

الفصل السابع

تقييم الأداء

أشتمل هذا الفصل على:

- تقييم الأداء. 
- مقدمة. 
- تعريف تقييم الأداء. 
- أهداف تقييم الأداء. 
- مجالات تقييم الأداء. 
- مبادئ تقييم الأداء. 
- الشروط اللازمة لوضع نظام فعال لتقييم الأداء. 
- مراحل مراجعة وتقييم الأداء. 
- مصادر بيانات تقييم الأداء. 
- قياس الأداء. 
- معايير الأداء. 
- طرق تقييم الأداء. 
- تقييم الأداء والتوصيف الوظيفي. 
- نماذج تقييم الأداء. 
- مشكلات تقييم الأداء. 
- تحسين الأداء. 
- الصفات التي يتمتع بها الأشخاص الذين يستطيعون شق طريقهم إلى القمة. 

مقدمة:

إن الغرض من أي نظام لإدارة الأداء هو دعم وتوفير إطار لدور القيادة الخاص بالتشجيع على إيجاد النموذج الجديد المطلوب، والذي يجب أن يكون نموذجاً للأداء المرتفع، ولذا يجب أن نجد طريقة جيدة لمراقبة وتقييم وتسجيل أداء الأفراد وجعل هذه العملية تنموية بالنسبة لهم وللمنظمة على حد سواء. والأسلوب المستخدم لذلك عادة هو نظام تقييم الأداء Performance Appraisal or Assessment.

وعندما يتكلم الناس عن إدارة الأداء يفكرون عادة في تقييم الأداء فقط. وقد ظلت نظم التقييم لسنوات كثيرة تميل إلى التركيز على عملية الأداء (ومحاولة إعطاء تقدير للسلوك أو القدرات) أكثر من تركيزها على النتائج (المتصلة بالأهداف الشخصية المشتقة من الأهداف الواردة في الخطة المؤسسية).

وحاولت نظم كثيرة في وقت أقرب دمج تقييم كلا البعدين وفشلت عادة في مهمة المساعدة على تحسين أداء الأفراد. فما الحاجة إلى القيام بذلك طالما أنه لن يؤدي إلى تنمية الفرد والمنظمة معاً؟ وعندما يحدث ذلك تتحول مقابلة تقييم الأداء السنوية إلى أحد الطقوس أو الشعائر التي يبغضها الجميع.

تعريف تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء جوهر عملية الرقابة. ولقد تعددت التعاريف التي ساقها الباحثون لهذا المفهوم. فعلى حين يرى البعض أن تقييم الأداء هو آخر حلقات العملية الإدارية، يرى آخرون أن عملية تقييم الأداء هي جزء من الرقابة، وعلى حين يرى أحد الباحثين أن عملية التقييم ترتبط بنهاية السنة المالية، يرى الآخر أنها عملية مستمرة ومصاحبة لتدفق الأنشطة.

ومن التعريفات المتاحة عن تقييم الأداء نذكر:

- 1- تقييم الأداء هو عملية تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم وترشيد هذه الأنماط والمستويات.
 - 2- تقييم الأداء هو مجموعة الإجراءات التي تساعد في تجميع ومراجعة ومشاركة وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول العاملين بهدف تحسين أدائهم في العمل.
 - 3- تقييم الأداء هو عملية مراجعة لتقويم منظومة تشمل كل أوجه السلوك الوظيفي أخذاً في الاعتبار فاعلية العاملين ومدى مقابلتهم لمتطلبات الوظيفة ومسئولياتها.
 - 4- تقييم الأداء هو قياس أداء أنشطة الموظف/العامل بالاستناد على النتائج التي حققها في نهاية الفترة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة تقويمية واحدة. بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى النتائج أعلاه واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على النتائج السلبية، بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل.
 - 5- تقييم الأداء هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي. ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين.
 - 6- تقييم الأداء هي العملية التي تهدف إلى مراجعة واستعراض الأداء على أسس واضحة وبرنامج منظم كوسيلة دافعة لتطوير العمل وتحفيز العاملين للوصول إلى أقصى إمكاناتهم.
 - 7- تقييم الأداء هو عملية تحليل دقيق لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات للوظيفة التي يشغلها، ثم تقييم هذا الأداء تقييماً موضوعياً وفقاً لنظام واف يكفل تسجيل عمل كل فرد ووزن متطلبات وظيفته بمقياس موحد عادل ودقيق يكون في النهاية ممثلاً للكفاية الحقيقية للعامل في فترة زمنية معينة.
- وفي ضوء ما سبق لابد من التمييز بين ثلاثة مصطلحات هامة في هذا المجال هي كالتالي:

1- متابعة الأداء: Performance Following Up

متابعة الأداء هي عملية تتم بشكل دوري ومستمر للتأكد من أن الذي يتم تنفيذه متفق مع ما هو موضوع في خطة العمل وميزانيته. بمعنى أن هدف متابعة الأداء التأكد من أن الأداء الحالي/ الفعلي متفق مع الأداء المستهدف أم لا.

2- تقييم الأداء: Performance Appraisal or Assessment

لغويًا يشير مصطلح التقييم إلى إثبات قيمة شيء ما. وتقييم الأداء هي عملية تهدف إلى تحديد إيجابيات وسلبيات أو مناطق القوة والضعف في الأداء الحالي/ الفعلي للعاملين بشكل فردي أو جماعي في المنظمة.

3- تقييم الأداء: Performance Evaluation

يتم إجراء متابعة وتقييم الأداء بهدف تقويم الأداء. وتقويم الأداء هو عملية تهدف إلى تدعيم الإيجابيات ومناطق القوة في الأداء الحالي/ الفعلي، والتغلب على السلبيات ومناطق الضعف في الأداء الحالي/ الفعلي. وبالتالي يعتبر تقويم الأداء إحدى وسائل تطوير وتحسين الأداء لدى العاملين بالمنظمة.

أهداف تقييم الأداء:

حدد كل من جيل واوشر Gill & Locher أهداف تقييم الأداء في الآتي:

- 1- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الفعلي/ الحالي.
- 2- إحدى طرق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- 3- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- 4- المساعدة في تخطيط الموارد البشرية.

ويضيف باركينسون Parkinson أهدافاً أخرى هي كالتالي:

1- العدالة والدقة في المكافآت.

2- العدالة والموضوعية في الترقيات.

كذلك يقدم أحمد سيد مصطفى أهداف أخرى في هذا الشأن هي كالتالي:

1- تقويم سياسة الاختيار.

2- تقويم سياسة التعيين والنقل الإداري.

3- رسم أو تقويم سياسة التدريب والتطوير.

4- رسم أو تقويم سياسة الأجور والحوافز.

ويمكن إضافة الأهداف التالية لنظام تقييم الأداء:

1- إرجاع الأثر (التغذية العكسية) للمرؤوسين عن كيفية أدائهم لأعمالهم واقتراح التغييرات المطلوبة.

2- تحفيز المرؤوسين سواء بالاعتراف بالأداء الجيد أو الحث على تحسين الأداء المتواضع.

3- تبرير الزيادة أو النقص في الراتب، أو إعطاء الحوافز أو منعها، أو الترقية أو عدم تنفيذها، أو الاستمرار في الوظيفة أو خفض الدرجة الوظيفية أو إنهاء الخدمة، أو الاستمرار في نفس الموقع والمكان أو آخر..

مجالات تقييم الأداء:

هناك آراء عديدة في تحديد مجالات تقييم الأداء، نذكر منها:

الرأي الأول: يحدد مجالات تقييم الأداء في الآتي:

1- المعلومات

2- الاتجاهات

3- المهارات

الرأي الثاني: يحدد مجالات تقييم الأداء في الآتي:

- 1- الجودة.
- 2- كم الإنجاز في وقت محدد.
- 3- التكلفة.
- 4- السلوك

الرأي الثالث: يحدد مجالات تقييم الأداء في الآتي:

- 1- الكمية (العدد) Quantity
- 2- الجودة (الكيفية) Quality
- 3- الوقت (الزمن) Time
- 4- الإجراءات (العملية) Process

الرأي الرابع: يحدد مجالات تقييم الأداء في الآتي:

- 1- الإنتاجية Productivity
- 2- الفعالية Effectiveness
- 3- الكفاءة Efficiency
- 4- النوعية Quality
- 5- تحقيق الربح Profit Making
- 6- النمو Growth
- 7- رضا العاملين Employee Satisfaction
- 8- رضا العملاء Client Satisfaction
- 9- التجديد والابتكار Innovation

الرأي الخامس: يحدد مجالات تقييم الأداء بشكل تفصيلي في الآتي:

- 1- المهارة في أداء المهام.
- 2- عدد الوحدات المنجزة.

- 3- المعلومات.
- 4- الانضباط والالتزام بالمواعيد.
- 5- المبادرة والإيجابية.
- 6- نمط التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرءوسين والعملاء.
- 7- الأخطاء الفنية في العمل.
- 8- مهارات الاتصال والقيادة وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات (للرؤساء).

مبادئ تقييم الأداء

هناك مبادئ عديدة يجب الاسترشاد بها عند القيام بعملية تقييم الأداء حتى تحقق أهدافها وحتى تنجح في هذه المهمة. من هذه المبادئ نذكر:

1- مبدأ الوضوح Clarity:

بمعنى اعتماد كل من قياس وتقييم الأداء على معايير أداء وأهداف واضحة.

2- مبدأ الموضوعية Participation:

بمعنى ضرورة استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة.

3- مبدأ الشمول Comprehension:

بمعنى شمول تقييم الأداء على كل من الإيجابيات والسلبيات أو على كل من مناطق القوة والضعف، بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس.

4- مبدأ التكامل Integration:

بمعنى أن تتضمن بنود تقييم الأداء كل الجوانب الهامة في هذا الشأن وهي: المعارف والاتجاهات والسلوك والمهارات، لا أن يتم الاهتمام ببعض البنود وترك أخرى.

5- مبدأ الاستمرارية Continuity:

بمعنى ضرورة أن يكون تقييم الأداء عملية مستمرة ودائمة على مدار العام، وليس عملية موسمية تتم في شهر من شهور السنة فقط. فأتناء فترة الاختبار يتم تقييم الأداء بعد أول 3 شهور. وبإمكان رئيس أو مشرف العمل إجراء التقييم في أي وقت دون انتظار للتوقيعات المذكورة.

6- مبدأ المشاركة Participation:

بمعنى ضرورة مشاركة الرؤوس في جميع مراحل وخطوات عملية تقييم الأداء.

الشروط اللازمة لوضع نظام فعال لتقييم الأداء:

يعد تقييم أداء الفرد من أصعب المهام الرقابية حيث أن معايير التقييم نادراً ما تكون موضوعية ومباشرة. معظم الوظائف الإدارية وغير الإدارية لا تنتج منتجات يمكن قياسها وتقييمها بشكل موضوعي. هذا وهناك شروط عديدة لا بد من مراعاتها عند وضع نظام فاعل لتقييم أداء العاملين.

ويشير علي محمد عبد الوهاب وآخرون إلى بعض هذه الشروط كالتالي:

1- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من تقويم الأداء التي من خلالها يتم التعرف على الجوانب التي يركز عليها القياس والتقويم، وتشير الأهداف إلى الطرق والأساليب التي سوف تستخدم في عملية التقويم حيث تختلف هذه الطرق والأساليب باختلاف الأهداف والأغراض المطلوب تحقيقها وقد يكون الهدف من التقويم هو تحفيز العاملين على بذل المزيد من الجهد، وقد يكون استخدام التقويم في تطبيق نظام الحوافز أو زيادة أجور العاملين أو ترقيتهم إلى مناصب أعلى أو تخفيضهم إلى مناصب أقل وهذا يتطلب استخدام طرق وأساليب تختلف عن بعضها.

2- تحديد أنواع الوظائف التي سيقوم شاغلوها والمستويات الإدارية لهذه الوظائف والتي تساعد في تحديد واختيار أفضل الطرق والمقاييس لإجراء قياس دقيق

للأداء، فمن الصعوبة الاعتماد على مقاييس موحدة لتقويم أداء العاملين في الوظائف المختلفة ولجميع المستويات الإدارية وذلك لاختلاف التخصصات والمهارات والجوانب الفنية لكل وظيفة واختلاف الواجبات والمسؤوليات المطلوبة من كل مستوى إداري.

3- تحديد عناصر الوظيفة التي يتم تقويم أداء العاملين من خلالها وتحديد هذه العناصر في ضوء الواجبات والمسؤوليات المطلوبة من كل وظيفة، ويعتبر تحديد عناصر الوظيفة من الأمور الهامة حتى يمكن تحديد الأسس التي تستخدم في قياس هذه العناصر والتعرف على أداء الفرد لها.

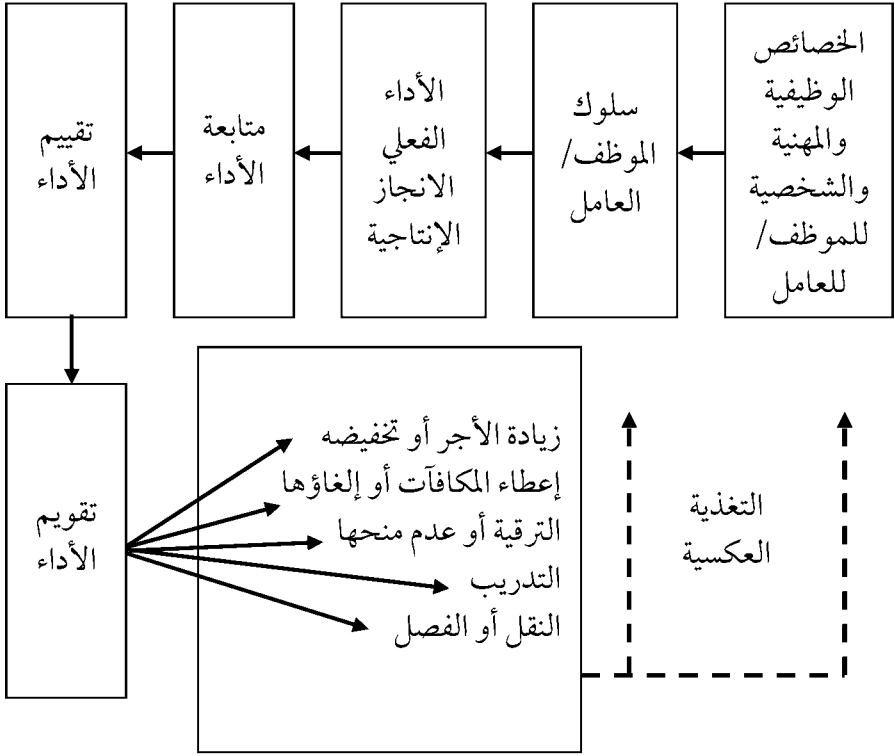
4- التعرف على مكونات كل عنصر من عناصر الوظيفة ويتم تحديد المكونات من خلال تحليل الوظائف ووصفها وتوضع المقاييس والمؤشرات التي تستخدم في عملية قياس الأداء بالنسبة لكل مكون من مكونات العنصر وبحيث تكون هذه المقاييس والمؤشرات مؤسسة على مجال العمل بالنسبة للفرد شاغل الوظيفة.

هذا ويمكن إضافة الشروط التالية:

- 1- تحسين مصداقية تقييم الأداء ودرجة الوثوق به.
- 2- استخدام العديد من التقييمات بدلاً من الاعتماد على تقييم مفرد.
- 3- تدريب المسؤولين على تقييم الأداء.
- 4- التركيز في التقييم على معايير خاصة بالعمل.
- 5- تحسين وتوفير عملية التغذية العكسية Feedback .
- 6- ربط فرص شغل الوظيفة بنتائج التقييم.

مراحل مراجعة وتقييم الأداء:

يمكن تصوير مراحل عملية تقييم الأداء في الشكل التالي:



شكل رقم (11)
مراحل عملية تقييم الأداء

حدد بيترج. ريد Peter J. Reed أربعة مراحل لمراجعة وتقييم الأداء كالتالي:

المرحلة الأولى: الإعداد

من المفيد أن يخصص الموظفون والمدير المسؤول عن تقييمهم بعض الوقت والتفكير للإعداد الجيد لمقابلة التقييم، وأعتقد أن تلك إحدى المهام التي سيميل الطرفان إلى إرجائها بلا شك إذا لم تكن محددة الإطار.

وبالتالي يفضل أن تكون هناك وثيقة تشكل المرحلة الأولى من مجموعة نماذج (أو استمارات) تقييم الأداء، وتعبّر عن أفكار وأولويات المشاركين التحضيرية، ولذا يجب

أن تحتوي على أقسام تمكن من تسجيل الأفكار والاقتراحات بشأن الأهداف الشخصية، ونقاط القوة ومجالات التحسين، واحتياجات أو رغبات التدريب والتنمية والطموحات المستقبلية من منظوري الطرفين معاً. ولا توجد ضرورة للاحتفاظ بها كجزء من مجموعة الأوراق الرسمية أو السجل الإلكتروني في حالة استخدامه.

المرحلة الثانية: اتفاقية الأداء

المرحلة الثانية من عملية التوثيق ينبغي أن يكون عبارة عن قائمة بالأهداف المشتقة مباشرة من أهداف الإدارة أو وحدة الأعمال، والتي ينبغي أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ووثيقة الصلة ومقيدة بإطار زمني، ويكفي عدد ستة أهداف، ولا مانع من أن يكون بعضها أهدافاً جماعية يتوقع من الفرد المساهمة في تحقيقها.

فالنقطة الرئيسية هي أنه برغم أن هذه الأهداف يجوز في أحوال كثيرة صياغتها بمعرفة المدير أو مسئول التقييم، إلا أنه يجب أن يتفق عليها الطرفان وكذا أي أهداف أو مقاييس محتملة مرتبطة بها.

وتشكل هذه القائمة المتفق عليها الجزء الرئيسي من اتفاقية الأداء، وربما حتى تشكل عقد أداء إذا كان ذلك مناسباً، وقد يكون العقد ملائماً في حالة رجال الإدارة العليا لجعلهم مسئولين وعرضه للمحاسبة بشكل كامل، أو في حالة الموظف المتعاقد معه بصفة مؤقتة طوال مدة مشروع ما - على سبيل المثال، وفي مثل هذه الأحوال يمكن أن يشكل عقد الأداء جزءاً من عقد توظيفهم الرسمي.

وينبغي أيضاً أن تنص اتفاقية الأداء على تسجيل الاتفاق بخصوص احتياجات التدريب والتنمية، إذ أن ذلك لا يسهم فقط في تحفيز الموظفين وطمأنتهم على أن تنميتهم الشخصية مهمة بالنسبة للمنشأة، بل يحدد أيضاً تكلفة ذلك الاتفاق تمهيداً لإدراجها في الميزانية وجدولتها، كما يساعد أيضاً في ضمان رؤية عملية المراجعة والتقييم بأسرها على أنها تنموية في جوهرها.

المرحلة الثالثة: مراجعة الأداء

المرحلة الثالثة من التوثيق ينبغي أن ينص على عقد اجتماع مراجعة عند نقطة وسيطة (بعد مرور ستة أشهر عادة) أثناء فترة التقييم التي تغطي في العادة السنة التشغيلية بالسنة التخطيطية. وتعطي هذه المقابلة الطرفين فرصة معرفة ما إذا كانت الأهداف المتفق عليها أصلاً لا تزال وثيقة الصلة ومناسبة من حيث التوقيت.

فإذا لم تكن كذلك، يمكن تعديلها أو إضافة أهداف جديدة لها، ويمكن أيضاً تسجيل ما إذا كان أي تدريب وتنمية مقترحين قد تم إجراؤهما أم لا، وتأثير ذلك. ويوفر ذلك فرصة لمراقبة وتقييم ليس فقط شعور الموظف بأنه استفاد شخصياً من ذلك التدريب والتنمية، وإنما أيضاً تحديد ما إذا كان التدريب مناسباً وفعال التكاليف في سياق قدراتهم وأدائهم المحسن.

المرحلة الرابعة: تقييم الأداء

أخيراً وصلنا إلى المرحلة الرابعة من التوثيق والذي يسجل مقابلة التقييم التي غالباً ما تدخل الرهبة في النفس. هذا التقييم مرادف لمصطلح «إدارة الأداء» في أذهان معظم الناس، ولكنني أمل أن أكون قد نجحت في توضيح أنه مجرد حلقة واحدة في سلسلة... مجرد قطعة واحدة في لعبة الصورة المقطوعة المنظومية.

ومن فوائد قصر التقييم على مناقشة والحكم على تحقيق الأهداف أنه سيكون بالنسبة لمعظم الأفراد أقل تهديداً لأنه سيتناول كميات معروفة ومن ثم يحتمل ألا يحمل لهم أي مفاجآت كريهة. إنه سيكون موضوعياً بمعنى الكلمة، ولكننا بمجرد أن ندخل قضية تقييم الكفاءة أو إعطاء درجات للأفراد بالقياس إلى توصيفات الكفاءة (ونحكم بالتالي على سلوكهم) حتى ندخل منطقة خطرة وربما ذاتية.

ومع ذلك فربما يكون صحيحاً أن بعض الأفراد (خاصة المديرين) يمكنهم أن يحققوا نتائج جيدة ظاهرياً - وبالتأكيد مطلوبة - من خلال التعامل بقسوة واستعلاء

مع موظفيهم على نحو أوتوقراطي أو مستبد وإجبارهم على الطاعة العمياء من خلال الخوف. ويرى بيتر ج. ريد Peter Reed أن النتائج يستبعد أن تكون جاهزة أو تتجاوز التوقعات بدرجة كبيرة لأن الأفراد لن يقدموا أفضل ما عندهم في موقف كهذا، إلا أن ذلك يكون مدعاة حقيقية للقلق خاصة في الأحوال التي لا يكون لمثل هؤلاء المديرين دور مباشر متصل بالتعامل مع الزبائن وحيث يمكن أن يظل افتقارهم لمهارات الاتصال بين الأشخاص غير ملحوظ طالما جاءت نتائج مرؤوسيههم بالمستوى المطلوب.

ومن أمثال هؤلاء مديرو المبيعات المنتمين للمدرسة الصارمة القديمة. وقد وجدت أن ذلك يشكل خطراً في بعض الدول النامية التي يوجد فيها مسافة سلطوية شاسعة بين «الرؤساء» والمرؤوسين وربما أيضاً دلائل قليلة حقيقية. وعندما تستند السلطة على المركز الوظيفي أو الرتبة بصورة بحتة، قد يكون من الخطر الاعتماد ببساطة على إنجاز الأهداف عند تقييم المديرين، ولكن من نفس المنطق سيكون من الخطر أيضاً المبالغة في تعقيد النظام وإدخال عنصر الذاتية في نظام قد يكون بالفعل سيء السمعة ومفتقداً للمصداقية. فالأمر ليس سهلاً.

وفي المنظمات المدارة بصورة جيدة، يكون الحل غالباً هو إدراج قائمة بقدرات عامة وقدرات متخصصة أو خاصة بالأدوار يمكن تقييم الأفراد بالقياس إليها ضمن نماذج (أو استمارات) التقييم، حيث يتيح ذلك فرصة إدراج أشياء مثل مهارات الاتصال بين الأشخاص ومهارات التدريب الخاص والتعليم الخاص، ومهارات الإصغاء، ومهارات التفاوض، ومهارات الاتصال (الشفهي والمكتوب) وهكذا.

وهناك الكثير من قوائم القدرات الإدارية أو الإشرافية العامة، إلا أن ما تفعله هذه القوائم هو أنها تطرح أسئلة شديدة الصعوبة بخصوص إعطاء التقديرات أو الدرجات. فأيهما أهم - على سبيل المثال - الدرجة أو التقدير المشتق من التقييم الكلي للكفاءة أم الدرجة أو التقدير المشتق من إنجاز الأهداف؟ هل توجد حاجة لإعطائها أوزاناً تعكس أهميتها النسبية؟

وإذا استطاعت القيادة والفريق التنفيذي حسم هذه القضايا بدرجة مرضية، ولا شك أن ذلك سيكون في ضوء النصائح المقدمة من مهنيي أو استشاري الموارد البشرية، فربما يصلون إلى حل وسط يلائم الغاية التنظيمية، أما إذا كان هناك أي شك أو جدل يتعذر حسمه حول الموضوع، فإنني أنصح في هذه الحالة بتقييم الأداء من منظور تحقيق نتائج موضوعية بشكل بحث، وإذا كان الفريق التنفيذي يرغب في إدراج قدرات مناسبة أو التعليق عليها في تقرير التقييم (ربما في سياق التعرف على فرص التدريب والتطوير)، فإن توصيفات الكفاءة هذه ينبغي أن تختار من واحدة من القوائم أو الأطر المعدة مهنيًا للمعايير والقدرات. علاوة على ذلك فإنني لا أحذ إدراج أي تقييم للكفاءة الكلية ضمن التقييم النهائي خاصة إذا كان ذلك مرتبطاً بالأجر من أي ناحية.

أجعل هذا التقييم النهائي مبنياً على الأداء الفعلي بالنسبة لغالبية الموظفين، ويجوز تقييم المديرين بناءً على نتائج أداء يمكن أن تشمل تحقيق أهداف قابلة للقياس بالمقارنة بمؤشرات الكفاءة القيادية. وإذا قدمت للأفراد على كافة المستويات فرص لإظهار إمكاناتهم القيادية (التي يتضح في أحيان كثيرة أنها فذة)، وشجعوا على القيام بذلك من خلال تمكينهم لكي يجدوا طرقاً مبتكرة أو تكيفية أو توليدية لحل المشكلات، فسوف يحققون أهدافهم المتفق عليها أو يتجاوزونها على أي حال، وسوف يستمتعون أيضاً بالتفاعل مع الآخرين لإضافة قيمة إلى هذه العملية لكي تصبح النتائج أكبر من مجموع الأجزاء.

وفي النهاية، لا تنس أبداً أن الأفراد يمكن أن يقدموا أفضل ما عندهم فقط في حالة وجود نظم دعم وهياكل تنظيمية ملائمة. وتذكر أن المنظمة أو المنشأة ذاتها عبارة عن كائن حي معقد وديناميكي، وتحتاج العجلات إلى التزيت من حين إلى آخر والأجزاء الميكانيكية إلى صيانة، لكن الأفراد ليسوا ماكينات، بل يحتاجون إلى بيئة ممكنة وهيكلي يضع أقل عدد ممكن من العوائق أو الحواجز أمام الأداء المتميز وأمام تنمية الإمكانات القيادية.

مصادر بيانات تقييم الأداء

يمكن أن نقول أن المصدر الرئيسي لبيانات تقييم الأداء هو المديرين والرؤساء والمشرفين على التنظيم. إلا أن هناك مصادر لا تقل في أهميتها عن المصدر السابق، هي: الموظف أو العامل نفسه، الزملاء، المرؤوسين لهذا الموظف أو العامل، الجمهور (سواء الداخلي أو الخارجي) الذي يتعامل معه هذا الموظف أو العامل.

قياس الأداء

أصبح قياس الأداء من القضايا الأساسية التي يقوم عليها تقييم الأداء. ويقصد بالقياس Measurement عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو للأحداث وفقاً لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضع القياس. ومع أهمية هذه الخطوة إلا أن هناك من يشكك في أهمية قياس الأداء.

والجدول التالي يلخص الحجج الرئيسية المؤيدة والمعارضة للقياس، والذي وضعه كل من جنيفر جوي Jennifer Joy وزملاؤه:

مع	ضد
- يسهم في المصادقية	- يمكن أن يحدث خللاً واضطراباً وهبوطاً في الروح المعنوية
- يوفر بيانات موضوعية	- النتائج ذاتية
- يمكن من «قابلية التسويق»	- صعوبة إثبات السبب والنتيجة
- قد يساعد في المحافظة على الجودة	- الدافع قد يكون سياسياً
- يظهر النجاح	- قد يقلل الفشل
- يؤكد على المقاييس المالية	- قد يولد شعوراً بالرضا عن الذات
- يرتبط بوضع الأهداف	- ليس بالضرورة الأداء البشري
	- ما يقاس يتم القيام به

- لقد طرح العديد من مؤلفي الإدارة منظمتهم حول القياس، ففي «معطف المطر الخالي»، وصف تشارلز هاندي Charles Handy (1994) ما أسماه «مغالطة ماكنهارا».
- المغالطة الأولى: هي قياس ما يمكن قياسه بسهولة. هذا لا بأس به حتى الآن.
 - المغالطة الثانية: هي إهمال ما لا يمكن قياسه بسهولة أو إعطاؤه قيمة كمية جزافية. هذا موقف اصطناعي ومضلل.
 - المغالطة الثالثة: هي افتراض أن ما لا يمكن قياسه بسهولة عديم الأهمية في الحقيقة. هذا عمى.
 - المغالطة الرابعة: هي قول إن ما لا يمكن قياسه بسهولة غير موجودة في الحقيقة. هذا انتحار.

معايير الأداء:

«معايير الأداء تحدد النتائج المنتظرة من عمل الموظف، ولكي تكون هادفة، يتوجب على كل من يقوم بالعمل أن يعرف ويتقبل تلك المعايير».

(د. آرثر آر. بيل)

ولقياس الأداء لابد من وضع معايير للأداء Performance Standards . ويقصد بمعايير الأداء الشروط أو المواصفات لخصائص الأداء المقبول. هذا ويمكن تقسيم معايير الأداء إلى أنواع وذلك حسب:

- 1- الزمن Time: وهو عبارة عن تقدير عدد وحدات الزمن لإنجاز وحدة عمل واحدة باستخدام جهد معين.
- 2- الكمية Quantity: وهو عبارة عن تحديد كمية معينة من وحدات العمل التي تنتج في وقت معين.
- 3- الجودة Quality: وهو عبارة عن وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بمستوى معين من حيث الإتقان والتميز في وقت معين.

4- التكلفة Cost: وهو عدد وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بتكلفة معينة في وقت معين.

ويقاس الانحراف في الأداء من خلال معرفة وتحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والمعيّار المحدد لهذا الأداء.

طرق تقييم الأداء:

هناك طرق عديدة لتقييم الأداء. ويعتمد استخدام أي طريقة على أهداف وحجم المنظمة بالإضافة إلى الإمكانيات المتاحة.

ومن هذه الطرق - كما يوضح ذلك بسيوني محمد البرادعي - نذكر:

1- مقياس إعطاء الدرجات Rating Scale:

وهي تقييم العامل، وذلك بإعطائه درجات بناءً على بعض المعايير مثل الولاء للمنظمة، والتعاون مع الزملاء، كمية وكيفية العمل. حيث يقوم المسئول بتقييم الموظف بناءً على هذه المعايير.

2- الأحداث الجوهرية Critical Incidents:

حيث يقوم الشخص المسئول بتسجيل معلومات عن سلوكيات العامل في بعض الحالات والأحداث الجوهرية سواء كانت سلبية أو إيجابية. ويتم تسجيل الواقعة أو الحادثة والسلوك الذي قام به العامل في هذه الواقعة والتاريخ. ومن أمثلة الأحداث الجوهرية الإيجابية، قيام العامل بمساعدة أحد زملائه في العمل في وقت إضافي دون مقابل.

3- الترتيب Ranking:

وهو تصنيف العاملين من الأكثر فعالية وإنتاجية إلى الأقل حيث يقوم الشخص المسئول بتقييم العاملين بناءً على مقارنتهم بعضهم ببعض.

4- قائمة الاختيار Checklist :

وتتطلب قيام الشخص المسئول باختيار عبارات أو جمل تصف أداء العامل وسلوكياته، حيث يتم وضع نقاط لهذه السلوكيات. وتختلف هذه النقاط باختلاف أهميتها للمنظمة.

5- المقارنة الزوجية Comparative by Pairs :

إذ يتم المقارنة بين عاملين اثنين، وتكرر هذه العملية لبقية العاملين، ولتوضيح ذلك، يقارن عامل (أ) مع (ب)، وعامل (ج) مع (د). وإذا افترضنا أن نتيجة التقييم هي أن (أ) أفضل من (ب)، أن (ج) أفضل من (د). فنقارن بعد ذلك (أ)، (ج) فمثلاً نجد أن (ج) أفضل من (أ)، ونقارن أيضاً (ب) مع (د) فإذا وجدنا أن (ب) أفضل من (د)، فإن الترتيب النهائي هؤلاء العاملين هو كالتالي من حيث الأفضل:
(ج) - (أ) - (ب) - (د)

6- طريقة معدلات الأداء:

وتعتمد هذه الطريقة على خطوتين. ففي الخطوة الأولى يتم فيها تحديد معدل الأداء والسلوك المطلوب، والذي على العامل إنجازه خلال فترة زمنية معينة. وفي الخطوة الثانية يتم تقييم أداء العامل بناءً على إنجازاته المتعلقة بالسلوك والأداء ومقارنته بالأداء المتوقع والذي تم تحديده في الخطوة الأولى.

وبصفة عامة فإنه يمكن أن نقول أن هناك العديد من المؤشرات والمقاييس التي يمكن استخدامها في تقييم الأداء. ومن الأفضل أن تكون مركزة على السلوك الوظيفي أكثر من تركيزها على النواحي الشخصية للموظف أو للعامل، وذلك حتى تتصف بالموضوعية وعدم الذاتية، وحتى يتوافر أساس عادل في تقييم أداء العاملين. وبعد إجراء القياس يتم مقارنة النتائج المحققة من العاملين بمستوى الإنجاز المطلوب والتعرف على مدى تحقيق العاملين لهذه المستويات.

تقييم الأداء والتوصيف الوظيفي:

ولكي يكون تقييم الأداء سليماً وموضوعياً لابد من توفر العديد من الشروط - السابق ذكرها - إلا أنه من الضروري أيضاً أن يكون هناك توصيف وظيفي Job Description يصف الوظيفة وأهدافها ومسؤوليات شاغلها وسلطاته والمؤهلات والخبرات المطلوبة لشاغلها وعناصر تقييم أداء شاغل هذه الوظيفة.. على أن يكون هذا التوصيف مكتوب ولدى العامل / الموظف نسخة منه.. ويساعد التوصيف الوظيفي في عملية تقييم الأداء، بما يوفره من أهداف ومستويات وعناصر يمكن القياس عليها في عملية التقييم هذه.

والآتي نموذج لتوصيف وظيفي لوظيفة مدير المخازن بشركة مصانع النجمة الصناعية بمدينة 6 أكتوبر بجمهورية مصر العربية، وذلك للاسترشاد به في هذا الشأن:

نموذج التوصيف الوظيفي

لوظيفة مدير المخازن

- 1- اسم الوظيفة _____: مدير المخازن
- 2- رقم الوظيفة _____:
- 3- الدرجة المالية للوظيفة: _____
- 4- الأهداف العامة للوظيفة: _____

تتضمن أهداف الوظيفة إدارة عمليات التخزين بالشركة في ضوء كل من السياسة والأهداف العامة وسياستي التخزين والشراء بالشركة.

كما تتضمن أهداف الوظيفة بذل أقصى الجهود للحفاظ على المخزون والمخازن المختلفة وترتيب الأصناف وحفظها داخل المخازن بالأساليب السليمة مع العمل على تأمين سلامة المخزون داخل المخازن وتأمين عمليات النقل والتداول من المخازن المختلفة إلى المصنع.

كما تستهدف مهام الوظيفة الإشراف على مراقبة حدود التخزين بالشركة ومتابعة الحيود عنها ورفع التقارير الدورية والتحليلية بذلك، مراقبة اتباع وسائل الأمن الصناعي والتأمين على المخازن المختلفة والعمل على الحفاظ على وتأمين كافة ممتلكات الشركة بالمخازن المختلفة.

تستهدف أيضاً مهام الوظيفة الإشراف على تنظيم المخازن ومراقبة العمل بها من حيث الاستلام والتخزين والصرف ورفع التقارير التحليلية والدورية عنها وكذا الإشراف على تنظيم وتوجيه أعمال القيد بسجلات المخازن والاشتراك في تطوير الإجراءات والدورات المستندية بما يكفل سلامة وانتظام العمل.

كما تستهدف التنسيق الكامل مع إدارات الشركة المختلفة بشأن تحسين أداء المخازن وتطوير أساليب العمل بها والاشتراك في والإشراف على أعمال الجرد الدورية والمفاجئة للمخازن المختلفة واتخاذ اللازم نحو تنفيذ ما يرد من توصيات.

كما تستهدف بذل الجهود والعمل المستمر على وضع الضوابط التي تكفل سلامة المخزون وعدم تعريضه للفقْد أو الضياع أو السرقات، الإشراف على حصر جميع المخلفات والاشتراك في تنظيم عمليات بيعها مع الإدارات المعنية بالشركة.

5- الإشراف المباشر على الوظيفة:

يخضع مدير إدارة المخازن للإشراف المباشر من السيد مدير عام المصنع، فنياً للإشراف السيد رئيس قطاع المواد بالإدارة المركزية للشركة.

6- الوظائف التي يشرف عليها شاغل الوظيفة:

يشرف السيد مدير إدارة المخازن مباشرة على رؤساء وأمناء المخازن التابعة وكذا العمالة المساعدة بها.

7- واجبات ومسئوليات شاغل الوظيفة:

1-7 مسئوليات الإدارة:

(أ) التخطيط:

- اقتراح الخطط الخاصة بتأمين سلامة المخزون بالمخازن المختلفة للشركة.
- اقتراح خطط تطوير أساليب العمل بالإدارة ومتابعة تنفيذ ما يعتمد منها.
- اقتراح والاشتراك في تطوير الدورات المستندية والإجراءات المخزنية المعمول بها.

(ب) السياسات والنظم والتنظيم:

- الالتزام ومراقبة سلامة تطبيق السياسات والنظم واللوائح المعتمدة والحاكمة لعمليات الإدارة والعمل على تقييم هذه السياسات والنظم واللوائح دورياً، وقياس مدى فاعليتها وكفاءتها، وتقديم التقارير عن عمليات التقييم دورياً مشتملة على الاقتراحات لتطويرها وتحسين فاعليتها كلما استدعى الأمر ذلك.

(ج) التحفيز:

- تحفيز العاملين على تحقيق الأهداف والخطط المعتمدة للإدارة سواء كان ذلك من خلال نظم الحوافز التي تتبعها الشركة أو من خلال التعامل المباشر مع العاملين في إطار السلطات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة.
- تحفيز العاملين بالشركة وتنمية انتماءاتهم بما يكفل حسن الأداء وسرعة الإنجاز في ضوء الأهداف الموضوعة.
- تحفيز العاملين على الإبداع والابتكار في مجالات أعمالهم وتشجيعهم على طرح وتطوير أفكارهم في هذا الصدد مع أهمية اتخاذ الإجراءات اللازمة لسرعة تطبيق ما يتم الموافقة عليه من أفكار واقتراحات.

(د) المتابعة:

- متابعة أعمال كوادرات الإدارة والعمل على تنظيم وتوجيه الجهود نحو تنظيم المخازن ومراقبة العمل بها.
- متابعة الالتزام بالحدود المخزنية ورفع التقارير الدورية التحليلية لإبراز الحيود عن تلك الحدود.
- متابعة الالتزام بالسياسة العامة للتخزين بالشركة.
- متابعة اتباع وسائل الأمن الصناعي وتأمين المخازن المختلفة ضد مخاطر الحريق والسرقة.
- إصدار التقارير الدورية عن عمليات الإدارة إلى السيد مدير عام المصنع.

2-7 المسئوليات الفنية والمهنية:

- مدير المخازن مسئول مسئولية كاملة عن سلامة المخزون بالمخازن المختلفة وكذا إجراءات تخزينه وصرفه وهو في سبيل ذلك عليه بذل كافة الجهود والعمل المستمر على وضع كافة الضوابط التي تكفل سلامة المخزون بالاشتراك مع الإدارات المعنية بالشركة.
- الإشراف على ترتيب الأصناف المختلفة وحفظها داخل مخازن الشركة والاشتراك في لجان تكويدها.

- الإشراف على إدارة عمليات التخزين في ضوء سياسات التخزين والشراء المعتمدة.
- الإشراف على ومتابعة الالتزام بالحدود المخزنية ورفع التقارير الدورية والتحليلية عنها.
- الإشراف على تأمين سلامة المخزون بالمخازن وأثناء عمليات التداول والنقل إلى المصانع.
- متابعة والإشراف على تنفيذ تعليمات الأمن الصناعي فيما يخص بتأمين المخزون والمخازن المختلفة بالشركة.
- الإشراف على تنظيم المخازن، ومراقبة العمل بها والعمل على استكمال إجراءات التخزين والصرف والاستلام ومتابعة أعمال القيد بالسجلات المختلفة.
- الاشتراك في تطوير أساليب العمل وإجراءاته داخل المخازن.
- الإشراف على حصر جميع المخلفات بالشركة والاشتراك في تنظيم عمليات بيعها.
- الاشتراك في والإشراف على أعمال الجرد السنوي والدوري للمخازن المختلفة ومتابعة تنفيذ توصيات جهات الجرد المختلفة في ضوء ما يترأى من ملاحظات.

3-7 مسؤوليات تنمية وتقييم وضبط أداء الموارد البشرية:

- العمل على بث ونشر روح الجدية في الأداء والالتزام بنظم ولوائح العمل من خلال إعطاء القدوة في التصرفات وتوخي الحزم والعدل في القيادة.
- الإشراف على تطبيق لوائح الموارد البشرية المعتمدة على العاملين في أنشطة الإدارة التابعة له.
- العمل على قياس إنتاجية العمل في كل من الأقسام التابعة له واتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين إنتاجية العاملين.
- الإشراف على إعداد تقارير الأداء عن العاملين في الإدارة وتوجيه رؤساء الأقسام التابعة له من أجل تصويب أي خلل، وحل المشاكل التي تكشف عنها هذه التقارير.
- اقتراح خطة الإحلال الدوري لرؤساء الأقسام التابعة لشاغل الوظيفة أو خطط التأهيل القيادات المرشحة.

4-7 المسئوليات تجاه الالتزام بنظم الجودة:

- الالتزام بالمعايير والضوابط المعتمدة لتحقيق جودة الأداء واتخاذ الإجراءات للتأكد من تطبيق هذه النظم.

5-7 المسئوليات التجارية.

6-7 المسئوليات المالية:

- يتم تحديدها وفقاً للوائح المالية للشركة.

8- سلطات شاغل الوظيفة:

- اعتماد استلام وتسليم المواد والمنتجات في ومن مخازن الشركة واعتماد تداولها.
- اقتراح تعيين لجان فتح المخازن في الحالات الطارئة في ضوء اللوائح المعتمدة.
- اقتراح الإجراءات وأساليب العمل التي تكفل تطوير العمل بالإدارة.
- توجيه العاملين في الإدارة التابعة إلى إتباع النظم والأساليب الخاصة بتنظيم العمل.
- اقتراح خطط الاستعانة بالعمالة اليومية ومقاولي الخدمات في ضوء متطلبات العمل بالإدارة التابعة ورفعها للسيد مدير عام المصنع لاعتمادها.
- التفاوض مع عملاء المخلفات ورفع التقارير إلى الجهات الأعلى لإتمام تنفيذ الاتفاقات.
- اقتراح خطة التعيينات بالإدارة التابعة.
- التفتيش الدوري والمفاجئ على المخازن والسجلات والعمل على تصويب أية أخطاء.
- اعتماد الإجراءات الجزائية والعقابية والمكافآت للعاملين بالإدارة وفقاً لاقتراحات رؤساء الأقسام في ضوء النظم واللوائح المعتمدة واقتراح الإجراءات العقابية والجزائية والمكافآت الخاصة برؤساء الأقسام إلى السيد مدير عام المصنع.
- ممارسة السلطات المالية وفقاً لما تقره اللوائح المالية للشركة.

9- المؤهلات والخبرات المطلوبة لشاغل الوظيفة:

- شهادة جامعية مناسبة مع خبرة عملية لا تقل عن 15 سنة منها ثلاث سنوات على الأقل بنفس الدرجة الوظيفية.
- يتمتع بثقافة مهنية وقدرة على التحليل والإبداع.
- قدرة متميزة على القيادة وتحليل المشاكل وطرح الحلول المناسبة لها والقدرة على إعداد التقارير التحليلية والوافية.
- إلمام كافي باللغة الإنجليزية ودراية باستخدامات الحاسب الآلي وتطبيقاته المهنية.

10- عناصر تقييم أداء الوظيفة ووزنها النسبي

الوزن النسبي	عنصر التقييم
	- انتظام العمل بالمخازن وكفاءة إدارة عمليات التخزين.
	- كفاءة إعداد التقارير الدورية التحليلية عن العمل بالمخازن.
	- كفاءة مراقبة حدود التخزين المختلفة.
	- نجاح الإدارة في تنظيم المخازن وترتيب الأصناف والحفاظ عليها أثناء عمليات التخزين والتداول.
	- نجاح الإدارة في تنظيم عمليات الصرف للمصانع.
	- انتظام القيد بسجلات ودفاتر الإدارة.

نماذج تقييم الأداء:

والآتي نموذج مختصر لتقييم الأداء يمكن الاسترشاد به في هذا الشأن:

نموذج تقييم الأداء

إعداد: أ. د. مدحت محمد أبو النصر

تقييم الأداء عملية تقوم بها المنظمة لمعرفة أي من العاملين أنجز العمل وفقاً لمعدلات الأداء المستهدفة. ويترتب على هذا التقييم وصف الموظف / العامل بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين (ممتاز / جيداً جداً / جيد / مقبول / ضعيف).

الاسم :
 المسمى الوظيفي :
 الإدارة / القسم :
 تاريخ التعيين :
 عدد السنوات التي أمضاها الموظف في الوظيفة الحالية : سنة
 تاريخ آخر تقييم : وتقديره :
 اسم الرئيس المباشر القائم بالتقييم الحالي :
 التاريخ :

1- المواظبة:

ممتاز ☐ جيد جداً ☐ جيد ☐ مقبول ☐ ضعيف ☐

2- المعارف:

ممتاز ☐ جيد جداً ☐ جيد ☐ مقبول ☐ ضعيف ☐

3- الاتجاهات:

ممتاز ☐ جيد جداً ☐ جيد ☐ مقبول ☐ ضعيف ☐

4- المهارات:

ممتاز ☐ جيد جداً ☐ جيد ☐ مقبول ☐ ضعيف ☐

5- الاتصال:

ممتاز ☐ جيد جداً ☐ جيد ☐ مقبول ☐ ضعيف ☐

6- السلوك:

ممتاز ☐ جيد جداً ☐ جيد ☐ مقبول ☐ ضعيف ☐

7- الكمية :

ممتاز ☐ جيد جداً ☐ جيد ☐ مقبول ☐ ضعيف ☐

8- الجودة (النوعية / الإتقان):

ممتاز ☐ جيد جداً ☐ جيد ☐ مقبول ☐ ضعيف ☐

9- إدارة الوقت:

ممتاز ☐ جيد جداً ☐ جيد ☐ مقبول ☐ ضعيف ☐

10- القراءة:

ممتاز ☐ جيد جداً ☐ جيد ☐ مقبول ☐ ضعيف ☐

11- التفكير:

ممتاز ☐ جيد جداً ☐ جيد ☐ مقبول ☐ ضعيف ☐

12- المبادأة:

ممتاز ☐ جيد جداً ☐ جيد ☐ مقبول ☐ ضعيف ☐

13- المحافظة على المعدات والأجهزة:

ممتاز ☐ جيد جداً ☐ جيد ☐ مقبول ☐ ضعيف ☐

14- التنظيم:

ممتاز ☐ جيد جداً ☐ جيد ☐ مقبول ☐ ضعيف ☐

15- التعاون:

ممتاز ☐ جيد جداً ☐ جيد ☐ مقبول ☐ ضعيف ☐

16- الولاء والانتفاء:

ممتاز ☐ جيد جداً ☐ جيد ☐ مقبول ☐ ضعيف ☐

17- تقبل التوجيه والنقد:

ممتاز ☐ جيد جداً ☐ جيد ☐ مقبول ☐ ضعيف ☐

18- الإبداع والابتكار:

ممتاز ☐ جيد جداً ☐ جيد ☐ مقبول ☐ ضعيف ☐

19- الحرص على التعلم والتعليم:

ممتاز ☐ جيد جداً ☐ جيد ☐ مقبول ☐ ضعيف ☐

20- الاستفادة من التدريب:

ممتاز ☐ جيد جداً ☐ جيد ☐ مقبول ☐ ضعيف ☐

توقيع الموظف / العامل توقيع المشرف الرئيس المباشر توقيع مدير الإدارة

.....

.....

.....

التعليمات:

1- ممتاز : 5 درجات.

جيد جداً : 4 درجات.

جيد : 3 درجات.

مقبول : 2 درجة.

ضعيف : 1 درجة.

2- اجمع جميع الدرجات عن جميع بنود التقييم.

تفسير النتائج:

1- إذا حصل الموظف على 84 درجة فأكثر، فإن درجة تقييم أدائه هي ممتاز.

2- إذا حصل الموظف على 68-83 درجة، فإن درجة تقييم أدائه هي جيد جداً.

- 3- إذا حصل الموظف على 52-67 درجة، فإن درجة تقييم أدائه هي جيد.
 - 4- إذا حصل الموظف على 36-51 درجة، فإن درجة تقييم أدائه هي مقبول.
 - 5- إذا حصل الموظف على 20-35 درجة، فإن درجة تقييم أدائه هي ضعيف.
- التقدير العام:

الإجراء التصحيحي: (يُقترح بمعرفة كل من المشرف/ الرئيس المباشر/ ومدير الإدارة).

- 1- إبداء النصح والإرشاد ()
- 2- المتابعة الجيدة ()
- 3- التدريب الفردي ()
- 4- التدريب الجماعي ()
- 5- الترقية ()
- 6- النقل ()
- 7- الحرمان من العلاوة ()
- 8- الفصل ()
- 9- أخرى، تذكر.....

تقدير العلاوات:

- 1- إذا حصل الموظف/ العامل على تقدير ممتاز - يصرف العلاوة كاملة بنسبة 100٪.
- 2- إذا حصل الموظف/ العامل على تقدير جيد جداً - يصرف العلاوة بنسبة 80٪.
- 3- إذا حصل الموظف/ العامل على تقدير جيد - يصرف العلاوة بنسبة 65٪.
- 4- إذا حصل الموظف/ العامل على تقدير مقبول - يصرف العلاوة بنسبة 50٪.
- 5- إذا حصل الموظف/ العامل على تقدير ضعيف - يحرم من صرف العلاوة.

مشكلات تقييم الأداء:

تنحصر المصادر الشائعة للخطأ في تقييم الأداء في:

- 1- خطأ التعميم Halo Effect
- 2- التحيز Bias
- 3- التضخيم في التقدير Inflation of Rating
- 4- الميل للنزعة المركزية Central Tendency
- 5- المشكلات الخاصة بالثبات والوثوق Reliability Problems

ويشرح هذه الأخطاء عبد الغفار حنفي كالتالي:

1- خطأ التعميم Halo Effect:

والذي يعني ميل المقيم أن يقدر أو يقيم كل أبعاد وجوانب الأداء - والتي افترض أن هذه الجوانب مستقلة عن بعضها البعض - دفعة واحدة، ويعطي تقدير عام للشخص موضع التقييم، وبذلك فإن هذا النوع من الخطأ يعني الاتجاه إلى التعميم من الانطباع العام المسبق لتقييم الأداء والسلوكيات المعينة.

2- التحيز Bias:

تصبح الأساليب الصادقة غير سليمة نتيجة التحيز من جانب القائمين بالتقييم. قد يحدث هذا التحيز لعدة أسباب والتي ترجع إلى النوع أو الجنس، الثقافة والتعليم، الصراع أو الاضطراب النفسي، رغم أنه من الصعب التعامل في ظل هذا التحيز، فإن الأساليب الوصفية تعطي فرصة أقل للتحيز، وقد يرتبط هذا التحيز بعامل الوقت، فالانطباع الحالي له تأثير أكبر في التحيز في التقييم وقد لا يحدث ذلك في ظروف أو فترة أخرى.

3- التضخيم في التقدير Inflation of Ratings:

العنصر الآخر الذي يحد من التقييم وفاعليته، هو الاتجاه نحو تضخيم أو تكبير التقديرات، ففي بعض الأحيان يتم التضخيم التدريجي في هذه التقديرات بمرور

الزمن - فقد يتم في بعض التنظيمات أن يلجأ القانون بالتقييم إلى تضخيم أو المبالغة في التقديرات في كل الأوقات.

4- الاتجاه نحو مركزية النزعة Central Tendency:

تحدث هذه النزعة عندما يتجنب القائمون بالتقييم الاقتراب من طرفي المقياس المدرج، وبمعنى آخر يبدو أنهم يميلون إلى التركيز في التقييم حول نقطة وسطى من المقياس.

5- المشكلات الخاصة بالثبات والوثوق Reliability Problems:

يفقد القائمون بالتقييم الثبات والوثوق بالتقييم وكذلك المصدقية نتيجة استخدام معايير متباينة غير متناسقة، ونتيجة غياب أو الضعف التدريبي على أساليب ووسائل التقييم، ويعتبر الفشل والتقصير في المتابعة العملية للتقييم وما يترتب على ذلك من نتائج مشكلة أخرى.

كذلك رصد حسين شرارة عشرون مشكلة من مشكلات تقييم الأداء، هي كالتالي:

- 1- المحاباة الشخصية .
- 2- الحكم المتحيز (ميل للشدة أو التساهل).
- 3- شعور شخصي بعدم جدوى التقييم (عدم الجدوى الشخصي).
- 4- عدم استخدام نتائج التقييم أو استخدامات محدودة له مثل منع الحوافز (عدم الجدوى الموضوعي).
- 5- عدم تغطية النموذج لكافة جوانب الأداء.
- 6- عدم وضوح أو غموض النموذج.
- 7- التفصيل المقيد لعناصر الأداء في النموذج أو التعميم الغامض لها.
- 8- نقص الخبرة و/ أو التدريب اللازم لاستيفاء النموذج.
- 9- غياب معايير الأداء والأهداف الواضحة والقابلة للقياس.

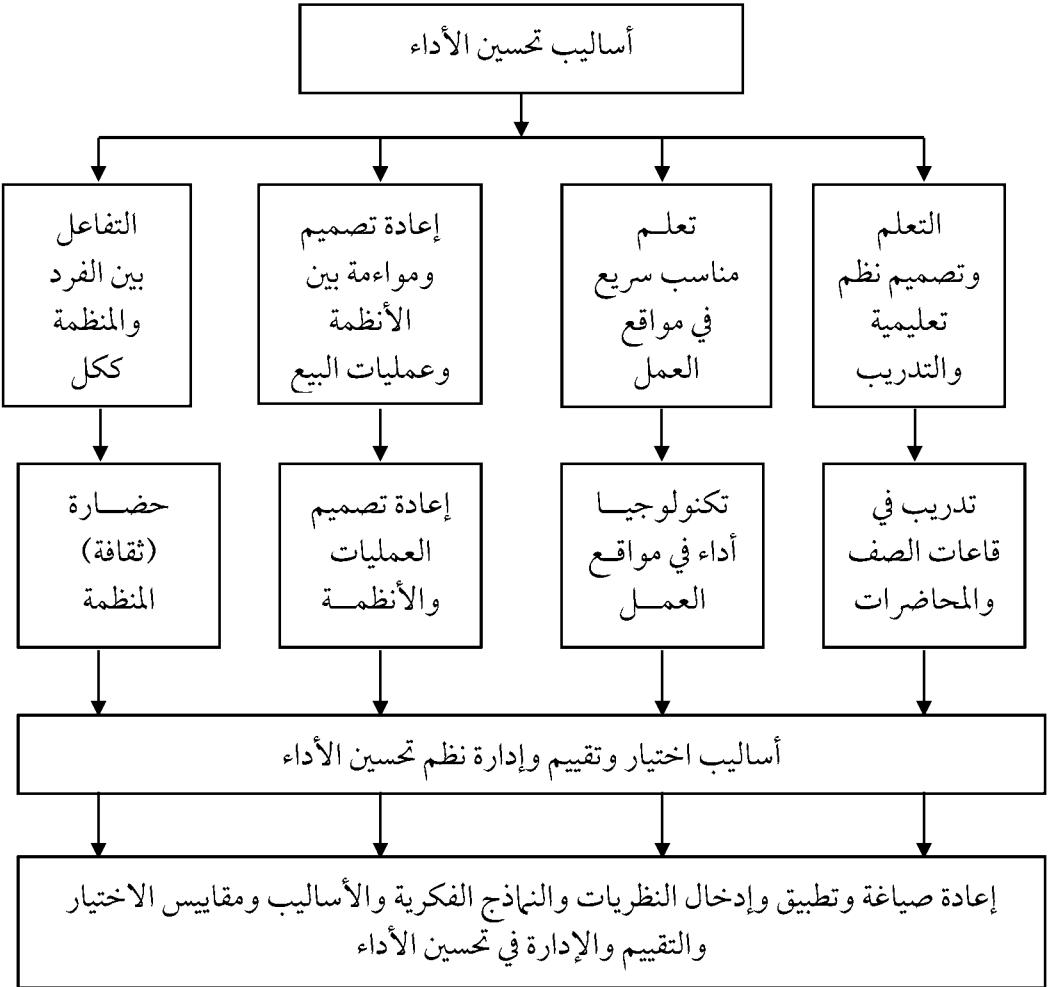
- 10- استناد التقييم على الأداء في الماضي القريب وعدم تغطيته لكامل الفترة التي يجري عنها التقييم.
- 11- عدم تخصيص الوقت اللازم والكافي لإجراء عملية التقييم.
- 12- تحيز المقيّم لمؤوسيه أمام الإدارة (جماعتي !!).
- 13- الخوف من مواجهة الرؤوس.
- 14- الميل للمساواة سواء بالتوسط أو الامتياز - الكل سواسية !!.
- 15- تأثر التقييم بالمشاعر الشخصية والانطباعات (سلبية أو إيجابية).
- 16- تغيير الرئيس الأعلى أو الإدارة للتقييم الذي يجريه الرئيس المباشر.
- 17- سيادة عنصر واحد أو صفة واحدة على التقييم.... (الهالة).
- 18- التأثر بآخر تقييم للأداء.
- 19- عدم التفرقة بين النتائج (الإنجاز) والممارسة (الإجراءات).
- 20- التأثر بنية الإدارة في استخدام التقييم.

تحسين الأداء:

من أهداف عملية تقييم الأداء أن يتم تحسين هذا الأداء Performance Improvement حتى يصل إلى معدل الأداء المستهدف أو المتوقع. وهناك نماذج عديدة في هذا الشأن نذكر منها على سبيل المثال:

1- نموذج دين ورايبلي في تحسين الأداء:

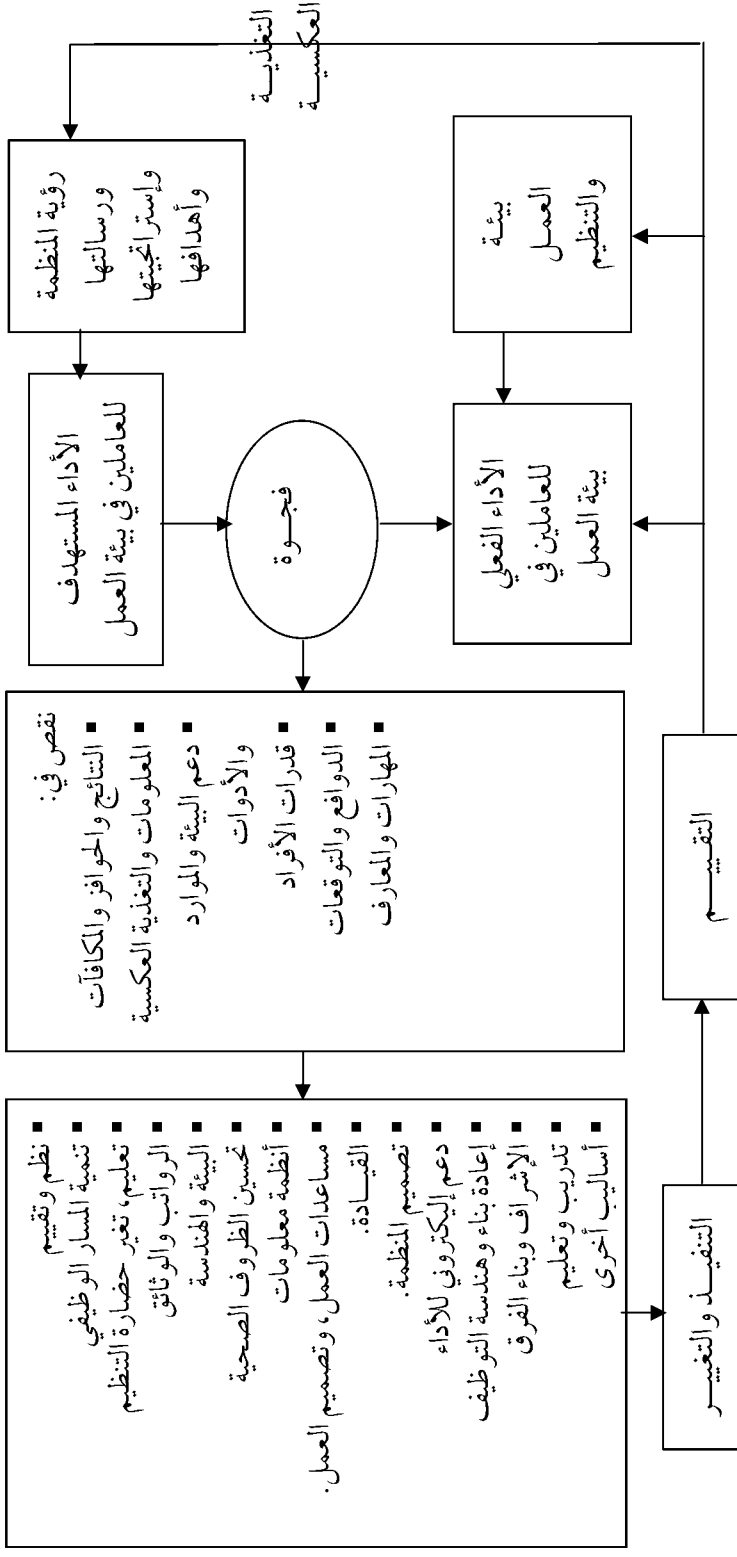
طور هذا النموذج الشامل كل من بيتر دين ودافيد رايبلي Dean & Ripley (1997)، ويعرضه عبد الباري إبراهيم درة في الشكل التالي:



شكل رقم (12)
نموذج دين ورايلي في تحسين الأداء

2- نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء:

وضعت الجمعية الدولية لتحسين الأداء (1998) The International Society for Performance Improvement النموذج الفكري التالي الذي يوضح تحليل الأداء وأساليب تحسينه:



شكل رقم (13)

نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء

الصفات التي يتمتع بها الأشخاص الذين يستطيعون شق طريقهم إلى القمة:

من بين الأساليب المستخدمة لتحديد هذه الصفات دراسة الصفات التي يتمتع بها قادة العمل الحاليون واستخدام النتائج المستخلصة من هذه الدراسة في التنبؤ بأدائهم في المستقبل. وهذه الطريقة بها عيب واضح وهي أنها تركز على عوامل ترتبط بالنجاح في الماضي وإذا كان هناك ثمة تغيير كبير قد يحدث في طبيعة القيادة في المستقبل فإن هذه العوامل لن تكون مناسبة بما فيه الكفاية للحكم على إمكانية النجاح في المستقبل بل وربما تكون مضللة.

وهناك دراسة أجراها كل من كوكس Cox وكوبر Cooper (1988) باستخدام اختبار كاتل Cattell للشخصية الذي يضم 16 عاملاً، على خمسة وأربعين رئيساً تنفيذياً في المملكة المتحدة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن درجات أفراد العينة كانت موزعة على مدى واسع على معظم المقاييس، وهذا يعني أنه لا توجد صفات محددة للشخصية التي يمكن أن نقول إنها هي الشخصية المثالية للمدير التنفيذي الناجح.

بيد أنه قد تم إعطاء ستة وعشرين من هؤلاء التنفيذيين اختبار كيرتون Kirton للتكيف/ مقابل الابتكار. وقد جاءت درجاتهم كلهم في النصف العلوي من التوزيع، مما يعني أن جانب الابتكار لديهم يتفوق على جانب التكيف، وأربعة وخمسون بالمائة منهم جاءوا في أعلى عشرين بالمائة بالنسبة لعدد السكان ككل، مما يعني أن جانب الإبداع لديهم قوي للغاية.

وبالإضافة إلى ذلك، تم إعطاء ثلاثين منهم اختبار «النوع أ والنوع ب» Type A / Type B test، الذي أعده آر دبليو بورن RW Borne وزملاؤه في أثناء دراستهم للمرضى الذين يعانون من أمراض في شرايين القلب. وكان الأشخاص من «النوع أ» Type A أشخاصاً يحبون المنافسة، ويحققون إنجازات عالية، وعدوانيين، ومتسرعين، وغير صبورين، وكثيري الحركة. وكانت أساليبهم في الحديث انفعالية، وتعبيرات وجوههم تتسم بالعصبية وكأنهم تحت ضغط دائم. وكانوا منهمكين جداً في عملهم

لدرجة أنهم كانوا يهملون جوانب حياتهم الأخرى. وكانت النتائج التي حصل عليها ثلاثون من المديرين التنفيذيين هامة للغاية: حيث كان سبعة وخمسون بالمائة منهم من «نوع أ1» «Type A1» وهذا النوع لا يمثل سوى عشرة بالمائة من عدد السكان ككل.

وقد قام كل من كوكس Cox وكوبر Cooper أيضاً بمراجعة العديد من الدراسات الأخرى المماثلة سواء في الولايات المتحدة أوروبا. وقد أشارت النتائج العامة التي استخلصوها من العديد من الأبحاث التي اطلعوا عليها إلى أن الأشخاص الذين يستطيعون شق طريقهم نحو القمة يشتركون في عدة صفات هي:

- العزم والتصميم.
- القدرة على التعلم من العثرات.
- القدرة على اقتناص الفرص عندما تظهر.
- وجود دافع إنجاز قوي.
- القدرة الهائلة على ضبط النفس.
- مجموعة متكاملة من القيم من بينها الأمانة، والاستقلالية، والمبادرة، الاهتمام الكبير بالناس وبالعلاقات معهم.
- التفاني في العمل إلى أقصى درجة.
- العمل في حد ذاته هو الذي يثير دافعيتهم وحماستهم وليست الجوائز الخارجية.
- حياة منظمة تنظيماً جيداً.
- أسلوب براجماتي (عملي) في حل المشكلات وهو يختلف عن الأسلوب الفكري.
- مستوى عالٍ من القدرة على التعامل مع الناس.
- مستوى عالٍ من القدرة على التجديد والابتكار.