

تمهيد:

يعتبر تقييم أداء العاملين من النشاطات المهمة والرئيسية لإدارة المنظمة، والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق كل من الأهداف الإستراتيجية والإدارية للمنظمات. كون تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين، والذي يعتبر جوهر وصلب عملية التقييم، يوضح للمنظمة ككل إمكانياتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية والكامنة لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

وفضلا عن كون تقييم الأداء يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة ككل، فإنه يعتبر وسيلة مهمة في تحقيق أهداف العاملين أنفسهم من خلال تعريفهم على نواحي القوة، والقصور في أدائهم، والتي يستطيعون من خلالها تطوير نقاط القوة في أدائهم ومعالجة نقاط الضعف فيه، أو محاولة التخفيف منها.

وعلى غرار كل ذلك كانت هناك حاجة ماسة ومستمرة لرفع الكفاءة في المنظمات عن طريق تقييم رسمي ومستمر لأفرادها عن طريق مجموعة من الأسس والضوابط. ومن هذه المنطلقات تأتي أهمية التعرف على الأداء وماهية تقييم الأداء وطرقه المتبعة وأهم الاستخدامات لنتائجه، وهي المحاور الرئيسية التي سيتم إبرازها في هذا الفصل.

1 ماهية تقييم أداء العاملين

1-1 مفهوم الأداء الوظيفي:

توجد استخدامات عديدة لمصطلح الأداء في التسيير، فقد يستخدم بمعنى بلوغ الأهداف أو مدى استخدام الموارد المتاحة للمنظمة، أو مدى تأدية المهام، وهي تعبر عن الالتزام بمتطلبات العمل استناداً لمهام العمل الموكلة للموظف وفق للتوقيت الرسمي للعمل مع الالتزام بأخلاق وأدب العمل مع تحمل المسؤولية الوظيفية المسندة على عاتقه.

إلا أن هناك تعارف عديدة للأداء نذكر من بينها ما يلي:

يعرف هاينز الأداء " هو الناتج الذي يحققه الموظف عند انجاز عمل من الأعمال فهو المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز وظيفة بدقة في أقصر وقت وأقل جهد ".
وقد عرفه الخزامي " بأنه "سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة ويقوم به أفراد المؤسسة استجابة لمهمة معينة سواء أقام بها بذاته أو فرضها عليه الآخرون".¹
وهناك من يعرفه "يعتبر الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور إلى تحقيق وإتمام المهام"².
ومما سبق يتضح أن الأداء:

- جهد منظم ومنسق لإنجاز مهام معينة في وقت معقول وجهد قليل
- محصلة تفاعل بين الدافعية وبنية العمل والقدرة على الانجاز
- ناتج لنجاح عمل عملية المداخلات والمخرجات.

ويعرفه بروس كوت¹ بأنه " العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو أيضا معلومة كمية في اغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة".

¹ عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الاجتماعية الإنسانية، العدد الأول، منشورات جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001، ص 87-89.

² محمد سعد سلطان، إدارة موارد بشرية، دار الجامعية للطباعة والنشر الأزاريطة، الإسكندرية، الطبعة الرابعة، 2002، لبنان ص 56.

³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 209.

كما يعرف الأداء بأنه " الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة ". ومهما كان الاختلاف بين التعاريف فإنها تتفق ولو ضمناً أن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والمجهود المبذول على اختلاف (جهد، وقت، مال ...) وبعبارة أخرى الأداء هو مصطلح يشمل كل ما يصدر عن العمال في موقف العمل سواء كان جهداً مبدولاً أو سلوكاً.²

1 2- مفهوم تقييم أداء العاملين : يقصد بكلمة التقييم أن تحكم بحكم قيمي على شيء أو مجموعة من الأشياء، كائنات ظواهر أحداث كل فعل تقييم يعني المرجع إلى سلم من المعايير أو القيم يكون أصلها خاص لفرد ما ويتقاسمه مجموعة من الأفراد، إذ يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدراتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور.³

و تستفيد المنظمة من وجود نظام لتقييم أداء العاملين في مجالين أساسيين هما:

1- اتخاذ قرارات موضوعية بشأن تخطيط القوى العاملة والترقيات والأجور وتخطيط المسار الوظيفي والتدريب.

2- توفير تغذية مرتدة بالمعلومات للأفراد تساعدهم على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجه.

وهناك مفهوم آخر لتقييم الأداء وهو تقديرات المنظمة المستمرة للفرد بالنسبة لإنجازاته من العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل، فبرامج تقييم الأداء تهدف إلى تحسين مستوى الانجاز عند الأفراد العاملين.

ويمكننا النظر إلى تقييم الأداء على أنه قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالنتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسينها، ومما جاء يمكن أن نبين:

² زياد سعد خليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف السعودية، 2008، ص36-37.

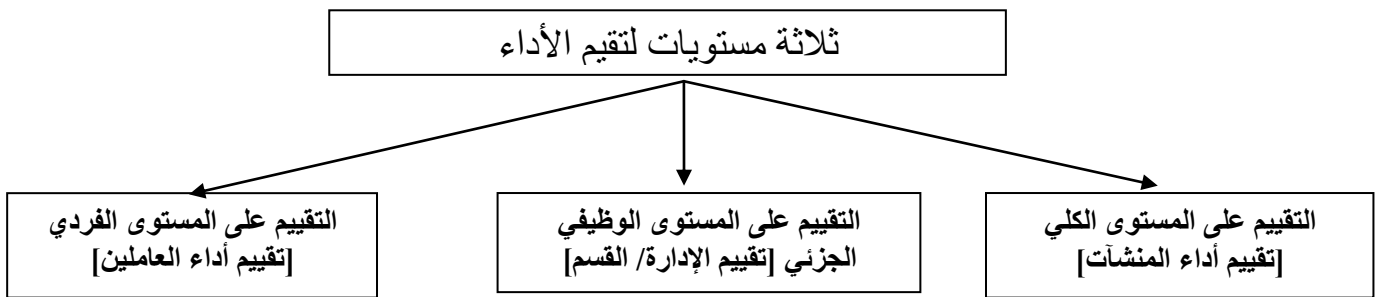
³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 1999-2000، ص275.

- يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المستندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم.

- ويشير تقييم الأداء إلى الحصول على بيانات محددة عن أداء العامل لعمله بحيث تساعد على تحليل وفهم مستوى الأداء المنفذ والمهام التي يتضمنها عمله.

- تقييم الأداء هو نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء سلوك الأفراد أثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة.¹

وهناك ثلاثة مستويات لتقييم الأداء في المنظمة يوضحها الشكل التالي:²



شكل رقم -1-

1 3- أهمية ومهام تقييم الأداء:

1-3-1- أهمية تقييم الأداء: يعتبر تقييم الأداء من الأمور الهامة في المنظمات بصفة عامة، ومن الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، وذلك لأنه يوفر معلومات عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال والمعلومات تمكن من تطوير وتحسين أداء الأفراد لأعمالهم وسلوكهم، كما أنه يحقق فوائد عديدة سواء على مستوى الموظفين، ومن هنا تكمن أهميته في:

- يساهم التقييم الجيد في عكس الصورة الحقيقية للإدارة من أجل ترقية واختيار العامل المناسب في المنصب المناسب.

¹ عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم العاملين في إدارة الموارد البشرية، رسالة الماجستير، علوم التسيير، جامعة باتنة الحاج الخضر، 2008، ص 70.

² زهير ثابت، مرجع سابق، ص 15.

-يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على تحسين علاقات العمل في المؤسسة فهو يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين، بسبب نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم ولكي يتحقق رضا العاملين عن عملية التقييم فيجب خلق إحساس لديهم بأن التقييم ليس الهدف منه تصيد الأخطاء وإنما مساعدة المرؤوسين على تحسين معدلات أدائهم.

-يساعد نظام الموضوعية لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة فعالة للرقابة ولكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات المؤسسة عن أداء العاملين ونقاط القوة والضعف فيهم وهذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المؤسسة.

-يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية على احترام نظام العمل وقواعده وأسسها لأن شعور الشخص بأن هنالك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزاماً بنظام وقواعد العمل الموضوعية.¹

1-3-2- مهام عملية تقييم الأداء: إن من أهم مهام عملية تقييم الأداء الرقابة الإدارية على أداء

الموظفين وليس هذا فقط بل إنها تعكس كفاءة الإدارة في متابعتها ليسير أعمالها وذلك عن طريق:

- **الرقابة:** يقوم المديرون بالرقابة على أداء موظفيهم للتحقق من نتائج الأعمال المستهدفة في الخطة مع العمل على تصحيح المسار إذا احتاج الأمر إلى ذلك ويشمل عملية الرقابة متابعة البرامج والخطط مع تتبع تقدم المنظمة في العمل وذلك للوصول إلى النتائج الإيجابية.²
- **المراجعة الإدارية:** يتطور مفهوم المراجعة الإدارية حيث يشمل الوسائل والطرق التي تستخدم لتقييم الكفاءة والفاعلية داخل الشركة أو المنظمة من أجل المسؤولية الاجتماعية كنظام رقابي، المراجعة الإدارية ممكن أن تكون خارجية أو داخلية:
- ✓ **مراجعة خارجية:** تتم عندما يتم مقارنة شركة بأخرى أو منظمة بأخرى وذلك من حيث الأهداف والاستراتيجيات أو اتخاذ القرارات وهذه المقارنة يجب أن تشمل:

- فحص توجيهات الشركة.

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في الموارد البشرية في المنظمات، مرجع سابق، ص280.

²علي عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص9-10.

- طرق استخدام الآلات والموارد.

- اكتشاف نقاط الضعف والقوة للمنافسين.

✓ **مراجعة داخلية:** والهدف منها العمل على تحسين عملية التخطيط وكذلك تحسين نظام

الرقابة الداخلية في المنظمة، وتنتظر المراجعة الداخلية للشركة في الماضي والحاضر

والمستقبل والمراجعة الأداء يعتمد مجموعة من الأسس أهمها:

- أداء الشركة طبقاً لأهدافها.

- أداء الشركة طبقاً لعملائها.¹

• **المتابعة الإدارية:** تعكس كفاءة الإدارة في كيفية استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة وفعالية

وتعني المتابعة وملاحقة التنفيذ وتحديد درجة النجاح أو الفشل أول بأول والتنبؤ باحتمالات

الانحراف على الخطة المحدودة والعمل على معالجتها قبل حدوثها كما تهدف المتابعة إلى

التعرف على:

- مدى توافق تنفيذ مع ما هو مقيد في الخطة.

- الانجازات المرحلية ومدى توافقها مع البرامج الزمنية.

- التعرف على الحلول لما ينشأ من مشكلات أثناء التنفيذ.

ويمكن تقسيم المتابعة من حيث الوقت إلى:

✓ **متابعة سابقة:** ويتم فحص ومتابعة الدراسات اللازمة للكشف عن أسباب الانحرافات والعمل

على إتلافها قبل التنفيذ.

✓ **متابعة لاحقة:** ويتم أثناء وبعد أداء الأعمال فهي تهدف إلى تحديد ما تم فعلاً من أخطاء

واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.

كما يمكن تقسيم المتابعة من حيث الجهة إلى:

✓ **متابعة داخلية:** تتم بواسطة مختصين داخل نطاق الوحدة الإدارية.²

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 240.

² علي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 11-12.

✓ **متابعة خارجية:** تتم بواسطة الأجهزة الرقابية الخارجية **مثلا:** الجهاز المركزي للحسابات وجهاز المتابعة بمجلس الوزراء¹.

1-4- أهداف وعناصر تقييم أداء العاملين:

1-4-1- **أهداف تقييم الأداء:** إن أسلوب تقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لبلوغ الهدف وينحصر على مدى فعالية المؤسسة أو قياس إنتاجيتها من جهة وإلى خدمة الأفراد من جهة أخرى.

✓ أهداف مرتبطة بالمؤسسة:

- يساعد على إعداد سياسة جيدة للترقية لأنه يساعد الإدارة على اختيار أنسب المرشحين أو أكفأ الأشخاص لشغل مناصب أعلى في المستوى التنظيمي.
- يساعد على إعداد سياسة جيدة لتكوين العاملين وتمييزهم، حيث يتم إعداد البرامج التدريبية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين التي يبينها التقييم.
- يساعد على تحسين علاقات العمل داخل المنظمة فهو يخلق شعور بالراحة بين العاملين، بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم.
- يساعد على احترام نظام العمل وقواعده لأن شعور الفرد بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعة.
- يساعد إدارة الأفراد على تقييم برامجها المختلفة، فيقدر ما ينتج الأفراد في أداء الأعمال المكلفين بقدر ما يشير ذلك إلى برنامج الاختبار والتعيين.
- يساعد في عملية إعادة التنظيم عند قيام الإدارة بذلك.
- العدل في توزيع المكافآت من خلال معرفة الأفراد الأكفاء.
- تحديد جوانب ضعف وطرق علاجها².

¹ علي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص12.

² صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في الموارد البشرية في المنظمات، مرجع سابق، ص285.

-يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء العاملين على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها.

-يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء العاملين على إعداد سياسة جيدة للرقابة، فهو يدفع المشرفين بالاستمرار إلى متابعة وملاحظة مرؤوسهم بدقة، كما يسهل عليهم تقديم النصح والإرشاد عند الحاجة.¹

✓ **أهداف مرتبطة بالعاملين:** أهم الأهداف التي يحققها تقييم الأداء للعاملين ما يلي:

-تقييم المعلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم.
-اختيار العاملين المناسبين لأداء الأعمال وبما يتناسب مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم بما يناسب قدراتهم ومهاراتهم.

-تكتشف عن نوع المشاكل التي تعترض حسن الأداء الأفراد بمهارة وفعالية لوظائفهم.

-تحسين إدراك الفرد وتطوير مفاهيمه المرتبطة بعملية التقييم.

-إدماج حاجات الأفراد مع حاجات المؤسسة.

-الزيادة في دافعية الأفراد والرضا عن العمل.

-يساعد تقييم الأداء على تعريف العامل بنواحي القصور في أدائه فيعطيه الفرصة لتجنبها في

المستقبل.²

-يعطي تقييم الأداء للعاملين معنى للعدالة، مكان الشعور بأن جهودهم تثمن عشوائياً.

-يدفع العاملين للاجتهاد في العمل كونهم يعرفون أن جهودهم الوظيفي سوف يخضع للتقييم والتقدير

الدائم من جانب رؤسائهم.³

¹مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 1986، ص 76.

²موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية. الطبعة الأولى، 2002، ص203.

³Elisabeth.lecoeur.article. <http://www.indice.rh.net.juillet2015>.

1-4-2- عناصر تقييم الأداء:**✓ الأداء والكفاءة في العمل:**

- مستوى السرعة في انجاز الأعمال الموكلة إليه.
- المثابرة والدقة والتفاني في العمل دون مراقبة.
- إلمامه ومعرفته بمتطلبات العمل بدون توجيهه.
- كتمان المعلومات التي تصل إليه بحكم وظيفته.

✓ السلوك العام والصفات الشخصية:

- تقبل التوجيه.
- الاهتمام بالمظهر.
- التعاون مع الرؤساء والزملاء.¹

✓ المواظبة في العمل:

- المحافظة على الدوام و الحضور والانصراف.
- مدى استعماله للإجازات المرضية.
- بذل المزيد من العمل للحصول على تخطيط ذي كفاءة عالية.
- المثابرة والوثوق.
- المعرفة بمتطلبات الوظيفة.

✓ القدرات الذاتية:

- مدى الاعتماد على الموظف وتحمله المسؤولية.
- المبادرة والتهيؤ والتفكير البناء.
- إمكانية التقدم والتحسين في المستقبل.²

¹ زهير ثابت، مرجع سابق، ص90.

² صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في الموارد البشرية في المنظمات، مرجع سابق، ص270.

1-5- عوامل وأغراض تقييم أداء العاملين:

1-5-1- عوامل تقييم أداء العاملين: نستطيع تقسيم عوامل تقييم أداء العاملين إلى ثلاث مجموعات

كما يلي:

✓ **عوامل الشخصية:** يكون الاعتبار الأساسي وفقا لعوامل الشخصية للصفات الشخصية للعامل

وليس لإنتاجه وسلوكه، وعلى هذا الأساس ونظرا لصعوبة قياس الصفات الشخصية، فهي

عادة أقل استخداما من العوامل الأخرى، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

-المبادأة.

-الانتباه.

-الدافعية العالية.

-الاتزان الانفعالي.¹

✓ **عوامل النتائج:** إن النتائج هي المحصلة النهائية للأداء وهي الهدف الأول للتقييم غالبا، ومن

السهل قياسها في معظم الأحيان، رغم أن تقييم نتائج بعض الوظائف التي تقدم خدمات

يتطلب الحكم الشخصي.

ومن أهم العوامل أو المعايير التي يتم تقييم نتائج الأداء من خلالها ما يلي:

-الكمية

-النوعية

-التكلفة

-الوقت المحدد للإنجاز

✓ **عوامل السلوك:** على الرغم من أنه لا يمكن قياس عناصر السلوك بموضوعية مثل النتائج، إلا

أنه من السهل أيضا تقييمها، ومن أهم العوامل ما يلي:²

-القيادة.

¹ زهير ثابت، مرجع سابق، ص 97-98.

² زهير ثابت، مرجع سابق، ص 100.

-التخطيط.

-تحديد الأولويات.

-المواظبة على العمل.

-اتخاذ القرار.

-شؤون النظافة.

-الاتصالات.

-العلاقات الشخصية¹.

2- أغراض تقييم أداء العاملين: تسعى المنظمات إلى استخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض:

إستراتيجية وإدارية وتنموية.

2-1- أغراض إستراتيجية: يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام أنظمة إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية. ويستند الفعال للاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة وأنماط السلوك ونوعيات السمات الفردية الضرورية، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول إلى النتائج المحددة ولتحقيق هذا الغرض يجب أن يتسم النظام بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف والاستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك تتغير بالضرورة.

إن غالبية أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا العرض الاستراتيجي، ففي دراسة حديثة، تبين **13%** فقط من المنظمات تستخدم أنظمة تقييم الأداء لتعريف العاملين بأهداف المنظمة.

2-2- أغراض إدارية: تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء، خاصة تقييم الأداء، في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل، تقدر الأداء الفردي، وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات، فإن العديد من المديرين، يرون عملية تقييم

¹زهير ثابت، مرجع سابق، ص101.

الأداء لأبد منه للقيام بمتطلباتهم الوظيفية، وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين، ومن ثم فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم وإعطاء تقديرات متساوية مما ينقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

2-3-أغراض تنموية: يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل، عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع، فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال

المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء، ومن الناحية المثالية، فإن أنظمة إدارة الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء.¹

يشعر المديرين والمشرفين بعدم الراحة عند مواجهتهم للعاملين بنواحي الضعف في الأداء، ويعرض **جدول (1)** أهم الأغراض الإدارية والتنموية لبرامج تقييم الأداء، كما أظهرتها نتائج إحدى الدراسات. والخلاصة أن أغراض النظام الفعال لإدارة الأداء تتمثل في تحقيق الارتباط بين أنشطة العاملين والأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتوفير المعلومات مفيدة لاتخاذ قرارات إدارية بشأن العاملين. إن تحقيق هذه الأغراض الثلاثة يعتبر مطلباً حيوياً لتحقيق ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية، والتي تتوقف بدورها جزئياً على مدى توافر المعايير الفعالة لتقييم الأداء.²

¹ زهير ثابت، مرجع سابق، ص 116.

² جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة-جامعة المنوفية، ص 407، 409.

جدول (1): الأغراض الإدارية والتنموية لبرامج تقييم الأداء:¹

| النسبة المئوية % | عدد الشركات | الغرض من التقييم |
|------------------|-------------|--|
| 69% | 114 | - إدارة الأجور والمرتبات |
| 73% | 122 | - الترقية |
| 61% | 102 | - التدريب والتنمية |
| 61% | 101 | - مساعدة المشرفين في التعرف على العاملين |
| 59% | 98 | - إتاحة الفرصة للعاملين للتعرف على تقدمهم في العمل |
| 59% | 98 | - النقل لإدارات أخرى |
| 34% | 57 | - متابعة التعيين |
| 46% | 44 | - الاستغناء عن العامل |
| 29% | 47 | - التسريع من الخدمة |
| | 48 | - بحوث الأفراد |

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 110.

3- سير أساليب عملية تقييم أداء العاملين:

أساليب تقييم أداء العاملين: هناك عدة أساليب يمكن إتباعها لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة ومن بين هذه الأساليب إجراء الاختيارات الدورية للعاملين للحكم على صلاحيتهم للترقية أو النقل إلى وظائف أخرى ويمتاز هذا الأسلوب بموضوعية وعدم تحيز الرئيس عند الحكم على أداء مرؤوسيه لكن إذا كان هذا الأسلوب صالحا في قياس ما حصله الشخص من معلومات ومهارات وخبرات من واقع عمله الحالي، إلا أنه يقف عاجزا أمام الكشف أو قياس الخصائص الشخصية للعاملين مثل: سلوكهم الوظيفي، التعاون مع الآخرين، الولاء للعمل، القدرة على تحمله المسؤولية. كما أن نجاح الشخص في الاختيار ليس دليلا على نجاحه في عمله، وإن كان هذا الأسلوب صالحا للتطبيق بالنسبة للوظائف والأعمال الروتينية المتكررة، حيث يكون من السهل إعداد الاختبارات لهذه الأنواع من الوظائف، إلا أنه ليس كذلك بالنسبة للأعمال الفنية أو الشخصية العليا التي تحتاج إلى قدر كبير من الخلق والإبداع والابتكار والتي يكون من الصعب وضع اختبار لها.¹

على أن الأسلوب الآخر والأكثر شيوعا في تقدير كفاءة العاملين هو التقارير الدورية للكفاءة، والتي تكشف عن مدى كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم في ضوء معايير محددة لهذا الأداء، هذا إلى جانب الصفات الواجب توافرها في شاغلي الوظائف.

وهناك عدة طرق يمكن إتباعها لتقدير كفاءة الفرد في التقرير الذي يعده الرئيس عن مرؤوسيه، وهذه الطرق تصنف على أساس طرق تقليدية، وأخرى حديثة وفيما يلي عرض لأهم الطرق:²

3-1- الطرق التقليدية لتقييم الأداء: تعد الطرق التقليدية في تقييم الأداء من أكثر الطرق استخداما

لدى غالبية المنظمات التي يوجد بها نظام لتقييم الأداء ومن أهم هذه الطرق ما يلي:³

3-1-1- طريقة تقدير المقياس المدرج: تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأوسع الطرق استخداما في

مجال تقدير كفاءات العاملين وتعتمد هذه الطريقة على أساس تمثيل كل خاصية أو عوامل من عوامل التقييم على مقياس ذي درجات مختلفة بحيث يؤشر القائم بالتقييم على الدرجة التي يعتقد

¹ محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 762.

² محمد محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص 764.

³ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 150.

بأنها خاصة بالفرد موضع التقييم، فنجد على سبيل المثال بالنسبة للعمال الذين يتقاضون أجورهم على أساس زمني أنه يمكن استخدام مجموعة من الخصائص للحكم على كفاءتهم مثل كمية وجود العمل، المعرفة بالعمل، التعاون، إمكانية الاعتماد على العامل، المبادرة، الجدية والميول. أما بالنسبة للعاملين في الإدارة فيمكن استخدام عدة خصائص أخرى مثل: القدرة التحليلية، القدرة على الابتكار، القيادة، المبادرة، أداء العمل، التنسيق، ثم القدرة على حسم المواقف بطريقة موضوعية.

وقد توضع النقط المخصصة لكل خاصية في نموذج التقدير، أو أنها تحذف منه على أن توضع بعد ذلك بعد إعادة النماذج (بعد الانتهاء التقدير) إلى شئون الأفراد.¹

ومن الوسائل التي تضمن قيام القائم بالتقييم والارتكاز على أدلة جوهرية في تقييم الأداء، ترك مسافة في النموذج بعد كل عامل (الخاصية) ويطلب منه أن يشرح أسباب تقييمه، وتبرير التقييم الذي أعطى لهذه الخاصية، وأي تعليقات أخرى يراها ضرورية في هذا الصدد.

✓ مزايا هذه الطريقة:

-سهولة فهمها استخدامها كما أنها تسهل من الجدولة الإحصائية لنتائج التقييم في صورة مقاييس تفيد في الحكم على الاتجاهات الشائعة، الانحرافات والتشتت.

-وأيضا السهولة النسبية في إعداد مقياس التقييم المدرج، كما تساعد أيضا على مقارنة نتائج التقييم بالنسبة للعاملين، والتي تكشف عن مزايا أو قيمة كل فرد في التنظيم.²

✓ عيوب هذه الطريقة:

-منها عدم الدقة في الحكم على الكفاءة وذلك عندما يترك لرأي المشرفين أرقام محددة للحكم بها على الكفاءة العاملين، خاصة وأن المشرفين يميلون إلى التقدير العالي لكفاءة مرؤوسيهـم لرغبتهم في حصولهم على الأنصبة العادلة لزيادات الأجور (العلاوات)، وفي بعض المواقف الأخرى فإنهم قد يعتقدون أن مستوى أداء كل مرؤوسيهـم فوق المتوسط، بل وفي بعض الأحيان قد يميل البعض إلى

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 251.

² محمد محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص 763.

إظهار بعض التحسينات في التقدير عن تقدير السنوات السابقة، كما أنه في بعض الأحيان قد يتسبب الموقف التنافسي بين المشرفين في التقدير العالي لكفاءة مرؤوسيه. ومن مشاكلها أيضا أن الأوزان العالية لبعض العوامل يمكن أن تعويض تلك الأوزان المنخفضة، وبالتالي فإن نتائج التقدير لا تعكس كفاءة الشخص في العمل، فمثلا هل الشخص الذي تنخفض تقديراته بالنسبة لكمية العمل المنتجة يمكن أن تعوض عن طريقة تقديراته المرتفعة في الحضور، الميول، التعاون... الخ.

3-1-2- طريقة مقارنة العاملين: حتى يمكن التغلب على عيوب طريقة تقييم المقياس المدرج

السابق، قد تم التوصل إلى طرق أخرى تقوم على أساس مقارنة الأداء العاملين ومن هذه الطرق طريقتي الترتيب والتوزيع الإجباري:

✓ **طريقة الترتيب:** يقوم الرئيس وفقا لهذا الطريقة بترتيب المرؤوسين تصاعديا أو تنازليا طبقا لبعض الخصائص المفترض وجودها بين أفراد مجموعة العمل، بدلا من إعطاء مجموعة من النقاط لكل مرؤوس اعتماد على صفاته الشخصية التي يتميز بها ويتشابه مع هذه الطريقة أسلوب المقارنة المزدوجة.¹

ويعتبر أسلوب المقارنة الزوجية فعالا وأساسيا في وضع قائمة مرتبة للعاملين بطريقة منظمة جيدا، يقوم هذا الأسلوب على أساس مقارنة كل عامل من كلا العاملين بالأخرين في المجموعة وفي نفس الوقت، ومن ثم فإن نوع الحكم الذي يتضمنه هذا الأسلوب يعتبر أسهل وأبسط من طريقة الترتيب

العادية. هذا وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المجموعات أو الثنائية: $\frac{(n-1)}{2}$

حيث تمثل ن عدد الأفراد المطلوب تقدير كفاءتهم.

ومن أهم ميزات هذه الطريقة بساطتها وسهولتها في التطبيق، كما أنها تعتمد على مفهوم موحد للتقييم، أي أنها تعتمد على الأداء العام بدلا من عدة معايير للأداء.

¹ محمد محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص 763-765.

² مهدي حسن زوليف، مرجع سابق، ص 374.

✓ عيوب هذه الطريقة: يؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:

-صعوبة إقناع العامل المقيم بالمرتبة التي خصصت له.

-لا توضح هذه الطريقة طبيعة ومقدار الفروق بين العاملين، كما أنها لا تحدد نقاط القوة والضعف لديهم.

-كما يمكن استخدام هذه الطريقة مع المجموعات الصغيرة فقط، فكلما زاد عدد أفراد المجموعة زادت صعوبة القيام بالترتيب.¹

✓ طريقة التوزيع الإجباري: لقد استحدثت هذه الطريقة من أجل تجنب قيام المشرفين بتحديد

كفاءة الأفراد في النهاية العليا للمقياس المدرج أو على أي نقطة أخرى من المقياس. وتعتمد

هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي أي أن مجموعة الأشياء أو الأحداث تتركز

حول وسط المنحى، يقل تركيزها عند الأطراف، وبالتالي فإنه يطلب من القائم بالتقييم أن يوزع

تقييمه بشكل يتناسب مع التوزيع الطبيعي المعتاد. ومن ثم يجب على المشرف أن يقسم

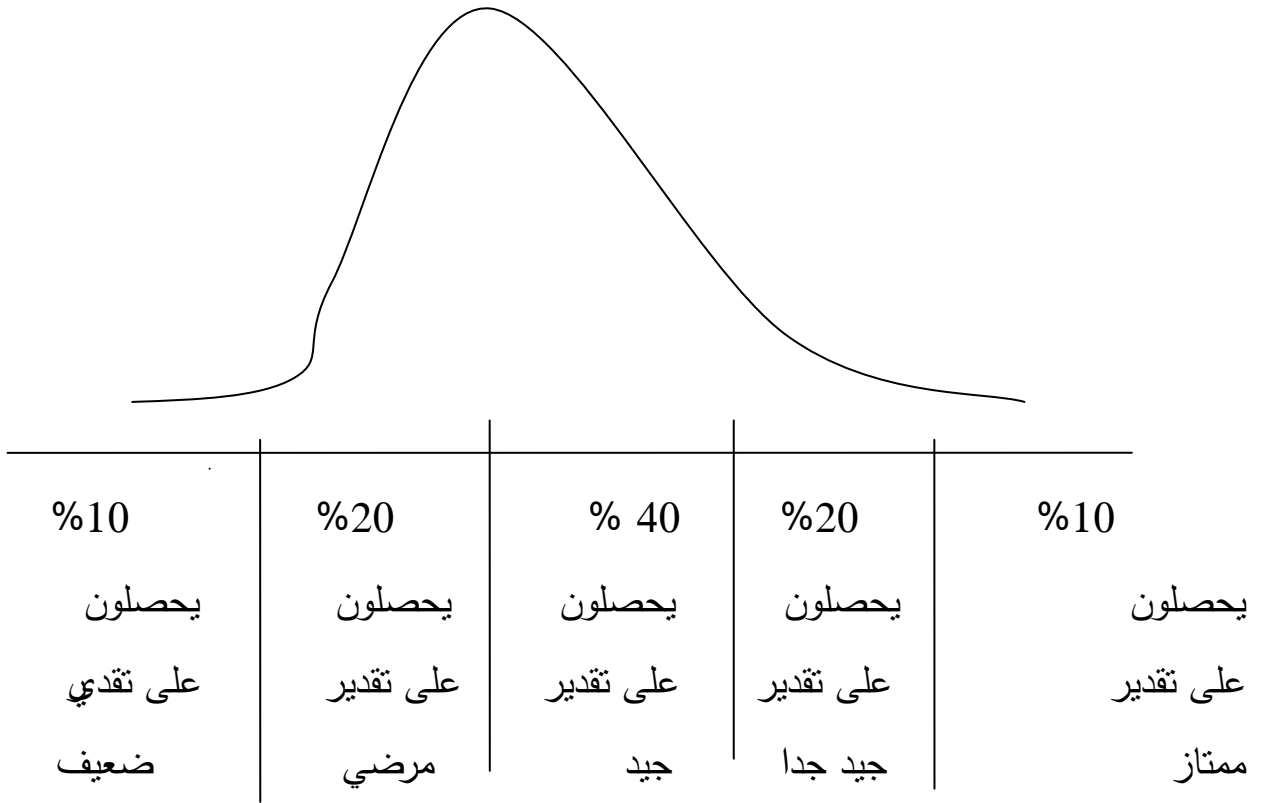
مرؤوسيه إلى مجموعات ويرتب كل منها حسب تركزها على منحى التوزيع وعليه فإنه

يخصص 10% من الأفراد النهاية العظمى من المقياس (المجموعة الأولى) 20% للمجموعة

التالية، 40% للفئة الوسطى، 20 للفئة التالية المنخفضة، 10 للمجموعة الدنيا.²

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 254.

² محمد محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص 766.



شكل رقم 2- منحنى التوزيع الطبيعي للعاملين في التوزيع الإجمالي¹

وبالرغم من أهمية أسلوب التوزيع الإجمالي إلا أنه ينطوي على أخطاء جوهرية في الصدء، فإذا كانت معظم القدرات في الهيكل العام للسكان موزعة حسب منحنى التوزيع الطبيعي، إلا انه في أي تنظيم من التنظيمات يتم التعامل مع مجموعة مختارة من الأفراد.

ثم اختيارها عن طريق إدارة التنفيذية بالتنظيم، ومن فان توزيع القدرات والأداء في مجموعات يختلف بلا جدال عن ذلك التوزيع الطبيعي. كما أنه ليس من المستحب أن يتنافس العاملون في أي مجموعات صغيرة مع منحنى التوزيع الطبيعي لأن ذلك يضعف من روح المنافسة الموضوعية بين العاملين ويشجعهم على المنافسة غير الصحية التي تقوم على أسلوب التملق والنفاق وحب الظهور أمام الرئيس.

¹ زهير ثابت، مرجع سابق، ص 120.

3-2- الطرق الحديثة لتقييم الأداء:

3-2-1- طريقة قائمة المراجعة: هناك أسلوبان لطريقة قائمة المراجعة، الأول ويطلق عليه قائمة

المراجعة الموزونة والآخر أسلوب الاختيار الإجباري وفيما يلي موجز لكل منها:

✓ قائمة المراجعة الموزونة: يتضمن هذا النموذج الخاص بتقييم الكفاءة عددا كبيرا من العبارات

والتي تصف الأشكال والمستويات المختلفة للسلوك الخاص بعمل معين أو مجموعة متشابهة

من الأعمال¹.

عبارة من هذه العبارات يكون لها وزن أو قيمة مرتبطة بها وعند تقدير كفاءة العامل يقوم المشرف

بمراجعة كل هذه العبارات والتي تصف بدرجة كافية لسلوك الفرد، يلي ذلك إعداد كشف خاص

بالتقدير عن طريق جمع أوزان كل العبارات الوصفية والتي تمت مراجعتها عن طريق القائم بالتقييم.

✓ طريقة الاختيار الإجباري: ظهرت هذا الطريقة في النهاية الحرب العالمية الثانية، عن طريق

علماء النفس الصناعيين، وكان ذلك بهدف تقييم أداء العسكريين في الجيش الأمريكي. ومنذ

ذلك الوقت تبناها عدد كبير من المهتمين في المشروعات الصناعية وغيرها من المشروعات.

ومن الأغراض الأساسية لمدخل الاختيار الإجباري هو تخفيض أو تجنب إمكانية تحيز القائم بالتقييم

وذلك عن طريق إجباره على الاختيار من العبارات الوصفية التي تبدو وكأنها ذات قيمة متساوية

بالنسبة له، حيث تتضمن هذه الطريقة عددا كبيرا من العبارات تصنف إلى مجموعات رباعية مثال

ذلك:

1 الشخص يعطي تعليمات واضحة لمرؤوسيه.

2 يمكن الاعتماد عليه في تحقيق أي عمل يستند إليه.

3 يظهر تحيز ومحسوبية تجاه بعض العاملين.

4 تصريحاته المتكررة بقدرته على العمل دون أن يعمل.²

¹ زهير ثابت، مرجع سابق، ص 126.

² محمد محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص 767.

ويمثل العنصران الأول والثاني الجوانب المرضية للشخص، أما الآخرين فيمثلان الجوانب الغير مرضية وبعد إعداد القوائم الخاصة بالعبارات (بحث تتضمن كل منها أربع عبارات) يطلب من القائم على التقييم أو المشرف أن يقوم باختبار عبارتين فقط، واحدة تعتبر عن الصفة المرضية في الأداء المرؤوس، وأخرى تعتبر عن الصفة الغير مرضية في هذه الأداء، أما عن القيمة الفعلية أو وزن العبارات فإنها تبقى سرية عن المشرفين و بالتالي فإنه يمكن تجنب التحيز في عملية التقييم طالما أن المشرف لا يدرك أوزان هذه العبارات، و بالتالي حينما يقرأ هذه العبارات لا يدري أيها سيكون في صالح الفرد أو ضده، و ما عليه إلا اختيار العبارات التي تصف فعلا سلوك الفرد في وظيفته. وفي النهاية وبعد مراجعة هذه العبارات عن طريق المشرفين تتم عملية التقدير داخل إدارة الأفراد باستخدام الأوزان السرية السابق الإشارة إليها، وإذا كانت هذه الطريقة تقلل من تحيز المشرف في تقييم الكفاءة الناتج من إعطاء وزن أكبر أو أقل من الواقع للفرد المراد تقييم كفاءته.¹

- نتيجة عدم علمه بالعبارات الحقيقة وأوزانها التي يتضمنها المفتاح السري للتقييم، إلا أن لها عيوب. الميزة الأساسية لطريقة الاختيار الإجمالي هي أن القائم بعملية التقييم لا سبيل له للتحيز لأنه لا يعلم العبارات الحقيقية الواردة في الشفرة. إلا أن هذه لطريقة قليلة الانتشار للأسباب التالية:

-صعوبة فهمها وتطبيقها

-صعوبة الاحتفاظ بالشفرة سرية

-صعوبة إعادة العبارات الخاصة بكل وظيفة

- ارتفاع تكاليف إعداده

- الصعوبة على المشرف مناقشة التقييمات مع مرؤوسيه لأنه نفسه لا يعرف كيف قدرت

العناصر المختلفة².

3-2-2- طريقة الأحداث الجوهرية: تعتبر هذه الطريقة من الطرق التي ظهرت حديثا نسبيا، تقوم على أساس أن هناك بعض الأحداث التي تؤثر على سلوك الفرد وتجعله ناجحا أو فاشلا في عمله،

¹سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 254.

²محمد محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص 768.

وعلى ذلك فإنه يجب على القائم بالتقدير أن يسجل أو يراجع بعض أنواع الأحداث الجوهرية والتي تحدث أثناء أداء الفرد لعمله، ومن الأمثلة على تلك الأحداث ما يلي:

- 1- في بعض الأحيان كان الفرد قلقا أو غاضبا في عمله.
- 2- وفي أحيان أخرى رفض مساعدة زميل له في العمل.
- 3- وقد اقترح في أحد الأيام تحسينات طريقة العمل.
- 4- وقد رفض في يوم ما الالتحاق بأحد البرامج التدريبية.
- 5- حاول في الأيام إقناع زميل له على قبول قرار الإدارة.

وبهذا يتم اكتشاف مثل هذه الأحداث الجوهرية من خلال دراسة سلوك تكرارها أو أهميتها ثم تعطي أوزان لكل منها بحيث تكون أساسا لعملية التقييم، وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل القدرة التعليمية، الإنتاجية الاعتمادية، القدرة في العمل، المسؤولية والمبادرة ... الخ.

✓ **مزايا هذه الطريقة:** أنها توفر أساسا موضوعيا لمناقشة المشرف للفرد في كيفية تجنب أوجه القصور في الأداء لعمله وتحسين هذا الأداء في المستقبل، وذلك طالما أن هناك مقياس موضوعية يمكن من خلال الحكم على الأداء للفرد لعمله وأيضا طالما أن المشرف مدريا على تسجيل الأحداث الجوهرية من بين الأنشطة اليومية للشخص والتي قد تنعكس على تحسين وتطوير أداء الفرد.

✓ **عيوب هذه الطريقة:** أنها تتطلب من المشرف أن يعطي اهتماما بالغا إلى ما يؤديه الأفراد، وهذا قد يخرج عن نطاق عمله وإمكاناته، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن دقة الإشراف هذه تخلق شعورا لدى الأفراد، بأن كل شيء يؤديه سوف يكتب في القائمة السوداء لدى المشرف مما يؤديه إلى الإحباط في العمل.¹

¹ محمد محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص 769-770.

3-2-3- طريقة الإدارة بالأهداف: لقد ظهر خلال السنوات القليلة الماضية مدخلا جديدا لتقييم الأداء، ولقد حقق هذا المدخل نتائج مثمرة في كثير من المؤسسات التي طبق فيها، وقد صمم نظام الإدارة بأهداف حتى يمكن التغلب على كثير من المشاكل الخاصة بالطرق التقليدية للتقييم، وفي حقيقة الأمر فإنه يعتبر بمثابة مدخل جديد للإدارة بصفة خاصة، إن الهدف الأساسي لهذا المدخل هو تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وزيادة حفز الأفراد على العمل.

ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء فيما يلي:

1- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد منه.

2- يضع الفرد بنفسه أهداف قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، عن الدور الرئيسي فهو توجيه عملية وضع الأهداف، وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.

3- موافقة الأطراف المعنية (المشرف والمرؤوس) على معايير القياس وتقييم الأداء.¹

4- ومن فترة لأخرى - غالب ما يكون أكثر من مرة في السنة- يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوسين لتقييم مدي تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.

5- في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا ايجابيا في مساعدة مرؤوسيه فهو يحول يوميا مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعية، موضوعية في مجال التدريب والتنمية للعاملين، من ذلك المنطق نجد أن تقييم الأداء يعتبر جزء مكمل لبرنامج تنمية الأفراد في التنظيم. إن مثل هذه التنمية تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وتوفير المهارات الجديدة والمعرفة للفرد، كما أنها تؤهله لتحمل مسؤوليات أكبر ومهام مجزية وفرص الترقية لوظائف ذات مستوى أعلى.²

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 437.

² ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 378.

3-3-3- مسؤولين عن عملية تقييم أداء العاملين : جرى العرف أن يقوم المشرف المباشر بتقييم العاملين تحت رئاسته، على أن يراجع هذا التقييم بواسطة الرئيس المباشر للمشرف أو بواسطة لجنة شئون العاملين، ويتم تنفيذ التقييم والحصول على معلومات الأداء باحتكاك مع العاملين ومباشرته لأدائهم ويعرف قدراتهم وهذا باعتماد على أحد المصادر التالية:¹

3-3-3-1- تقييم الرئيس للمرؤوسين : يعتبر التقييم من خلال الرئيس أو المشرف المدخل التقليدي والأكثر استخداماً، لأنه عادة ما ينظر إلى المشرفين باعتبارهم أهم مصدر للحصول على المعلومات ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى:

-امتلاك المشرفين والرؤساء المباشرين لمعرفة واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة.

-تتوفر لديهم الفرصة للملاحظة المستمرة لأداء العامل وسلوكه أثناء العمل.

-يتوفر لديهم الحافز للقيام بتقييمات دقيقة، لأنه، تحقق لهم بعض المكاسب في حالة الأداء الجيد لمرؤوسهم.²

3-3-3-2- تقييم الزملاء للموظف : وهنا يقوم زملاء الموظف العاملون معه بتقييم عمله، ويسمى نظام التقييم عن طريق الزملاء بنظام التقييم المتبادل، والذي يكون فيه زملاء العامل المصدر الأساسي للمعلومات عن أدائه، ويستخدم هذا المصدر في بعض الحالات التي يصعب على الرؤساء ملاحظة مرؤوسهم، أو في المواقف التي يزداد فيها الاعتماد على العمل المشترك، كون الأفراد تتسنى لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية، ويكون هنا التقييم أكثر موضوعية حيث لا يوجد تحيز شخصي ضد الموظف، فهناك أكثر من رأي في عملية التقييم.³

3-3-3-3- تقييم المرؤوسين للرئيس :تستخدم بعض المنظمات أسلوب التقييم عن طريق المرؤوسين، حيث يتم تقييم المشرفين أو الرؤساء بواسطة مرؤوسهم، ويعتبر المرؤوس مصدراً هاماً للمعلومات

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 254.

² إبراهيم حسن بلوط، مرجع سابق، ص 391.

³ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 292.

عن الأداء في حالات تقييم أداء رئيسهم وهي من أكثر الأنماط ديمقراطية، حيث يقوم الموظف بتقييم رئيسهم المباشر.¹

3-3-4-التقييم عن طريق لجنة: وهو تقييم جماعي وهنا يقوم المشرف بتقييم أداء العاملين في أقسام أخرى تحت رئاسة مشرفين آخرين ويعقد هؤلاء المشرفون جميعا اجتماعا يرأسه رئيسهم المباشر أو مدير الأفراد، ويقوم كل منهم بتقييم مرؤوسيه، وتفيد هذه الاجتماعات في تحصيل أحكام جماعية عن العاملين في تفادي التحيز أو عدم الدقة التي قد تنتج عن الأحكام الفردية وتصلح هذه الطريقة إذا كانت الأقسام التي يرأسها المشرفون قريبة و مرتبطة ببعضها بسبب العمل بحيث يعرف كل مشرف ما يدور في الأقسام الأخرى بدرجة من الدقة تمكنه من الحكم على العاملين في هذه الأقسام.

3-3-5-تقييم الموظف لذاته: وهنا يترك الأمر للموظف في تقييم أنفسهم لأدائهم، وهو عادة لا يشكل تقيما رسميا للموظف، وعادة ما يدرج مع تقييم الرئيس المباشر، ويستخدم هذا النمط لغايات التطوير خاصة فيما يتعلق بالجوانب السلوكية.

3-3-6-تقييم العملاء والخبراء: بعض المنظمات تطلب من عملائها تقييم أداء العاملين بها، يبرز هذا المصدر في مجال تقييم أداء العاملين في مجال الخدمات، كون العميل يعتبر الشخص الوحيد في هذه الحالة الذي يتمكن من ملاحظة سلوك العامل والحكم على أدائه.²

أما الخبراء فقد تستعين بعض المنظمات بأطراف خارجية مستقلة، كمكتب استشارات متخصص ليقوم بإجراء عمليات تقييم أداء الأفراد، وغالبا ما يستخدم هذا المصدر لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحا لوظيفة أعلى.

3-3-7-تقييم إدارة الموارد البشرية: أيا كان القائمون بتقييم العاملين فان تقييم الأداء سياسة مهمة من سياسات الأفراد تقوم الإدارة بتخطيطها والإعداد لها ومراقبة نتائجها في نهاية الأمر وحين توجد

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص222-224.

² عبد الرحمان توفيق، منهج النظم والأساليب، نظم تقييم، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثالثة، 2004، ص 5-6.

إدارة تقوم بشؤون الأفراد في المنظمة، تنسيق بين أنشطة تقييم أداء العاملين والأقسام المختلفة وتستعين بالمديرين والمشرفين المباشرين في إعداد استمارات التقييم وتصميم مقابلات التقييم.

3-4-آلية وخطوات تقييم عملية الأداء:¹

3-4-1-آلية تقييم أداء العاملين: تتعدد عناصر تقييم أداء العاملين لتشكّل إطاراً متكاملًا يفيد في تقييم هذا الأداء بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل، وهذا عرض لأهم عناصر ومراحل هذا النظام:

- 1-تحديد أهداف تقييم الأداء، والتي تمثل المرشد الأساسي للرؤساء أو المشرفين في عملية تقييم أداء العاملين، وتمثل أهداف تقييم أداء العاملين جزءاً من أهداف المنظمة ككل.
- 2-تحديد مجالات التقييم والمعايير التي يمكن متابعة الأداء عن طريقها.
- 3-اختيار أنسب طريقة للتقييم، بالمفاضلة، بين مختلف الطرق من حيث مدى وملاءمتها مع الوظائف محل التقييم، ومدى موضوعية نتائجها...الخ.
- 4-شرح طريقة التقييم للرؤساء والمرؤوسين ليدرك الجميع أهداف التقييم وأبعاده في مسعى لتحقيق حدة مقاومته وكسب التأييد له.²
- 5-تدريب الرؤساء على كيفية تطبيق نظام التقييم بشكله الصحيح والمطلوب للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة.
- 6-قيام الرؤساء (أو القائمين بالتقييم) خلال فترة زمنية يحددها النظام بمتابعة أداء العاملين وبشكل مستمر لجمع المعلومات عن الأداء بدقة، ثم مقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم المحددة والتي تمثل مستوى الأداء المطلوب، حيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور، وجوانب القوة في أداء العاملين.

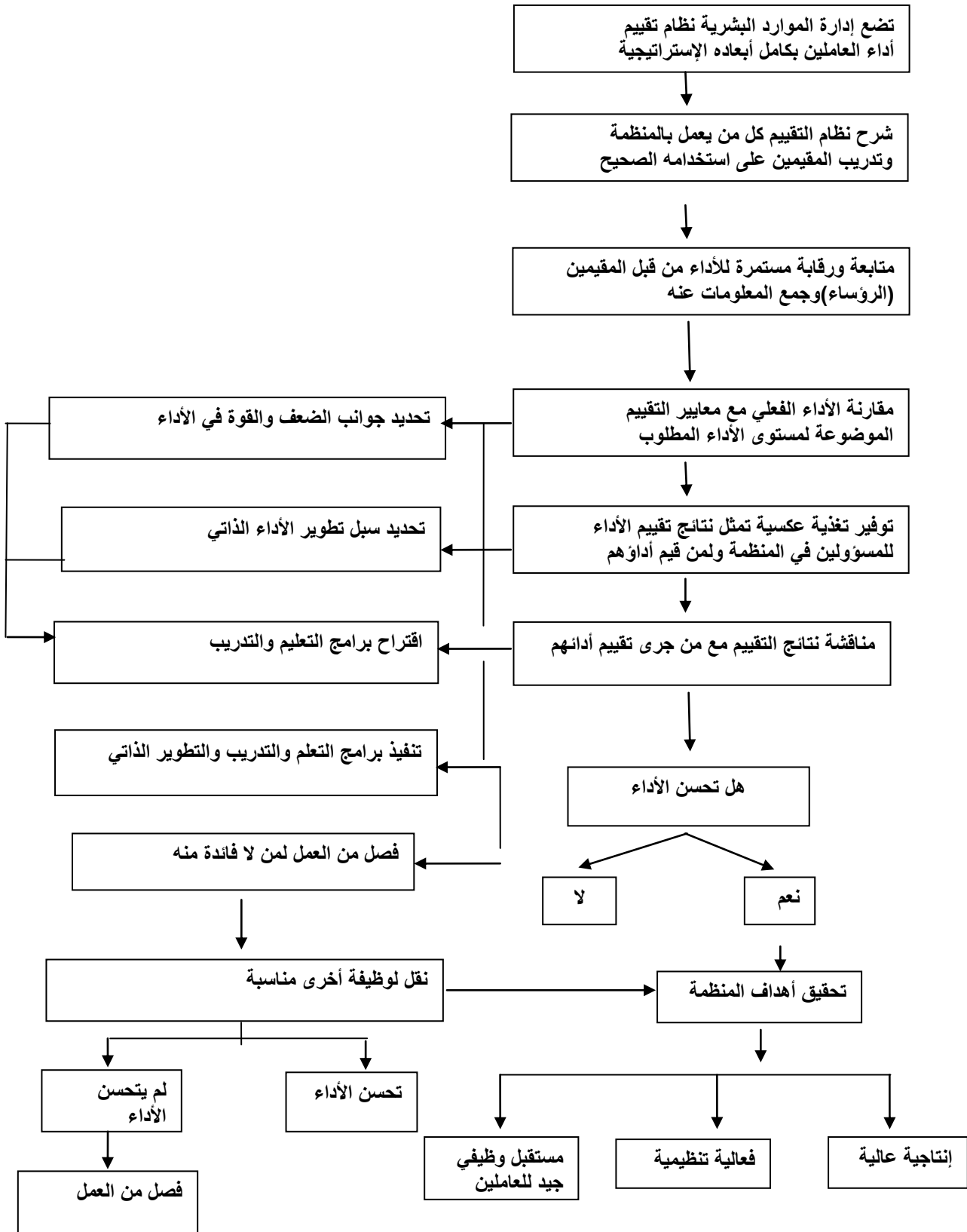
¹ابراهيم حسن بلوط، مرجع سابق، ص393.

²عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص 12.

7- التغذية العكسية لنتائج التقييم وتقييم الطرق المستخدمة، حيث يقوم الرؤساء بوضع التقرير النهائي للأداء على شكل نتائج تسمى التغذية العكسية، يطلع عليه كل من قيم أدائه، وهو ما يساعد على معرفة نواحي القصور ووضع خطط مستقبلية لتطوير الأداء وتحسينه في ضوء نتائج التقييم.¹

¹عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص 72-73.

ويوضح الشكل التالي آلية تقييم أداء العاملين:¹



¹ عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص 74.

3-4-2- خطوات تقييم عملية الأداء:

- إعداد خطة تقييم أداء العاملين: إن أهمية عملية تقييم أداء العاملين والنتائج المترتبة عليها تبرر الجهد والوقت الذي ينفق في الإعداد لها، وضع الخطط التي تكفل تحقيق الأهداف المرجوة منها. وتشمل خطة التقييم على العناصر التالية:

أولاً: تحديد المسؤولية عن تقييم الأداء: ويقصد بذلك تحديد الجهة أو الشخص المسؤول عن تقييم العاملين، ويتطلب تقييم أداء الموظف شخص قريب منه، ومن الشائع في الحياة العملية أن يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء مرؤوسيه، وذلك لعدة اعتبارات منها: أن الرئيس المباشر هو الذي يحدد أهداف إدارته ويحدد المسؤوليات الواجبات وأخيراً مراقبة التنفيذ لأعمالهم. ويكون الرئيس المباشر على صلة مستمرة ومتواجد معظم الوقت مع مرؤوسيه وبالتالي يتعرف على نقاط القوة والضعف فيهم ويكون بذلك أقدر الأشخاص على تقدير أداء المرؤوسين على أساس واقعي.

وفي بعض المنشآت تتكون لجنة تقييم وتتولى هذه اللجنة وضع التقارير على أداء العاملين وسلوكهم، ويكون أعضاء اللجنة من الأشخاص الذين لهم صلة بالموظف، ويكون مدير الأفراد مشتركاً في هذه اللجنة، وفي هذه الحالة يمد اللجنة بكافة البيانات عن الشخص المراد تقييمه.¹

ثانياً: تحديد التوقيت المناسب للتقييم: يجب أن تكون الفترة التي يعد فيها التقييم كافية للحكم على نجاحه وتقدمه في العمل، فإذا كانت الفترة طويلة قد يعتبرها البعض غير مناسبة لأن الرئيس المباشر قد لا يتذكر كل² الأمور المتعلقة لأداء السلوك للعاملين، ومن هذا يكون التقييم غير موضوعي، ولا يستند على حقائق ثابتة ومعروفة

لدى الرئيس ولذلك تفضل بعض المنشآت أن يعد أكثر من تقدير خلال السنة، أي كل سنة شهر، ويؤخذ متوسط هذه التقارير بإعداد التقرير النهائي السنوي.

ثالثاً: تحديد الطرق المستخدمة في التقييم: إن الطريقة التقليدية والأكثر شيوعاً في الحياة العملية هي استخدام تقارير تقديم الأداء أو قياس كفاءة العاملين، ويصمم نموذج تقييم الأداء عدداً من

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 244.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في الموارد البشرية في المنظمات، مرجع سابق، ص 380.

الخصائص، بعضها يتصل بسلوك المرؤوس وتصرفاته، ويتصل بعضها الآخر بالعمل أو الإنتاج. وتختلف الخصائص باختلاف أنواع الوظائف في المنشآت فالوظائف الإشرافية تختلف في مسؤولياتها وشروط شغلها عن الوظائف اليدوية، وذلك الأمر يتطلب استخدام نماذج تقييم مختلفة لكل نوع من هذه الوظائف اليدوية، بالنسبة لوظائف الإنتاج المباشر فإنه يتم التركيز على عناصر معينة مثل كمية الإنتاج، وجودة الإنتاج، والمعرفة الفنية بالعمل، والتعاون، أما بالنسبة للوظائف الإشرافية والقيادية فإنه يتم التركيز على عناصر معينة مثل المبادأة، القدرة على اتخاذ القرارات، القيادة ... الخ¹.

رابعاً: تحديد طريقة اختيار الشخص بنتائج تقييمه : هناك جدل كبير حول سرية تقارير الأداء وعدم إخبار الشخص بنتائج التقييم أو علنية التقارير.

فالبعض يؤيد فكرة ضرورة إخبار المرؤوس بالتقدير الذي حصل عليه، بينما البعض يعارض ذلك بحجة أن ذلك قد يخلق مشاكل كثيرة في علاقات العمل.

إن كل موظف في حاجة إلى معرفة ماذا تتوقع منه الإدارة، ثم ما حققه فعلاً وما هو رأي رئيسه في عمله؟ وما هي نقاط ضعفه أو تفوقه. إن الموظف الكفء في حاجة إلى أن تخبره الإدارة بذلك وهذا حافز في حد ذاته للمحافظة على مستوى كفاءته وتفوقه.

أما الموظف الذي حصل على تقدير منخفض عند تقييمه، فهو في حاجة إلى الوقوف على جوانب الضعف في أدائه ومعنى ذلك أن هناك ضرورة لأن تكون تقارير الأداء علنية².

خامساً: اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد الانتهاء من التقييم : ينبغي على إدارة الأفراد في المنظمة دراسة وتحليل نتائج التقييم، واتخاذ الإجراءات المناسبة، ويساعد ذلك على تطوير كفاءة العاملين وسياسات العاملين.

ومن الضروري الاهتمام بنتائج التقييم، لأن هذه النتائج تؤثر على الفرد وعلى المنظمة في نفس الوقت من ناحية الفرد، يؤثر التقييم على مراكز العاملين في المنظمة، مثال ذلك نقلهم أو ترقيتهم أو

¹ عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص 20.

² صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في الموارد البشرية في المنظمات، مرجع سابق، ص 382.

تخفيض دخولهم، ويجب على إدارة المنظمة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات منخفضة، يقتضي الأمر توقيع عقوبات عليهم، مثل حرمانهم من الترقية أو نقلهم إلى وظيفة أخرى.

أما من ناحية أثر التقييم بالنسبة للمنشأة، فإن التقييم يمكن أن يساعد على تحسين برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، وتعتبر نتائج التقييم مقياس لنجاح إدارة الأفراد في سياساتها المختلفة.¹

4- سير نتائج عملية تقييم الأداء:

4-1- نتائج التقييم وأهم استخداماتها : إن استخدام نتائج تقييم الأداء في العديد من الإجراءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية يعتبر من أهم مبررات تقييم الأداء، إن لم نقل أنه السبب الرئيسي لعملية التقييم، وقبل إن نتعرف فيما يلي إلى أهم المجالات التي تستخدم فيها إدارة الموارد البشرية نتائج التقييم سنحاول التعرف أولاً على مقابلة التقييم.

4-1-1- إعلان نتائج التقييم عن طريق المقابلة: إن الهدف الأساسي لتقييم أداء العاملين هو

تنمية قدراتهم، وتطوير مهاراتهم، وتحسين أدائهم، لذلك فإنه من واجب الرئيس أن يطلع مرؤوسيه على المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال عملية التقييم، ومناقشتهم في هذه النتائج من خلال عقد مقابلة مع كل مرؤوس تعرف بمقابلة التقييم، ومن أهم أهداف هذه المقابلة:²

-إطلاع المرؤوس على مستوى أدائه الماضي ونتائج عمله.

-تمكن المرؤوس من معرفة نقاط القوة والضعف في أدائه.

-تحديد ووضع خطة لمعالجة القصور والمشاكل التي تتعلق بأداء المرؤوس وتطوير وتنمية قدراته.

-مناقشة فرص التقدم الوظيفي للمرؤوس واحتياجاته التدريبية خلال فترة المقابلة.

إن التغذية العكسية لنتائج الأداء، عن طريق المقابلة ليست بالعملية البسيطة نظراً لتأثيرها على

مشاعر العاملين، لذلك لا بد من العمل قدر الإمكان على التقليل من آثارها السلبية، وتحقيق

الأهداف المرجوة منها.

¹صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في الموارد البشرية في المنظمات، مرجع سابق، ص 384-385.

²زهير ثابت، مرجع سابق، ص 137.

ومن أهم العوامل التي تساهم في نجاح المقابلة ما يلي:

-السماح للمرؤوسين بإبداء آرائهم أثناء المقابلة، مما يساهم في رضاهم وقناعتهم.

-شرح القواعد التي تم الاعتماد عليها في عملية التقييم للمرؤوسين، ومحاولة إقناعهم بالنتائج التي أسفر عنها التقييم.

-التركيز على حل مشاكل الأداء بغرض تحسينه، والتقليل من الانتقادات.

-التركيز قدر الإمكان على السلوك ونتائج الأداء، والابتعاد عن العوامل والسمات الشخصية للمرؤوسين.

-إعطاء المعلومات (من طرف الرئيس) حول الأداء وتحسينه باستمرار وليس مرة في السنة، لتجنب المرؤوس عنصر المفاجأة حول مستوى أدائه ومشاكل الأداء أثناء المقابلة.

-استخدام أساليب تحفيزية ايجابية تزيد في رضا المرؤوس مثل التقدير ومدح الأداء الجيد.¹

4-1-2- متى ومن يطلع على نتائج تقييم الأداء:

✓ متى يتم تقييم الأداء العاملين: إن معدل التكرار العادي لتقييم الأداء الرسمي هو مرة كل سنة،

ولكن يرى البعض أن هذه الفترة (سنة) غير مناسبة لأن الرئيس المباشر للعامل قد لا يتذكر

كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك هذا الأخير طوال السنة، ومن هنا يكون التقييم غير

موضوعي ولا يستند على حقائق ثابتة ومعرفة لدى الرئيس.²

وعلى هذا الأساس يرى البعض ضرورة التقييم لأداء العاملين عدة مرات في السنة، مع الأخذ بعين

الاعتبار أن طول أو قصر الفترة التي يعد عنها التقرير يتوقف على طبيعة الوظائف، كما يرون أنه

يجب أن يكون توقيت التقييم مرنا بالقدر الكافي كي يستوعب أية مواقف استثنائية، على سبيل المثال

يتم تقييم أداء العاملين الملتحقين بالعمل حديثا على فترات قصيرة.

¹ علي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 405.

² سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 156-157.

✓ من يطلع على نتائج تقييم الأداء: هناك ثلاثة جهات تطلع في العادة على تقارير أو نتائج تقييم أداء العاملين وهي:

أ- الإدارة التنفيذية: أي المشرف المباشر للفرد ورئيسه مباشرة أو الموافقة عليها، ومن ثم يحتاج هؤلاء الرؤساء إلى الاطلاع على تقارير تقييم الأداء لاتخاذ القرارات اللازمة، كما يحتاج المشرف المباشر للعامل إلى الاطلاع على التقارير من وقت لآخر ليستطيع التعاون مع العامل بشكل بناء في وضع خطط تحسين أدائه.

ب- إدارة الموارد البشرية: عادة يحتفظ بتقارير تقييم أداء العاملين لدى إدارة الموارد البشرية، وذلك على أساس التوثيق السليم كون هذه الإدارة هي المسؤول الرئيسي عن عملية التقييم، إضافة إلى هذه الأخيرة قد تعتمد على نتائج تقييم أداء العاملين في تعديل أو تخطيط العديد من وظائفها وممارستها الأخرى.

ج- العامل موضع التقييم: يعطى الأفراد حق الاطلاع على تقارير أو سجلات تقييم الأداء التي تمسهم كجزء من سياسة المنظمة، ولا اعتبارات قانونية، ولكي يتعرف الأفراد على مستوى أدائهم والنقائص التي تشوبه.¹

4-2-مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء: نتطرق هنا إلى أهم المجالات التي نستخدم فيها نتائج تقييم أداء العاملين:

4-2-1-قرارات الترقية: يعتبر تقييم الأداء أداة ووسيلة للترقية، لأن أداء وكفاءة العامل خلال سنوات عمله يكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب وظيفي أعلى من الوظيفة الحالية.²

4-2-2-قرارات تقويم سياسات الاختيار والتكوين: يعتبر تقييم أداء العاملين مقياساً لمدى نجاح الطرق والإجراءات المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين، فإذا كانت نتائج تقييم الأداء جيدة

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 158-159.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في الموارد البشرية في المنظمات، مرجع سابق، ص 101.

ومرتفعة دل ذلك على نجاعة الطرق المستخدمة في اختيار الأفراد وتعيينهم للعمل، كما تدل أيضا على مدى استفادة الأفراد من البرامج التدريبية التي سبق وأن خضعوا إليها.

4-2-3-قرارات النقل: عن نتائج تقييم الأداء تسمح بمعرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى النقل من

وظائفهم الحالية على وظائف تتناسب، إمكانياتهم وطاقاتهم، إذا لا يمكن يشغل الفرد وظيفة لا تتناسب صفاته ومميزاته، ولا يستطيع رفع كفاءته وإنتاجيته فيها، الأمر الذي يحتم نقله إلى وظيفة أخرى يظهر فيها ميزاته التي يملكها ويرفع من إنتاجية العمل.

4-2-4-قرارات الفصل: يجب أن يكون قرار الفصل آخر ووسيلة تتخذها الإدارة اتجاه الأفراد الذين

أثبتت نتائج التقييم عدم كفاءتهم في العمل وتأدية أداءهم، وأنها توجد أي وسيلة أو إمكانية لإصلاحهم وتدارك ضعفهم لأن بقائهم في العمل على هذه الحالة سيخفض من مستوى الكفاءة الإنتاجية.

4-2-5-قرارات تحديد المكافآت التشجيعية والعلاوات الدورية: إن نتائج تقييم الأداء تسهيل على

إدارة الموارد البشرية في معرفة العاملين الذين يستحقون الحصول على العلاوات الدورية السنوية في الراتب والمكافآت التشجيعية إذا أن هذه العلاوات تمثل عبئا إضافيا على المنظمة، يجب ألا تتحمله إلا إذا حصلت على مقابل له من زيادة إنتاجية الفرد.

4-2-6-تحديد العلاقة بين لرؤساء والمرؤوسين: إن عملية تقييم الأداء تتطلب من الرئيس الذي

يقوم بها أن يكون على اتصال مباشر ومستمر بالشخص الذي سيقوم كفاءته حتى يأتي حكمه عادلا ولا يتعرض للنقد من المرؤوس فانه سيحرص لمعرفة رأي رئيسه ويتقبل نقده له لأنه يعلم أن ذلك سيفيده في تحديد مواطن ضعفه وتصحيحها.¹

4-3-مشاكل وأسس الواجب مراعاتها في عملية تقييم الأداء: كون تقييم الأداء حكم بشري يصدره

شخص بشأن شخص آخر، فلا يمكن أن يخلو من المشاكل أو الأخطاء، والتي قد تؤدي إلى فشل عملية التقييم، وسنتعرف فيما يلي على أهم المصاعب التي تواجه عملية التقييم الفعال.²

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في الموارد البشرية في المنظمات، مرجع سابق، ص103.

²زهير ثابت، مرجع سابق، ص 152.

4-3-1- مشاكل وأخطاء تقييم أداء العاملين: من أهم مشاكل وأخطاء نظام تقييم أداء العاملين ما يلي:

✓ مشاكل متعلقة بمعد التقييم:

- تأثير الهالة (ميل الرئيس أو معد التقييم إلى التعميم): فقد يتأثر الرئيس بصفة وحيدة في أداء العامل وبعممها على باقي صفات الأداء، مثلا إذا كانت كمية العمل هي العامل الأول في وسيلة التقييم وكان أداء العامل جيدا في هذه النقطة بالذات، قد تأخذ جميع العوامل التالية تقديرات أعلى مما تستحق أو العكس.
- التساهل أو التشدد أو التوسط في إعطاء التقديرات: يميل بعض الرؤساء إلى التساهل مع مرؤوسيهم وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم، وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد وإعطاء تقديرات منخفضة لجميع العاملين، ويرجع ذلك عادة إلى طبيعة شخصية القائم بعملية التقييم واعتقاده بان من يقيمهم اقل منه كفاءة ومهارة. ومن ناحية أخرى قد يغفل القائم بالتقييم الاختلاف في أداء العاملين ويعمد إلى إعطاء تقديرات متوسطة للجميع.
- التحيزات الشخصية: قد يميل الرؤساء أو القائمين بعملية التقييم إلى بعض المرؤوسين ويؤثر ذلك تأثيرا ملحوظا على التقديرات التي يمنحونها لهم ويكون التحيز عادة بسبب السن، الجنس، القرابة، الصداقة، المستوى التعليمي... الخ.¹
- عدم فهم مقاييس التقييم: فإذا كان المقياس مقسما مثلا إلى ممتاز، جيدا جدا، مقبول، متوسط، وضعيف، فما معنى كل درجة وما هي حدودها؟ فالأمر قد يكون غير مفهوم، أو أن فهمه يختلف من رئيس أو مدير إلى آخر.
- تأثر معدي التقييم بسلوك وإنتاجية المرؤوسين: في الفترات الأخيرة قبل التقديم، عادة تعد تقارير أداء العاملين في نهاية فترة معينة (عادة سنة) وقد يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترة الأخيرة قبل التقييم، ولا يتذكر الأعمال الجيدة أو السيئة لهم طوال السنة.²

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في الموارد البشرية في المنظمات، مرجع سابق، ص 368.

²زهير ثابت، مرجع سابق، ص 153.

✓ مشاكل متعلقة بنظام التقييم:

- عدم دقة معايير وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء: فأحد أهم أسباب عدم كفاءة نظام تقييم أداء العاملين هو عدم وجود معادلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء.
- استخدام طريقة لتقييم لا تتلاءم مع جميع الوظائف: فعادة ما تستخدم بعض المنظمات أو الدول طريقة واحدة للتقييم وتعممها على جميع الإدارات والأجهزة بغض النظر عن مستوى وطبيعة الوظائف.
- عدم كفاءة نماذج التقييم: تلعب نماذج التقييم دورا فعالا في نجاح عملية التقييم ووجود نماذج واضحة وشاملة وسهلة قد يشجع معد التقرير على تعبئته في وقته وبتقان.
- عدم وجود أوصاف وظيفية دقيقة وواضحة لجميع الوظائف في المنظمات أو الدول ككل يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى فشل نظام التقييم.
- صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء العامل، خاصة في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الوظائف.
- سرية التقييم وتغلب الصفة العقابية عليه.
- التركيز على جانب مرغوب فيه في أداء الشخص الخاضع للتقييم من غير الجوانب الأخرى.
- عدم تدريب الرؤساء على طريق التقييم، والذين هم بحاجة إلى تدريب وتذكير مستمر بأساليب التقييم، والأخطاء الشائعة الحدوث وكيفية تفاديها.
- نقص النشرات الدورية من لوائح وأنظمة وإرشادات وتوجيهات متعلقة بتقييم أداء العاملين، وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين يكون أحد أسباب عدم معرفتهم بالنظام وأهدافه، واختلاف مفاهيمهم للمقصود منه.¹

¹سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص159.

✓ مشاكل متعلقة بإدارة الموارد البشرية: تعتبر الجهة التي وضعت نظام التقييم أداء العاملين مسؤولة عن متابعه والتأكد من عدم وجود مشاكل تعيقه، ومحاولة علاج المشاكل في حالة وجودها. ولعل أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل نظام تقييم الأداء والمتعلقة بالإدارة ما يلي:

- نقص النشرات الدورية من لوائح وإرشادات وتوجيهات متعلقة بتقييم أداء العاملين، وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين، يكون أحد أسباب عدم معرفتهم بالنظام وأهدافه، واختلاف مفاهيمهم المقصود منها.

- عدم تدريب الرؤساء على طرق التقييم، والأخطاء شائعة الحدوث وكيفية تفادها.¹

4-4-أسس التقييم الفعال لأداء العاملين: كما لاحظنا في النقطة السابقة، توجد العديد من المشاكل

والأخطاء التي تؤدي إلى فشل عملية تقييم أداء العاملين، وبالتالي إلى نقص مصداقيتها، وسنحاول فيما يلي إعطاء بعض الأسس التي تجعل التقييم موضوعيا وتقلل من المشاكل السالفة الذكر:

1- يجب الاعتماد على المعايير الموضوعية في تقييم أداء العاملين وعي التي تمس نواتج الأداء ثم سلوك الأداء، أما الأقل موضوعية فهي التي تمس الصفات الشخصية.

2- تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق، بحيث يستطيع فهمها كل من المقيم والمقيم أداءه، وان يتم هذا التحديد من خلال نتائج تحليل وتوصيف الوظائف الذي بين الجوانب الأساسية في أداء الأعمال.

3- اختيار الطريقة الأنسب للتقييم، ومحاولة استخدام عدة نماذج للتقييم أو عدة طرق وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية.

4- يجب الاهتمام بشكل وبطريقة إخراج نماذج التقييم، والاهتمام بوضوح التعليمات والإرشادات الخاصة باستيفاء نموذج التقييم.

5- يفضل أن يدير العملية أكثر من مقيم (رئيس) بشكل مستقل، مما يساعد في تفادي الأخطاء و التحيزات الشخصية.²

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 160.

² صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 392.

- 6- يفضل أن تكون نتائج التقييم علنية، أي تعلن كل من قيم أداؤه، ومساعدة ذوي الأداء المنخفض على تحسين أدائهم.
- 7- مناقشة نتائج التقييم مع كل من قيم أداؤهم، وإتاحة الفرصة لهم لمراجعة التقييم أو التعليق عليه.
- 8- يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق والمخطط والمراقب على إجراءات عملية التقييم، وتدريب المشرفين على استخدام وسيلة التقييم بشكل صحيح.
- 9- تصميم برامج التقييم من قبل خبراء مختصين بطرق وأساليب التقييم.¹

¹زهير ثابت، مرجع سابق، ص206.

خلاصة:

إن تقييم أداء العاملين لا يخرج عن كونه وسيلة تمكن من إصدار حكم موضوعي عن قدرة العامل في أداء واجبات مسؤوليات عمله. وتهتم المنظمات بتقييم أداء عمالها بالاستناد إلى معايير وأسس معينة، وبالاعتماد على إحدى طرق التقييم بالمفاضلة بين مختلف الطرق، أو الاعتماد على أكثر من طريقة في نفس الوقت حسب حجم المنظمة وهدفها الأساسي من التقييم وأنواع الوظائف التي سيتم تقييم أداء أعمالها.

وتعد عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تتمكن المنظمة عن طريقها من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعدها، فنتائج التقييم تستخدم كمدخلات للعديد من البرامج، سواء كانت سياسات وبرامج استقطاب واختيار وتعيين، أو برامج تدريب وتطوير ومتابعة للموارد البشرية، أو سياسات ترقية ونقل ومكافأة.

وقد تشوب نظام تقييم الأداء العديد من الأخطاء والمشاكل التي تقلل من فعاليته وموضوعته، ولكي تحقق العملية النتائج المستهدفة منها وتقلل من هذه الأخطاء والمشاكل يجب أن يتم التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف الذين يمكن أن تمسهم العملية أو يستفيدوا منها.