بلوغ الفرد للأهداف المخططة - أي درجة الإنجاز- بكفاءة وفاعلية ، أما الكفاءة فهي القدرة على الاستخدام الكفء داخل المنظمة .

وأما الفاعلية فتشمل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة .

ويمكن اعتبار الأداء سلوكاً ، أي الطريقة التي يؤدي بها الفرد إلى كفاءة أعلى ، أي أن السلوك يفرز أفعالاً تمثل ناتج الجهد الجسدي والذهني المبذول ، أي أن السلوك يمثل المدخلات ، والنتائج تمثل المخرجات .

حيث إنه كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات ، فإن الكفاءة تكون أعلى . ويقصد بالأداء المخرجات أو الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها⁽¹⁾ .

(1) توفيق محمد عبد المحسن : تقييم الأداء ، القاهرة ، دار الفكر العربي جامعة الزقازيق ، ط2 ،

طرق قياس وتقييم أداء العاملين

ويعتبر الأداء سلوكاً بأوسع معانيه ، وباعتبار كل سلوك له هدف معين ، فمن ثم يجب تتبع درجة تحقيق الأهداف داخل المنظمة .

ويشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد . وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة . وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهود ، فالجهود يشير إلى الطاقة المبذولة .

أما الأداء ، فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد . فمثلاً الطالب قد يبدل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان ، ولكنه يحصل على درجات منخفضة . وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالياً بينما الأداء منخفضاً⁽¹⁾ .

وبعد هذه التعريفات البسيطة للأداء يمكن التطرق إلى تحديد مفهوم تقييم الأداء . عملية تقييم الأداء ينظر لها على أنها العملية التي يتم بموجبها قياس أداء الأفراد العاملين طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه ، وما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة في طريقة أدائه ومستوى الإنجاز الذي يقدمه لغرض معالجة جوانب الضعف والحلل وتدعيم وتعزيز جوانب القوة⁽²⁾ .

ويمكن تعريف تقييم الأداء بأنه : نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل ، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والتنظمة لهذا الأداء وتناججهما ، وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة ، ويجري في نهاية الملاحظة تقدير الجهد والنشاط والسلوك ، وبالتالي كفاءة كل فرد على حدة ، وبشكل موضوعي دون تحيز ، لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل ويتيح ، ولتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل على تلافيها مستقبلاً ، وتمكينه من أداء عمله بفاعلية أكبر ، وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل فيها والمجتمع عامة⁽³⁾ .

(1) رابطة محمد حسن : إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2000 ، ص 98-99 .

(2) منصور أحمد منصور : المبادئ العامة لإدارة القوى العاملة ، الكويت ، وكالة المطبوعات ، ص 320 .

(3) زكي محمود هاشم : الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، 1976 ، ص 122 .

ومن خلال التعريف السابق يمكن أن نستخلص النقاط التالية . التي تلقي الضوء على معنى ومفهوم تقييم الأداء :

- تقييم الأداء عملية مستمرة ومنظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية .
- عملية التقييم تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون التقييم موضوعياً وسليماً .
- يخضع كافة العاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية لتقييم الأداء ، والهدف من ذلك أن يشمر جميعهم بزاهة وعدالة نظام التقييم ، ويعرفوا أن الجميع محاسبون عن نشاطهم في العمل ، وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في أدائهم لأعمالهم .

■ تقييم الأداء ، هو قياس الأداء الفعلي (ما أدى من عمل) ، ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لا حدث ولا يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المرصودة بما يكفل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء⁽¹⁾ .

يعني تقييم الأداء ، الحصول على حقائق أو بيانات محددة ، من شأنها أن تساعد على تحليل . وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ، ومسلكه فيه ، في فترة زمنية محددة ، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للعملية للتهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر وفي المستقبل⁽²⁾ .

ويستخدم بعض الكتاب اصطلاح تقدير الكفاءة بدلاً من استخدام اصطلاح تقييم الأداء . ويعني تقدير الكفاءة ، تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ، ومسلكهم وتصرفاتهم فيه ، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء عملهم الحالي ، وتحملهم لمسؤولية وإمكانيات وظائف ذات مستوى أعلى .

(1) توفيق محمد عبد الحسن : مرجع سبق ذكره ، ص 5.

(2) منصور أحمد منصور : المبادئ العامة لإدارة القوى العاملة الكويت ، وكالة المطبوعات ، 1975 ، ص 126.

طرق قياس وتقييم أداء العاملين

وتأسيساً على هذا المعنى (فإن تقدير كفاءة الفرد يرتكز على أمرين اثنين) :

الأول : ويتمثل في قياس مدى كفاءة الفرد في أداء العامل لعمله ، أي واجباته ومسؤولياته الوظيفية .

والثاني : يتمثل في صفات الفرد الشخصية ومدى ارتباطها ، أو آثارها على مستوى أدائه لعمله ، ويدخل في هذا المعنى الأخير إمكانية الاعتماد على الموظف ، وتفكيره المترن ، واستعداده الشخصي له .

ويعرف كاتب آخر تقييم الأداء بأنه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة بالمتهدف كما ونوعاً وكيفاً ، وفي صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائمين والمتهدف ، وارتكازاً على هذا المفهوم ، فإنه يتعين التفرقة بين نوعين من الأعمال :

1- الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم ، وهي تتميز بكونها شيئاً مادياً ملموساً ، يمكن حصر وحداته ، والتأكد من مطابقتها هذه الوحدات للمواصفات المحددة .

2- الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني ، مثل أعمال التخطيط والبحوث والتنظيم والإشراف ، والرقابة وإصدار القرارات في هذه المجالات . وفي هذه الأعمال يصعب في كثير من الأحيان إيجاد معايير واضحة محددة لقياسها دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بالتقييم⁽¹⁾ .

ثانياً : أهمية تقييم الأداء وأهدافه :

إذا كان أداء الفرد موجه نحو تحقيق أهداف معينة مرغوبة ، فمن الضروري أن يتم تقييم لهذا الأداء دورياً للتأكد من مدى تطابق الأداء الفعلي للفرد مع هذه الأهداف ، وتحديد أوجه القوة وتدعيمها ، وكذلك أوجه الضعف لعلاجها ومحاولة تفاديها مستقبلاً . وتعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لأداء العاملين ومدى تحفيقتهم للمستويات المطلوبة .

(1) نعمة شلبية الكعبي ، مؤيد عيد سعيد السمرائي : إدارة الأفراد مدخل تطبيقي ، 1990 ، ص 217 .

- أهمية تقييـم الأداة :

يستفيد من تقييـم الأداة كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها ، وتبدو أهمية هذا التقييـم للفرد في أنها ترشده إلى مدى نجاحه أو فشله في أداء مهام وظيفته .
ففي حالة تقدم أدائه ، فإنه يعلم أسباب هذا التقدم ويعمل على الاستمرار وفي حالة انخفاض أدائه ، فإنه يعلم أيضاً الأسباب التي كانت وراء هذا الانخفاض وبالتالي يعمل على تجنبها . وبالتالي يصبح هذا التقييـم وسيلة تدريبية توجه نظر الفرد إلى نواحي القوة والضعف في أدائه ، واستناداً إلى مبادئ التعلم فإن الفرد يعمل إلى تكرار السلوك الذي يجلب له المنفعة ويجنب السلوك الذي يتسبب له في أضرار معينة مثل الحرمان من العلاوة أو الترقية⁽¹⁾ .

وتبدو أهمية تقييـم الأداة بالنسبة للمنظمة في عدة استخدامات أهمها :

1- تحديد العلاوات :

حيث يتقرر حق الفرد في الحصول على العلاوة الدورية أو الزيادة السنوية في الأجر على ضوء نتيجة تقييـم أدائه ، وهذه الزيادة في الأجر يجب ألا تتحملها المنظمة إلا إذا حصلت على مقابل له وهو الارتفاع في أداء الفرد⁽²⁾ .

2- تخطيط المسار الوظيفي :

إن تقييـم الأداة يكشف عن هؤلاء العاملين الذين تتوفر فيهم شروط الترقية لشغل المناصب الأعلى⁽³⁾ .

3- الكشف عن الاحتياجات التدريبية والتطويرية :

يكشف تقييـم الأداة عن مجالات النقص في المعلومات والمهارات اللازمة للعاملين بناء على ما تسفر عليه نتائج تقييـم الأداة⁽⁴⁾ .

(1) محمود محمد السيد ، تحية محمد حسني : إدارة الافراد ، جامعة القاهرة - كلية الاقتصاد ، 2002 ، ص 180 .

(2) علي السلمي : تقييـم الأداء والجزاء ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، 1981 ، ص 479 .
(3) توفيق محمد عبد المحسن : مرجع سبق ذكره ، ص 20 .

(4) رابية محمد حسن : مرجع سبق ذكره ، ص 102 .

4- تقييم سياسات ومصادر اختيار العاملين :

تستطيع الإدارة أن تحكم من خلال تقييم الأداء على مدى نجاح سياسات الاختيار ، وتحديد المصادر المناسبة للحصول على الأفراد الجدد لوظائفها ؛ لأن تقييم الأداء يفصح عما إذا كان الشخص الذي تم اختياره كان مناسباً للوظيفة وتفتق مع قدراته ، وتوافق ميوله ، وتناسب مع مؤهلاته أو على عكس ذلك⁽¹⁾ .

وأن تقييم الأداء باعتباره أحد الوظائف الأساسية داخل المنظمة، من أجل تحديد وتحليل وتقدير مستوى الإنجاز الفعلي للأفراد في فترة زمنية ماضية ، ووضع الخطط المستقبلية والكفيلة بتطوير وتحسين أداء الأعمال ، وكذلك تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم بحيث تكون أكثر تلاؤماً مع النمو والتطور الحاصل في الوظيفة ، والعمل على تحسين وتطوير العلاقات بين الأفراد العاملين من جهة ، ورؤسائهم من جهة أخرى .

من هنا نستنتج أن المدير يجب أن يقوم بدور مزدوج ، فعليه أن يحكم على الأداء ، وكذلك عليه أن يقوم بوضع أهداف مستقبلية للأفراد والتي تعتبر بمثابة مدخل لتنمية أداء الأفراد العاملين ، وهذا ما يسمى " بالتخطيط للأداء المستقبلي " والعمل على تطويرها وتحسينها مما يجعل الأداء أكثر تناسباً مع واقع حال المنظمة ، وبما يساهم بفاعلية أكثر في تحقيق أهدافها . وبالرغم من أن تقييم الأداء قد اعتمد أساساً لتحسين أداء الأفراد للأعمال المكلفين بها إلا أنه أصبح يستخدم لتحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف أهمها ما يلي :

- 1- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم ، وتوزيع العمل عليهم بما يتناسب وقدراتهم ومهاراتهم ، تحقيقاً لمبدأ اوضع الفرد المناسب في المكان المناسب) .
- 2- تزويد الإدارة بعمومات مفصلة تالفي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها⁽²⁾ .

(1) محمود محمد السيد ، ترقية محمد حسني : مرجع سبق ذكره ، ص 181 .

(2) محمد صالح الحناوي : مقدمة في الأعمال والمال ، الإسكندرية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 2000 ، ص 271 .

- 3- يكثف عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية توقيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى⁽¹⁾.
- 4- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد ولنسخ المكافآت والعلاوات التشجيعية والحوافز بهدف دفع العاملين على زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته .
- 5- تحسين أداء الموظف ورفع قدراته ، وتقدير مساهمته النسبية في تحقيق أهداف المنظمة⁽²⁾.
- 6- تخطيط المستقبل الوظيفي ، بناء على نتائج تقييم الأداء ، يمكن للمنظمة من توجيه العاملين لتخطيط مستقبلهم الوظيفي ، فيمكن تحديد أهداف ومسار المستقبل الوظيفي بما يتناسب من نتائج تقييم أدائهم والتعرف على إمكانياتهم .
- 7- اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لأشغال المناصب القيادية في المنظمة .
- 8- رفع درجة الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين نتيجة لما يحصلون عليه من مكافآت ومحفزات تشجيعية نظير أدائهم المتميز .
- 9- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم⁽³⁾.
- 10- مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة الرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق ، بما يسهل عليهم تقديم النصيح والتوجيه لهم عند حاجتهم لذلك .
- 11- تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد وتحديد الاحتياجات التدريبية لهم ، بما يساهم في سد الثغرات وتنمية قدراتهم ومهاراتهم على الأداء الأفضل .
- 12- يُساعد إدارة الأفراد على تقييم برامجها المختلفة ، فيقدر ما ينجح الأفراد الذين يتم اختيارهم وتعيينهم في أداء الأعمال المكلفين بها بقدر ما يشير ذلك إلى نجاح

(1) ناصر محمد العديلي : إدارة السلوك التنظيمي ، الرياض ، 1993 ، ص 408.

(2) حسن محمد خير الدين : العلوم السلوكية ، المبادئ والتطبيق ، القاهرة ، جامعة عين شمس ،

1994 ، ص 479.

(3) عبدالرحمن توفيق : مبادئ تقييم الأداء ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بيك ، 2004 ، ص 73 .

طرق قياس وتقييم أداء العاملين

برامج الاختيار والتعيين ، ويقدر ما تحقق برامج التدريب المنفذة تطوراً وتحسناً ملموساً في مستويات الأداء الفعلي لدى الأفراد العاملين ، فإن ذلك يشير إلى كفاءة هذه البرامج التدريبية⁽¹⁾ .

13- إنشاء منظومة معلومات دائمة لمؤهلات العاملين وقدراتهم ، وبذلك يمكن تجنب الاعتماد على المعرفة الشخصية للمشرفين والرؤساء وهم يتغيرون من وقت إلى آخر⁽²⁾ .

ثالثاً : خصائص تقييم الأداء الجيد والأسس التي يعتمد عليها التقييم :

I خصائص تقييم الأداء الفعّال :

لكي يكون تقييم الأداء وسيلة فعالة وهادفة لتحقيق الاغراض المترخاة منه ويتجنب السلبيات والتغرات ، فإن هناك عدداً من الخصائص ينبغي توفرها في أي نظام يتم تصميمه لقياس أداء العاملين .

وأهم هذه الخصائص ما يلي⁽³⁾ :

1) أن يكون التقييم دورياً ومستمراً ومتوصلاً ، وأن تتم المقارنة بين نتائجه السابقة والحالية . وتوضح نتائجه بين يدي العاملين وتتاح لهم فرصة الحوار والتقاش مع رؤسائهم .

2) أن يخضع للتقييم جميع العاملين وعلى كل المستويات دون استثناء ، بما فيهم المديرين والقياديون .

3) أن يعتمد التقييم على معلومات واقية ودقيقة وحديثة توثق في سجلات وملفات أو تخزن في أجهزة إلكترونية يسهل الرجوع إليها .

(1) صالح عودة سعيد : مرجع سبق ذكره ، ص 283.

(2) حمدي أمين عبد الهادي : (تقييم الأداء ، مجلة العلوم الإدارية) ، القاهرة ، مكتب بيريد مجلس الأمانة ، ص 7 ، 3 ديسمبر 1965 ، ص 144.

(3) عامر خضير الكبيسي : إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2002-2005.

4) أن يشعر النظام المرؤوسين بضرورة التقييم ، ويتلمس الفوائد والإيجابيات التي تعود عليهم منه مثلما يسهم في تحقيق أهداف المنظمات .

5) أن توضح المبادئ والآليات التي تحكم عملية التقييم ، ويتم إصدارها بقرار أو بنظام من أعلى سلطة مختصة . ويفضل تعدد النماذج والأساليب المستخدمة تبعاً لتعدد المستويات أو المهن .

6) أن يشمل التقييم مختلف الجوانب الشخصية والإدارية والإنسانية والفنية المتعلقة بالوظف وبالوظيفة وبالمنظمة ، ويتم إعطاء أوزان كمية لهذه المتغيرات تبعاً لدرجة أهميتها .

وفيما يلي عرض لأهم هذه الجوانب :

أ) الصفات والخصائص الشخصية ومدى توفر قيم الأمانة والصدق والإخلاص والانتماء والولاء للمنظمة والمصلحة العامة في التصرف والسلوك .

ب) احترام الوقت والالتزام بالمواعيد والخطط والجداول ومراعاة المكان والزمان المنفق عليهما .

ج) القدرات والموهب ومدى تطويرها وتنميتها وتوظيفها في اتخاذ القرارات .

د) العلاقات الإنسانية التي تنظم صلات الموظف بروؤسائه ومرؤوسيه .

هـ) الرغبة والاستعداد للتضحية والعمل في الظروف الصعبة والأماكن الخطرة وأوقات العمل الإضافية .

7) الاستفادة من بعض الجهات والكتاب الاستشارية والمؤسسات الأكاديمية والمنظمات المهنية المختصة بالتنمية الإدارية العربية والدولية في معالجة نقاط الخلل والضعف في تطبيق عملية تقييم الأداء الجيد⁽¹⁾ .

ومن أحدث خصائص التقييم الجيد للأداء أن تعطي الفرصة للعاملين كي يشاركو في عمليات تقييم الأداء ، وإيجابيات هذه المشاركة تتمثل بما يلي⁽²⁾ :

(1) المجلة الوطنية للإدارة : (تقييم الأداء) ، مجلة علمية نصف سنوية ، تصدر عن المعهد الوطني

للإدارة ، طرابلس 11 السنة 2002 ، ص 27

(2) عامر خضير الكبيسي : مرجع سبق ذكره ، ص 204 .

طرق قياس وتقييم أداء العاملين

- أ- أنها تقوي الدوافع الذاتية لدى الأفراد لتطوير أدائهم وتنمية قدراتهم .
- ب- أنها تشجعهم على المطالبة بالمستلزمات والظروف المطلوبة والملائمة لرفع مستوى أدائهم .
- ج- أنها تساهم في تحقيق التغذية العكسية التي تعرف العاملين بنقاط القوة والضعف لديهم .
- د- تنمي لديهم روح الثقة .

II الاسس التي يعتمد عليها التقييم :

- 1- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة ، بما يكفل وحدة موضوعية القياس والتقييم .
- 2- توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والرؤوسين على اختلاف مستوياتهم ، يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير تقييم أداء الرؤوسين ، وكذا نقل آراء وتبريرات الرؤوسين لرؤسائهم .

3- إدراك الرؤساء والرؤوسين لأهداف ومعايير التقييم ولهمانهم بفاعليتها ، بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير ويدرك الرؤوسون موضوعيتها وفاعليتها في تنميتهم الذاتية .

- 4- إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات ، بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الأخرى ، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات طالما لم يبد من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل⁽¹⁾ .
- 5- تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً للشخص الفرد ، وإنما هو تعرف على غلط ومستوى أدائه الفعلي مقارنةً بالأداء المستهدف أو المفترض ، لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه⁽²⁾ .
- 6- ألا تكون نتائج التقييم سريّة ، بل لا بد من تقديم نوع من التغذية العكسية عن نتائج التقييم للموظفين ، ومناقشتها معهم لمساعدتهم على التحسن والنمو . بل إن

(1) أحمد سيد مصطفى : المدير وتحديات العولة ، مرجع سبق ذكره ، ص 544 .

(2) ناصر محمد العديلي : مرجع سبق ذكره ، ص 405 .

تزويد الأفراد بتغذية عكسية عن أدائهم يعد أمراً جوهرياً في تحسين أدائهم المستقبلي⁽¹⁾.

7- أن يؤسس التقييم على قياس الجدارة وهي تشمل المهارات والمعارف والخبرات اللازمة للأداء⁽²⁾.

8- استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر . وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه ، وذلك دون الاستماع إلى آراء الآخرين التي قد تؤثر على جودة وموضوعية التقييم أو تلغيها تماماً⁽³⁾.

9- المشاركة في عملية التقييم من خلال اشتراك المرؤوسين في عملية تقييمه ، إما من خلال دعوته للـ نموذج التقييم وتوضيح إنجازاته ، أو من خلال مقابلة التقييم مع رئيسه كما سيرد لاحقاً ، أو من خلال عرض تقييم الرئيس المباشر على رؤسائه الأعلى لمعالج ما قد يحدث من خطأ أو تحيز في التقييم⁽⁴⁾.

المطلب الثاني

خطوات ومعايير وصعوبات تقييم الأداء

أولاً : خطوات تقييم أداء العاملين :

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ، ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين ، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية ، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك .

ويمكن توضيح هذه الخطوات أو الإجراءات في الآتي :

1- تحديد معايير معينة للأداء ولكل نشاط من الأنشطة في المنظمة ، حيث لا بد من الاعتماد على عملية تحليل العمل ، فالعيار المحدد للأداء يشير إلى أي عامل

(1) مازن فارس رشيد : مرجع سبق ذكره ، ص 757.

(2) أحمد سيد مصطفي : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 332.

(3) أحمد سيد مصطفي : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 332.

(4) محمد صالح الجناري : مرجع سبق ذكره ، ص 255.

طرق قياس وتقييم أداء العاملين

أو متغير يعد كمؤشر لفاعلية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد ، فالعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال إذن يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه ، ولذلك فإن المعلومات التي تحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال .

ومن الجدير ذكره في هذا المجال أنه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظراً إلى أن معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعاداً وجوانب عديدة ، ولذلك فمن الصعب تحديد عدد من الخصائص التي يجب توفرها في العيار المحدد لكي يكون نافعاً في عملية تقييم الأداء .

ومن هذه الخصائص أو الشروط ما يأتي :

أ- الثبات : ويقصد بها إمكانية القياس ، أي أن ثبات القياس يضم جانبين : الاستقرار والتوافق . فالاستقرار ينطوي على أن قياسات العيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينبغي عنها نفس النتائج أو نتائج متساوية ، أما التوافق فينطوي على أن قياسات العيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين أو بطرق مختلفة ينبغي عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن طريقة إلى أخرى⁽¹⁾ .

ب- العيار الجيد : لا بد وأن يتميز بين الأفراد وفقاً لأدائهم ، حيث إن الهدف الأساسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود ، وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجر والرواتب وفي ترقية الأفراد وتحديد البرامج التدريبية والتطويرية .

ج- القبول : لا بد وأن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين ، والمعيار المقبول هو العيار الذي يشير إلى العدالة ويمكنس الأداء الفعلي للأفراد العاملين .

ويمكننا القول بأنه لا بد من تحديد المعيار ، إما استناداً على النشاطات التي يتضمنها الأداء للعمل ، أو على أساس النتائج المتجرة من قبل الأفراد العاملين . حيث إن بناء المعيار على أساس النشاطات أو الفعاليات التي يؤديها الأفراد لأداء العمل يحدد

(1) منصور أحمد منصور : المبادئ العامة لإدارة القوى العاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص 126.

معظم الممارسات السلوكية للأداء منها والإيجابية ، ولا ينظر فقط إلى النتائج المترتبة .
أما المعيار الذي يبنى أساس النتائج فهو يقيس النتائج ويحدد الأهداف .
إن المعيار المبني على أساس النشاط أو السلوك ، والمعيار المبني على أساس النتائج لهما مزاياها وعيوبهما ، فمقياس النشاط أو السلوك لا يعطي صورة كاملة عن فاعلية الأداء ولا يمكن المنظمة من تحديد الأفراد الذين ساهموا فعلياً في ضعف الأداء ، وأن هذا المعيار يؤدي إلى التركيز على الإجراءات وروتيبة العمل بغض النظر عن النتائج ، علماً بأن هذه الإجراءات هي لتسهيل أداء العمل وليست مؤشرات للأداء الفعال⁽¹⁾ .

أما المعيار المبني على أساس النتائج فهو يساهم في دفع وتشجيع الأفراد العاملين في تحقيق الأهداف المحددة لهم لكنه من جهة أخرى يؤدي إلى دفع الأفراد إلى ممارسة سلوك سلبى من قبل الأفراد في تحقيق الهدف نظراً إلى أن المعيار لا يوضح السلوكيات اللازمة للأداء الفعال ، كما أن استخدام مثل هذا المعيار يقود إلى إجباط الأفراد العاملين عندما يفشلون في تحقيق الأهداف بسبب عوامل خارج سيطرتهم المباشرة ، مثل عدم توفر الموارد المادية أو المالية ... إلخ .

فإن المعيار المبني على أساس النتائج فقط لا يوفر المعلومات الكافية حول سلوكيات الأفراد التي تعتبر ضرورية وأساسية في إرشاد وتوجيه الأفراد ذوي الأداء غير المناسب .

تلخص من كل ما تقدم بأنه لا بد من توفر الشروط الأساسية للمعايير المستخدمة في تقييم الأداء مع ضرورة استخدام كلا النوعين من المعايير ، التي تقيس السلوك والنشاطات والمعايير التي تقيس الأهداف المتحققة .

2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين :

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا أو ماذا يتوقع منهم . ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين ، أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه ويتم مناقشتها

(1) عبد الرهاب عبد الواسع : إدارة الموارد البشرية ، جامعة الإسكندرية ، كلية التجارة ص 157 .

طرق قياس وتقييم أداء العاملين

معهم والتأكد من فهمها ، وبالتالي لا بد وأن تكون هناك تنفيذية عكسية من الرؤوسين إلى مديريهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم .

3- قياس الأداء :

وتكون هذه الخطوة بجميع معلومات حول الأداء الفعلي ، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي :

- أ- ملاحظة الأفراد العاملين .
- ب- التقارير الإحصائية .
- ج- التقارير الشهرية .
- د- التقارير المكتوبة .

إن الاستمارة بجميع هذه المصادر في جميع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء⁽¹⁾ .

4- مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء أو الأداء المعياري . هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي ، إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد ، وقناعة الفرد بهذه النتيجة ، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى توافرهم بالأداء المستقبلي ، ولذلك لا بد وأن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين⁽²⁾ .

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين :

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم أدائهم ، بل إنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد . وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه . كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي .

(1) سهيلة محمد عباس وآخرون : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 241 .
(2) المجلة الوطنية للإدارة : مرجع سبق ذكره ، ص 35 .

حيث إن التقييم الصادق وكما أشارت الاكثر من الدراسات إلى ذلك يضع المدير في موقف معقد من قبل الرؤوسين ، حيث يشعر هؤلاء بأن أداءهم أكثر مما حدده لهم المدير أو المشرف المباشر⁽¹⁾.

6- الإجراءات التصحيحية :

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين :

الأول : مباشر وسريع ، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء ، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي .

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد ، فهو الإجراءات التصحيحية الأساسي . حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك ، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول ، كما أنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل⁽²⁾.

ثانياً : معايير وطرق تقييم أداء العاملين :

(أ) معايير تقييم الأداء :

يتم قياس وتقييم أو تقدير أداء العاملين باستخدام معايير محددة يقارن بها أداءهم الفعلي . ويقصد بمعايير الأداء الأساسي الذي ينسب إليه الفرد ، وبالتالي يقارن به للحكم عليه ، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً ، ولا شك أن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء . حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة ، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء ، وإن وضع معايير تقييم الأداء ترتبط بعناصر الوظيفة ، ولذلك فإن وصف وتحليل الوظائف هو الأساس في وضع هذه المعايير وعند تحديد معايير التقييم يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف المرغوب

(1) سهيلة محمد عباس : مرجع سبق ذكره ، ص 247 - 248 .

(2) أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة ، بيروت ، دار النهضة العربية ، 1983 ، ص 488 .

طرق قياس وتقييم أداء العاملين

تحقيقتها ، ثم تحديد مستويات الأداء التي تتطلبها من العاملين بشكل واضح ومفهوم للإدارة والعاملين ، مع تفصيل كل معيار من معايير الأداء إلى أجزاء أو نواحي معينة من مستويات الأداء التي يجب قياسها⁽¹⁾ .

وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير ، فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي ، ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية . ومن أمثلة تلك المعايير : العمل ، القيادة ، الإبداع ، حجم العمل ، القدرة على اتخاذ القرارات ، القدرة على حل المشاكل ، وتفويض السلطات ومن الباحثين من خصص المعايير إلى نوعين هما : العناصر ، ومعدلات الأداء . العناصر : وتشمل الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد ، وأن يتحلى بها عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وبكفاءة .

ومثال عليها الإخلاص والتفاني في العمل ، الأمانة ، التعاون ، المواظبة على العمل ... إلخ⁽²⁾ .

والعناصر هنا نوعان :

الأول : وهو الذي يشمل العناصر الملموسة التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد ، مثل المواظبة على العمل ، والدقة فيه .

الثاني : وهو الذي يشمل الصفات غير الملموسة ، والتي يجد القوم صعوبة في قياسها ، نظراً لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد .

وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن القوم من ملاحظتها ، ومثل هذه الصفات الأمانة ، الذكاء ، الشخصية ، والتعاون ... إلخ .

بعد أن اطلمنا على مفهوم وأنواع عناصر تقييم الأداء من الضروري معرفة كيف يتم تحديدها واختيارها .

تقوم عملية التحديد والاختيار على النتائج التي توصلت إليها عملية تحليل الأعمال ، التي تبين مهام ومسؤوليات كل عمل مع تحديد مواصفات شاغله .

(1) محمد عثمان إسماعيل حميد ، وآخرون : طرق تقييم الموظفين ، القاهرة ، دار النهضة العربية ،

كلية التجارة ، 1998 ، ص 234 .

(2) زكي محمود هاشم : مرجع سبق ذكره ، ص 133 .

لذلك فتناجح التوظيف هي الأساس الذي عليه يتم اختيار العناصر التي سيتم قياس كفاءة الموظف بناء عليها ، وذلك عن طريق مقارنة صفاته وأدائه بها؛ لأن العناصر المختارة تمثل صفات وأداء الفرد الكفء ذي السلوك السليم في العمل .
وتعرض فيما يلي أهم الشروط الواجب توفرها في العناصر⁽¹⁾ .
1- العمومية وهي أول الشروط الواجب توفرها في عناصر التقسيم وتعني أن يكون العنصر عامًا شاملاً لأكثر عدد ممكن من العاملين .
2- إمكانية ملاحظة العنصر وتقييم مدى توفره لدى الفرد ، إذ من الضروري أن تكون الصفات سهلة الملاحظة ، وذلك لتسهيل مهمة القوم ، ولا تتطلب منه وقتاً وجهداً كبيرين للتقييمهما .

3- يجب أن تبين العناصر العوامل والمؤثرات التي تتعلق بنجاح أو إخفاق كل عمل ، والواجبات والمسؤوليات التي يجب على الموظف القيام بها ليؤدي عمله بكفاءة .
4- يجب أن تتنوع وتتناسب العناصر المختارة مع طبيعة عمل كل وظيفة وظروفها .
5- أن تكون سهلة الفهم وبسيطة غير معقدة ، وألا تكون مركبة تحمل أكثر من معنى واحد .

معدلات الأداء :

إن معدلات الأداء يجب أن تترك لدى العاملين الحافز والرغبة في تحسين الأداء الجيد ، وبالتالي يجب أن تكون تلك المعدلات مرتبة وبعيثة يمكن للمقيم بواسطتها أن يزن إنتاجية أو أداء الفرد لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة ، وذلك بمقارنة العمل المنجز مع المعيار المحدد له للتوصل إلى تحديد مستوى الأداء وما يتناسب مع ظروف العمل والبيئة وهناك استخدامات أخرى لمعدلات الأداء كالتخاذها أساساً في التوزيع السليم للعمل مع أفراد القوى العاملة داخل المنظمة ، والرقابة على أعمالهم والتعرف على نواحي الضعف لتوافر برامج التدريب المناسبة ، وعلى نواحي القوة لتعزيزها . وتستخدم كذلك في تقدير الوقت اللازم لتنفيذ الخطط والرقابة الفاعلة على التنفيذ⁽²⁾ .

(1) عمر وصفي عقيلي : مرجع سبق ذكره ، ص 198 - 199 .

(2) خالد عبد الرحيم الهني : مرجع سبق ذكره ، ص 203 .

طرق قياس وتقييم أداء العاملين

خصائص معايير الأداء :

يراعى توفر عدد من الخصائص في معايير الأداء وأهمها ما يلي⁽¹⁾ :

1- الواقعية :

ويعني ذلك مراعاة الظروف العادية للأداء وليس الظروف المثالية ، فيؤخذ في الاعتبار فترات الراحة اللازمة ونسب الغياب والتأخير وغيرها .

2- الواسعية :

ويعني ذلك ضرورة اعتماد معايير الأداء على الفرد متوسط المهارة ، فلا يجب أن يحدد المعيار على أساس الفرد المتميز أو الممتاز أو متدني المهارة .

3- توفر متطلبات الأداء :

فيراعى عند تطبيق معايير الأداء المطلوبة لتقييم الأداء ، التأكد من توفر متطلبات الأداء مثل المواد والتسهيلات وسلامة النظم وغيرها . فإذا عجز فرد عن تحقيق معدل الأداء المطلوب بسبب عوامل خارجية عن إرادته . " مثل نقص أحد متطلبات الأداء " فلا يجاسب .

4- القابلية للتطبيق :

يجب أن تكون معايير الأداء مقبولة ومفهومة من الأفراد الذين سيتم تطبيقها عليهم ، وذلك حتى تضمن سعي هؤلاء الأفراد لتحقيق تلك المعايير . وذلك من مشاركتهم في وضعها .

5- المرونة :

يجب تطوير المعايير مع تغير الظروف المحيطة بالأداء ، وهذا يتطلب مراجعة هذه المعايير على فترات دورية .

6- الشمول :

أي أن يتضمن القياس جوانب الأداء المراد تقييمها كافة .

(1) عقلة محمد المبيضين : التدريب الإداري الموجه بالأداء ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،

وبعد وضع معايير الأداء وقيام الفرد بالأداء المطلوب منه ، تتم عملية تقييم للأداء الفعلي . ويتم الحكم على مستوى هذا الأداء في ضوء مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير السابق تحديدها ⁽¹⁾ .

(ب) طرق تقييم الأداء :

تستخدم طرق متعددة لتقييم أداء العاملين ، ويمكن تقسيم هذه الطرق إلى

قسمين هي :

1- الطرق التقليدية وتشمل :

■ طريقة الترتيب :

يقوم الرئيس المباشر طبقاً لهذه الطريقة بترتيب مرؤسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ ، ولا يتم الاعتماد هنا على معايير ، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام أو الأداء الكلي ، ويتم التوصل إلى قائمة ترتيب العاملين بحسب أدائهم ⁽²⁾ .

■ طريقة القوائم :

تتمثل هذه الطريقة في إعداد قائمة تحتوي على جمل أو أسئلة متنوعة تصنف مستويات مختلفة لأداء العامل ، ويختار المشرف تلك الجمل التي يعتمد على أنها تصف أداء العامل الذي يقيم أدائه ، أو يجيب المشرف على الأسئلة المتعلقة بأداء الفرد بتعم أو لا ، وقد يفيد استخدام هذه الطريقة أكثر إذا أمكن وضع جمل أو أسئلة مختلفة لكل نوع من الوظائف تختلف في خصائصها ومضمونها عن الأنواع الأخرى من الوظائف ⁽³⁾ .

2- الطرق الحديثة وتتضمن ⁽⁴⁾ :

■ طريقة التوزيع الإجمالي :

طبقاً لهذه الطريقة فإنه يتم تحديد مستويات معينة للأداء " امتياز - متوسط - ضعيف مثلاً " .

(1) أماني محمد عامر : مرجع سبق ذكره ، ص 263 .

(2) توفيق محمد عبد المحسن : مرجع سبق ذكره ، ص 61 .

(3) أحمد ماهر : الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد ، الإسكندرية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 1997 ، ص 375 - 376 .

(4) مصطفى مصطفى كامل : إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 1996 ، ص 330-331 .

طرق قياس وتقييم أداء العاملين

وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبراً نسبياً على توزيع مرؤوسين على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة ، وتتركز دائماً حول الوسط ، ويقل تركيزها عند الأطراف ، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه التوزيع الطبيعي .

■ طريقة الاختيار الإجباري :

تعتمد هذه الطريقة على وجود معايير موضوعية ذات علاقة مباشرة بالعمل وليست الصفات الشخصية للفرد . أي أن التركيز على النواحي المختلفة المتعلقة بأداء العمل وليس بالصفات الفردية ويمكن أن تتم عن طريق وضع مجموعة من العبارات التي تصنف أداء العمل في شكل مجموعات ثنائية وعلى الفرد القائم بالتقييم أن يختار من كل مجموعة العبارة التي يراها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه .

وفي هذه الحالة فإن التقدير الكمي (الرقمي) لهذه العبارات جميعاً لن يتم عن طريق الفرد القيم ، ولكن عن طريق جهة أخرى محايدة لديها الشفرة السرية الخاصة بتقييم العبارات المختلفة المستخدمة في التقييم .

■ طريقة الأحداث الجوهرية :

يقصد بالحدث الجوهرى ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله أو مؤشراً لحسن أدائه أو قصوره أو دليلاً على ارتفاع كفاءته أو انخفاضها ، ولا يركز المشرف على الحدث ذاته ، وإنما على سلوك الفرد فيه ، وقدرته على مواجهة الموقف والتصرف فيه بأكبر قدر ممكن من السرعة والدقة والسلاسة .

■ طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج :

تركز هذه النظرية أو هذه الطريقة في تقسيم الأداء على أساس الأهداف والنتائج المطلوبة تحقيقها من الموظف ، وعلى وصف النتائج الأساسية المطلوبة ، وتبدو أهمية هذه الطريقة في أنها تنحو بأداء الفرد إلى أهداف ونتائج مطلوب تحقيقها مع ربطها بأهداف المنظمة والقسم الجوهرية لها من سلوك شخصي والتزام بالعمل الجماعي والإبداع في العمل والتطور الوظيفي .. إلخ .

وتعتمد هذه الطريقة على أن العبرة بالنتائج ، أي أن الرئيس المباشر لن يانتفت إلى سلوك مرؤوسية ولا إلى صفاتهم ، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج⁽¹⁾ .

ولهذه الطريقة خواص من أهمها :

- 1- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها ، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين .
- 2- تتميز هذه الطريقة بالوضوح ، وإن كانت تحتاج إلى جهود زائد من الرئيس المباشر في تحديد أهداف واضحة ومحددة وكمية مقبولة من مرؤوسيه⁽²⁾ . هذا ويحقق نظام الإدارة بالأهداف مجموعة من المزايا⁽³⁾ ، منها :

- مزايا الإدارة بالأهداف :

أ- إن نظام الإدارة بالأهداف يقلل الاهتمام والتركيز من التقييم الشخصي إلى التقييم الذاتي ومن التركيز على الماضي الذي لا يمكن إحداث أي تغيير فيه إلى التركيز على المستقبل .

ب- يساعد هذا المدخل على أن يقوم الأفراد العاملون بتحديد أهداف أكثر واقعية ، كما يساهم في توفير فرص ممتازة للعاملين لاكتشاف بعض المشاكل التنظيمية وابتكار طرق مناسبة لحلها .

ج- يمثل هذا النظام وسيلة قيمة لتحديد التدريب اللازم والتنمية الإدارية الفعالة المطلوب تحقيقها .

وعلى الرغم من كل المزايا التي سبق ذكرها لنظام الإدارة بالأهداف ، فإن هذا النظام لا يتخلو من بعض العيوب ، أبرزها ما يلي⁽⁴⁾ :

- (1) محمود محمد السيد ، نخبة محمد حسني : مرجع سبق ذكره ، ص 193-194 .
- (2) أحمد ماهر : مرجع سبق ذكره ، ص 378 .
- (3) ستان الموسوي : إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، عمان ، دار مجدلاوي ، 2004 ، ص 185 .
- (4) صالح عودة سعيد : مرجع سبق ذكره ، ص 302 .

طرق قياس وتقييم أداء العاملين

أ- إن عملية تحديد الأهداف قد تكون سهلة وخالية من التعقيد بالنسبة للمستويات الإدارية العليا وما تتضمنه من وظائف ، أما في حالة الأعمال التنفيذية الروتينية التي تقع في قاعدة الهرم التنظيمي فإن العملية قد تبدو صعبة وتتضمن بعض التعقيدات بسبب عدم وضوح أهداف محددة ودقيقة لهذه الأعمال .

ب- إن تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف يحتاج إلى وقت وجهد .

ثالثاً : الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء والمسئول عن التقييم :

(أ) الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء :

إن تقييم الأداء هو قياس لكفاءة الأداء الوظيفي والحكم على قدرة الأفراد على القيام بواجباتهم ، سواء كان التقييم قد تم بطريقة تقارير الكفائية أو بطريقة الأهداف أو أي من الطرق الأخرى الواردة آنفاً فإن ممارسة هذه العملية في أغلب المنظمات تصاحبها مشاكل معقدة وتواجهها بعض الصعوبات ، وقد تنتج عنها آثار سلبية عديدة . ذلك لأن تقويم البشر وتقدير جهودهم ومقارنته مستوياتهم وتحديد الدرجة المعبرة عن خصائصهم ويميزاتهم أو عطائهم يظل خاضعاً للمزيد من الاجتهادات والاحتمالات ، وتدرج هنا بعضاً من هذه الصعوبات .

1- التحيز وعدم الموضوعية :

حيث يلجأ بعض المقيمين إلى حيازة بعض العاملين محل التقييم والتحيز لصالحهم وضد آخرين ، وذلك نتيجة تآثر المقيم بانطباعاته الشخصية غير الموضوعية وليس على أساس إصرار الرؤوس في تحقيق أهداف المنظمة⁽¹⁾ حيث يجب توخي الشفافية .

2- التأثير بسلوبك الأفراد قبيل فترة التقييم :

إذا المقصود بالتقييم أن يكون عن فترات زمنية معينة قد تكون مثلاً تحديد الفترات الزمنية التي يتم فيها تقييم الأفراد . فقد يكون كسل ثلاثة أشهر (ربيع سنوي) أو ستة أشهر (نصف سنوي) وقد يكون سنوياً ، وأحياناً يتأثر المشرف

(1) محمود أحمد الخطيب : مرجع سبق ذكره ، ص 443 .

الذي يقوم بالتقييم بتصرفات مساعديه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم . فإذا كان أداء الفرد آنذاك فمن المحتمل أن يعطيه تقديرًا مرتفعًا حتى لو كان أداءه قبل ذلك غير مرضي .

وكذلك العكس صحيح ، إذ قد يكون أداء الفرد في الفترة الأخيرة من التقييم ضعيفًا فقد يعطي تقييمًا ضعيفًا حتى لو كان أداءه خلال المدة التي سبقت ذلك الأداء مرتفعة (1) .

3- التحيزات الشخصية :

قد يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالتقييم ، ومع ذلك لا يستطيع تحرير نفسه من التحيز ، ويتأثر تقييمه للفرد تبعاً لذلك . فقد يتحيز القارئ بالتقييم مع أو ضد أحد الأفراد بسبب الدين أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد أو مستواه التعليمي ، وغير ذلك من الأسباب . وهذه التحيزات من الأمور المتوقعة ، مهما يدعي المشرفون بأنهم لا يتأثرون عند التقييم بأي عوامل أخرى ، خلال العوامل المنصوص عليها لتكون أساساً للتقييم . ولذلك قد يخضع التقييم الذي يقوم به المشرف إلى ضرورة اعتماده من رئيسه على سبيل المراجعة ، ولتجنب التحيز . إلا أن هذا الإجراء لا يمنع التحيز ، إذا يكون في استطاعة المشرف أن يتبع الجهة الأعلى بصحة التقييم الذي وضعه لمساعديه (2) .

4 - الاتجاه إلى التقييم بعيداً عن الحقيقة :

قد يأتي التقييم من بعض المشرفين وجميع الأفراد مرتفعاً ، بينما يأتي من البعض الآخر وبالنسبة لجميع العاملين معهم منخفضةً . ويكون السبب راجعاً إلى أن بعض المشرفين يعتقدون بأن مساعديهم يعملون أقصى ما في استطاعتهم ، وبأن أداء بعضهم إذا كان لم يصل إلى المستوى المرضي فإن ذلك لا بد وأن يكون راجعاً إلى أسباب قوية .

(1) مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد منذل كمي ، عمان ، جامعة جرش الأهلية ، ط3 ، 1998

، ص 243 .

(2) صلاح الشنواني : مرجع سبق ذكره ، ص 186 .

ولهذا التفكير يعطون تقيماً مرتفعاً لكل العاملين معهم . وبالعكس يكون هناك مشرفون يميل تقييمهم إلى الانخفاض لاعتقادهم بأنه كان في إمكان من يعملون معهم أن يكون أدائهم أحسن . ومن الطبيعي أن التقييم الصحيح هو التقييم الواقعي الذي يكون بناء على صورة حقيقية لا يجب أن يؤديه الأفراد ، ويجري تقييم أدائهم الفعلي على هذا الأساس⁽¹⁾ .

5- التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم :

بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤسيهم وإعطائهم تقديرات عالية ، بصرف النظر عن أدائهم ، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها : تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤسين في حالة إعطائهم تقديرات سيئة ، أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية ، أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها المرؤسون ، وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد ، وعادة ما يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين . وقد يرجع السبب في ذلك . إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم ، واعتقاده بأن المرؤسين عادة أقل منه كفاءة ومهارة⁽²⁾ حيث يجب على الرئيس أن يكون عادلاً ومنصفاً في التقييم .

(ب) المسئول عن التقييم :

تعتبر مسؤولية تقييم الأداء مسؤولية مشتركة بين إدارة المنظمة ، وبين القسم ، والأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء ويمكن أن تصنف مسؤوليات التقييم إلى الآتي :

- 1- المشرف أو الرئيس المباشر للفرد .
- 2- التقييم عن طريق الزملاء .

(1) عامر خضير الكبيسي : مرجع سبق ذكره ، ص 209.

(2) صلاح عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، ط2 ، 1988 ، ص 287 .

- 3- التقييم الذاتي (أي عن طريق الفرد نفسه) .
- 4- التقييم عن طريق المرؤوسين .

1- التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر : حيث يعتبر التقييم والمحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداماً . وفي حقيقة الأمر ، فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها ، ومن ناحية أخرى ، نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل ومراقبة الفرد أثناء العمل ، وإعطاء حكم وتقدير أفضل عنه⁽¹⁾ .

2- التقييم عن طريق الزملاء : يسمى نظام التقييم عن طريق الزملاء بنظام التقييم المتبادل ، حيث يقوم كل فرد بتقييم كل من أعضاء جماعة العمل الآخرين عن طريق ما يسمى بالتقييم السري⁽²⁾ .

3- مدخل التقييم الذاتي : الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم ، حيث يحفز هذا الأسلوب من تخطيط المسار الوظيفي للفرد . وهذا التقييم الذي يعطيه الفرد لنفسه ، ليس إلا جزءاً من التقييم الرسمي لأداء الفرد⁽³⁾ .

4- مدخل تقييم الفرد من خلال النتائج : تستخدم بعض المنظمات أسلوب التقييم عن طريق التابعين ، حيث يتم تقييم المشرفين بواسطة مرؤوسيهيم .

يعتبر هذا المدخل مفيداً في مجال بناء وتنمية وتطوير علاقات جيدة بين الرئيس والمرؤوس . ويعتبر هذا المدخل مفيداً أيضاً لحولاء المشرفين الذين يرغبون في تحسين وتنمية العلاقات الإنسانية⁽⁴⁾ .

(1) عبد الغفار حنفي وآخرون : السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الإسكندرية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 1993 ، ص 602-603 .

(2) سهيلة محمد عباس : مرجع سبق ذكره ، ص 269 .

(3) سعاد نافذ برنوطي : مرجع سبق ذكره ، ص 373 .

(4) أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص 463 .

نتائج

أخيراً نستنتج أن هناك عدداً من المسئوليات داخل إدارة المنظمة بالنسبة لعمليات

قياس وتقييم أداء العاملين الفعال والتي يجب أن تنحصر ويأجواز فيما يلي :

- 1- وضع النظام الذي يتم على أساسه تقييم الأداء للمستويات المختلفة من الوظائف .
- 2- متابعة عملية التقييم مع الرؤساء والمديرين المختصين .
- 3- رفع توصيات الإدارة العليا عن نتائج التقييم .
- 4- إخطار العاملين بنتائج التقييم وبصورة دورية .
- 5- وأخيراً متابعة نتائج التقييم دورياً .

