

الفصل السادس

التقييم الذاتي للإدارة

التقييم:

هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءتهم في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم. ويتم ذلك من خلال الملاحظة المباشرة من قبل المدير المباشر في غالب الأحيان. ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقلة وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته.

فوائد تقييم الأداء:

- تزويد المدراء ومنتخذي القرار عن مستوى أداء الموظفين في المؤسسة.
- يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة، ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.
- إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وأن عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.

- يساعد المدراء على إتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين واقتراح المكافآت المالية بناءً على مستوى الأداء وتميزه مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل .
- يزود تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المؤسسة وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناءً على ذلك.

انتقادات حول عملية تقييم الأداء:

- احتمال وجود تحيز سواء كان سلبياً أو إيجابياً.
- صعوبة تقييم بعض الأعمال وخاصة غير الملموسة منها.
- مقاومة العاملين للتقييم.
- عدم توفر نماذج ومعايير التقييم المناسبة لمختلف الموظفين في كثير من الأحيان.

أهداف تقييم الأداء:

- يتم استخدام تقييم الأداء في المجال الإداري في:
- ترقية الموظفين.
- نقل الموظفين إلى وظائف أكثر ملائمة لهم.
- تحديد العلاوات التشجيعية.
- تحديد العقوبات التأديبية والفصل.
- الكشف عن الاحتياجات التدريبية وكوسيلة لتطوير الأداء.

تطوير المؤسسة والفرد:

يسعى تقييم الأداء إلى تحقيق بعض الأهداف التي تسهم في آن واحد بتطوير أداء الفرد والمؤسسة ككل من خلال الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف والعمل

على تدريبه من أجل رفع إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المؤسسة من خلال جهود العاملين، ومن هذه الأهداف:

وسيلة لتطوير الأداء الذاتي:

من خلال قياس الأداء يستطيع الشخص معرفة جوانب القوة وتعزيزها ومعرفة جوانب القصور والعمل على تفاديها وتطوير نفسه.

تنمية الكفاءة لدى الرؤساء:

تقتضي طبيعة التقييم من الرؤساء ملاحظة أدوار مرؤوسيه وسلوكهم أثناء العمل ومن ثم القيام بتحليل ذلك ليكونوا قادرين على التقييم والقيادة الرشيدة والفعالة.

الكشف عن الاحتياجات التدريبية:

من أهداف عملية التقييم الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف وبالتالي اقتراح البرنامج التدريبي المناسب له.

مقاييس الأداء:

مقاييس الأداء هي العوامل والمعايير التي يتم قياس أداء العاملين بموجبها ويجب أن يتم تحديد الجوانب التي يراد تقييمها في أداء الفرد وتنقسم معايير تقييم الأداء إلى قسمين هما:

المؤشرات:

هي مجموعة من الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يكون قادراً على أداء وظيفته بشكل جيد وفعال.

وتنقسم إلى مؤشرات ملموسة وغير ملموسة، ومن البديهي أن يكون قياس المؤشرات غير الملموسة أصعب في عملية القياس من الملموسة. ومن الأمثلة على المؤشرات الملموسة والتي يمكن قياسها بسهولة عملية التزام الحضور والانصراف في الأوقات المحددة ومن الأمثلة على العناصر غير الملموسة الأمانة والصدق والانتماء وغير ذلك.

الممارسات:

هي عبارات وصفية إجرائية يمكن من خلالها قياس إنتاجية الموظف من حيث ثلاثة جوانب:

- 1- **معدلات كمية:** وهي عبارة عن عدد محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال فترة زمنية محددة.
- 2- **معدلات نوعية:** وتعني وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان.
- 3- **معدلات كمية ونوعية:** هذا المعدل مزيج من الكم والنوع بالإضافة إلى وجوب إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج يجب أن يصل مستوى الأداء إلى حد معين من الجودة والدقة والإتقان.

خصائص مقاييس الأداء:

- 1- **الصدق:** يُقصد به هنا أن المقياس يقيس ما صمم لقياسه. بمعنى يجب أن نتأكد أن المقياس يقيس العناصر المراد قياسها والتي صمم المقياس من أجلها.
- 2- **الثبات:** يُقصد به الوصول إلى نفس النتائج في حالة استخدام المقياس لنفس الحالة ومرات متكررة.
- 3- **القدرة على التمييز:** تعريف المقاييس وشرح معنى كل منها وأهدافها، بحيث يتم فهمها بشكل واضح يمنع التداخل في معانيها ويمكن التمييز بينها وفهمها.

خطوات وضع نظام تقييم الأداء:

1- تحديد المقاييس:

وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها بحيث تصبح المحك الذي يتم القياس به.

2- اختيار طريقة القياس:

هناك طرق عديدة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها.

3- تحديد دورية التقييم:

المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم، فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر ويختلف ذلك من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المؤسسة وغير ذلك من العوامل.

4- تحديد المقيم:

من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء الموظف وسلوكه ويمكن القول أن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم الموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية والصدق في عملية التقييم والبعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر في ذلك.

5- تدريب المقيم:

التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها لذا أصبح دور المقيمين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم.

6- علنية نتائج التقييم:

- مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتفادي حصول ذلك في المستقبل.

- التظلم من نتائج التقييم: هو إعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم الغير مرضي له، مما قد يدفع المقيمون إلى اخذ عملية التقييم على محمل الجد وإعطائها أكثر أهمية.
- تصميم استمارة التقييم: المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة وكذلك على عناصر التقييم وان يكون سهل الاستخدام والفهم وأن يتم وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة.

التطبيق:

يقوم بهذه الخطوات التقييمية المقيم وتشمل على ما يلي:

- 1- دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز.
- 2- ملاحظة أداء العاملين وإنجازاتهم وقياس ذلك وفق المعايير والمؤشرات والممارسات.
- 3- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف.
- 4- إتخاذ القرارات الوظيفية بناءً على نتائج التقييم.

أدوات تقييم الأداء:

الأدوات التقليدية لتقييم الأداء: ومن أشهر هذه الأدوات ما يلي:

طريقة المقارنة وتشمل:

- 1- الترتيب المستقيم: يقوم المقيم بترتيب الأفراد الخاضعين لعملية التقييم تنازلياً أو تصاعدياً حسب مستوى الكفاءة ومقارنة سلوك كل شخص بالآخرين.
- 2- أسلوب المقارنة المزدوجة: حيث يتم مقارنة كل موظف بالموظفين الآخرين (مقارنة زوجية - ثنائية) ليتم اختيار الأفضل وهكذا.

- 3- طريقة قائمة التحقق: عبارة عن مجموعة من الأسئلة يتم تقييم الموظف بناءً عليها دون علم المقيم بوزن كل معيار أو سؤال وبذلك يتم جمع هذه القيم من قبل إدارة الموارد البشرية ليمثل التقييم النهائي للموظف.
- 4- طريقة الاختيار الإجباري: عبارة عن مجموعات من العبارات تحتوي كل منها على عبارتين تصف جوانب سلوكية وعلى المقيم أن يختار واحدة من هاتين العبارتين في كل مجموعة ويتم إعطاء قيم لهذه العبارات وبناءً عليها يتم تقييم الموظف.
- 5- طريقة الملاحظة المباشرة: يتم ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناءً على ذلك.
- 6- طريقة التمثيل البياني: يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات المطلوبة والتي يتطلبها العمل والتي يجب أن تتوفر بالفرد ويطلب من المقيم قياس مدى توفر ذلك في الموظف.

أخطاء تقييم الأداء:

- 1- من أهم الأخطاء التي يقع فيها المقيمون عند تقييم أداء الموظفين ما يلي:
 - 1- الميل لإعطاء تقديرات متوسطة: يحدث هذا الخطأ في حالة محاول المقيم التهرب من انتقادات توجه إليه من رؤوسيه.
 - 2- اللين أو التساهل أو التشدد: الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة وهكذا.
 - 3- التأثير بالهالة: وهو أن يؤثر جانب واحد من جوانب أداء الموظف على الجوانب الأخرى. فإذا كان أداء الموظف ممتازاً في جانب واحد تم تقييم الموظف بمستوى

- ممتاز بجميع الجوانب متأثراً بجانب واحد، والعكس صحيح فإذا كان جانب واحد من أداء الموظف غير مرضي تم تقييم الموظف بشكل عام غير مرضي وهكذا.
- 4- التأثير بالأداء الحديث: إهمال ونسيان تفاصيل الماضي وتقييم الموظف بناءً على الفترة الحديثة (القريبة) من وقت أو تاريخ التقييم.
- 5- الاختلاف بفهم المعايير: ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير مثل جيد ومقبول وممتاز تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين.
- 6- اللاموضوعية: يحصل مثل هذا الخطأ لأشخاص يميل إليهم المقيم ومن ذلك وجود صداقة بين الرئيس والمرؤوس أو قرابة أو علاقات شخصية أو اجتماعية أخرى.