

جامعة البليدة 2 لونيبي علي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



محاضرات في مقياس

تقييم الموارد البشرية

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص: إدارة الموارد البشرية
(السداسي الثالث)

من إعداد: د. فقاير فيصل

السنة الجامعية: 2024/2023

المحور الاول: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

تمهيد

ان نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على كفاءة مواردها البشرية بشكل خاص، لكن نجاح هذا الأخير مرهون بمستوى أدائه وبما يقدمه للمؤسسة من طاقات إبداعية، ومن ثمة فإن الحكم على كفاءته يتطلب توفر نظام فعال لتقييم أداء العاملين الذي يعمل على توجيههم وتعليمهم وتحسين مهارتهم والرفع من مستوى أدائهم عن طريق مراجعة أدائهم في السابق ووضع اهداف الأداء المستقبلي، فماذا يقصد بأداء الموارد البشرية؟

أولاً: ماهية الأداء البشري ومحدداته

1- ماهية الأداء البشري

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الأداء الا انهم لم يتوصلوا الى اجماع واتفاق حول وضع صيغة نهائية حول موضوع الأداء، وهذا الاختلاف كنتيجة لاختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد عليها دراسة الأداء وكذا الى اختلاف المتغيرات والمصطلحات للدلالة على الأداء مثل الكفاءة والفعالية... الخ

فذهب بعض الباحثين مثل Ketz ان الأداء هو سلوك، حيث عرفها: الأداء هو مجموعة من السلوكيات البشرية والمتمثلة في انجاز المهام في المؤسسة والتي يجب ان تتم بفعالية مستجيبة لحد أدنى من الكمية والتنوع، كما اعتبر آخرون مثل Thomas Gilbert ان الأداء هو الأثر والنتائج التي يتوصل اليه الفرد من حيث الكم والنوع، أما تلك التصرفات والافعال التي كانت سببا في الوصول لتلك النتائج تعتبر سلوك.

وبناء على ان الأداء متغير تابع للكفاءة والفعالية، فالأداء من مفهوم الكفاءة على انه أداء داخلي والمتمثل في مقدار الموارد البشرية المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات، أما وفق مفهوم الفعالية على أنه أداء خارجي والمتمثل في المخرجات التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها.

وبشكل عام، يمكننا الاحتفاظ بالتعريف التالي: الأداء هو عبارة عن مجموعة الأنشطة التي يؤديها الفرد والتي تعبر عن مستوى كفاءته في انجاز المهام الواجبات خلال فترة زمنية معينة.

2- محددات الأداء: ينتج الأداء من تظافر عدة عناصر من شأنها ان تؤثر على الأداء ويطلق عليها

محددات الأداء والمتمثلة في: $\text{محددات الأداء} = \text{القدرة} * \text{الادراك} * \text{الرغبة}$

أ- القدرة: وهو الجهد الفكري والبدني الناتج عن حصول الفرد على تحفيز والذي يبذله لأداء مهمته.

ب- الادراك: والتي تعبر عن الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ومعتقدا بأهميتها في اداء مهامه.

ت- الرغبة: تتمثل في طواعية الفرد لأداء عمله وتلك الطواعية الناتجة عن حصول الفرد على تحفيز يدفعه لذلك الأداء.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء

نتائج الأداء = الخبرة * بيئة العمل

- فإذا افترضنا ان العاملين متدربين ويمتلكون مجموعة من المهارات ويتميزون بالكفاءة، ولكن يعملون في بيئة لا توفر لهم بيئة عمل ملائمة، فإنهم سيتأثرون بذلك، ومن بين العوامل البيئية نجد:
- الإضاءة: فالإضاءة السيئة تؤثر سلبا على العمال من ناحية ارتفاع نسبة عدد حوادث العمل، ازدياد المواد الأولية التالفة او سلع رديئة وبالتالي نقص جودة المنتج.
 - ظروف التهوية: فسوء التهوية او ازدياد الحرارة او البرودة هي عوامل تؤثر على صحة العامل وفي روح معنويته وبالتالي على حسن أدائه.
 - الضوضاء: تسبب الضوضاء ازعاجا لسمع العاملين خاصة في المؤسسات الصناعية والتي تؤثر على معنوية العامل ونتاجه.

ثالثا: أسباب ومشكلات تدني أداء أفراد العاملين

1- أسباب تدني أداء أفراد العاملين

- فلقد قلنا سابقا انه إذا توفرت الخبرة وبيئة العمل الملائمة فإن العاملون سيحققون مستوى عال من الأداء، ولكن وعلى الرغم من ذلك فقد ينخفض مستوى أدائهم لأسباب خارجة عن ارادتهم والتي يمكن ايجازها في:
- نظام المكافآت غير مناسب وغير عادل.
 - الموقف والسلوك: أحيانا ما يكون لدى بعض العاملين موقفا سلبيا اتجاه العمل او يظهرون سلوكيات غير لائقة حتى ولو كان أدائهم جيدا فإنهم سوف يؤثرون بالسلب على أداء الآخرين.
 - الاشراف غير الملائم.
 - عدم التوافق بين مهارات العامل ومتطلبات الوظيفة.
 - ضعف قنوات الاتصال الذي قد يؤدي الى عدم وصول المعلومة وبالتالي سوف تؤثر على أدائهم.
 - الأهداف غير الواقعية.

2- تشخيص مشكلات الاداء

يحتاج المشخص لتشخيص مشكلات الأداء الى نموذجا للإرشاد ويتلخص في معادلة محددات الأداء:

محددات الأداء = القدرة * الادراك * الرغبة

القدرة = الاستعداد * التدريب * الموارد

- توجي دالة الضرب في هاته المعادلات ان جميع العناصر أساسية.
- كما يشير الاستعداد الى المهارات والقدرات الفطرية التي يجلبها الفرد للوظيفة والتي تتضمن القدرات الجسدية والفكرية.

- أما التدريب يعتبر مكونا منفصلا للقدره والذي يعتبر آليه هامة لتحسين أداء العامل من خلال صقل المهارات والخبرات والمعلومات، ويقصد بالتدريب هنا هو التدريب الموجه بالأداء وهو ذلك التدريب الذي يجب ان يؤثر على أداء العاملين ويتفق مع حاجات العمل في المؤسسة.

3- تحسين قدرات الافراد:

- قبل التكلم عن الآليات او الخطوات تحسين قدرات الافراد يجب ان نشير الى الأسباب التي تجعل نقص قدرة الافراد السبب الرئيسي للأداء السيئ والتي يمكن تلخيصها في:
- ربما تم تقييم القدرة (الاستعداد) بطريقة غير سليمة اثناء عملية التوظيف.
- ربما ان الفرد الذي أدى بطريقة جيدة في وظيفة ما والذي تم ترقيته في مستوى أعلى تتطلب براعة فائقة (مبدأ بيتز): "كل موظف في الهرم الوظيفي تتم ترقيته حتى يصل الى مستوى تنعدم فيه الكفاءة عنده".
- ربما يتم التقليل من دعم الموارد البشرية بسبب تخفيضات في ميزانية المؤسسة.

4- علاجات لمشكلات نقص القدرة

- توجد 05 أدوات أساسية متاحة للتغلب على مشكل الأداء السيئ بسبب نقص القدرة وهي:
- كبدائية يجب التأكد من طرف المدير ان نقص القدرة هو السبب الأساسي للأداء السيئ، فهنا يقوم المدير بإجراء مقابلة استعراض الأداء لاستكشاف الخيارات واتخاذ القرار الملائم.
- التركيز على خيار إعادة التوريد على حاجات دعم الوظيفة متضمنة الافراد والجانب المالي.
- إعادة التدريب وهو الخيار الثاني الأقل تهديدا الذي يتم فيه مراعاة لرفع المستوى في بيئات العمل السريعة التغيير.
- إعادة توزيع صاحب الأداء السيئ إما لوظيفة أقل مسؤولية او لوظيفة تتطلب مقدارا أقل من المعرفة الفنية او المهارات.
- الخيار الأخير هو الاستغناء عن العامل ويتم تقييد هذا الأخير باتفاقيات النقابة وسياسة الشركة واعتبارات اللوائح الحكومية.

المحور الثاني: عملية تقييم الأداء

تمهيد

اهتمت المؤسسات بإيجاد وسيلة معينة تقيس وتحدد مدى كفاءة عاملها وقدراتهم على أداء الأعمال، واتفقت الآراء على أن خير وسيلة لذلك هو نظام تقييم الأداء الوظيفي الذي يقيس مستوى أداء الفرد ويحدد الإمكانيات والقدرات الكامنة والمتاحة لدى العامل، ولهذا النظام آثار هامة على المؤسسة والعامل، كما أن أهمية هذا النظام ينبع من كونه يعنى بحكم شخص (الرئيس) على أداء وسلوك شخص آخر (مرؤوس) ونتائج هذا الحكم يتم على ضوءه اتخاذ الكثير من القرارات المتعلقة بالعامل والمؤسسة.

أولاً: تعريف عملية تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة ومستمرة لقياس وإصدار الأحكام وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء العامل وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفية أداء العمل سابقاً وحالياً، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفية بكفاءة أعلى في المستقبل، كما يحدد المواهب الكامنة لدى العامل والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي.

ثانياً: الاختلافات الموجودة بين التقييم، التقويم والقياس

تعتبر كلمة تقييم اصطلاحاً بمعنى بيان القيمة وتحديدتها وهي ترجمة لكلمة **Evaluation**، فنقول تقييم الأداء يعني قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمستهدف حتى تتكون لدينا صورة واضحة عن مدى تحقيق الأهداف.

أما استعمال مصطلح التقويم فيعني التعديل والتصحيح، فنقول تقويم الأداء هي تلك العملية التي يمكن من خلالها اتخاذ القرارات المناسبة في مجالات إدارة الموارد البشرية لتحقيق كفاءة وفعالية الفرد الأدائية وفقاً لمعايير محددة سلفاً.

أما القياس هو ذلك التعبير الكمي لشيء يقاس ولا يرقى ذلك إلى إصدار أحكام.

ثالثاً: أهمية تقييم الأداء

لتقييم الأداء أهمية كبيرة منها ما يتصل بالمنظمة ومنها ما يتصل بإدارة الموارد البشرية ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم، لذلك يمكن تحديد الأهمية في النقاط التالية:

- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية
- تحديد الحاجة من التأهيل والتدريب
- تقييم برامج التدريب
- ارتباطه بنظام الحوافز والأجور التشجيعية
- إدراك العاملين لمستوى أدائهم
- تطوير الكفاءة والأهلية لدى العاملين
- الترقيات والتقدم المهني.

رابعاً: أهداف عملية تقييم الأداء

تهدف عملية تقييم الأداء الى قياس مردود الفرد العامل في الحاضر وادائه في السابق من اجل مقارنته اما بمعيار الإنتاج او بمستوى أداء افراد اخرين يشتغلون في نفس مركز العامل، تجدر الإشارة الى ضرورة التمييز بين هدفين أساسيين هما: الهدف الأول تقييم الأداء (نفسه) performance évaluation، اما الهدف الثاني فهو تطوير الأداء performance développement، اما الأهداف الأخرى يمكن تلخيصها في:

- صرف المكافئات التشجيعية
- استخدام المعلومات لتوجيه وترشيد العاملين
- الترقية
- انهاء الخدمة
- اكتشاف القدرات والطاقات الكامنة للعاملين
- تخطيط مسار التقدم الوظيفي
- النقل
- تقييم وتطوير برامج التدريب
- التأكد من مصداقية الاستقطاب والاختيار والتعيين.

خامساً: مبادئ عملية التقييم

تعد عملية التقييم عملية صعبة تتطلب من القائمين على تنفيذها وضع أسس سليمة ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق أهداف عملية التقييم، وعلى الرغم من اختلاف خطوات عملية التقييم الا ان هناك مجموعة من المبادئ متفق عليها وهي:

- وضع اهداف عملية التقييم
- رسم عملية التقييم بشكل كلي وليس جزئي وجعلها موضوعية قدر الإمكان
- يجب ان يكون نظام عملية التقييم وثيق الصلة بالوظيفة (بعض الوظائف تتلاءم معها اتخاذ معايير كمية وأخرى نوعية)
- تحليل شامل لكل الوظائف التي يتم تقييمها وهذا لتعريف بواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها
- ان يكون القائمون على التقييم قد تم تدريبهم تدريباً كافياً على استخدام أساليب التقييم
- ان يكون القائمون على التقييم على صلة بشكل يومي مع العاملين
- تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم.

المحور الثالث: العناصر الأساسية لتقييم الأداء

تمهيد:

تعد عملية تقييم الأداء صعبة تتطلب من القائمين على تنفيذها وضع أسس وخطوات متسلسلة بغية تحقيق اهداف عملية التقييم، لذلك ولتسهيل العملية وجب توافر بعض العناصر والمستلزمات وهي:
أولا: تحديد مختلف مناهج تقييم الأداء: والتي يمكن ان تكون في:

1- منهج تقييم على أساس الصفات الشخصية

يقصد بالصفات الشخصية تلك المزايا التي يتحلى بها الفرد أثناء تأدية عمله حتى تمكنه من أدائه بنجاح (الأمانة، الفهم، الذكاء والمظهر...)، وعلى الرغم من ان هذا المنهج يعتبر أساسيا للنجاح في أداء العمل الا ان من الصعوبة تقييم عوامل الصفات الشخصية للأسباب التالية:

- غموض العبارات التي تصف الصفات الشخصية (الذكاء، الثقة...) مما يؤدي الى تقييم غير موضوعي وغير صادق يتوقف على حسب الفهم للقائم بعملية التقييم
- ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي قد تؤثر على أداء الفرد
- السمات الشخصية صعبة القياس وبالتالي صعبة التقييم
- تفتقد معظم تقييمات الشخصية للمحددات السلوكية (مظاهر سلوكية)
- نظام تقييم الأداء القائم على العوامل الشخصية يؤدي الى العداء والحساسية والسلوك الدفاعي
- من الصعب التأكد ان من يحمل هاته الصفات الجيدة أنه سوف يضعها فعلا في خدمة المؤسسة.

2- منهج تقييم على أساس سلوك الفرد

يقصد بتقييم سلوك الافراد، تقييم تلك الأفعال والتصرفات التي يتبعها الفرد أثناء أداء عمله، حيث يمكن قياس سلوك الفرد على أساس: احترام الوقت، أسلوب التعامل مع المرؤوسين، عدم الصراع، التعاون مع الزملاء وانتظام الدوام... الخ، هذا النوع من التقييم يكون أكثر موضوعية مقارنة بالمنهج السابق، ولكن ما يعيب عليه هو عدم إمكانية الوثوق به، لان هناك بعض العاملين تتوفر فيهم هذه السلوكيات ولكن لا يستطيعون رغم ذلك تقديم مستوى ملائم للإنتاج.

3- منهج تقييم على أساس النتائج (المردودية)

يستند هذا المنهج على تقييم النتائج المحصلة للفرد، وهي في الغالب الهدف الأول للتقييم ومن السهل قياسها مقارنة بالمنهجين السابقين، وتكون في مختلف الوظائف أرقاما مختصرة مثل: عدد الوحدات المنتجة، المبيعات الاجمالية، الدخل الاجمالي، نسبة الأخطاء ونسبة المراجعات... الخ، مع ملاحظة أنه قد تتطلب بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس انتاجا سلعيًا ان تستخدم الحكم على الصفات الشخصية والسلوكية لتقييم الأداء.

ويتم في العادة تقييم النتائج من حيث الكمية (حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعا)، الجودة (جودة النتائج ونوعية العمل مقارنة مع النوعية المرغوبة)، التكلفة (تكلفة تحقيق الإنتاج ومقارنتها بالميزانية الموضوعة) والوقت المحدد للإنجاز (مدة انجاز العامل ما طلب به وفي الوقت المحدد).

وكخلاصة: ان استخدام منهج تقييم الأداء على أساس السمات الشخصية والسلوكية يكون فعالا في الاعمال التي انتاجها غير ملموس، في حين استخدام منهج النتائج يكون أكثر فعالية في الاعمال التي انتاجها ملموس، لذلك ينصح باستخدام مزيج من هذه المناهج، حيث يبدأ التقييم بالتخطيط للأداء وبعد ذلك تقييم ما تم إنجازه فعلا مقارنة بالمخطط (تقييم النتائج) ثم يكمل ذلك تقدير بعض السمات الشخصية والسلوكية ليتم توفير أساس لإرشاد العمال لتحسين أدائهم.

ثانيا: معايير تقييم الأداء والشروط الواجب توفرها في مقياس الأداء

1- تعريف المعيار

(لغة) هو ما اتخذ أساسا للمقارنة والتقدير، اما في دراستنا (اصطلاحا) فيشير معيار تقييم الأداء الى مستوى أداء حدد مسبقا في ضوء دراسات علمية دقيقة واجتهادات من يملكون الخبرة، يتيح المعيار معرفة مدى قرب او بعد الأداء المحقق (الفعلي) عما هو مرغوب، كما يعبر الأداء عن ممارسات متوقعة من الفرد المؤهل وصاحب القدرات والمهارات العادية، كما تعرف على أنها الأساس الذي ينسب اليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي تعتبر الأداء جيدا ومرضيا.

2- أنواع معايير تقييم الأداء: المعايير على نوعين: -العناصر (معايير الصفات) - معدلات الأداء

أ- العناصر (معايير الصفات):

تشمل العناصر الصفات التي ينبغي ان يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح (التفاني في العمل، الأمانة، المواظبة...)، اذ في ضوء هذه العناصر في الفرد وسلوكه يتم الحكم على مستوى كفاءته وهي نوعان:

- العناصر الملموسة: والتي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد (المواظبة في العمل) اذ من خلال عدد مرات غياب ومدى احترام الفرد لمواعيد العمل يمكن الحكم على مدى مواظبته، كما يمكن قياس معاملات الفرد بعد تنظيمها ومراجعتها لنكشف الأخطاء التي وقع فيها.

- العناصر غير الملموسة: تشمل الصفات غير الملموسة والتي يصعب قياسها حيث تتطلب ملاحظة مستمرة ودقيقة وبعيدة المدى حتى يكشفها المشرف في الفرد (الذكاء، الأمانة، الشخصية...الخ)

ب- معدلات الأداء: يقصد به مستوى الإنجاز التي تحدده المؤسسات للعاملين لكي يلتزموا بها، كما يعرف بأنه ميزان يمكن بواسطته يزن المشرف على تقييم نتائج العامل لمعرفة مدى كفاءته في العمل، ولمعد الأداء ثلاثة ابعاد وهي العمل، الزمن ومستوى الأداء، وبذلك يمكن القول ان معدل الأداء تعني كمية العمل التي ينجزها الفرد او مجموعة من الافراد خلال زمن معين (ساعة/يوم/شهر) تحت الظروف الطبيعية العادية ومستوى محدد من الأداء.

ولمعدل الأداء ثلاثة أنواع:

- المعدل الكمي: هي معايير موضوعية يتم تحديدها من حيث الكم الإنتاجي والوقت القياسي للإنتاج إضافة الى تكلفة العمل (انتاج 20 وحدة خلال 8 ساعات/اليوم) أي تدل على العلاقة بين كمية المنتج والزمن المرتبط بذلك.

- المعدل النوعي: هي معايير تحدد مستوى الجودة والاتقان للوحدة المنتجة التي يلتزم بها العامل بإنجازها، وغالبا ما يعبر عنها ب: نسبة الأخطاء التي يجب على الفرد ان لا يتجاوزها.

- المعدلات الكمية والنوعية: تحدد بموجها عدد الوحدات المنتجة ومستوى الجودة والفترة الزمنية للإنتاج، كقيام المشرف بتحديد مثلا: انتاج 100 وحدة خلال 8 ساعات/اليوم على ان لا يتجاوز عدد الوحدات التالفة 3 وحدات.

3- الشروط الواجب توفرها في مقياس الأداء

نظرا لصعوبة ودقة عملية تقييم الأداء، يتوجب على القائم بتصميم مقياس الأداء ان يولي اهتماما لمجموعة من الاعتبارات خاصة بتلك المتعلقة بالمعايير وأسلوب القياس

أ- مبادئ مقياس الأداء الفعال: هناك على الأقل مبدئين رئيسيين يجب توفرهما في مقياس الأداء ليكون فعالا وهما:

- الصحة في التقييم: ان الصحة في التقييم تعني مدى قدرة أداة التقييم على قياس العنصر الذي يجب قياسه، مثال ذلك: توافق المعايير المستخدمة مع نوعية النشاط المقيم، استخدام عدد كبير نسبيا من المعايير عند التقييم بدل الاقتصار على معيار واحد حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد، وان تكون هذه المعايير موضوعية قدر الإمكان.

- الثقة في التقييم: والتي يمكن الكشف عنها عن طريق خاصيتين، الخاصية الأولى: الثبات: يعني استخدام طريقتين لجمع المعلومات فإنهما يؤديان الى نفس النتيجة او الحصول على نفس النتائج عند قياس الأداء في أوقات متباعدة او من قبل شخصين مختلفين عندما يكون أداء العامل ثابتا، اما الخاصية الثانية: الاستقرار: يعني استخدام أداة القياس عدة مرات تؤدي الى نفس النتيجة إذا بقيت نفس الظروف.

ب- الشروط الواجب توفرها عند التقييم:

- ضرورة مساهمة الإدارة العليا في اعداد برامج التقييم وعن قناعة كاملة بأهميته مع تقديم الدعم اللازم لإنجازه.

- ضرورة فهم برنامج التقييم من قبل واضعيه لان عدم فهمه يؤدي الى الفشل

- ضرورة وجود معايير أداء موضوعية ودقيقة لمقارنته مع الأداء الفعلي

- ضرورة توحيد أساليب القياس بين جميع العاملين في الوظيفة الواحدة حتى يتم الحصول على نتائج عادلة

- ضرورة وجود قوائم خاصة لقياس الكفاءة في الأداء بأسلوب علمي وموضوعي تكون مزيجا بين المعايير الشخصية والسلوكية والإنتاجية مع تحديد الاوزان النسبية لكل معيار، بحيث تشكل في نهايتها الكفاءة الكلية الذي يتم تقييمه.

المحور الرابع: العراقيل والمعوقات التي تواجه عملية تقييم الأداء

تمهيد

تواجه عملية تقييم الأداء بعض الصعوبات التي قد تحول دون تحقيق فعالية تقييم الأداء وموضوعية نتائجها، ومن اهم هذه الصعوبات نجد:

أولاً: المعوقات المتعلقة بالمشرفين المكلفين بالتقييم: والتي نذكر منها

- تأثير العوامل الموقفية والشخصية للمشرفين: حيث قد يجد المشرف نفسه أمام موقف معين كالإرهاق، المرض او مزاج معين اثناء عملية التقييم، وبالتالي تنعكس على فعالية التقييم.
- نقص التجربة للمشرفين: فنجاح عملية التقييم مرهون بمدى كفاءة المشرفين، لذا وجب تدريبهم على المهارات السليمة كالملاحظة، والتسجيل الدقيق والحوار.
- تأثر المشرف بمعاملة العامل: قد يتأثر المشرف على عملية التقييم بالعلاقات الشخصية مع العامل الخاضع للتقييم، وبالتالي تكون نتائج التقييم تحكمها عوامل لا علاقة لها بالأداء
- تأثر المشرف بالمركز الوظيفي للعامل محل التقييم: يعني قد يعط المشرف تقديرات مرتفعة لشاغلي المراكز العليا (المراكز الحساسة)، كما قد يعط تقديرات منخفضة للمراكز الدنيا
- أخطاء التساهل الشديد والنزعة المركزية في التقدير: فقد يتساهل المشرف مع العاملين قيد التقييم بإعطاء لهم درجات عالية (كنوع من التساهل) لا تعكس مستوياتهم، اما البعض الاخر يعطون تقديرات متوسطة لأكبر عدد ممكن من العمال بنية إرضاء الجميع، بينما بعض الاخر قد يعطون تقديرات منخفضة (كنوع من التشدد) لا تعكس مستواهم الحقيقي، كل هذه التقديرات لا تستند الى معايير موضوعية بل لأسباب شخصية تعود للمشرف مما قد تخلق نوع من فقدان الثقة وبالتالي تصبح القرارات المتخذة غير موضوعية.
- إرضاء الإدارة: قد تتأثر التقديرات التي يعطيها المشرف للعمال وفقا للسياسة التي تنتهجها الإدارة بإعطاء تقديرات جيدة (في حالة استعمال النتائج لترقية العمال) او إعطاء تقديرات ضعيفة (في حالة استعمال النتائج لتنمية العمال وتدريبهم) او إعطاء تقديرات ممتازة لمسؤوليهم.
- أخطاء التركيز على إجراءات العمل واهمال نتائج العمل: قد يركز بعض المشرفين في التقييم على إجراءات العمل وليس على الهدف المطلوب مما يؤدي الى وضع نتائج غير موضوعية.
- العجز في إدارة المقابلات أثناء التقييم: قد يعجز بعض المشرفين في تنظيم المقابلة بصورة جيدة وصحيحة، بحيث يميل المشرف الى التركيز على الجانب السلبي على حساب الجانب الإيجابي عن العامل مما يضع العامل في موقف دفاعي، وقد تنتهي المقابلة بنقاش حاد وهذا لا

يخدم عملية التقييم التي يجب ان ترمي الى توجيه وتطوير العمال ومعرفة أسباب الضعف والتوصل بالنقاش البناء مع العامل لإرضاء الجميع.

ثانيا: الصعوبات التي تتعلق بالعامل الخاضع للتقييم: قد تكمن الصعوبات التي تعيق عملية تقييم الأداء في العامل الخاضع للتقييم في:

- تأثير اهمال العامل النفسي والاجتماعي للعامل الذي قد يؤثر سلبا على تقدير كفاءته، لذا على المشرف ان تكون له القدرة على الاستماع للعامل واخذ بعين الاعتبار جوانبه المختلفة.
- صعوبة حصر خصائص السلوك والصفات الشخصية للعامل ذات الصلة بالعمل.
- عدم اطلاع العامل على تقرير كفاءته قد يؤدي الى عدم إمكانية تطوره في المستقبل.
- تجنب العامل طلب التظلم (الطعن) خوفا من المشاكل التي يمكن ان يتعرض لها من رؤسائه من الأسباب التي تحد من عدالة وموضوعية نظام التقييم.
- عدم اشتراك العامل في وضع معايير التقييم.
- مقاومة العامل لنظام التقييم لاعتقاده ان هذا النظام سيضعه في موضع الرقابة مما سيؤثر على مستوى أدائه.

ثالثا: صعوبات تتعلق بالإدارة ونظام التقييم: والتي يمكن حصرها في:

- عدم وضع الإدارة لمعايير موضوعية لقياس الأداء.
- صعوبة تحديد الوقت المستغرق في التقييم.
- عدم كفاية التغذية العكسية للعمل، فالتقييم لا يتوقف بإجرائه وارسال التقارير، بل يجب اجراء المقابلات ومناقشة الرئيس مع المرؤوس حول نقاط الضعف وكيفية معالجتها ونقاط القوة وكيفية تحسينها وذلك بما يسمى التغذية العكسية التي تهدف الى تحسين المهارات.

رابعا: صعوبات تتعلق بالنماذج والمعايير وعناصر القياس: والتي يمكن تلخيصها في:

- تطبيق نموذج موحد في التقييم لكل المستويات.
- عدم ملائمة معايير قياس وتقييم الأداء مما يصعب عملية التقييم
- ثبات الاوزان بالنسبة لعناصر التقييم على مستوى جميع الوظائف
- استخدام عبارات وألفاظ غير واضحة في نموذج التقييم
- صعوبة إيجاد معايير في بعض الوظائف التي تتطلب درجة عالية من الخبرة والمهارة في الموظفين الذي يشغلونها ويصعب قياس أدائهم لما يتمتعون به من معرفة أكثر وتخصص في نواحي تفوق معرفة رؤسائهم.

المحور الخامس: مكونات، مصادر ومراحل اختبار نظام تقييم الأداء

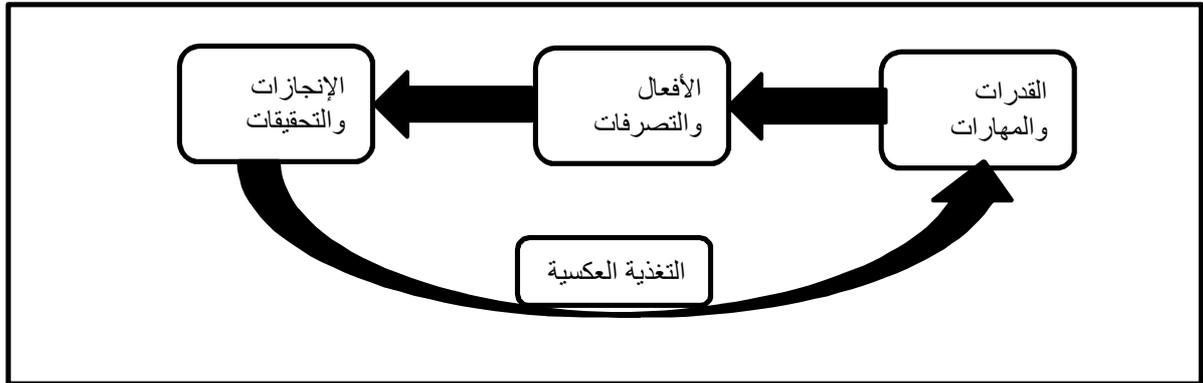
تمهيد

ان قياس أداء العاملين بالمنظمة يعد من أهم الأنشطة التي تقوم بممارستها الإدارة لتحديد مدى قدرتها على تحقيق أهدافها من جهة وكذا باعتبارها من العوامل المساعدة على تنمية قدرات العاملين واستثمار طاقتهم، لهذا ارتأينا التعمق في تحديد مكونات هذا النظام ومصادر معلوماته ومراحل اختباره أولاً: سيرورة عملية تقييم الأداء كنظام

تعتمد عملية تقييم الأداء على تصميم مفهوم النظام حيث يقسم الى 04 أجزاء متكاملة:

- 1- المدخلات: تعبر عن الوسائل (الموارد) التي يمتلكها الفرد الخاضع للتقييم، وهي تمثل قدراته، مهارته وصفاته الشخصية التي يستخدمها ويعتمد عليها في أدائه.
- 2- عملية التحويل: وتمثل ما يقوم به الفرد الخاضع للتقييم من أفعال وتصرفات وما يبذله من أداء عمله مستخدماً الوسائل والقدرات والصفات الشخصية التي يمتلكها.
- 3- النهايات: تعبر عن نتائج الأداء، وتمثل الإنجازات التي حققها الفرد الخاضع للتقييم في عمله خلال فترة زمنية معينة باستخدامه للموارد التي يمتلكها، ويتم تحديد النهايات عن طريق مقارنة أدائه الفعلي بالمعايير المطلوبة والتي من خلالها تحدد مستوى كفاءته.
- 4- التغذية العكسية: تمثل نتائج عملية تقييم الأداء التي تصاغ على شكل تقارير يفصل فيها جوانب الضعف في الأداء ومسبباتها، وجوانب القوة واسبابها، وهذه التغذية العكسية يعلم بها الفرد ويشرح له ليكون على إلمام بحقيقته والتوصيات لتحسين أدائه.

الشكل رقم 01: مراحل عملية تقييم الأداء من خلال مدخل النظام



المصدر: من اعداد أستاذ المقياس

مما سبق، يمكن القول ان عملية تقييم الأداء تشمل تقييم الإمكانيات والمهارات وتقييم كيفية استخدام لهذه الموارد في عملية التحويل واستخدامه للتجهيزات المادية ومدى استغلاله لوقت العمل وعلاقته مع الآخرين والزبائن... الخ ويختص التقييم النهائي على الإنجاز الأخير الذي حققه الفرد من حيث الكمية والجودة والتكلفة والزمن لتحديد مستوى كفاءته، بمعنى ان نظام تقييم الأداء يشمل الثلاث دون اهمال احداها وتكون بصفة متكاملة لتحقيق الوضوح والموضوعية في عملية تقييم الأداء.

ثانيا: مصدر معلومات تقييم أداء العاملين

ان الشخص الذي يجري عملية التقييم يجب أن تتوفر لديه معلومات كافية عن كل ما له علاقة بالتقييم كي يصل الى نتائج عادلة وموضوعية، لذا يجب تدريب المقيم بشكل جيد، وتزويده بالمعلومات والارشادات حتى يستطيع تنفيذ مهامه على أكمل وجه، وهناك العديد من المصادر المعلوماتية يعتمد عليها المشرف أثناء تأديته لمهامه وهي:

1- الرئيس المباشر (كمقيم ومصدر للمعلومات)

الرئيس المباشر هو المسؤول المباشر الذي يعمل تحت قيادته العامل الخاضع للتقييم، حيث يؤكد المختصين على إمكانية الرئيس المباشر في تقييم أداء مرؤوسيه بشكل صحيح ودقيق وذلك لأنه:

- يعتبر مصدر وفير بالمعلومات على أداء مرؤوسيه وهذا ناتج لاحتكاكه المستمر بهم.
- لدى الرئيس المباشر إلمام كامل عن مطالب العمل التي يجب إنجازها من قبل مرؤوسيه وهذا يساعده في استخدامها كمعايير لتقييم أدائهم.
- لدى الرئيس المباشر الوقت الكافي لمتابعة أداء مرؤوسيه وجمع المعلومات عنهم بشكل مستمر.
- إلمام الرئيس بالمعلومات عن مرؤوسيه تعتبر احدى مسؤولياته وهو أكثر اهتماما بأدائهم لان انخفاض مستوى أدائهم يعرضه ويعرضهم للمحاسبة.
- الرئيس المباشر هو الاقدر على تزويد المرؤوسين عن طريق التغذية العكسية بالاقترحات لتحسين أدائهم.

كما يتميز هذا المصدر ببعض العيوب منها:

- لدى الرئيس المباشر القدرة على تسليط العقوبات مما يشكل تهديدا للعامل في حالة ما إذا كان ادائه ضعيف.
- عدم تملك الرئيس المهارات لإعطاء التغذية العكسية الجيدة للمرؤوسين.

2- التقييم الذاتي

يعد التقييم الذاتي أحد المصادر المستخدمة في عملية تقييم الأداء، حيث يترك الحرية للأفراد لتقييم أدائهم بأنفسهم وهذا قائم على أن الفرد هو الاقدر على كشف نقاط القوة والضعف في أدائه، حيث يساعد هذا المصدر على تزويد المرؤوسين أنفسهم بمعلومات تتعلق بكيفية ممارستهم لوظائفهم وبالتالي اكتشاف الوسائل الكفيلة بتحسين أدائهم، ونشير هنا الى ان مهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة تقتصر على ابداء ملاحظته حول نتائج التقييم الذاتي.

كما يمكن الإشارة الى ان التقييم الذاتي ينمي القدرة على الاعتماد على النفس وبسأهم في تطوير أداء الافراد الذاتي لأنه يشجع على الحوار والنقاش بين الافراد ورؤسائهم، الا ان العيب يكمن في حالة مبالغة الافراد في تقدير انجازاتهم وهذا ما يحتم على الاعتماد فقط على تقييمهم بل يكون بجانب مع مصادر أخرى فضلا عن استخدام نتائج التقييم الذاتي كأداة لتحسين أدائهم وليس ان تتخذ من خلالها قرارات هامة.

3- تقييم المرؤوسين

هي أحد المصادر التي يعتمد في تقييم الرؤساء، وهذا انطلاقا من فكرة ان المرؤوس على صلة مستمرة مع الرئيس المباشر وبالتالي فهو قادر على اكتشاف المشاكل الإدارية التي تواجه الرؤساء وتحديد جوانب الضعف والقصور في أدائهم الاشرافي وبالتالي يمكن القول ان نتائج الرئيس من قبل المرؤوسين يفيد في توفير التغذية العكسية مما يدفعه لتحسين أدائه، الا ان العيب في هذا النوع انه يمكن افضاء خلافات بينهما حول نتائج خاصة إذا كانت سلبية.

4- تقييم الزملاء في العمل

التقييمات التي تجرى من طرف الزملاء تشكل مؤشرات مفيدة حول أداء العامل خاصة في بعض الظروف التي تفرض ضرورة تقييم أداء الفرد من قبل رفاقه في العمل ومنها انعدام احتكاك بين الرئيس والمرؤوس او وجود صراعات شخصية بينهما، ويشترط في هذا النوع ان يكون الزملاء من نفس الوحدة التي يعمل فيها الفرد كونهم على احتكاك دائم مما يجعل لديهم وفرة في المعلومات عن ادائهم، كما ان العمل يفرض عليهم الاشتراك والتعاون في الأداء وبالتالي هم الاقدر على كشف نقاط القوة والضعف في الأداء واقتراح السبل الكفيلة لعلاجها، كما يجب الإشارة الى العيوب التي تكمن في حالة وجود صراعات داخلية او وجود درجة عالية من الصداقة التي قد تؤدي الى نتائج غير موضوعية مما يحد من فعالية الاعتماد على هذا المصدر، وعليه ينصح باستخدامه كأداة ارشادية.

5- التقييم المشترك

فلقد ظهر في الآونة الاخيرة اتجاه معاصر يؤكد على الاعتماد على أكثر من مقيم ومصدر للمعلومات في عملية التقييم على اعتبار ان التعدد في المصادر يقلل من التحيز الشخصي ويوفر أكبر قدر من الدقة والموضوعية في نتائج التقييم، ووفقا لنظام التقييم المشترك يقوم الرئيس المباشر بتقييم مرؤوسيه بالاستعانة بمقيمين آخرين حيث ان كل مقيم يضع تقديره النهائي مستخدما نموذج تقرير خاص به في تقييم العامل في وظيفته.

6- تقييم 360 درجة

تقوم هذه العملية عن البحث عن المعلومات حول أداء العامل من قبل مختلف المصادر سابقة الذكر.

ثالثا: مراحل اختبار عملية تقييم الاداء

تستند كل طريقة جيدة للتقييم على 04 مراحل أساسية هي:

- 1- تحديد أهداف العمل:** من الضروري أن يبدأ اختبار الأداء بتحديد دقيق وواضح للأهداف العامة والتفصيلية، فتحديد الأهداف هي بمثابة الأرضية التي تعتمد عليها متطلبات الأداء، كما يمكن تقسيم الأهداف الى نوعين هما:
- أ- الأهداف الإنمائية للمنظمة: حيث تجبر البيئة التنافسية المديرين بدراسة جميع جوانب أداء المنظمة القابلة للقياس والمتعلقة بنشاطها منها اهداف الإنتاج والتي يعبر عنها من خلال كمية المنتجة، اهداف الكفاءة، اهداف الجودة، رضا العملاء، التحسين المستمر...الخ
- ب- أهداف تنمية الافراد: ان تحقيق الأهداف الإنمائية لا يتحقق الا من خلال تحسين أداء الافراد من خلال وضع خطط تدريبية لتنمية مهارتهم.
- 2- قياس الأداء في العمل:** في بداية هذه المرحلة يقوم الرئيس مع المرؤوس بتحديد الأهداف المشتركة مع تحديد الفترات لمراقبة نسبة التحقيق، وكذا تحديد المؤشرات المستخدمة لقياس مستوى الأداء، وفي نهاية الفترة يقدر الرئيس مع المرؤوس عدد الأهداف التي تم تحقيقها واهميتها، وفيها يتم الوصف الدقيق للأداء المطلوب لتحقيق النتائج المطلوبة
- 3- تحديد فجوات الأداء المقارنة:** يتم في هذه المرحلة تحديد فجوات الأداء ومقارنتها بالأداء المرغوب، كما تقوم في هذه المرحلة مقارنة مدى احترام المرؤوس لالتزاماته، كما ومن جهة أخرى فهم بحاجة لمعرفة الأهمية النسبية لفجوات الأداء حتى تحدد الأولويات والتي يجب التركيز عليها.
- 4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** الهدف الأساسي من المرحلة الرابعة هو الوصول مع العميل الى اتفاق على كافة الادارات والقرارات التي سيتم اتخاذها ووضع التنفيذ بما في ذلك قرارات التدريب العاملين والاعمال التي ستقوم بها الإدارة للتغلب على معوقات بيئة العمل الداخلية وكذا العوامل المعوقة الخارجية.

المحور السادس: الأساليب التقليدية لقياس الاداء

تمهيد

تتوفر أمام المؤسسة وبالتحديد الافراد المكلفين بتقييم أداء العاملين مجموعة من الطرق لتقييم الأداء، وعلى الجهة المقيمة أن تختار الطرق التي تعتقد بأنها أكثر تناسبا مع طبيعة الاعمال، ومع حجم المؤسسة ونوع نشاطها وغيرها من العوامل، وعموما يمكن تصنيف الطرق والأساليب المستخدمة في تقييم الأداء الى تقليدية وحديثة.

أولا: الطرق التقليدية

تعتمد مختلف الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيههم ومن أهمها نجد:

1- طرق المقارنة: تقوم هذه الطرق على افتراضات منها: لا يوجد تماثل تام بين أداء وانجازات العاملين لا من حيث الكمية أو النوعية بل يمكن وجود تقارب بينهما، كما تهدف هذه الطرق الى تقييم الأداء الكلي للعامل ومقارنته إما بالأداء لكل عامل من العمال الذين يعملون في نفس المصلحة أو بمعدل انجاز العامل المتوسط، ومن أهم الطرق التي تقوم على المقارنة نجد:

أ. **طريقة الترتيب البسيط:** تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الافراد ترتيبا تنازليا من الأفضل الى الأسوء من حيث أدائهم على شكل قائمة، اما صعوبة في تطبيق هذه الطريقة خاصة في المصالح ذات الاعداد الكبيرة من العاملين او عندما يتساوى تقييم أكثر من فرد واحتلال رتبة واحدة. كما تعرف طريقة الترتيب أسلوبا آخر بديلا لها بأن يقوم المشرف بتصنيف العمال في شكل مجموعات جزئية مثل: مجموعة الممتازين، مجموعة الجيدين، مجموعة المتوسطين وكذا مجموعة الضعفاء... الخ ويترتب العمال داخل كل صنف وفق مبدأ الترتيب التنازلي باستعمال مقياس مستوى الأداء العام لعناصر المجموعة الكلية ثم ترتب تنازليا حسب مستوى الأداء.

| عيوب طريقة الترتيب البسيط | مزايا طريقة الترتيب البسيط |
|--|--|
| - تعتمد على معيار مستوى الأداء العام وليس على التقييم التفصيلي وبالتالي نتائجها تفتقر الى الدقة | - هي من أقدم الطرق في تقييم الأداء، وتعتمد ترتيب الافراد من الاحسن الى الأسوء |
| - يصعب فيها التفرقة بين عاملين متقاربين في الأداء | - تتميز بالبساطة والسهولة |
| - تعتمد على التقديرات الشخصية وبالتالي غير موضوعية من خلال إدخالها عامل التحيز او التساهل او التشدد. | - كثيرا ما يتم استغلالها بغرض توزيع الأجور او من اجل تحديد أفضل عامل في المجموعة |
| | - تصلح في المنظمات الصغيرة |

ب. طريقة المقارنة المزدوجة: يتم بموجب هذه الطريقة تقييم العاملين في أحد اقسامها الى مجموعات زوجية مؤلفة من فردين، ويقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع جميع الافراد الموجودين داخل مجموعته، فعلى سبيل المثال إذا كان لدينا 05 افراد فإن: عدد الثنائيات = عدد الافراد (عدد الافراد-1)/2 ومنه نجد 10 ثنائيات، وبالتالي تكون مهمة المقيم مقارنة أداء كل عامل بأداء عامل اخر من باقي المجموعة فردا فردا وعند كل مقارنة يحدد المقيم الأفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن ترتيب العمال ترتيبا تنازليا، كما يوضحه الجدول التالي:

| العمال القيمون | العامل أ | العامل ب | العامل ج | العامل د | العامل هـ |
|----------------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| العامل أ | - | - | - | - | - |
| العامل ب | + | - | + | - | - |
| العامل ج | + | - | - | - | - |
| العامل د | + | - | + | - | - |
| العامل هـ | + | + | + | + | - |
| نتائج المقارنة | +4 | +1 | +3 | +2 | 0 |
| الترتيب | الاول | الرابع | الثاني | الثالث | الخامس |

وبالتالي العامل أ يوافق أفضل أداء والعامل هـ اسوء أداء

| مزايا طريقة المقارنة المزدوجة | عيوب طريقة المقارنة المزدوجة |
|---|--|
| - توفر قدرا معقولا من الموضوعية مقارنة بسابقتها | - غير عملية كونها تتطلب وقتا طويلا خاصة في اذا كان عدد الافراد كبير |
| - تتميز بالبساطة والسهولة في التطبيق | - لا يمكن بواسطتها الكشف عن الفروق بين العمال |
| - تتجلى أهميتها في حالة اختيار العمال الجدد المرشحين للعمل في المؤسسة | - وتحديد نقاط القوة والضعف بالمسبة لكل عامل، بل تقتصر فقط على توضيح من هو الأكفأ |
| - تصلح في المنظمات صغيرة عدد الافراد | |

2- الطرق المطلقة (الموضوعية): يسمح هذا النموذج باعتماد معايير نموذجية مطلقة لتقييم أداء العاملين من دون المقارنة مع الزملاء في العمل، كما تعطى هذه الطريقة الحرية المطلقة التي تمكنه من الاستغلال الأمثل لقدراته ومؤهلاته لكي يبدع ويطور مستوى أدائه، حيث يعتمد هذا المدخل على مبدأ انجاز الفرد النموذجي كمقياس يعتمد فيه مقارنة أداء العامل ومطابقته له، وبالتالي يتم اعداد مثل هذا المعيار مسبقا على ضوء تطلعات التي تمكن العامل من الارتقاء الى مستوى معين من الأداء (تعكس طموحات العامل)، ومن بين الطرق في هذا المدخل نجد:

أ. طريقة الاحداث الحرجة: يقوم أسلوب عمل هذه الطريقة على رصد وتسجيل أكبر عدد ممكن من الوقائع أو الأحداث المهمة (وكذا معدل تكرارها، والوزن النسبي لكل منها) سواء الجيدة منها أو السيئة التي تمثل سلوكا يؤثر تأثيرا حاسما على كفاءة أداء الفرد أو عدم كفاءته، وبالتالي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله أو مؤشر لحسن أدائه أو قصوره، أو دليل على ارتفاع كفاءته، أو انخفاضها ولا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهةها

| سجل تقييم المواقف الجوهرية لسلوك العامل | |
|---|----------------------|
| اسم العامل: | المصلحة: |
| اسم المقيم: | تاريخ التقييم: |
| معيار السيطرة على المخاطر | |

| التاريخ | السلوك الايجابي | الوزن النسبي | التاريخ | السلوك الايجابي | الوزن النسبي |
|---------|--|--------------|---------|--|--------------|
| 10/01 | يُعلم المسؤول بأن أحد السلالم غير صالح للاستعمال | | 10/11 | يترك أحد الشبابيك مفتوحا في مخبر المواد الكيميائية | |
| 11/02 | ينظف الأماكن من النفايات | | 10/15 | يدخن في مخازن المواد الكيميائية | |

| مزايا طريقة الاحداث الحرجة | عيوب طريقة الاحداث الحرجة |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - يتم التركيز على السلوك الفعلي مما يعط له صفة الموضوعية في التقييم - توفر للعاملين الخاضعين للتقييم معلومات مرتدة ذات معنى تفيدهم في تغيير سلوكهم للأفضل. - تبرز نقاط القوة في أداء عمله ونقاط ضعفه المسببة لسوء أدائه - تعط للفئات بالتقييم مبررات مقنعة للدرجة او التقدير الذي يعطيه لفرد | <ul style="list-style-type: none"> - تستهلك وقتا كبيرا للتقييم - قد لا يكون مفهوم الحدث الحرج متجانس بين كل المقيمين. - مسؤولية الإدارة على توفير مقيمين متميزين لهم القدرة على التحليل والملاحظة والمتابعة المستمرة في تسجيل الاحداث. - الرقابة للصيقة للمشرف لتسجيل السلوكيات يؤدي الى ضجر العاملين وتقلل فيهم روح المبادرة. |

ب. طريقة تقارير الكفاءة: تعتمد هذه الطريقة على تجزئة معايير التقييم الى 03 أنواع أساسية، النوع الأول معايير لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين، اما الثاني تخص معايير لتقييم السلوك الوظيفي، اما النوع الثالث تخص معايير لتقييم السلوك الشخصي، حيث يتم اعداد نموذج يتضمن هذه المعايير وفق الطريقة التالية:

- جمع البيانات عن العامل ذات الصلة بالمعايير سالفه الذكر، ثم توزع تلك المعايير الى مؤشرات وتعط لمعايير التقييم درجات نمطية على حسب طبيعة الاعمال واهمية المؤشر.
- تدرج هذه التقارير معايير تختلف اوزانها على حسب أهمية كل معيار في المؤسسة

يمكن اعداد نموذج لطريقة تقارير الكفاءة:

| الدرجة | | مؤشرات التقييم | معايير التقييم ودرجاتها | |
|----------|-------|------------------------------------|-------------------------|---------------------------|
| الفعالية | القصى | | | |
| 8 | 10 | - القدرة والدقة على إتمام العمل | مستوى أداء | الأداء الوظيفي 50 درجة |
| 7 | 10 | - الكم وكيفية العمل المنجز | العمل | |
| | | - درجة التزامه بمواعيد العمل | مستوى المواظبة | |
| | | - دقة العامل واهتمامه بعدم الغياب | مستوى المعرفة الوظيفية | |
| | | - مهارته العلمية والفنية | القدرة | السلوك الوظيفي 40 درجة |
| | | - درجة اعتماده على مهارته في العمل | المبادرة | |
| | | - درجة حسن التصرف | علاقته مع الزملاء | |
| | | - درجة تعاونه مع الزملاء | الأمانة | صفات |
| | | - درجة حفظ الاسرار | الاستقلالية | |
| | | - درجة العمل المؤدى بمراقبة ضئيلة | | |

| | | | | |
|----|-----|-------------------------------|----------------|-------------------|
| | | درجة التزامه بأخلاقيات المهنة | القيم الاخلاقي | شخصية 10 درجات |
| 75 | 100 | مجموع الدرجات | | |

| عيوب طريقة تقارير الكفاءة | مزايا طريقة تقارير الكفاءة |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - تباين الرؤساء المشرفين في احكامهم على العمال ومرد ذلك هو تباين شخصياتهم وميولهم وقد يؤثر ذلك على تحديد عناصر الأداء (المعايير) وكذا مصادر الحصول على المعلومات المؤيدة للتقييم. - إمكانية الوقوع في أخطاء التحيز والتعميم والتساهل والتشدد مما يؤدي الى عدم الموضوعية مما يضعف مصداقياتها مما يخلق التذمر للعمال. | <ul style="list-style-type: none"> - تعد من أهم الطرق التي تمزج في تقييمها الصفات والخصائص الكمية والسلوكية - هي من أكثر الطرق شفافية ودقة في تقدير مستوى الاداء - يمكن للعامل من مناقشة نتائج تقييمه مع رؤسائه - تظهر نقاط القوة والضعف وبالتالي تسهل معالجتها او تحسينها. |

المحور السابع: الطرق الحديثة لقياس الأداء

تمهيد

لقد وجهت انتقادات كثيرة الى الطرق التقليدية لاعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلا من اعتمادها على الأهداف الممكن قياس أدائها من جهة وكذا اعتمادها على الحكم الشخصي للقائم على التقييم من جهة أخرى، ولمعالجة جوانب الخلل وتفادي عيوب الطرق التقليدية اتجهت الإدارة الحديثة عن طرق أفضل ومن بينها:

أولا: طريقة التقييم عبر أسلوب الإدارة بالأهداف

حسب هذه الطريقة فإن عملية التقييم تتضمن خطوتين أساسيتين: الأولى تحديد الأهداف أما الثانية تتضمن مراجعة وتقييم الأهداف، فعند تحديد الأهداف يكون لقاء لكل فرد مع رئيسه أو مشرفه المباشر، ويتم تحديد الهدف بالاتفاق لفترة زمنية معينة وفقا للواقع الفعلي للعمل والجهد اللازم لتحقيق ذلك، وبعدها يلتقي الرئيس والمرؤوس لمناقشة مدة إنجاز الأهداف المحددة، وبهذا يكون أساس التقييم هو النتائج المحصلة وليس على السلوك داخل المنظمة، أي وضع أهداف لكل عامل وبالمقارنة بينها و بين النتائج يتم تقييم الأداء، إذ أن تقييم أداء العاملين في نظر رواد هذه الطريقة هو عبارة عن معرفة تقدير رقمي لمستويات الأداء المختلفة لكل هدف من الأهداف المحددة، من خلال استخدام النتائج كمعيار لقياس مدى التقدم أو التحسن في إنتاجية المنظمة، ويجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس.

تقوم فلسفة الإدارة بالأهداف على أن يشترك المرؤوس مع رئيسه في جميع مراحل التقييم وانطلاقا من تحديد الأهداف وانتهاء بتقييم مدى تحقيقها، وبالتالي هي لا تسعى إلى إصدار حكم على الموظف بل مساعدته على النمو والتطور

تستخدم هذه الطريقة بالاتفاق بين العامل والمشرف على مجموعة من الأهداف المهنية التي ينبغي على العامل تحقيقها في فترة زمنية محددة، ويقاس أداء الموظف بناء على نسبة إنجازه لهذه الأهداف. باختصار فإن مسار هذه الطريقة يتم كما يلي:

- تحديد الهدف بشكل جماعي عن طريق المناقشة بين أعضاء الجماعة الواحدة، ويجب أن يكون الهدف واضحا بشكل كمي ونوعي حتى يسهل قياس ما يتحقق منه.
- وضع خطة عمل للتنفيذ
- قيام العامل نفسه بمراجعة أدائه وعرض ذلك على رئيسه
- القيام بمراجعة دورية مشتركة بين الرئيس والمرؤوس

| | |
|------------------------------|-----------------------------|
| مزايا طريقة الإدارة بالأهداف | عيوب طريقة الإدارة بالأهداف |
|------------------------------|-----------------------------|

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - تركز على النتائج وليس تحسين الأداء مستقبلا ولا تعطي الاهتمام للطرق التي توصل الفرد للنتائج المطلوبة - تعتمد على التقييم الكمي - تفرق بين الأهداف التي يضعها المرؤوس ومشرفه ومستويات بلوغ هذه الأهداف قد لا تكون متوافقة مع خطة المنظمة - ويصعب تطبيق هذا الأسلوب في الأنظمة المتداخلة، لا سيما عندما يصعب فصل الأداء الفردي عن أداء المجموعة لتحديد درجة المساهمة. | <ul style="list-style-type: none"> - الحكم على أداء المرؤوسين بطريقة أكثر دقة على أساس النتائج وليس بناء على آراء عامة أو شخصية - توفر للعامل مقياس خاص محدد لأدائه المستقبلي القائم على متطلبات الوظيفة والحكم على أدائه بنفسه وهذا ما يحفزه أكثر على الارتقاء بمستوى العمل، وترتفع معنوياته - يلعب المشرف دور مساعد وشريك في أداء العمل المطلوب ويشجع هذا الأسلوب على الإبداع (العامل يقرر كيفية تحقيق أهدافه) - تشجيع الأفراد وتحفيزهم فهم يساهمون في تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها مما يساعد على تطوير أدائهم |
|---|--|

ثانيا: طريقة التقييم عبر أسلوب إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من المداخل المعاصرة تستغل في تقييم أداء العاملين كونها أسلوب تسيير للموارد البشرية، يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين من خلال مبدأ المشاركة الجماعية للعاملين بغية تحقيق أهم مبدأ وهو التحسين المستمر لمستوى أدائهم لينعكس ذلك على جودة منتجاتها وخدماتها بغية إرضاء العملاء.

حيث تركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم أداء العاملين يجمع سلوك وخصائص العامل بنتائج العمل الى جانب الاهتمام بمختلف الاتجاهات لاتخاذ القرارات التي تبحث على رفع مستويات الأداء، وهذا ما تناقشه طريقة TOM من مناقشة الأداء الأفضل المطلوب تحقيقه عند كل عامل.

اذن، فطريقة التقييم هذه تساهم في تحسين وتطوير وتنمية فعالية المؤسسة ككل من خلال امداد العاملين بالمعلومات المرتدة عبر التغذية العكسية عن كافة الجوانب التي يمكن تحسينها ومعتمدة في ذلك التغذية العكسية الصادرة عن المديرين والزلاء والعملاء عن جودة الأداء الشخصي للعامل وترتكز على معايير مثل التعاون، المبادرة ومهارات الاتصال كما تعتمد على طرق الرقابة الإحصائية وعلى الجودة وخرائط الجودة.

1- المبادئ الأساسية لنظام تقييم الأداء وفق إدارة الجودة الشاملة

- التحضير والتخطيط الجيد والشامل لعملية تقييم الأداء بصياغة الأهداف وتحديد المعايير واختيار طرق التقييم ومقاييسها.
- كتابة التقارير لتقييم الأداء طبقا لضوابط TOM مرفقة بالدليل الرسمي المعد لذلك الغرض
- اجراء مناقشة التقييم ووضع خطط الإصلاح وتحسينه بشكل دائم عبر التغذية العكسية مع الحرص بالاستمرار على اخضاع العامل الى قواعد TOM من خلال قياس فعالية الأداء على

مشكلات الجودة وحلها بإلغاء الأهداف غير الملائمة واتخاذ القرارات الوقائية والتصحيحية لتحقيق الجودة الشاملة.

2- مزايا طريقة التقييم وفق إدارة الجودة الشاملة

- تقيس الأداء في صورة جودة عكس ما تقوم عليه الطرق السابقة (المعايير الكمية)
- تعتمد على التحسين المستمر لجودة المنتج والنشاط من خلال التحسين المستمر للأداء (الإجراءات، الأساليب، التقنيات... الخ) على عكس الطرق السابقة (الاهتمام بالنتائج فقط).
- تولي أهمية قصوى للإشراك العمال في العوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها

3- عيوب طريقة التقييم وفق إدارة الجودة الشاملة

- كثيرا ما تتعارض الأهداف بين مصالح العمال ومصالح المديرين، بحيث لا يمكن الجزم بوجود اجماع تام في المؤسسة على اهداف مشتركة محددة بين الجميع.