

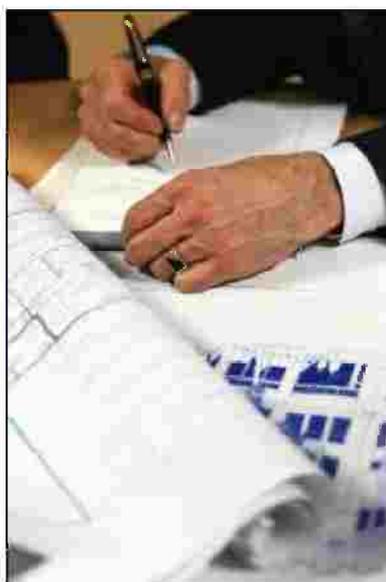
الفصل الثامن

تقييم الأداء

أهداف الفصل:

بعد الانتهاء من قراءة هذا الفصل تكون قد تعرفت على :

مفهوم تقييم الأداء
أسس التقييم الفعال
أهداف عملية تقييم الأداء
عناصر نظام تقييم الأداء
طرق تقييم الأداء
علنية أو سرية تقارير تقييم الأداء
مقابلة تقييم الأداء
أخطاء تقييم الأداء



يعتبر تقييم الأداء من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وهو أحد النظم الفرعية المكونة لهذه الإدارة الذي يحقق النفع للفرد والمنظمة في صورة استخدام أفضل للموارد البشرية حيث يدور تقييم الأداء حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاية الإنتاجية وهو العنصر البشري . لذلك فإن الأمر يقتضي أن تعهد المنظمات بالوظائف إلى الأكفاء من العاملين ، حيث يتسنى لهم القيام بمسؤولياتهم والنهوض بأعبائها . وحتى يمكن التعرف على مستويات الكفاءة ، لابد من قياس وتقييم مستويات الأداء وهذا بدوره يتطلب وضع معايير ومستويات للأداء وتطوير أساليب التقييم .

٢/٨ مفهوم تقييم الأداء :

يقصد بتقييم الأداء : "تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى" .

فعملية تقييم الأداء عملية تستطيع المنظمات من خلالها تقييم الأداء للوظيفة وعندما يتم تقييم الأداء بطريقة سليمة يتحقق مزايا لكل من العاملين والرؤساء وإدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل . فالعاملون يتعرفون على أدائهم ومدى النجاح في عملهم الحالي وكذلك هل يستمرون بنفس المعدل أم هناك إمكانية للنمو والتقدم لأدائهم، أما الإدارة فهي ترغب في معرفة مستوى أداء العاملين وبالتالي تستطيع اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن لها تحقيق أهداف المنظمة وبين الإدارة والرؤساء هناك الرؤساء الذين يقومون بتقييم العاملين بهدف تحسين أدائهم وإنتاجهم (Botton, et al, 1997).

٣/٨ أسس التقييم الفعال :

إن التقييم الفعال للأداء لابد وأن يستند على مجموعة من الأسس منها (Cynthia, et al, 1999) ، (عمران ، ١٩٩٩) :

الفصل الثامن : تقييم الأداء

- ١ . استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد ، أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم .
- ٢ . يجب توضيح أن التقييم ليس تصيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوي أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض ، لتحديد ما قد يوجد من قصور، ومساعدة الفرد على تداركه .
- ٣ . توافر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم حتى يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم للمرؤوسين ومن ذلك نقل أداء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم .
- ٤ . إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم ، وضرورة أيمانهم بفعاليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير وتحقيق الموضوعية وتحقيق التنمية .
- ٥ . توفر المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر . وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على أداء مرؤوسيه ، وذلك دون الاستماع إلى آراء الآخرين التي قد تؤثر على موضوعية التقييم .
- ٦ . المشاركة في عملية التقييم ، ويتم ذلك من خلال اشتراك المرؤوسين والرؤساء في عملية التقييم وذلك بالطرق والأساليب المختلفة كما سيرد فيما بعد .

٤/٨ أهداف عملية تقييم الأداء :

لاشك أن عملية تقييم الأداء تحقق العديد من الفوائد والأهداف للمنظمة أو العاملين أنفسهم ومنها ما يلي (Donald, 1987) :

- ١ . المساهمة في تخطيط الموارد البشرية حيث أن نتائج عملية التقييم قد توضح بعض القصور في أداء بعض العاملين وذلك ليس لضعف قدراتهم ومهاراتهم وإنما يرجع لعدم انسجامهم مع متطلبات وظائفهم ، وذلك يعد مدخلا لنقلهم إلى أعمال أخرى تتفق مع قدراتهم .

الفصل الثامن : تقييم الأداء

- ٢ . تفسير عملية تقييم الأداء في الحكم على مدى سلامة مراحل وعمليات التعيين.
- ٣ . تساهم عملية تقييم الأداء في رسم سياسة التدريب والتطوير للعاملين بالمنظمة من خلال معرفة نواحي القصور سواء من عدم كفاءة الأنشطة التدريبية أو من ضعف تقييم البرامج وطرق التدريب.
- ٤ . تساعد عملية تقييم الأداء في رفع معنوية العاملين وخلق مناخ صالح لبناء العلاقات الإنسانية.
- ٥ . تساعد عملية تقييم الأداء في توفير الأساس الموضوعي والعادل للكثير من الأنشطة والأعمال المرتبطة باستخدام الموارد البشرية مثل: الترقية ، النقل ، الأجور ، التحفيز .
- ٦ . أن عملية تقييم الأداء تساهم في إشعار العاملين بالمسئولية من خلال إدراكهم بأن أعمالهم وسلوكهم ستكون موضع تقييم من رؤسائهم.
- ٧ . كشف ما قد يوجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء إذا تبين قصور فهم المرؤوسين لأهداف ومعايير التقييم.
- ٨ . إن وجود نظام عادل لتقييم الأداء يؤدي إلى تدعيم العلاقة الطيبة بين الإدارة والعاملين ، وذلك لشعور الآخرين بأن معاملة الإدارة لهم تتم على أسس موضوعية عادلة لا مجال فيها للمحاباة أو الأهواء الشخصية.

٥/٨ عناصر نظام تقييم الأداء :

- تتعدد عناصر تقييم أداء العاملين لتشكل إطاراً متكاملًا يفيد في تقييم هذا الأداء بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ، وفيما يلي عناصر ومراحل نظام تقييم الأداء (Cerill, et al, 1998); (Storeg, 1995); (al, 1998):
- ١ . تحديد أهداف المنظمة : حيث أن الرؤساء يقيمون أداء مرؤوسيههم بناءً على مدى إسهامهم بأدائهم في تحقيق أهداف الإدارات التي يعملون بها وبالتالي أهداف المنظمة.

الفصل الثامن : تقييم الأداء

٢. تحديد مجالات التقييم: ويقصد بذلك تحديد العناصر أو المؤشرات التي تقيس درجة انضباط وفعالية سلوك الفرد. ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة مجالات أو عناصر هي :

أ- عناصر توضح طبيعة ودرجة الأداء الفني مثل حجم ونوعية الإنتاج ودرجة السرعة والدقة فيها.

ب- عناصر توضح سمات السلوك مثل المبادأة والتعاون والحماس والالتزام ، والابتكار ومهارات التعامل مع الرؤساء/ الزملاء/ المرؤوسين/ العملاء .

ج- عناصر توضح التوقعات بشأن درجة كفاءة الأداء في المستقبل.

ويمكن تحديد أهم مجالات التقييم فيما يلي (مصطفى ، ٢٠٠٠) :

- أ- مستوى المهارة في أداء المهام.
- ب- عدد الوحدات المنجزة بدرجة جودة محددة في فترة زمنية معينة وهذا ما نطلق عليه الإنتاجية .
- ج- مدى اتساع وعمق المعلومات المهنية ودرجة الاستعداد لزيادتها وتحديثها.
- د- مدى الإدراك والالتزام بالتوجيهات الخاصة بنظم وأساليب العمل .
- هـ- مراعاة سلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من أدوات ومعدات أو آلات.
- و- الانضباط والالتزام بمواعيد الحضور والانصراف وبحدود الإجازات والمسوحات الزمنية .
- ز- المبادأة والإيجابية في الأداء عموماً في المواقف العادية وغير العادية والتفكير في الاقتراحات الخاصة بتحسين الأداء كما ونوعاً وتقديم أفكار مبتكرة.
- ح- مهارات الاتصال والقدرة على تحليل وتشخيص المشكلات وصنع واتخاذ القرارات .

١. تحديد أهداف تقييم الأداء : ان أهداف تقييم الأداء تمثل مرشداً للرؤساء في عملية التقييم فيجب ألا تكون تصيداً للأخطاء بقدر معالجتها لها، فأهداف تقييم الأداء يجب أن تكون إيجابية بناءة .

الفصل الثامن : تقييم الأداء

٢. تحديد معايير التقييم : لا يمكن متابعة تقييم الأداء في غياب معايير التقييم التي يقاس عليها الأداء وهناك أربعة تقسيمات لهذه المعايير وهي :

- أ- معيار الجودة .
- ب- معيار خاص بكم الإنتاج في وقت محدد .
- ج- معيار التكلفة .
- د- معيار السلوك .

ويجب أن تتكامل معايير الأداء بما يهيئ تقييماً متكاملًا هادفاً وفعالاً ويجب إعلان معايير التقييم بشكل واضح للرؤساء والمرؤوسين بحيث تؤخذ في الاعتبار من كلا الطرفين خلال وبعد التقييم .

١. تحديد انساب طرق التقييم : حيث تعدد طرق تقييم الأداء ويتطلب الأمر المفاضلة بين هذه الطرق لا اختيار إحداها أو بعضها بشكل متكامل بما يضمن تقييماً سليماً .
٢. تقديم شرح طريقة التقييم للرؤساء والمرؤوسين حيث يجب إعلام الرؤساء والمرؤوسين بطريقة أو بطرق التقييم التي تعتمد عليها الإدارة .
٣. تدريب الرؤساء على طريقة أو طرق التقييم المعتمدة فلا بد من تدريب الرؤساء على ممارسة طرق التقييم حتى تكتمل مقومات عملية التقييم .
٤. متابعة عملية التقييم : أن ما يتم من عمليات تقييم للأداء يجب أن يكون موضع تقييم، حيث يتعين تقييم مدخلات التقييم بالرئيس ومدى صلاحيته للقيادة والتقييم والمرؤوس ومدى استيفائه لمتطلبات الأداء والمعلومات عن المرؤوس من حيث مصادرها ومدى كفايتها ودقتها وحدثتها وكذلك يجب تقييم الطرق المستخدمة في التقييم ومدى فعالية الرئيس في تطبيقها .

الفصل الثامن : تقييم الأداء

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في عملية تقييم الأداء ويمكن للمنظمة أن تعتمد على طريقة أو أكثر من هذه الطرق ونلقى الضوء على بعض هذه الطرق الشائعة الاستخدام في الواقع العملي على الوجه التالي (Randol, et al, 1989) ، (السلمي ، ١٩٨١) :

١. طريقة التوزيع الإجاباري :

وفقا لهذه الطريقة يتم تقييم الأداء العام للفرد وتقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي والتي ترى أن أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة للظاهرة ويقل تركيزها عند الطرفين ويتم التقييم وفقا لهذه الطريقة على النحو التالي :

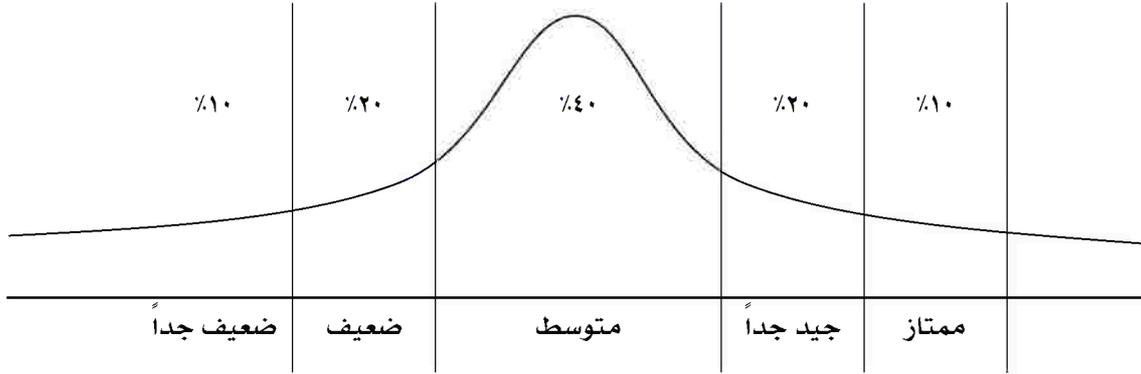
- أ- تحديد مستويات معينة للأداء مثل (امتياز ، جيد جدا ، متوسط ، ضعيف ، ضعيف جدا) .
- ب- تحديد نسبة العاملين الواجب وضعهم عند كل مستوى .

مثال :

- ❖ ١٠% من الأفراد ذوي قدرات ومستويات أداء عالية ممتازة
- ❖ ٢٠% من الأفراد ذوي قدرات ومستويات أداء جيدة جدا
- ❖ ٤٠% من الأفراد ذوي قدرات ومستويات أداء متوسطة
- ❖ ٢٠% من الأفراد ذوي قدرات ومستويات أداء ضعيفة
- ❖ ١٠% من الأفراد ذوي قدرات ومستويات أداء ضعيف جدا

أي أن التوزيع يكون على الوجه التالي :

شكل (١/٨) تقييم الأداء بطريقة التوزيع الإجمالي



وهذه الطريقة تؤدي إلى تلافي عملية التساهل والتشدد في عملية التقييم والتي قد يترتب عليها ميل المقيمين إلى إعطاء تقديرات أعلى أو تقديرات أقل من الحقيقة هذا بالإضافة إلى سهولة وبساطة تطبيقها.

ولكن يعيب هذه الطريقة صعوبة تطبيقها على المجموعات الصغيرة من العاملين كذلك لا تعطى فرصة لتوضيح الفروق الفردية بين العاملين حتى داخل المجموعة الواحدة .

٢. طريقة الاختيار الإجمالي :

وفقاً لهذه الطريقة يتم إعداد مجموعة من العبارات التي تصف بعض جوانب الأداء، عبارتان منهما تعبران عن الجوانب الإيجابية الأخرتان تعبران عن الجوانب السلبية. ويتولى المقيم اختيار واحدة من العبارات الإيجابية وأخرى من العبارات السلبية الأكثر انطباقاً على الفرد المراد تقييمه ويتم إعداد شفرة خاصة لتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المشرف القائم بعملية التقييم . ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها تحتوي على أربع عبارات، اثنتان تعبران عن النواحي الإيجابية واثنتان تعبران عن النواحي السلبية (غير المرغوبة) ويطلب من المقيم (المشرف) وضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقاً على الشخص والعبارة الأقل انطباقاً على الشخص وبمراجعة العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد قيمة أداء الشخص عن طريق احتساب العبارات المختارة والتي تتفق والعبارات الواردة في الشفرة

الفصل الثامن : تقييم الأداء

فقط أي إذا كانت العبارة التي اختارها المشرف (المقيم) هي نفسها التي كانت محددة في الشفرة فإنها تحسب على الشخص أو للشخص .

مثال : إذا كان المتغير المراد تحديد مستوى كفاءة العامل بالنسبة له هو : مدى استغلال وقت العمل .

من النواحي الإيجابية	أ- يعمل طوال الوقت
	ب- يعمل اغلب الوقت
من النواحي السلبية	ج- يعمل بعض الوقت
	د- لا يستغل الوقت في العمل

ويفرض أن الشفرة السرية لقيم هذه الصفات كانت ما يلي :

يعمل طوال الوقت درجتها = ١٠

لا يستغل الوقت في العمل درجتها = ٢

وإذا فرض أن المشرف (المقيم) قد اختار العبارة " يعمل طوال الوقت " فان درجة الفرد في هذه الصفة سوف تساوي ١٠ ، أما إذا كانت الصفة المختارة " يعمل اغلب الوقت " فانه لا تحسب للعامل . وتتميز هذه الطريقة بالموضوعية والحد من أخطاء التحيز والتقييم الشخصي . ولكن يعيبها صعوبة الاحتفاظ بشفرة المقيم ، وصعوبة تقييم العبارات المعبرة عن كل صفة من صفات الأداء ، هذا بالإضافة إلى أنها لا تمكن الشخص الذي يتم تقييمه من التعرف على نواحي الضعف ، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة تحديد السبيل المناسب لتنمية أدائه .

٣ . طريقة الترتيب التنازلي :

الفصل الثامن : تقييم الأداء

وفقا لهذه الطريقة يقوم الرئيس بترتيب مرءوسيه تنازليا من خلال مقارنة المستوى العام لأداء بعضهم ببعض ، وقد يبدأ الرئيس بتحديد أحسن مرءوسيه وأسوأهم ثم يحدد مستويات الباقين بين هذين المستويين حتى ينتهي من الترتيب العام لمرءوسيه ، ورغم سهولة هذه الطريقة فهي غير موضوعية حيث تتوقف على كل من التقدير والاتجاه الشخصي للرئيس ، وما يشوبه من تحيز ، كما أن إغفال تقدير مستوى الأداء في كل عنصر على حده قد لا يمكن من الوصول إلى صورة مفيدة عن نواحي القوة والضعف التي تعتبر أساس التقييم ، هذا بالإضافة إلى صعوبة استخدامها في حالة زيادة عدد المرءوسين (هاشم ، ١٩٧٢) .

٤ . طريقة المقارنة المزدوجة للعاملين :

طبقا لهذه الطريقة لا توجد معايير محددة للتقييم ، حيث انه لا بد من مقارنة أداء الفرد بأنماط معيارية للأداء ، تتم مقارنة كل فرد بغيره من الزملاء العاملين معهم في نفس القسم أو الإدارة وحتى يتم تطبيق هذا الطريقة لا بد من :

١ . تقسيم العاملين إلى أزواج pairs .

٢ . تحديد مجموعة عناصر للتقييم والمقارنة مثل كمية الإنتاج ودرجة التعاون .

٣ . تجرى مقارنة كل فرد من المجموعة بغيره ، وتحدد عدد المجموعات الثنائية من المرءوسين

$$\text{وفقا للمعادلة التالية} \quad n(n-1) \div 2$$

حيث (ن) = عدد المرءوسين

٤ . يتم ترتيب الأفراد حسب مدى تميزهم بالنسبة لغيرهم . هذا الطريقة قد تتميز بدرجة

من الموضوعية ولكنها تصبح معقدة في حال تعدد المرءوسين حيث تستغرق عملية التقييم

في حالة زيادة العدد وقتا كثيرا لتعدد الأزواج .

مثال :

لتقييم خمسة مرءوسين هم احمد ، محمد ، مصطفى ، فواز ، شريف يمكن مقارنة أداء احمد مع

محمد ، محمد مع مصطفى ، مصطفى مع فواز ، فواز مع شريف ويمكن ان تتمثل نتائج المقارنة

فيما يلي:

الفصل الثامن : تقييم الأداء

جدول (١/٨) تقييم الأداء بطريقة المقارنة المزدوجة للعاملين

المرؤوسون	عدد المرات التي امتاز المرؤوس فيها عن زملائه	الترتيب
احمد	٢	الثالث
محمد	-	الخامس
مصطفى	٤	الأول
فواز	٣	الثاني
شريف	١	الرابع

٥. طريقة الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج :

تعتبر طريقة الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج من ابرز الطرق التي تتبع من جانب بعض

المنظمات لتقييم أداء العاملين ، وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات هي:

١ . قيام كل مرؤوس بكتابة توصيف لوظيفته محددًا مسؤلياته .

٢ . قيام المرؤوسون بتحديد الأهداف الادائية للفترة القادمة .

٣ . الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على هذه الأهداف .

٤ . إعداد طرق قياس الأداء .

٥ . القيام بإعداد التقييم المشترك للنتائج في ضوء الأهداف التي اتفق عليها من قبل .

هذا بالإضافة إلى اعتماد هذه الطريقة على مدى الدقة في تحديد الأهداف ، مدى اقتناع الإدارة

العليا بهذه الطريقة ، مدى التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف وتقييم النتائج ،

كذلك أن تكون الأهداف قابلة للقياس مثل زيادة الإنتاج بمقدار ٢٠٪ خفض النفقات العامة

بمقدار ٣٠٪ خفض الديون بمقدار ٣٠٪ وهكذا .

غير أنه يعاب على هذه الطريقة :

١ . وجود ظروف خارجه عن إرادة العاملين تمنعهم من تحقيق الأهداف المحددة مسبقا مثل

تغير البيئة أو نقص الخامات ، إضرابات العمال .

الفصل الثامن : تقييم الأداء

٢. تركيز الفرد على تحقيق النتائج دون الأخذ في الاعتبار الوسائل التي يستخدمها لتحقيق النتائج .

أما ما يميز هذه الطريقة :

١. التركيز على الأداء ذاته وليس على العوامل الشخصية .

٢. لا تتأثر بالرأي الشخصي للفرد القائم بالتقييم .

٣. توفير المناخ المناسب لإتمام عملية التغذية المرتدة أو العكسية التي تساعد على تحسين الأداء .

٦. طريقة التقييم الذاتي :

وفقا لهذه الطريقة يقوم الفرد المرؤوس بتقييم أدائه وفقا لعدد من المعايير المحددة مسبقا في النموذج المستخدم لتقييم الأداء ، وتعطى للمرؤوس وفقا لهذه الطريقة الحرية في تقديم المقترحات التي من شأنها أن تؤدي إلى زيادة مستوى الأداء .

وجدير بالذكر أن الرغبة في إيجاد نوع من التقييم الذاتي تكون إضافية إلى الطرق المتبعة في التقييم والتي سبق توضيحها بمعنى أن التقييم الذي يستخدم يكون متمماً لطرق أخرى مستخدمة وألا يعتقد البعض انه يعتبر بديلاً عن الطرق الأخرى في تقييم الأداء لأن ذلك قد لا يصل بنا إلى حقيقة الأمور حيث احتمال التحيز قائم من جانب الفرد صاحب المصلحة أولاً وأخيراً في الحياة العملية .

٧/٨ علنية أو سرية تقارير تقييم الأداء :

يجب أن تكون تقارير تقييم الأداء لها صفة العلنية حيث انه لا فائدة من وضع تقرير عن كفاءة العامل إذا لم يعلم العامل نفسه بدرجة التقدير التي وضعتها عنه جهة الإدارة . فالعامل في حاجة إلى أن يعلم ماذا تتوقع منه الإدارة ثم ما حققه فعلا وما هو رأى رئيسه في عمله وما هي نقاط القوة strength points أو نقاط الضعف weak points حتى يحصل على تعاونه في معالجة عيوبه وسد

الفصل الثامن : تقييم الأداء

أوجه النقص في كفاءته، فالعامل ذو الكفاءة العالية في حاجة إلى أن تخبره الإدارة بذلك بل وتشيد بكفاءته كمثال وقدوة حسنة يحتذي بها غيره من العاملين في المنظمة . أما إذا كان العامل ذا كفاءة منخفضة فهو في حاجة إلى الوقوف على جوانب الضعف في كفاءته وكيف يمكن تقوية هذه الجوانب وتحسين أدائه لعمله .

لذلك فمن الضروري أن تكون لتقارير الكفاءة الدورية صفة العلنية حيث أن ذلك يفيد في خلق جو من الألفة والتعاون بين الرئيس ومرؤوسيه وإزالة أوجه الخلاف ودعم العلاقات بينهم ولا شك أن الاتجاهات الحديثة تميل إلى هذه الطريقة حيث أن هناك الكثير من المتغيرات التي تقتضي ذلك وهذا ما يؤكد (Gill,1980) حيث يرى أن الأعوام القادمة سوف تشهد اتجاهاً أكبر نحو جعل تقارير الأداء غير سرية بل معلنة وذلك نتيجة تغير المناخ الاجتماعي وزيادة تأثير النقابات العمالية خاصة نقابات المهنيين والإداريين .

٨/٨ مقابلة تقييم الأداء :

تعتبر مقابلة تقييم الأداء فرصة لقاء بين الرئيس ومرؤوسه ليوضح لهم مستويات أدائهم وكيفية العمل في المستقبل إلا إنها تعتبر من أصعب نماذج المقابلات بالنسبة للمدير حيث أن المقابلة تتناول موضوعات حساسة خاصة إذا كان أداء العامل منخفضاً وغير سليم كما أن هذه المقابلة تحتاج لمهارة عالية من جانب المدير حتى تؤتي ثمارها المطلوبة بالإضافة إلى صعوبة تعلم المدير من الآخرين لأنها مقابلات سرية وبالتالي يجب أن يتعلم من نفسه فقط (كامل ، ١٩٩٦) .

وتهدف مقابلة تقييم الأداء إلى :

- ١ . خلق حالة من الفهم والتعاون وتبادل الأفكار البناءة بحسن استماع الرئيس المباشر للعامل .
- ٢ . تتيح فرصة لمناقشة كل جوانب العمل الأمر الذي ينتج عنه ملافاة بعض الأخطاء في الأهداف أو التقييم أو مكونات العمل المعين .
- ٣ . أن يتعايش الرئيس المباشر مع أفكار العامل وظروف الأداء ويتقبل هذه الأفكار بعقل مفتوح ومناقشتها للوصول إلى درجة من وحدة الفهم .

الفصل الثامن : تقييم الأداء

٤ . متابعة تنفيذ ما تم التوصل إليه مع العامل من وسائل للارتفاع بكفاءة أدائه ومعرفة مدى تقدمه في العمل .

وهناك على الأقل ثلاث طرق لإعداد المقابلات التي يتم فيها اطلاع العاملين على نتائج الأداء وتختلف هذه المقابلات اختلافا واضحا في الهدف من المقابلة والدور الذي يقوم به المقابل والافتراضات القائمة عليها كل طريقة ورد الفعل لدى العامل والنتائج التي نصل إليها (السلمي ، ١٩٨٥) .

الطريقة الأولى : الإخبار بالنتائج Tell and Sell :

ان الهدف الأساسي من هذه الطريقة هو إخبار الفرد بنتيجة التقييم دون محاولة أخذ وجهة نظره أو الاستماع إلى تعليقه وفائدة مثل هذه الطريقة محدودة ويتوقف نجاحها على مدى مهارة وقدرة المشرف على كسب احترام العامل وإقناعه بعدالة وصحة التقييم ويعيب هذه الطريقة أنها لا تسمح للعامل بالتعبير عن رأيه .

الطريقة الثانية : الإخبار بالنتائج والاستماع إلى العامل Tell and Listen :

وهذه الطريقة تسمح للعامل بالحديث ومناقشة المشرف فيما توصل إليه من رأي، أي أن المشرف لا يقتصر دوره على إخبار العامل بالنتائج بل يستمع إلى وجهة نظره، ولكن هذا لا ينعكس في الغالب في شكل تعديل للنتائج ولكنه سيصلح كقاعدة للتفاهم على أسباب انخفاض مستوى الكفاءة مثلا وسبل علاجها .

الطريقة الثالثة : مدخل المشاكل Problem Solving :

وهذه الطريقة تقوم أساسا على التفاهم المشترك بين المشرف والعامل وتبادل وجهات النظر بهدف الوصول إلى حل مشكلة العامل ومساعدته على تحسين أدائه ورفع مستوى إنتاجيته .

ولا شك أن الطريقة الثالثة هي الأفضل إذا توافرت الإمكانيات من حيث الوقت والجهد اللازمين لإتمامها .

الفصل الثامن : تقييم الأداء

هناك العديد من الأخطاء التي تحدث عند إجراء عملية تقييم الأداء ، وأهم هذه الأخطاء ما يأتي (Stone, 1998) :

١. خطأ الهالة Halo Error :

حيث يميل المدير لتكوين انطباع إيجابي أو سلبي عن مرؤوسيه على أساس أحد ملامح شخصيته أو أحد مجالات أدائه فقط دون إدراك باقي عناصر الشخصية أو مجالات الأداء . وهنا يقيم المدير المرؤوس تقييماً شخصياً وليس تقييماً موضوعياً .

٢. خطأ الانطباعات المسبقة Stereo Types :

حيث يميل الرئيس لتقييم مرؤوسيه إيجابياً أو سلبياً أو بشكل محايد ، متأثراً بانطباعاته الشخصية المسبقة عن تقييم معين من الناس (كبار السن - صغار السن ، النساء - الرجال ، خريجي المدارس العربية - خريجي المدارس الأجنبية ...) فهو يتصور أن لكل تقسيم من الناس سمات مشتركة طيبة أو غير طيبة ، ويلصقها بأي فرد ينتمي لتقسيم معين ، وعلى ذلك فالانطباع الشخصي للرئيس هنا هو انطباع غير مباشر، إنما هو انطباع عن التقسيم ثم بالتبعية عن الفرد الذي ينتمي إليه .

مثال : كبار السن ليس لديهم مقدرة على أداء الأعمال الذهنية ، الرجال أكثر قدرة من النساء في أداء وظائف معينة . ولا شك أن ذلك يجعل عملية التقييم عملية شخصية وليست عملية موضوعية .

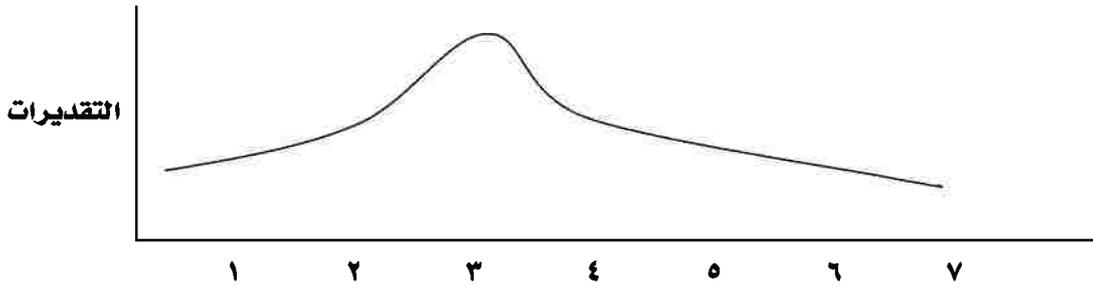
٣. الميل ناحية الوسط Central Tendency :

هذا الخطأ في الواقع من أكثر الأخطاء شيوعاً في التطبيق العملي ، حيث يقوم المقيم بإعطاء تقدير متوسط للكفاءة لجميع أو غالبية العاملين والواقع أن المقيم هنا قد يكون في شك من تقديره ، أو لا تتوافر لديه البيانات والمعلومات الكافية للتقدير السليم ، أو ليس لديه الوقت الكافي لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة أو انه غير مهتم بوضع تقرير سليم وهنا أيضا تبدو أهمية تدريب المقيم لتوجيهه إلى أهمية تقدير الأداء سواء للمنظمة أو للعاملين بصفة عامة .

٤. التقدير القاسي أو العنيف Too Hard :

يميل المقيم إلى إعطاء تقديرات منخفضة للكفاءة ونادرا ما يعطى التقديرات النهائية وهذا الميل يكون طبيعيا لدى المقيم بمعنى انه جامد أو صلب بطبيعته حتى في أمور حياته العادية ويوضح الشكل التالي مثالا لموقف المقيم المتشدد فنجده عادة يستخدم النصف الأدنى من مدى التقديرات ومن الشكل يتضح أن متوسط التقديرات ثلاث درجات فقط .

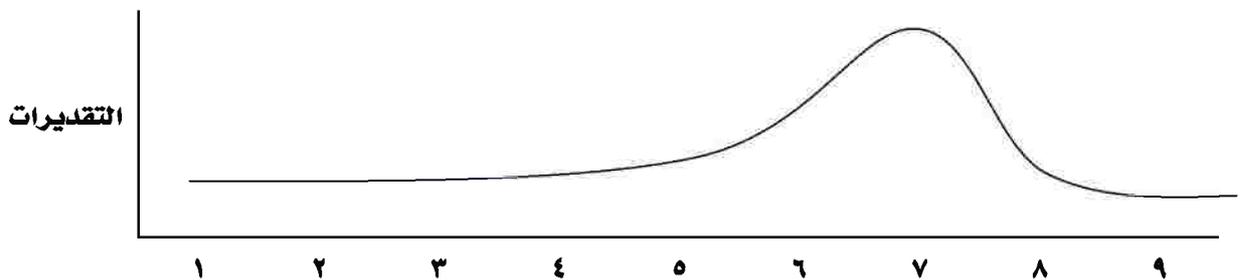
شكل (٢/٨) تقييم الأداء القاسي أو العنيف



٥. الميل إلى التساهل أو التيسير الزائد Too Lenient :

وهذه الطريقة عكس الطريقة السابقة حيث يميل المقيم إلى التساهل الزائد عن الحد في تقديراته عن كفاءة العاملين ويوضح الشكل التالي مثالا لموقف هذا المقيم فنجده عادة يستخدم النصف الأعلى من مدى التقديرات ومن الشكل التالي يتضح أن متوسط التقديرات هو سبع درجات .

شكل (٣/٨) تقييم الأداء المتساهل أو التيسير الزائد



٦. التحيز الشخصي Personal Bias :

في هذه الطريقة يتجه بعض الرؤساء إلى تقييم المرؤوسين متأثرين تماما ببعض قيمهم الشخصية وإحساساتهم ومشاعرهم (حب / كراهية الآخرين) وفي تلك الحالة يصبح التقييم غير متأثر بمدى تحقيق الأهداف بواسطة المرءوس وإنما بقيم واتجاهات الرئيس المقيم .

ولا شك أن أخطاء التقييم تسفر عن تقييم أناس بأقل أو أكثر مما يستحق نمط ومستوى أدائهم الفني وتقرير أو إسقاط حقهم في العلاوات أو المكافآت أو الترقيات على غير أساس سليم بينما التقييم العادل للأداء يعد حافظا بحد ذاته فلو تم التقييم بشكل موضوعي سليم سيتاح للمرءوسين الحصول على الحافز المستحق لهم بشكل سليم أيضا .

وهناك أخطاء كثيرة منها : النسيان ، التأثر من آخر تقييم ، التأثر بمركز الوظيفة أو مسماتها ، التأثر بالغرض من التقييم ، والتأثر بجماعات الضغط .

ناقشنا في هذا الفصل المقصود بمفهوم تقييم الأداء ، أسس التقييم الفعال للأداء ثم عرضنا أهداف عملية تقييم الأداء والعناصر الهامة لنظام التقييم والتي تشكل إطارا متكاملا يساهم في تحقيق أهداف المنظمة حيث أوضحنا :

١. أهداف المنظمة .
٢. مجالات التقييم .
٣. انسب طرق التقييم .
٤. تدريب الرؤساء على طرق التقييم.
٥. أهداف التقييم .
٦. معايير التقييم .
٧. شرح طريقة التقييم للرؤساء والمرؤوسين.
٨. تقييم التقييم .

ثم استعرضنا أهم طرق تقييم الأداء التي يمكن استخدامها والتي يمكن للمنظمة أن تعتمد عليها وهي :

١. التوزيع الإجباري .
٢. الترتيب التنازلي .
٣. طريقة الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج .
٤. الاختيار الإجباري .
٥. المقارنة المزدوجة للعاملين .
٦. طريقة التقييم الذاتي .

ثم ناقشنا علنية وسرية تقارير تقييم الأداء وكذلك مقابلة تقييم الأداء وأهدافها وطرق إعدادها وأخيراً تعرضنا لأهم الأخطاء التي يمكن أن تحدث عند إجراء عملية تقييم الأداء والتي يقع فيها بعض الرؤساء عند تقييم مرؤوسيهـم مثل :

١. خطأ الهالة .
٢. خطأ الميل ناحية الوسط .
٣. خطأ الميل إلى التساهل .
٤. خطأ الانطباعات المستقبلية .
٥. خطأ التقدير القاسي .
٦. التحيز الشخصي .

س/ ما المقصود بمفهوم تقييم الأداء ؟

.....

.....

.....

.....

س/ ما هي أسس التقييم الفعال ؟

.....

.....

.....

.....

س/ هناك جملة من الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء ، اذكر ثلاثة من هذه الأهداف ؟

.....

.....

.....

.....

س/ من طرق تقييم الأداء ، طريقة التوزيع الإجباري ، اشرح هذه الطريقة ؟

.....

.....

.....

الفصل الثامن : تقييم الأداء

.....

يجب أن يكون تقارير تقييم الأداء لها صفة العلنية حيث أنه لا فائدة من وضع تقدير عن كفاءة العاملين إذا لم يعلم العامل نفسه بدرجة التقدير التي وضعتها عنه جهة الإدارة ، ناقش هذه العبارة؟

.....

.....

.....

.....

المراجع

1. Bolton Trevor, Human Resources Management Blackwell, Cambridge, 1997.
2. Cynthia D. Fisher & ET, al., Human Resources Management, N.Y.: Houghton Mifflin Company, 1999.
- ٣ . كامل عمران ، إدارة الموارد البشرية ، النسرالذهبي ، القاهرة ، ١٩٩٩ .
4. Donald P. crane, Personnel: Human Resources Management, 4th. Ed., Belmont Calif Kent publishing co. 1987.
5. Storeg J., Human Resources Management, LONDON: Rout Ledge, 1995.
6. Cerill, M. & Freeman, C., Human Resources Management systems: strategies, Tactics, and techniques, Jossey Basspub SANFRANCISCO, 1998.
- ٧ . أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية : منظور القرن الحادي والعشرون ، بدون ناشر ، ٢٠٠٠ .
8. Randol S. Schuller Nicholas J. Beutell and Stuart A. youngblood effective Personnel management, 3rd. Ed., St. Paul., Minn, west publishing 1989 .
- ٩ . علي السلمي ، إدارة الموارد لرفع الكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٨١ .
10. Bolton, Trevor, Loc. Cit.
- ١١ . زكي محمود هاشم ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية ، مصر ، دار المعارف ، ١٩٧٢ .
12. Gill, D., How British industry selects its Management, Personnel Management, vol. 12, No. 4, Sep., 1980.
- ١٣ . مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة للنشر والتوزيع ، ١٩٩٦ .
- ١٤ . علي السلمي ، مرجع سبق ذكره .
- 15.11- Stone, J. Raymond, Human Resources Management 3rd. Ed., John Willie & Sons, New York 1998.