

الفصل السابع

تقييم الأداء

مقدمة:

كثيرًا ما يسوق الباحثون في مجال الإدارة والممارسون لها التطور الذي شهدته عملية تقييم الأداء على المستويين البحثي والتطبيقي خلال الثلاثين عامًا الماضية - كدليل على تطور أساليب وأهداف إدارة الأفراد بصفة عامة خلال نفس الفترة، ولقد كانت منظمات الأعمال تستخدم قديمًا تقييم الأداء لتحقيق أهداف إدارية أو رقابية (Performance Appraisal Administrative)، أما الآن فإن المنظمات النابهة قد أضافت إلى الهدف الإداري أو الرقابي لتقييم الأداء هدفًا آخر هو الهدف التدريبي أو التنموي (Development Performance Appraisal)، وهكذا فلم يعد استخدام منظمات الأعمال لتقييم الأداء قاصرًا على الارسترشاد به عند تحديد من يستحقون الترقية أو العلاوة الدورية، بل تعدى ذلك إلى استخدامه كأداة لتنمية العاملين ومساعدتهم على تطوير أدائهم ورفع كفاءتهم، من خلال تحديد أهداف أداء المرءوس ووسائل الوصول إلى هذه الأهداف بأسلوب ديمقراطي قائم على الإقناع والمناقشة بين الرئيس والمرءوس، وقد كان لهذا التطور في أهداف تقييم الأداء تأثير واضح - ليس فقط على محتوى التقييم، بل أيضًا وفي نفس الوقت - على الطرق والمقاييس المستخدمة أو المتاحة لتنفيذ هذا التقييم؛ ذلك أنه بدلًا من التركيز في الماضي على الصفات أو الخصائص المميزة للفرد، مثل القدرة على اتخاذ القرارات والتفاهم مع الرؤساء والمرءوسين - فإن تركيز محتوى وطرق تقييم الأداء الآن أصبح ينصب على نتائج الأداء، الأمر الذي يعد مفيدًا؛ نظرًا لتزايد أهمية العناصر الإدارية والإشرافية في المنظمات المعاصرة، والحاجة الماسة إلى طرق موضوعية للحكم على أداء هذه العناصر أو كفاءتها.

مفهوم تقييم الأداء وأهدافه:

على الرغم من صعوبة وضع تعريفات جامعة مانعة في مجال العلوم الإنسانية، والتي من بينها إدارة الأعمال - فإنه من الممكن تعريف تقييم الأداء ببساطة بأنه: تلك العملية

الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى، ومن الناحية المنطقية- إن لم يكن من الناحية العلمية أيضًا- فإن عملية تقييم الأداء تتكون من أربع خطوات متسلسلة ومتتابعة كالاتي:

١- الاتفاق على تلك الأسس أو المعايير التي سوف ينسب إليها أو يقارن بها أداء العاملين عند الحكم عليهم أو تقييم أدائهم، وعلى عكس الأعمال الإنتاجية التي يسهل وضع معايير أداء لها في صورة عدد من الوحدات المنتجة في وقت معين ومستوى جودة معين- فإن العديد من الأعمال الأخرى، مثل الأعمال الإدارية والإشرافية والمكتبية وأعمال البحوث والتطوير، عادة ما يصعب وضع معايير أداء كمية لها، وعلى الرغم من أن هذه العملية كانت تاريخيًا وراء اعتماد تقييم الأداء بالنسبة للأعمال غير الإنتاجية على ملاحظات الرئيس المباشر على المرءوس ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها، مثل القدرة على التصرف وحل المشكلات- فإن اتجاه تقييم أداء الأعمال غير الإنتاجية يتجه نحو استخدام عدد من المعايير الكمية بنجاح في العمل أو الأداء، مثل تحقيق الأرباح أو الأهداف، أو زيادة حصة المنشأة في السوق، أو تكوين جيل تال لتولي المسؤوليات في حالة الأعمال الإدارية، والأفكار الجديدة اللازمة لتطوير المنتجات وتخفيض التكاليف بالنسبة لأعمال البحوث والتطوير.

٢- القياس الفعلي لأداء العاملين باستخدام طريقة أو مقاييس التقييم الملائمة.

٣- المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، وتحديد الانحرافات، سواء أكانت موجبة أو سالبة.

٤- استخدام المعلومات المترتبة على المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المعياري في الوفاء بأهداف تقييم الأداء، سواء أكانت هذه الأهداف إدارية، مثل تقرير مدى الأحقية في الترقية أو العلاوة أو النقل أو حتى الفصل، أو تنموية مثل تقديم معلومات مرتدة للمرءوس عن مستوى أدائه، وبرامج التدريب والتنمية الإدارية اللازمة لتطوير هذا الأداء.

وبصرف النظر عن الهدف العام لتقييم الأداء، والذي قد يكون إدارياً أو تنموياً أو إدارياً تنموياً في نفس الوقت - فإنه من الممكن تلخيص أهم أهداف تقييم الأداء التفصيلية في الآتي:

١- تقديم المعلومات لاتخاذ العديد من قرارات إدارة الأفراد بشكل موضوعي، مثل قرارات الترقية والنقل ومنح العلاوات الدورية والمكافآت التشجيعية، مما يساعد على شعور العاملين بالعدالة وتقوية علاقتهم بالإدارة.

٢- تقديم المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل موضوعي، بعيداً عن التقليد القائم على مبدأ إن لم ينفع لن يضر.

٣- تقديم العديد من المعلومات المفيدة لعملية تخطيط القوى العاملة؛ ذلك أنه بدون معلومات كافية وموضوعية عن من يستحق الترقية أو النقل أو حتى تنزيل الرتبة أو الفصل، فإن عمليات تقدير المعروض من القوى العاملة والمطلوب منها خطط سد الفجوة بين الطلب والعرض - تصبح غير ممكنة أو على الأقل غير دقيقة.

٤- تقديم المعلومات اللازمة لإثبات صحة أساليب الاختيار والتعيين المتبعة؛ ذلك أن الاختبار الوحيد لمدى صحة (Validity) أساليب الاختبار، سواء أكانت اختبارات سيكولوجية أو اختبارات قدرات أو مقابلات شخصية فردية أو جماعية - هو مدى نجاحها في التنبؤ بأداء الفرد لمهام وظيفته كما تحكمه نتائج تقييم الأداء، وهكذا فإنه عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجات الفرد أو الأفراد في اختبارات الاختيار أو التوظيف ودرجاتهم في تقييم الأداء - يمكن الوصول إلى معامل صحة أسلوب الاختيار المستخدم، وبالتالي الاستمرار في استخدامه إذا كان المعامل عالياً، أو التوقف عن استخدامه إذا كان المعامل منخفضاً، أو لا توجد أية علاقة ارتباط على الإطلاق.

٥- قد تكشف معلومات تقييم الأداء عن بعض المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى تدخل مستويات أعلى لحلها، ومنع حدوثها مستقبلاً، على سبيل المثال نقل المشرف إلى الوحدة الإدارية إذا ثبت من معلومات التقييم وجود صراعات بينه وبين مرءوسيه، أو إعادة النظر في معايير الأداء الخاصة بنوع معين من الأعمال إذا تبين من معلومات التقييم عدم قدرة الغالبية العظمى من العاملين على الوصول إلى هذه المعايير.

٦- توفير معلومات التغذية المرتدة للعاملين عن مستوى أدائهم لمهام وظائفهم ونقاط القوة والضعف في هذا الأداء، الأمر الذي يعد ضروريًا لنجاح مقابلات التقييم ذات الطبيعة التنموية، والتي يكون على الرئيس المباشر فيها أن يناقش مع مرءوسيه برامج التدريب والتنمية الإدارية، أو حتى برامج التنمية الذاتية التي عليهم أن يتعرضوا لها؛ حتى يصلوا إلى مستوى الأداء المطلوب.

أهم القضايا المعاصرة في مجال تقييم الأداء:

هناك عدد من القضايا التي تحظى حاليًا باهتمام الباحثين والممارسين على السواء في مجال تقييم الأداء، ومن الممكن النظر إلى هذه القضايا على أنها اعتبارات يجب أن تؤخذ في الحسبان بواسطة القائمين على إدارة المنظمة عند التخطيط لنظام تقييم الأداء، مع ملاحظة أن وجهة نظر الإدارة تجاه هذه القضايا - منفردة أو مجتمعة - لا بد وأن تتأثر بالهدف العام لتقييم الأداء إداريًا كان أو تنمويًا، كما لا بد وأن تؤثر في القرار الخاص باختبار طريقة تقييم الأداء الملائمة، وبخصوص هذه القضايا فإنه من الممكن عرضها في ضوء عدد من الأسئلة كالتالي:

- ١- ما نوع الأداء المفترض أن يخضع للتقييم؟
 - ٢- من هم الأفراد المفترض أن يخضعوا لعملية التقييم؟
 - ٣- من هو الشخص المفضل للقيام بعملية التقييم؟
 - ٤- ما هو المدى المفضل لتكرارية أو دورية عملية التقييم؟
 - ٥- هل من المفضل إخبار العاملين بنتائج التقييم؟
 - ١- ما نوع الأداء المفترض أن يخضع للتقييم؟
- من الطبيعي أن يكون السؤال الأول في عملية تقييم الأداء هو ذلك المتعلق بنوع أو ماهية الأداء الذي سوف يتم تقييمه، وتسهيلًا لمهمة الإدارة عند محاولتها الإجابة عن هذا السؤال فقد يكون من المفيد تقسيم السؤال إلى سؤالين كالتالي:
- أ- هل سيتم التركيز على الأداء الفردي أم الأداء الجماعي؟
 - ب- في حالة التركيز على الأداء الفردي، أي معايير الأداء الفردي سوف تحظى بالاهتمام؟

بخصوص السؤال الفرعي (أ)، فإنه من المفضل كقاعدة عامة التركيز على الأداء الفردي عندما تسمح طبيعة العمل أن يعمل كل فرد بمعزل عن الآخرين دون أن يؤثر ذلك على عنصر الكفاءة، كما هو الحال في وظائف مندوبي البيع، والذين لا تربطهم ببعضهم البعض علاقة من حيث مدخلات الأداء ومخرجاته، وعلى العكس يفضل الأخذ بأسلوب الأداء الجماعي جزئياً- أي:جنباً إلى جنب مع أسلوب الأداء الفردي- عندما تكون مخرجات أداء بعض العاملين مدخلات لازمة لأداء البعض الآخر، كما هو الحال في وظائف العاملين على خطوط الإنتاج أو العاملين في أقسام الحسابات وشئون العاملين، أو الأخذ بالأداء الجماعي كلياً عندما تقتضي طبيعة العمل التعاون الكامل بين العاملين إلى الحد الذي يصعب معه فصل أداء الفرد عن أداء الجماعة، كما هو الحال في بعض الأعمال التي تكون مخرجات الأداء لكل مجموعة من العاملين مدخلات للمجموعة أو المجموعات الأخرى.

أما بخصوص السؤال الفرعي (ب) فإنه في بعض الحالات تقتضي طبيعة العمل التركيز على كمية الإنتاج وجودته كمعايير محددة ومباشرة للأداء، كما هو الحال في وظائف العمالة الإنتاجية، وفي بعض الحالات الأخرى تقتضي طبيعة العمل أيضاً التركيز على معايير الأداء غير المباشرة، مثل المواظبة والحماس والمبادلة والولاء والتعاون ونوع القيادة ونوع الشخصية، كما هو الحال في الكثير من الوظائف الإدارية التخصصية.

٢- من هم الأفراد المقترض أن يخضعوا لعملية التقييم؟

إن الإجابة عن هذا السؤال هي من البساطة، بحيث يمكن القول إن كل فرد في المنظمة يجب أن يخضع لعملية تقييم الأداء، ومع ذلك فإنه قد يكون من المفيد تركيز عمية التقييم من حيث العمق والتكرار على بعض العاملين، مثل هؤلاء المعينين حديثاً، أو الذين توجد علامة استفهام حول مستوى أدائهم خلال الفترة أو الفترات الماضية أكثر من البعض الآخر.

٣- من هو الشخص المفضل للقيام بعملية التقييم؟

من الممكن أن يتولى عملية التقييم - نظرياً على الأقل - أحد الأطراف التالية:

أ- الرؤساء المباشرين.

ب- الزملاء.

ج - المرءوسون.

بصفة عامة فإن الرؤساء المباشرين يعدون من أكثر الأشخاص صلاحية لتقييم أداء مرءوسيه؛ نظرًا لتوافر المعلومات لديهم عن هذا الأداء من ناحية، وحفاظًا على مبدأ وحدة القيادة- الذي يقضي بأن يكون لكل مرءوس رئيس واحد- من ناحية أخرى. ومع ذلك فإن هناك بعض الباحثين الذين يرون أن تقييم الزملاء قد يفضل تقييم الرؤساء في بعض الحالات؛ نظرًا لتوافر فرصة أكبر أمام هؤلاء الزملاء لملاحظة أداء بعضهم البعض على الطبيعة بدون أي تصنع أو تظاهر من قبل المرءوسين تجاه رؤسائهم، وعلى الرغم من راحة هذا الرأي من الناحية النظرية، فإن نجاح تطبيقه في الواقع العملي يحتاج إلى توافر شرطين أساسيين، بدونهما يمكن أن تؤدي التجربة إلى نوع من الصراع المدمر- ليس فقط لعلاقات الجماعة بل أيضًا- لمستوى الأداء أو الإنتاجية.

أول هذين الشرطين أن يتصف المناخ العام للجماعة بدرجة عالية من الثقة، والإيمان بأهمية المشاركة في الرأي على أسس ديمقراطية، وثاني هذين الشرطين ألا يكون نظام المكافآت في حالة ارتباطه بنتائج التقييم مصممًا على أساس تنافس، بمعنى أن حصول بعض أعضاء الجماعة على مكافأة ما، سواء أكان ذلك علاوة أو ترقية- يحرم أو يخفض فرصة البعض الآخر في الحصول على نفس المكافأة، وأخيرًا فإن تقييم الرؤساء بواسطة مرءوسيه، والذي عادة ما يأخذ شكل استقصاء لاتجاهات المرءوسين تجاه رؤسائهم- يعد مفضلًا فقط عندما يكون نمط العلاقة بين الرؤساء والمرءوسين ذا تأثير واضح على الأداء، كما هو الحال في إدارة الجامعات والمستشفيات ومراكز وإدارات البحوث والتطوير، أما في غير حالات إدارة المهنيين والباحثين فإن تقييم الرؤساء بواسطة مرءوسيه عادة ما يؤدي إلى عزوف الرؤساء عن اتخاذ قرارات تتعارض مع رغبات مرءوسيه على حساب أهداف الإنتاج أو الأداء؛ كسبًا لتأييد المرءوسين والشعبية بينهم.

٤- ما هو المدى المفضل لتكرارية أو دورية عملية التقييم ؟

بصفة عامة يمكن القول إن مدى تكرارية أو دورية عملية التقييم يتوقف على الهدف العام لتقييم الأداء، وهكذا فإنه إذا كان الهدف العام لتقييم الأداء هو الهدف الإداري القائم على استخدام معلومات التقييم للحكم على أحقية المرءوسين في الحصول على الترقية أو العلاوة الدورية- فإن عملية التقييم لا يلزم أن تتم بصفة متكررة أو مستمرة،

بل بشكل رسمي مرة أو مرتين في العام، وعلى العكس عندما يكون الهدف العام لتقييم الأداء هو الهدف التنموي القائم على نصيح الرؤساء المرءوسيههم بخصوص مشكلات الأداء وكيفية التغلب عليها- فإن عملية التقييم يفضل أن تتم بشكل غير رسمي، وبصفة متكررة أو مستمرة طبقاً لمدى حاجة المرءوسين للتشاور.

هـ- هل من المفضل إخبار العاملين بنتائج التقييم؟

إن الإجابة عن هذا السؤال هي بالقطع نعم، من المفضل إخبار العاملين بنتائج التقييم، على الأقل للسببين التاليين:

أ- أنه من غير المنطقي أن تتوقع أو تطلب الإدارة من العاملين رفع مستوى أدائهم في الفترة القادمة دون أن توفر لهم معلومات التغذية المرتدة عن مستوى أدائهم خلال الفترة المنقضية.

ب - إجماع الدراسات والبحوث في مجالات الحوافز والإثراء والرضا الوظيفي على أهمية توفير معلومات كافية وجيدة وبشكل متكرر للعاملين عن أدائهم.

وإذا كان إخبار العاملين بنتائج التقييم عادة ما يتم من خلال المقابلات التي تتم بين الرؤساء ومرءوسيههم- فإن هناك عددًا من الملاحظات التي على الرئيس المباشر مراعاتها، وعدد آخر من الملاحظات التي عليه أن يتجنبها.

وبخصوص النوع الأول من الملاحظات، فإن على الرئيس المباشر أن يحاول الآتي:

أ- أن يقوم بالتحضير للمقابلة جيدًا قبل تنفيذها.

ب- أن يكون محددًا عند ذكره لأسباب إعطاء المرءوس تقديرًا معينًا في تقييم الأداء.

ج - أن يركز المناقشة حول الأداء، وليس حول أي شي آخر، مع محاولة تعزيز نوع السلوك المرغوب به أثناء المناقشة.

د- أن يحاول تحديد الخطوات التفصيلية التي على المرءوس اتباعها في المستقبل؛ لتحسين أدائه مع عدم إغفال دوره كرئيس في خطة التحسين أو التطوير.

أما بخصوص الملاحظات التي على الرئيس المباشر أن يتجنبها أثناء مقابلات التقييم، فتشمل الآتي:

أ- التحدث مع المرءوس بأسلوب المحاضرة، وما يترتب على ذلك من عدم إعطاء المرءوس فرصة للمناقشة والتوضيح.

ب- التركيز فقط على الجوانب السلبية وإغفال الجوانب الإيجابية، سواء في السلوك أو الأداء.

ج- التصميم على أن تنتهي المقابلة والمرءوس يتفق معه في كل شيء.

د- التهديد بالحرمان من الترقية أو العلاوة.

طرق تقييم الأداء:

على الرغم من أن هناك العديد من الطرائق التي يمكن للإدارة الاستعانة بها في تقييم أداء العاملين - إلا أنه من المهم ملاحظة مزايا وعيوب كل طريقة من هذه الطرق، وبالتالي مدى ملائمتها لظروف المنظمة وطبيعة العمل بها، قبل أن يتم اتخاذ القرار الخاص باختيار إحداها للتطبيق في المنظمة، وفيما يلي نتعرض لأهم طرق تقييم الأداء بشيء من التفصيل:

أ- قياس كمية الإنتاج الفعلي ومقارنتها بمعايير الإنتاج:

وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً في تقييم أداء العمالة الإنتاجية بالمنظمات الصناعية، وأيضاً في تقييم أداء رجال البيع بالعديد من المنظمات، مثل منظمات تجارة الجملة والتجزئة ومنظمات التأمين، وتهدف هذه الطريقة إلى قياس معدل إنتاجية الفرد، عن طريق مقارنة عدد الوحدات الفعلية التي تم إنتاجها أو بيعها خلال فترة التقييم بعدد الوحدات المعيارية التي كان من المفترض إنتاجها أو بيعها طبقاً لمعدلات الأداء المستخدمة، مثل هذه المعدلات قد يتم وضعها بطريقة تقديرية من واقع التجربة والخبرة الماضية، أو بطريقة إحصائية عن طريق استخراج متوسطات كمية الإنتاج خلال الفترات الماضية من واقع بيانات الإنتاج الموجودة بسجلات المنشأة.

ب- طريقة المقاييس الكمية المتدرجة:

تعد طريقة المقاييس الكمية المتدرجة من أقدم الطرق لتقييم الأداء وأكثرها انتشاراً بين المنظمات. ووفقاً لهذه الطريقة فإنه يتم إعطاء القائم بالتقييم نموذجاً يحتوي على عدد من الصفات أو الخصائص التي يعتقد أنها تمثل مؤثرات لمستوى أداء الفرد لمهام وظيفته، مثل كمية وجودة العمل ومستوى المعلومات عن الوظيفة، والقدرة على حل المشكلات وقيادة الآخرين، ومستوى التعاون مع الزملاء والرؤساء والمرءوسين، وهكذا فإنه يتم

الوصول إلى التقدير العام للشخص موضوع التقييم عن طريق إعطائه درجة معينة في كل صفة من عناصر التقييم - والتي يتم تدريج كل منها إلى درجات مثلاً من صفر إلى خمسة، بحيث يمثل الصفر انعدام الصفة في الشخص، بينما تمثل خمسة الدرجة القصوى - ثم يتم تجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد في كل عنصر لنحصل على تقديره النهائي الذي يمثل أدائه بالنسبة لزملائه في العمل، وذلك على النحو التالي:

عناصر التقييم	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً	ممتاز	المجموع
كمية العمل	صفر	١	٢	٣	٤	٥	
جودة العمل	صفر	١	٢	٣	٤	٥	
مستوى التعاون	صفر	١	٢	٣	٤	٥	
القدرة على حل المشكلات	صفر	١	٢		٤	٥	
المجموع	-	-	-	٣	٨	٥	١٦٠

وعلى الرغم من بساطة هذه الطريقة وسهولة تصميمها من خلال المختصين في إدارة الأفراد، واستخدامها بواسطة الرئيس المباشر، وفهمها بواسطة العاملين - فإنها تعاني من العيوب الآتية:

١ - نظراً لأن الصفات أو الخصائص محل التقييم لا تصنف سلوكيات الأداء الفعلي وإنما تعد مؤثرات فقط لهذا الأداء - فإنه عادة ما يكون من الصعب توفير معلومات مرتدة مفيدة للشخص عن نتائج أدائه بشكل يساعده على التطوير في المستقبل.

٢ - الشخص القائم بالتقييم وفقاً لهذه الطريقة يكون أكثر عرضة لنوع من التحيز يطلق عليه اسم: (The Halo Effect)، والذي بمقتضاه يقوم الرئيس المباشر بإعطاء المرءوس تقديرًا مرتفعاً في جميع الصفات أو الخصائص؛ نتيجة لتمييزه في واحدة منها، مثل المواظبة في الحضور والانصراف.

٣- إن شخصية القائم بالتقييم، من حيث التشدد أو التساهل عادة ما تؤثر على نتائج التقييم، بحيث يعطي تقديرات مرتفعة لكل المرءوسين إذا كان متساهلاً، وتقديرات منخفضة لكل المرءوسين إذا كان متشدداً.

طرق المقارنة بين العاملين:

يوجد ثلاثة أشكال رئيسية للمقارنة بين العاملين كأسلوب من أساليب تقييم الأداء، وهذه الأشكال هي:

- ١- المقارنة عن طريق الترتيب البسيط.
 - ٢- المقارنة الزوجية بين العاملين.
 - ٣- المقارنة عن طريق التوزيع الإجباري.
- ١- المقارنة عن طريق الترتيب البسيط:
- وفقاً لهذه الطريقة فإن الرئيس المباشر يقوم بترتيب المرءوسين موضوع التقييم ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ من حيث الأداء العام، بصرف النظر عن الصفات أو الخصائص التي يتمتع بها هؤلاء المرءوسون، وعلى الرغم من بساطة هذه الطريقة وسهولتها - إلا أنها تعاني من عيبين رئيسيين، هما:
- أ- أنها لا تظهر حجم الاختلافات في الأداء بين الأفراد بعد ترتيبهم.
 - ب- أنها - مثل طريقة المقاييس الكمية المتدرجة - لا توفر معلومات مرتدة مفيدة للمرئوس عن نتائج أدائه الماضي؛ بغرض تطوير هذا الأداء في المستقبل.
- ٢- المقارنة الزوجية بين العاملين:
- ووفقاً لطريقة المقارنة الزوجية، فإنه يتم اتباع الخطوات التالية:
- أ- استخراج عدد المقارنات الزوجية باستخدام معادلة التوافق التالية:

$$n(n-1)$$

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{n(n-1)}{2}$$

٢

حيث n = عدد المرءوسين المطلوب تقييم أدائهم. فإذا كان عدد هؤلاء المرءوسين يساوي خمسة (أ، ب، ج، د، هـ) - فإن عدد المقارنات الزوجية يكون كالتالي:

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{5(5-1)}{2} = \frac{20}{2} = 10$$

هذه المقارنات على سبيل الحصر كالتالي:

أب، أج، أد، أه.

بج، بد، بـه.

جـد، جـه.

دـه.

ب- بعد ذلك يقوم الرئيس المباشر بالمقارنة بين زوجيات العاملين؛ بغرض تحديد من هو الأفضل في كل زوجية من هذه الزوجيات، ثم تلخيص النتائج في جدول كالتالي:

الترتيب النهائي للمرءوس	عدد المقارنات التي فاز فيها من إجمالي عشر مقارنات	المرءوس
١	٤	أ
٣	٢	ب
٢	٣	جـ
١	٤	د
٤	١	هـ

والميزة الرئيسية لهذه الطريقة أنها تتمتع بدرجة عالية من الثبات (Reliability)، بمعنى أنه في حالة المقارنة بين المرءوسين بواسطة أكثر من شخص فإنهم في الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريباً، الأمر الذي يصعب تحقيقه بنفس الدرجة باستخدام أية طريقة أخرى من طرق تقييم الأداء. ولكن العيب الرئيسي في طريقة المقارنات الزوجية-بالإضافة إلى عيب عدم توفير المعلومات المرتدة عن نتائج الأداء بشكل يساعد على

التطوير - أنها تصلح فقط عندما يكون العدد صغيراً، فمثلاً إذا كان عدد المرءوسين خمسين مرءوساً، فإن عدد المقارنات المطلوب القيام به يكون:

$$\frac{50(50-1)}{2}$$

٢ = ١٢٢٥ مقارنة، الأمر الذي يعد مستحيلاً من الناحية العملية.

٣- المقارنة عن طريق التوزيع الإجباري:

ووفقاً لهذه الطريقة فإنه يطلب من الرئيس المباشر تقييم مرءوسيه عن طريق توزيعهم

على درجات التقييم، باستخدام فكرة منحنى التوزيع الطبيعي كالآتي:

أ- ١٠٪ من المرءوسين يحصلون على تقدير ضعيف جداً.

ب- ٢٠٪ من المرءوسين يحصلون على تقدير ضعيف.

ج- ٤٠٪ من المرءوسين يحصلون على تقدير متوسط.

د- ٢٠٪ من المرءوسين يحصلون على تقدير جيد.

هـ- ١٠٪ من المرءوسين يحصلون على تقدير جيد جداً.

وعلى الرغم من وجهة فكرة منحنى التوزيع الطبيعي، والتي تقوم على أساس أن أي ظاهرة عادة ما تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة لتلك الظاهرة، مع انخفاض هذا التركيز حول الطرفين - فإن العيب الرئيسي لتطبيقها في مجال تقييم الأداء - بالإضافة إلى عيوب الطرق السابق مناقشتها - أنه من غير المحتمل أن يخضع أداء مجموعات العاملين من الناحية الفعلية لمنطق منحنى التوزيع الطبيعي؛ وذلك نظراً لأن الغرض الأساسي لهذا المنحنى هو أن الظاهرة يجب أن يتوافر لها شرط الأعداد الكبيرة أو حتى اللانهائية، وهو ما لا يمكن تحقيقه عند تقييم أداء مجموعات العاملين، والتي عادة ما تكون محدودة العدد.

٤- طريقة قوائم المراجعة:

من الممكن التمييز بين نوعين رئيسيين من أنواع قوائم المراجعة عن طريق:

أ- قوائم المراجعة المرجحة (Weighted Checklists).

ب- قوائم المراجعة ذات الاختيار الإجباري (Forced Choice Checklists).

وتقوم فكرة قوائم المراجعة المرجحة على أساس وضع عدد من الجمل التي تصف السلوكيات المهمة للنجاح في أداء مهام وظيفة معينة، أو عائلة من الوظائف، وذلك بواسطة عدد من الخبراء ذوي الدراية بسلوكيات الوظيفة المرغوب بها وغير المرغوب بها، وأيضًا فإن هؤلاء الخبراء يقومون بتخصيص وزن معين أو قيمة معينة لكل جملة من الجمل السلوكية التي يقع عليها الاختبار، بعد ذلك يقوم الرئيس المباشر بوضع علامة أمام تلك الجمل السلوكية التي تمثل سلوك المرءوس الوظيفي خير تمثيل، ثم جمع أوزان الجمل التي تم وضع علامات أمامها ليحصل على التقدير النهائي للمرءوس في تقييم الأداء. وعلى الرغم من أن هذه الطريقة تتميز بتوفيرها لمعلومات مرتدة مفيدة عن نواحي القوة والضعف في سلوكيات العاملين الوظيفي - فإن مشكلتها الرئيسية هي ندرة الخبرات القادرة على التعبير عن سلوكيات الوظيفة المرغوب بها في شكل جمل دقيقة، ثم وضع الأوزان النسبية لكل جملة من الجمل على أساس موضوعي.

وتتشابه طريقة الاختبار الإجباري مع طريقة القوائم المرجحة في فكرة التعبير عن سلوكيات الوظيفة في شكل عدد من الجمل السلوكية، ولكنها تختلف عنها في الآتي:

١ - أنه بينما تغطي الجمل السلوكية في حالة القوائم المرجحة سلوكيات الوظيفة المرغوب بها فقط - فإن الجمل السلوكية في حالة الاختبار الإجباري تغطي سلوكيات الوظيفة المرغوب بها وغير المرغوب بها.

٢ - أن الجمل السلوكية في حالة الاختبار الإجباري يتم تقسيمها إلى رباعيات يعبر اثنان منها عن سلوكيات مرغوب بها، والاثنان الآخران عن سلوكيات وظيفة غير مرغوب بها.

٣ - أنه بينما يعلم الرئيس المباشر في حالة القوائم المرجحة أوزان الجمل النسبية - فإن هذا الرئيس في حالة الاختبار الإجباري لا يعلم أي الجمل السلوكية سوف تحسب للمرءوس، وأي الجمل سوف تحسب عليه، حيث يتم الاحتفاظ بالشفرة المستخدمة طرف الإدارة العليا بعيدًا عن متناول الرؤساء المباشرين.

وكمثال لرباعيات الجمل السلوكية المستخدمة في طريقة الاختبار الإجباري نورد الرباعية التالية:

- نادراً ما يرتكب في عمله. ————— مرغوب بها
 - محل احترام مرءوسيه.
 - عادة ما يتأخر عن المواعيد المحددة لإنجاز مهام العمل
 - غير قادر على إقناع الآخرين بوجهة نظره الشخصية ————— غير مرغوب بها
- والميزة الرئيسية لطريقة الاختبار الإجباري هي القضاء على مشكلة تحيز الرئيس المباشر؛ نظراً لعدم معرفته بالجميل التي في صالح المرءوس، والجميل التي ليست في صالحه، ولكن عيبها الرئيسي يكمن في عدم إمكانية إحاطة الرئيس المباشر للمرءوس بنواحي القوة والضعف في سلوكياته وأدائه لعدم توافر شفرة الطريقة لديه.

٥- طريقة الوقائع الحرجة:

وفقاً لهذه الطريقة فإنه يتم تحديد تلك الوقائع التي يعتقد بتأثيرها الواضح على نجاح أو فشل العاملين في أداء مهام وظائفهم، وذلك بواسطة عدد من الخبراء ذوي الدراية، واعتماداً على بطاقات وصف الوظائف موضوع التقييم، وعلى فرض توافر هذه الوقائع فإن الرؤساء المباشرين يقومون بملاحظة أداء مرءوسيه، وتسجيل ما إذا كانت هذه الوقائع تصدر عنهم، ومدى تكرار هذا الحدوث أولاً بأول.

وهكذا فإنه عندما يحين وقت تقييم الأداء، فإنه ما على الرئيس المباشر إلا أن يراجع سجل الملاحظة الخاص بأداء العاملين، ويحدد في تقرير الأداء الخاص بالمرءوس أي الوقائع الحرجة ذات التأثير الموجب، وأي الوقائع الحرجة ذات التأثير السالب صدرت من المرءوس، ومعدل تكرار هذا الصدور.

وهناك بالطبع أكثر من شكل لتطبيق طريقة الوقائع الحرجة في مجال تقييم أداء العاملين، ومن هذه الأشكال الطريقة المسماة بطريقة مقاييس السلوك المتدرجة (Behaviorally Anchored Rating)، والتي يلزم اتباع الخطوات التالية عند تصميمها:

- ١- يجب وضع الوظائف موضوع التقييم أولاً في صورة عدد من الوقائع السلوكية الملائمة لمهام هذه الوظائف ومسئولياتها.

٢- تصنيف الوقائع السلوكية التي تم التوصل إليها في الخطوة السابقة، في صورة عدد من عناصر الأداء الوظيفي الرئيسية، مثل عنصر المبادلة والابتكار وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

٣- تراجع عملية التصنيف التي تمت في الخطوة السابقة بواسطة مجموعة أخرى من الخبراء الذين يتم إعطاؤهم تعريفات عناصر الأداء الوظيفي، ويطلب منهم تخصيص كل واقعة من الوقائع الحرجة لأكثر عناصر الأداء الوظيفي ملائمة.

٤- تدريب الوقائع الحرجة- التي تم تصنيفها تحت كل عنصر من عناصر الأداء الوظيفي- على مقياس مكون من عدد من النقاط، تتراوح بين الصفر الذي يمثل انعدام العنصر، وحد أقصى (مثلاً ٨) يمثل قمة توافر نفس العنصر كالآتي:

عنصر المبادرة
هذا الموظف ... والابتكار

٨

يبدع في توسيع نطاق الوظيفة إلى مجالات

مفيدة غير موجودة في وصف الوظيفة.

يقدم العديد من الأفكار الجديدة والاقتراحات المفيدة

لتطوير أداء الوظيفة.

باستمرار يبحث عن أعمال أخرى

لإنجازها بمجرد الانتهاء من عمله.

غالبًا ما يسأل زملاءه عما يستطيع القيام به لمساعدتهم

في إنهاء عملهم.

٧

في أحيان كثيرة يؤدي أكثر مما تتطلبه

الوظيفة دون أن يطلب منه ذلك.

٦

في أحيان قليلة يؤدي أكثر مما تتطلبه وظيفته

دون أن يطلب منه ذلك.

٥

يؤدي مهام وظيفته مع قليل

من الإشراف.

٤

يؤدي فقط مهام الوظيفة، مع إخباره من آن لآخر

بما يجب عمله.

يحتاج إلى إشراف دائم لكي يعمل.

شكل رقم (١٧) مثال لمقاييس السلوك المتدرجة.

وتتميز طريقة الوقائع الحرجة، والتي تم وضعها أساسًا للتغلب على مشكلات طرق التقييم، سواء تلك التي تعتمد على صفات لا تمت لأداء المرءوس بصلة مباشرة، أو تلك التي تعتمد على فكرة المقارنة بين العاملين على أساس الأداء العام، وبشكل لا يوفر أي معلومات مرتدة عن نقاط القوة أو الضعف في الأداء - بقدرتها الفائقة على توفير تغذية مرتدة عن نقاط القوة أو الضعف في الأداء عن الأداء الفعلي للمرءوس، ومواطن التميز التي يلزم التركيز عليها، ومواطن الضعف التي تحتاج إلى تطوير، الأمر الذي يجعلها أكثر ملاءمة عندما يكون الهدف العام لتقييم الأداء تنمويًا أكثر منه إداريًا أو رقابيًا، أما عيب طريقة الوقائع الحرجة الرئيسي - بالإضافة إلى عيب الوقت والجهد والتكاليف - هو أن تطبيقها وما يحتاج إليه من الملاحظة الدقيقة من جانب الرئيس المباشر للمرءوسيه - قد يترتب عليه تدمير العاملين من الإشراف الدقيق، وبالتالي انخفاض معنويات هؤلاء العاملين إذا ما شعروا أن كل شيء يقومون به يتم ملاحظته وتسجيله.

٦- مراكز التقييم كأحد أدوات تقييم الأداء:

وعند استخدام التقييم في مجال تقييم أداء العاملين فإنه يتم التركيز على إمكانات الفرد، وصلاحيته لتولي مسئوليات أكبر من الناحية التنموية، حيث يقوم عدد من المديرين المدربين بتقييم مدى توافر هذه الإمكانيات والصلاحيات لدى الفرد باستخدام أكثر من أسلوب أو معيار، والغرض الأساسي وراء استخدام مراكز التقييم كأسلوب من أساليب تقييم الأداء - هو أن المعلومات الكثيرة أفضل من المعلومات القليلة عند اتخاذ قرارات التقييم ذات التأثير على مستقبل الفرد والمنظمة.

وهكذا فإنه عادة ما يشترك الأفراد موضع التقييم في أحد المراكز لمدة ثلاثة أو أربعة أيام، حيث يتعرضون خلال هذه الفترة لعدد من أساليب التقييم، مثل اختبارات القدرات والاختبارات السلوكية والمقابلات الشخصية العميقة والاشتراك في مجموعات تشخيص المشكلات وحلها. وأخيرًا، وفي النهاية يتم تقييم هؤلاء الأفراد بواسطة أكثر من خبير من الخبراء الذين تولوا مهمة الملاحظة الدقيقة لسلوكيات المشاركين في المركز، ونظرًا للنجاح الذي حققته مراكز التقييم في مجال تعريف الأداء، وبصرف النظر عن تكاليفها الباهظة - فإن العديد من المنظمات في الخارج تقوم باستخدامها حاليًا؛ لتحديد مدى صلاحية الأفراد لتولي المناصب الإشرافية والإدارية.

٧- الإدارة بالأهداف كأحد طرق تقييم الأداء:

من الممكن وصف الإدارة بالأهداف ببساطة بأنها فلسفة إدارية قائمة على فكرة أن كل مدير يعد مسؤولاً عن تركيز انتباه مرءوسيه وجهودهم على الأهداف الكلية والشاملة في اتخاذ القرارات، وتدفق المعلومات بحرية بين الطرفين يعد من الأركان الأساسية لفلسفة الإدارة بالأهداف. وكأسلوب من أساليب تقييم الأداء فإنه من الممكن القول إن أسلوب تقييم الأداء قد انتشر مؤخرًا في محاولة للتغلب على عيوب الطرق التقليدية في مجال تقييم أداء العاملين، وعند اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف لتقييم أداء العاملين فإن عملية التقييم عادة ما تمر بالخطوات التالية:

١- يتقابل كل مرءوس مع رئيسه المباشر للاتفاق على أهداف أداء المرءوس خلال الفترة القادمة ومواعيد وأساليب تنفيذ هذه الأهداف، مع مراعاة أن تكون كمية يمكن قياسها، أو على الأقل محددة بطريقة دقيقة، على سبيل المثال تخفيض التالف بنسبة ٢٠٪، أو زيادة المبيعات النقدية بنسبة ١٠٪، أو الانتهاء من إعداد الموازنة التقديرية قبل بداية شهر مارس القادم.

٢- يجتمع المرءوس مع رئيسه المباشر كلما دعت الحاجة؛ لمناقشة المشكلات التي تعترض تنفيذ الأهداف التي تم الاتفاق عليها وتعديلها إذا لزم الأمر.

٣- في نهاية المدة المحددة لتنفيذ الأهداف يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء المرءوس، على أساس نسبة تحقيقه للأهداف التي اشترك مع رئيسه في وضعها، وفي نفس الجلسة يتم الاتفاق على أهداف جديدة للفترة القادمة.

طرق تنمية فاعلية تقييم الأداء:

يعتبر تقييم طرق الأداء ذا أهمية كبيرة، ومطبق على نطاق واسع، لذلك ينبغي على الإدارة تطوير وتنمية مثل هذه الأنظمة.

ونشير هنا إلى بعض الطرق والأساليب التي تجعل من تقييم الأداء أكثر فاعلية، وهي:

- ♦ تحسين مصداقية تقييم الأداء ودرجة الوثوق به.
- ♦ استخدام العديد من التقييمات بدلاً من الاعتماد على تقييم مفرد.
- ♦ تدريب المسؤولين على تقييم الأداء.
- ♦ التركيز في التقييم على معايير خاصة بالعمل.
- ♦ تحسين وتوفير عملية التغذية العكسية (feed back).
- ♦ ربط فرص شغل الوظيفة بنتائج التقييم.

أولاً: تحسين مصداقية تقييم الأداء ودرجة الوثوق به :

يشبه تقييم الأداء الأنظمة الأخرى المتعلقة بالأفراد من حيث المشكلات الخاصة بمصداقية ودرجة الوثوق بالمقياس المستخدم.

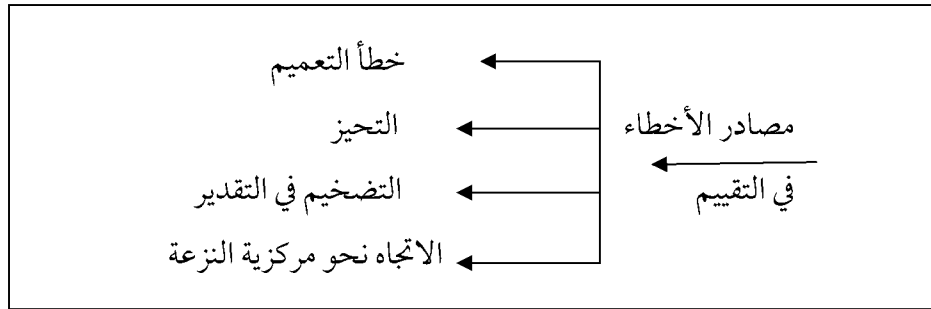
١- المشكلات الخاصة بالمصداقية:

يهدف تقييم الأداء إلى تقييم الإنجاز ومقدرة الأفراد، ومع ذلك قد لا تصلح هذه الأنظمة لتحقيق غايتها؛ بسبب العديد من القيود التي تحد من استخدامها.

فإذا استندت أساليب تقييم الأداء إلى مقاييس موضوعية للأداء زادت درجة المصداقية والملاءمة في تقييم الأداء، بينما لو استندت إلى الكثير من المعايير الشخصية – فإن ذلك يجعل التقييم أقل صدقاً في مجال اتخاذ القرار، وفي التوجيه الوظيفي.

تنحصر المصادر الشائعة للخطأ في التقييم في: خطأ التعميم (Halo effect)، والتحيز (bias)، والتضخيم في التقدير (Inflation of rating)، والميل إلى النزعة المركزية (Central Tendency).

مصادر الخطأ في التقييم



١- خطأ التعميم (Halo effect):

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

٢- التحيز (Bias):

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

٣- 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.

٤- الاتجاه نحو مركزية النزعة (Central tendency):

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

٢- المشكلات الخاصة بالثبات والوثوق (Reliability problems):

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

ثانياً: استخدام تقنيات متعددة:

نتيجة لوجود التحيز الشخصي والميل إلى التقييم، فإنه من المفيد استخدام تقسيمات متعددة بدلاً من الاستناد إلى تقييم واحد. فقد يكون تقييم مشرف معين غير صادق، إلا أن الاعتماد على رأي عام من عديد من التقديرات- يعطي مؤشراً أفضل للأداء.

ثالثاً: تدريب المسؤولين على تقييم الأداء:

إن المشرفين في حاجة إلى التدريب لتنمية إدراكهم، ومهاراتهم، والمعرفة بالأساليب الملائمة لتقييم أداء الآخرين، فهم في حاجة إلى:

١- تنمية المعايير الموجهة لقياس الأداء وتوفيرها.

٢- ممارسة عملية التقييم وتفهمها.

٣- تفهم الجوانب السلوكية في عملية التقييم، وكيفية قياسها من خلال المقابلات.

رابعاً: التركيز في التقييم على معايير خاصة بالعمل:

يكون التقييم أكثر فاعلية إذا أمكن قياس أداء الفرد وفقاً لمعايير متوائمة مع العمل، بدلاً من استخدام معايير عامة.

خامساً: تحسين عملية التغذية الخلفية:

تنتهي دائماً عملية التقييم بالتوصية بالحاجة إلى التنمية والتطوير، والتي يجب إبلاغها إلى المرءوسين بأسرع ما يمكن. ونجد أن معظم المتدربين بحاجة إلى تنمية وتطوير اتصالاتهم، ولا يوجد استثناءات في هذا المجال، فالمهارة التي من خلالها يحصل المشرف على نتائج التقييم هي العنصر الجوهرى في فاعلية نظام التقييم في تغيير سلوك الفرد.

بصفة عامة يجب أن يترتب على هذه المقابلات إبلاغ الفرد بثلاثة أشياء على الأقل، هي:

١- موقف الأداء الفعلي للفرد بالمقارنة بالمعايير.

٢- ما هو المطلوب لعلاج أي انحراف في السلوك.

٣- النتائج المتوقعة لعملية التنمية والتطوير، أو الفشل في التنمية.

سادساً: الاسترشاد وربط فرص شغل الوظيفة بنتائج التقييم:

لابد من وجود معايير إرشادية نمطية تبين كيفية استخدام التقييم في عمليات الاختيار للوظائف بصفة عامة، ويشترط لاستخدام التقييم مايلي:

١- أن يتم التقييم في ظل ظروف نمطية طبيعية.

٢- أن يتم على أساس الموضوعية وملاحظة سلوكيات الأداء المعين.

٣- أن يكون صادقاً وموثوقاً به.

إن طريقة وأسلوب التقييم الصادق تنبني على أساس تحليل العمل ، خاصة تحليل مهام الوظيفة.

الإجراءات المترتبة على تقييم الأداء:

تتلخص الإجراءات العادية المتعلقة بالأفراد، والمترتبة على تقييم الأداء في الآتي:

١- تعديل الأجر أو المرتب (Salary adjustments).

٢- النقل داخل التنظيم (Movement in the organization).

٣- شغل وظيفة أعلى من خلال التدريب والتنمية.

٤- التحويل إلى وظيفة أخرى.

وفيما يلي عرض سريع لهذه الجوانب المترتبة على تقييم الأداء:

١/ إصلاح وتعديل الأجر أو المرتب:

قد يتم تعديل الأجر نتيجة تقييم الأداء، سواء تم ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية، فقد اتضح أن الدافعية يطرأ عليها تطور إذا ما تم الربط بين الثواب والأداء، لذلك ولكي تنجح الزيادة في الأجر كحافز لبذل الجهد- يجب أن تبنى زيادة الأجر على نتائج تقييم الأداء.

٢/ النقل داخل التنظيم:

قد يترتب على تقييم الأداء التحريك داخل التنظيم، فالتقدم والنمو يتم من خلال الترقية لأعلى والنقل والتحويل.

٣/ شغل وظيفة أعلى من خلال التدريب والتنمية:

يترتب على زيادة أعباء ومتطلبات العمل خلق أوضاع أو ظروف لا يستمر معها شاغلوا هذه الوظائف، مما يعني أن الأمر يتطلب المزيد من المعرفة والمهارة بجانب المهارات الحالية، إذا اتضح من تقييم الأداء أنه يمكنهم اكتساب ذلك من خلال برامج التدريب والتنمية، فهذا يعني أنه يمكن رفع هؤلاء الأفراد إلى مناصب أعلى. وبذلك تتضمن عملية الرفع لمركز أعلى إعادة تدريب الفرد، بحيث يمكنه إنجاز الوظائف

المعقدة، وإذا ما استخدم هذا الإجراء بفاعلية فإنه يترتب عليه تحسين أداء ومقدرة الفرد الإنتاجية.

٤/ التحويل إلى وظيفة أخرى:

يمكن للأفراد تحقيق النمو والتقدم داخل التنظيم، وذلك من خلال تحويلهم من وظيفة لأخرى. يحدث هذا عادة عندما تتوافر لدى الفرد قدرات متعددة، ومستخلصة من تقييم الأداء، تفوق ما يتطلبه العمل الحالي، أو أن التحويل يعني وضع الفرد في المكان المناسب لقدراته. وبصفة عامة فإن التحويل يعني تحريك ونقل الفرد، بصرف النظر عما يترتب على ذلك من تغيير للأجر، أو زيادة مسؤولياته، حيث يؤدي التحويل أو النقل من وظيفة لأخرى إلى تحسين أو تغيير المسار الوظيفي للفرد، وقد يستخدم عقابًا.

تصميم وإدارة نظام تقييم الأداء:

أشار البعض إلى أن نظام التقييم يتكون من عدد من الإجراءات الرئيسية التي توكل إلى أفراد أو جهات متخصصة، يجمعها هدف واحد، وهذه الإجراءات كما يلي: [فيشاخ: ١٩٧٢].

١- تحديد الإنجاز الفعلي للفرد في موقعه الوظيفي، حيث يتم ذلك بإحدى الطرق المشار إليها في الصفحات السابقة، وعلى أساس دوري منتظم أو غير منتظم، حسبما يتطلب الموقف.

٢- تحديد المسالك المناسبة التي يستطيع من خلالها الفرد تحسين أدائه، وتلافي النواقص والسلبيات المشخصة بالفقرة الأولى، وقد يكون ذلك بدخول برنامج تدريبي عملي أو نظري أو مختبري.

٣- تحديد الاحتمالات الإيجابية التي يمكن أن تؤدي إليها كل من المسالك المشار إليها في الفقرة السابقة.

٤- تحديد الطرق التي يمكن من خلالها تقييم ما حققه الفرد من تحسن خلال اختياره، والتزامه أحد المسالك المبينة في الفقرة الثالثة.

ولابد من القول إن الخطوة الرابعة ينبغي أن تكمل بإجراء آخر، هو تعديل المسلك أو استبداله، في حالة عدم تمكن الفرد من تحقيق مستويات التحسن المطلوب في أدائه. وبالطبع فإن القيام بالإجراءات الأساسية أعلاه يستلزم تعاونًا بين نظام التقويم والنظم

الفرعية الأخرى ذات العلاقة، مثل نظام التدريب والنظم الإنتاجية التي يعمل فيها الأفراد، الذين يجري تقويم أدائهم عن طريق ما يعرف بالمدخلات والمخرجات والتغذية العكسية. بجانب ما تقدم يتطلب تصميم وإدارة نظام التقييم تحديد المقيمين، حيث يمكن أن يكون القادة المباشرين مسئولين عن تقويم أداء عاملينهم؛ لقربهم ومعرفتهم الميدانية بذلك الأداء، ولكن إذا كان عدد العاملين كبيراً جداً يصبح المنهج أعلاه غير عملي، مما يستدعي إعطاء المهمة إلى عدد من الموظفين المتفرغين لهذا الغرض داخل نفس الجهاز الإداري. وقد يصار في بعض الأجهزة - وبقصد إبعاد احتمالات الانحياز في إجراء عمليات تقويم الأداء - إلى تحويل هذه المهمة إلى لجنة وليس إلى فرد واحد أو أفراد قليلين، وقد يصار إلى الاستعانة بمكتب استشاري خارجي للقيام بالمهمة المطلوبة.

عوامل نجاح نظام تقويم الأداء:

- ١- من الجدير بالذكر أن نجاح نظام تقويم أداء العاملين يستلزم عدداً من الإجراءات الإضافية، التي تأتي في مقدمتها توعية العاملين والقادة والإداريين الميدانيين بأهمية التقويم وتهيئة أذهانهم للتجاوب الفعال مع إجراءاته.
- ٢- إبعاد عمليات التقويم عن التأثيرات المختلفة المحتملة التي تروم تحريف نتائج التقويم؛ لصالح منافع أو مكاسب بعيدة عن هدف الجهاز الإداري المعني.
- ٣- تدعيم نظام تقويم أداء العاملين بنظام معلومات يربط بين مختلف عناصر وأطراف العملية التقويمية بكفاءة وبالتوقيتات المطلوبة.
- ٤- توافر التقنيات المطلوبة لدى المقومين مستلزم أساسي لجمع المعلومات المطلوبة وتحليلها واستنباط النتائج الدقيقة.
- ٥- تجرد المقومين من الانحيازات الذاتية أثناء قيامهم بعمليات التقويم.
- ٦- وضوح ودقة الأهداف الوظيفية للعاملين، وكذلك تميز واجباتهم ومهامهم يعد ضرورة فنية أساسية لنجاح عملية التقويم.
