

الفصل السابع

قياس الأداء

هو العملية التي يجري من خلالها قياس وتقدير تأدية
الفرد لعمله.



مقدمة :

التوصيف الوظيفي الجيد يعد القاعدة الاساسية لنجاح أنظمة قياس الأداء ، كما يتعذر وجود نظام واقعي لقياس الأداء فى ظل غياب أهداف واضحة ، ومعايير محددة لقياس أداء العمل.

ولذا، فإن السر يكمن في تحديد الهدف وموازن القياس المختلفة لمعايير إيجابية محددة تهدف إلى الوصول إلى الهدف وإدراك أبعاد الخطة الموضوعية، والعمل في إطارها قدر الإمكان.

وسوف نتعرض هنا لأكثر الطرق شيوعاً لقياس الأداء وما تمتاز به وتقديم بعض الإشارات لجعلها تعمل بفاعلية. ولاشك أنها ستساعدك لتأسيس نظام قياس أداء ناجح وفعال .

وقبل ان ننظر في أنظمة تقييم الدرجات، وأنظمة تقييم المراكز ومعايير قياس الأداء وأهداف قياس الأداء والأنظمة القائمة على تحديد الأهداف، يجدر بنا أن نضع تعريفاً لمصطلح ألا وهو ((قياس الأداء)). فقياس الأداء هو العملية التي يجري من خلالها قياس وتقدير تأدية الفرد لعمله.

ولكن قياس أداء الموظف خلال الفترة موضوع التقييم يمثل جزءاً واحداً فقط من إدارة الأداء وليس العملية بأسرها.

أولاً: الخطوات اللازمة لإكمال عملية قياس الاداء

فعملية إدارة الأداء حتى تكون مثمرة لابد أن تشتمل على الخطوات التالية:

- التخطيط.
- تشخيص المشكلات.
- تعيين معوقات الأداء.
- والعمل على تطوير مستوى الأفراد.

مثال :

- إذا ما شعرت بإرهاق شديد وعدم قدرة على الحركة وانخفاض درجة حرارتك ورغبة فى (القيئ) فإنك تتوجه من فورك إلى الطبيب

- وأول مايقوم به الطبيب هو قياس ضغط الدم لديك فوجد أن ضغط الدم لديك منخفض أكثر من (المعدل الطبيعى) فعملية القياس تلك قد تمت بالفعل

- الخطوة الثانية هى قيام الطبيب بتشخيص أسباب انخفاض الضغط

١- الخطوة الأخيرة بعد القياس والتشخيص هو وصف الدواء والنظام الغذائى المتبع للوصول إلى المعدل الطبيعى لضغط الدم وينصحك بعملية القياس بصفة دورية للتأكد من أن ضغط الدم لديك يسير طبقاً للمعدل الطبيعى وتلك هى حكمة الخالق فكل شئ فى أجسامنا له معدل أداء طبيعى يمكن القياس عليه .

ثانياً: قياس الأداء الفردي !

الكثير منا يعيش في ظل ثقافة فردية ولذا فإننا نلقي بمسؤولية النجاح أو الفشل على الفرد فإذا ما فشلت مؤسسة ما أو حققت نتائج نجاح مبهرة دائماً مانعزى هذا الفشل أو النجاح الى فرد بعينه مع أن هناك عوامل أخرى هامة تؤثر على نتائج أداء الفرد مثل (الموارد - الأنظمة) ولذا فعلىنا التمعن في العوامل الأخرى تلك إذا ما أردنا تصحيح المسار والتطوير فأيهما الصحيح؟.

يمكننا مناقشة نظرية إدارية للفصل في هذه المسألة. لكن دعنا نلجأ بدلاً من ذلك لخبرتنا الشخصية وحسن تقديرنا للأمور.

مثال (١) :

قامت إدارة أحد الأندية الخاسرة فى مباريات كرة القدم بشراء أفضل لاعب كرة قدم في عصره للعب ضمن فريق النادي، ومع أن تاريخه كرأس حربة ومهاجم شرس حافل بتسجيل أكثر من هدف فى كل مباراة اشترك فيها من قبل، وقام بالفعل فى أول مباراة اشترك فيها مع الفريق المنضم إليه حديثاً بإحراز هدفين إلا أن الفريق خسر المباراة ٤ أهداف إلى اثنين لصالح الفريق المنافس ، وبالتالي فهل نصفق استحساناً لذلك اللاعب؟ أم نقدر أن الفريق ككل قد أخفق؟

مثال (٢) :

فى أحد مصانع إنتاج الأجهزة المنزلية خط تجميع آلي يضطر للتوقف على فترات مختلفة لقلّة المواد، وبالنتيجة، يأتي معدل الإنتاج أقل من المتوقع فكيف نقيّم العاملين فيه؟

أحد محلات البيع بالتجزئة صدرت تعليمات لمدير المحل برفع المبيعات بنسبة (٢٠٪) أو فصله من العمل وفي نفس الوقت تم تخفيض عدد العاملين فى قسم النظافة مما ترتب عليه تردي مستوى نظافة فى المحل، وعدم رضى العملاء وتتدنى المبيعات فهل يعقل أن يتم فصل المدير من عمله؟ وهل سيؤدي تعيين مدير آخر إلى تحسين نسبة مبيعات المحل؟

هل وضحت لك المشكلة؟ فلاعب كرة السلة، وعمال خط التجميع، ومدير محل البيع بالتجزئة، مهما كان الجهد الذي يبذلونه جيداً أو حتى رائعاً، فلا تزال هناك مشكلة في الأداء. وإذا ركزت في ذلك على الفرد فقط فلن تتمكن من حل المشكلة في تلك الحالات، أو حتى تحديد السبب الفعلي للمشكلة.

ما من أحد منا بمثابة جزيرة مستقلة ومع أن أداءنا يتحدد ببعض العوامل، كالمهارة والجهد، إلا أن هناك عوامل أخرى خارجة عن نطاق سيطرتنا المباشرة، كالقرارات التي يصنعها الآخرون، والموارد المخصصة لنا، والنظام الذي نعمل في ظله، وما إلى ذلك. فإذا قيمنا مدير محل للبيع بالتجزئة آنف الذكر على سبيل المثال، فسوف نخلص إلى أنه قد أخفق، وإذا أقام مكتب الإدارة باستبداله بمدير آخر فسوف يخفق هذا أيضاً، والمدير الذي يليه، والذي يليه. ولا يعد هذا تصرفاً غير عادل فقط بل إنه أحق

كذلك. إذ أن الشركة تقوم في هذه الحالة بالاستغناء عن خدمات مدراء قد يكونون جيدين على الأغلب. والأهم من ذلك، أنه عند ربط المبيعات الهزيلة بالمدراء لن تتوصل الشركة للسبب الفعلي وراء تردي المبيعات.

وبالتالي، فهذه هي المعضلة، إن ثقافتنا ومؤسساتنا تطلب منا تقييم أداء الفرد على أسس فردية وإذا ما ركزنا على الأداء الفردي ولم نُعن بالبيئة المحيطة به، فإن الظروف التي تحكم الأداء ومن ثم جهودنا، سوف تفشل. ولن يتسنى لنا التطور، كوننا لا نبحث عن الأسباب الحقيقية. وقد نعاقب أشخاصاً على أشياء خارجة عن إرادتهم، وقد نكافئ الأشخاص الخطأ لأسباب خاطئة.

فما هو الحل؟ إنه يتمثل في التصور الذهني مع أنه قد يطلب منك تقييم بعض الموظفين، لكن ضع في اعتبارك أن الأداء الفردي لا يخضع بصفة كاملة (أو حتى في المقام الأول) لسيطرة ذلك الموظف وإذا ما اعتبرت قياس الأداء أسلوباً للتطور بدلاً من كونه نوعاً من الحكم النهائي، فسوف تقوم على الأرجح بتحديد المشكلات الفعلية، وتفادي لوم أو مكافأة أشخاص على أمور خارجة عن سيطرتهم ويتسنى حينها للجميع الاستفادة من ذلك ولعل من أهم أنظمة قياس الأداء وأكثرها شيوعاً هي أنظمة تقييم الدرجات.

ثالثاً : قياس الأداء على مستوى الوحدات التنظيمية :

لكل وحدة إدارية في الهيكل التنظيمي أهداف محدد في إطار الهدف الاستراتيجي للمؤسسة ويمكن ببساطة جداً بعد تصميم التوصيف الوظيفي للوظائف المختلفة داخل كل وحدة إدارة أو قسم تحديد معدلات ومؤشرات الأداء لكل فرد تمهيدا لإعدادها على مستوى كل إدارة وإذا ما حددنا أن مؤشرات

ومعدلات أداء إدارة ما بأرقامه ومؤشرات ونتائج محددة متوقعة وأن الحد الأدنى لنجاح الإدارة في تحقيق معدلاتها ومؤشراتها لن يقبل أقل من ٧١٪. وهذا النظام يصنع فريق عمل حريصاً على التعاون لتحقيق الأهداف والحصول على تقدير مرتبط بالعملية الإنتاجية فيتحقق له حافز التقدير والنمو والترقى

رابعاً: أنظمة تقييم الدرجات :

إن أنظمة تقييم الدرجات هي الأكثر شيوعاً، وربما الأكثر شعبية لتقييم الأداء ولعل ذلك يرجع لكونها تحتاج لجهد أقل وهي تتألف في الغالب الأعم من أربع أقسام خاصة للوظائف غير الإشرافية وهي كالتالي:

الأول : قائمة المعرفة بالعمل

الثاني : كم العمل

الثالث : السلوكيات

الرابع : الانتظام في العمل

وتزداد أقسام ومعايير التقييم وتختلف مع الوظائف الإشرافية طبقاً للمعايير التالية:

خامساً : معايير القياس :

١. التحكم فى الوقت
٢. الالتزام بالمستوى المطلوب
٣. القدرة على الاتصال
٤. القيادة
٥. المحافظة علي مكان العمل
٦. القدرة على التنظيم
٧. درجة الاعتماد عليه
٨. أهداف تحققت
٩. أفكار جديدة

سادساً : لماذا قياس الأداء :

١. التحكم
٢. التقييم الذاتي
٣. التحسين المستمر
٤. التقييم الإداري

سابعاً : فوائد قياس الأداء :

للتعرف على تحقيق متطلبات الزبائن وكيف نعرف أننا نزود زبائننا بالمنتجات والخدمات التي يريدونها لمساعدتنا في فهم العمليات التي نقوم بها و لبيان ما نعرفه وما لا نعرفه و لمعرفة أين تكمن المشكلات للتأكد من أن القرارات قائمة على الحقائق و ليس على .

لبيان أماكن التحسين المطلوب وأين يكمن الأفضل و كيف نستطيع أن نحقق الأفضل وبشكل عام لابد من وضع معايير وأسس تقييم ومتابعة الأداء من أجل تحقيق الأهداف لأنه إذا لم يتم قياس النتائج لا يمكن فصل النجاح عن الأخطاء إذا لم نستطع إدراك الأخطاء لن نستطيع تصحيحها وإذا استطعنا تمييز النتائج الناجحة والخاطئة نستطيع ببساطة الوصول إلى الهدف

ثامناً : تعريف عملية إدارة الأداء

هى العملية التي يجري من خلالها تقييم وتقدير تأدية الفرد لعمله. و إلى أي مدى حقق الموظف أعلى أداء فى عمله خلال الفترة موضوع التقييم؟ وهذا يمثل جزءاً واحداً فقط من عملية إدارة الأداء وليس العملية بأسرها. فإدارة الأداء تشمل كذلك

- التخطيط
- تشخيص المشكلات
- تعيين معوقات الأداء
- خطة تطوير مستوى الأفراد

وتعرف إدارة الأداء على أنها الجهود الهادفة من قبل المنظمات والمؤسسات والشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها

- أى إن المنظمة او المؤسسة تسعى لتحقيق أهداف معينة

- من أجل تحقيق هذه الأهداف يجب تادية أنشطة وبذل جهود للوصول إلى نتائج متميزة

- إن هذا الأداء قد يكون إنسانيا صرفا أو مشتركا بين الإنسان والآلة أو بين الإنسان والمادة

- إن الأداء البشري هو الأساس في توجيه سلوك الآلة أو المادة

- من الضروري القيام بعملية تخطيط الأداء وتنظيمه ومتابعته وتقييمه لاستمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المختلفة للأهداف

- هناك دائما متغيرات وعوامل تؤدي إلى انحراف الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يحقق الأهداف الموضوعة

- يجب إيجاد آلية إدارية لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يحقق الأهداف

- قد يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة

- الأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد

- قد يبذل المدير جهدا كبيرا في الاستعداد للعمل والإنتاج ولكنه قد يحصل

على درجات منخفضة في ذلك وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عاليا والأداء منخفضا ويمكن أن يقال هنا بعدم جدوى وفاعلية برامج التنمية الادارية

تاسعاً : أهداف قياس الأداء :

١. توفير معلومات للموظف من رؤسائه فيما يتعلق بمستوى أدائه وتحقيقه للأهداف المحددة مسبقاً.
٢. مشاركة المرءوس في تحديد مسئوليات العمل.
٣. تحديد جوانب القصور المحتملة ، والتعرف على فرص التنمية.
٤. تحسين كفاءة الفرد والجماعة ككل.
٥. التوصية بالمكافأة ، الترقية ، النقل ،
٦. تحديد حاجات الفرد والشركة في مجال التدريب.
٧. تحديد القيمة النسبية لكل موظف بالنسبة لإدارته.
٨. القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية في الشكل الصحيح في المنظمات
٩. تقويم سياسة الاختيار والانتقاء
١٠. تقويم سياسة التدريب والتطوير
١١. تقويم سياسة الحوافز والأجور
١٢. تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج والمسار الوظيفي
١٣. كشف نقاط الضعف والقصور في مهارات الاتصال
١٤. مساعدة الموارد البشرية في التعرف على نقاط الضعف

عاشراً : عناصر إدارة الاداء :

★ تخطيط الأداء:

- تحديد الأهداف
- تحليل الأداء الحالي
- تحديد الأداء المطلوب
- تحليل المعايير

★ تنظيم الأداء:

- المسؤوليات والمهام
- قنوات الاتصال
- اللوائح والقوانين

★ توجيه الأداء:

- تبسيط الإجراءات
- الإرشاد
- التغذية العكسية
- تصحيح الأخطاء
- ملاحظة التقدم

★ تقييم الأداء ويتضمن :

- القصور في الأداء
- المهارات المتوفرة
- المهارات المستهدفة
- العدالة والرضا
- بيانات اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد
- مراقبة وتوثيق الأداء
- مكافأة السلوك الإيجابي والتقدم نحو الأهداف
- الوصول إلى تحسين أداء الأفراد والمنظمة

حادي عشر : معايير الأداء :

يتم وضع معايير أداء دقيقة واضحة من خلال عدة طرق أهمها :

- استخدام تقانة العصف الذهني والتفكير الإبداعي
 - ترتيب الأولويات حسب أهميتها ودرجة صعوبتها
 - ووضع أولويات ضمن الأولويات
 - استخدام عناصر الجودة والكمية والوقت والعملية في صياغة المهام وتحديد طرق قياس التنفيذ فيها
 - مراجعة معايير الأداء السابقة المستخدمة والعمل على تقييم مدى فائدتها في قياس أداء العمل
 - مناقشة المعايير مع المديرين
- ويشير معيار الأداء إلى بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها المدير الذي يؤدي عمله المطلوب

وتمثل معايير الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين المدير والموظف حين توضح الكيفية التي يتمكنون من خلالها من الوصول إلى أفضل أداء والتعرف في نفس الوقت على الأغراض أو القصور في الأداء المطلوب فور حدوثه

ثانى عشر : تحليل الأداء :

إن أسلوب تحليل الأداء يقوم على تحليل أسباب سوء الأداء قبل وصف الحلول ويوجد أسلوبان لهذا الأمر هما :

- أسلوب العلاج التشخيصي
 - أسلوب العلاج السريع
- وحتى يستطيع المدير القيام بالتحليل الناجح للأداء يجب ان يتوفر بالمدير عدة شروط اهمها :
- أن يكون المدير ذا كفاءة عالية في العملية التي يؤديها الفريق
 - أن يمتلك مهارات التعامل مع الأفراد لبناء الثقة معهم
 - خلق الثقة والمصادقية لمواجهة البحث عن الحل الأفضل
 - القدرات التنظيمية
 - الكاريزما القيادية للمدير
 - القدرة على الإبداع والابتكار لوضع حلول مناسبة
 - الشجاعة المناسبة
 - القدرة على تبصر الأشياء

ثالث عشر : خطوات تحسين الاداء :

- ما المشكلة ؟؟؟
- من المرتبط بالمشكلة ؟؟؟
- ما الذي يجري الآن ؟؟؟
- ما الذي تريده أن يحدث ؟؟؟
- ماهي نتيجة القصور في الأداء ؟؟؟؟
- ما هي الأسباب والحلول الممكنة ؟؟؟
- ما هي خطة العمل ؟؟؟؟؟

رابع عشر : قياس أداء المديرين :

يصمم تقييم أداء المديرين وفق مجموعة عوامل أهمها :

- المبادأة
- الإلمام بتفاصيل العمل وإجراءاته
- القدرة على التعامل مع الآخرين
- ماتحقق من أرباح
- معدل دوران البضاعة

- رضا العملاء
 - تحسين طرائق وأساليب العمل
 - تخفيض التكاليف
 - تحسين الوضع السوقي للمنتج
 - إدارة الوقت
 - سمعة المؤسسة
 - مقارنة النتائج المحققة مع النتائج المتوقعة المخططة
 - ترشيد الإنفاق
- ما من أحد منا بمثابة جزيرة مستقلة ومع أن أدائنا يتحدد ببعض العوامل، كالمهارة والجهد إلا أن هناك عوامل أخرى خارجة عن نطاق سيطرتنا المباشرة، كالقرارات التي يصنعها الآخرون والموارد المخصصة لنا والنظام الذي نعمل في ظله .
- وإذا ما اعتبرت قياس الأداء أسلوباً للتطور بدلاً من كونه نوعاً من الحكم النهائي فسوف تقوم على الأرجح بتحديد المشكلات الفعلية وتفادي لوم أو مكافأة أشخاص على أمور خارجة عن سيطرتهم. ويتسنى حينها للجميع الاستفادة من ذلك.

خامس عشر : مفاهيم قياس الأداء :

لكى نتفهم عملية قياس أداء الموظف لابد من استيعاب أربعة مفاهيم :

١. وضع مستويات الأداء :

تحديد المعيار الذى سيستخدم فى تقييم الأساليب والنتائج.

٢. قياس الأداء :

التسجيل والتبليغ عن العمل الجارى والمنتهى .

٣. تقييم الأداء :

تقييم العمل الجارى والنتائج المتوصل إليها مقارنة بالمستهدف.

٤. تصحيح الأداء :

تنظيم وتحسين الأساليب والنتائج للوصول إلى نقطة الهدف.

مثال :

كم منا يحب لكرة القدم ومتابع لأنشطة المباريات المحلية والعالمية وكم منا أثناء مشاهدة المباريات ينصب من نفسه مدربا فنيا وحكما ولكن هل للمدرب الفنى رؤية مختلفة عن المشاهد العادى ؟ بالتأكيد

كيف نطبق هذا المثل على المفاهيم الأربعة السابق الإشارة إليها فى تقييم أداء فريق كرة القدم خلال المباراة مقارنة بالوظائف غير الإشرافية فى شركة ما

وظائف غير اشرافية	فريق كرة قدم	١- مستويات الأداء
أ - على معرفة تامة بالعمل و بالمهارة المطلوبة - ينظم عمله بطريقة ذاتية - دائما يحاول تحسين أدائه فى العمل . ب - كمية العمل ينفذ العمل باحتراف و باكثر من المطلوب فى الوقت المحدد ت - يلتزم دائما بالمواظبة و بأقل قدر من الأخطاء المشروعة. ث - السلوك - احترام القواعد والعلاقات مع الزملاء إيجابى و يتبع التعليمات ج - الإحساس بالمسئولية يعتمد عليه و يتحمل المسئولية دون ان يطلب منه.	أ - استغلال الامكانيات من مهارة وسرعة وقدرات ب - اللعب على المساحات ولا مركزية اللعب والالتزام التكتيكى. ت - إيجاد الزخم الهجومي وإعطاء أدوار هجومية للاعبى الوسط. ث - السرعة بالانتقال للواجبات الهجومية والضغط المتواصل. ج - إيجاد الكثافة الهجومية داخل منطقة الجزاء . ح - تأمين المناطق الدفاعية والهجوم المرتد السريع .	
من خلال أنشطة المتابعة والتقارير والنتائج يتم قياس كل معيار من المعايير السابق الإشارة إليها فى مستويات الأداء فلكل عامل إنتاج سواء عامل فنى أو إدارى من المفترض أن لكل منتج مواصفات ومعايير جودة وكمية محددة بالإضافة إلى معايير السلوكيات وكل ذلك يتم قياسه.	يتم قياس أداء اللاعب من خلال التزامه بالخطة الموضوعية وقياس معدلات السرعة واللياقة البدنية والمهارات الفنية والبدنية وقوة التحمل	٢ - قياس الأداء
عملية التقييم تتم من خلال وضع أوزان لكل معيار ومن خلال عملية المتابعة المستمرة للأداء فى إطار الخطة الموضوعية يتم تقييم كل موظف وأداء الإدارة ككل	من خلال متابعة المباراة يتم تقييم أداء كل لاعب وأداء الفريق ككل ومدى الالتزام بالخطة الموضوعية والنتائج المتوصل إليها مقارنة بالمستهدف.	٣- تقييم الأداء
يتم تصحيح الأداء بعد تقييم معايير قياس الأداء ودراسة مبررات وأسباب الحاجة إلى التصحيح أو التطوير كما وردت فى التقييم العناصر ذات التقييم الأقل هل هناك حاجة إلى توجيه - تدريب - مكافأة - نقل تكتيكى ..	تنظيم وتحسين الأساليب والنتائج للوصول إلى نقطة الهدف ويتم من خلال خطة تكتيكية مابين هجوم ودفاع وتغيير البدلاء وتوجيهات للاعبين خلال الوقت المستقطع - توجيه - تدريب - مكافأة ..	٤- تصحيح الأداء

أخطاء يقع فيها المدير :

١- الاعتماد على الذاكرة

٢- الحداثة

٣- الوسطية

بصفة عامة يجب مراعاة الآتي عند تقييم أداء أحد الموظفين :

١. أن يكون التقييم موضوعيا.

٢. أن يناقش التقييم مواطن ضعف الأداء مع طرح الحلول المناسبة لرفعها.

٣. أن يتم اقتراح برامج التدريب المناسبة إذا ما كان هناك ضرورة لذلك.

٤. أن يتم اقتراح برامج التنمية المناسبة مع مناقشة أساليب تطبيقها ومتابعتها .

نؤكد على أهمية :

١- إذا ما أشارت عملية التقييم إلى ارتفاع مستوى الأداء فى ظل خسائر وقصور فى تحقيق الأهداف فمعنى ذلك أن هناك خلافا فى عملية التقييم .

٢- المدير يدرك تماماً أن تقييمه الموضوعى لمؤسسه هو تقييم لمدى قدرته على الإدارة.



لاتستهين بقدر مرؤسك مهما كان موقعة الوظيفى