

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

تمهيد :

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، وهو القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، كما أنه يعد عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول مفهوم الأداء، إلا أن المجال لا زال واسعاً لمزيد من البحث والدراسة بغرض تأطير هذا المفهوم الواسع، خاصة وأنه لم يعد مفهوماً بسيطاً بقياسات محددة يتفق عليها الجميع، وعلى الرغم من تعدد و اتساع الأبعاد، والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء، واختلاف تناول الباحثين لمفهوم الأداء ومعاييره ومقاييسه المعتمدة، إلا أنهم يتفقون بأنه يقاس من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها .

أولاً : ماهية الأداء الوظيفي

1. نظرة تاريخية عن الأداء¹ :

إن المتتبع التاريخي للأداء، و المتعمق بتطوير مؤشرات قياسه، يجد أنه قديم قدم الحضارة الإنسانية و الرقي في معالم هذه الحضارة ، إن الشواهد كانت تشير إلى أن البابليين و الفراعنة وقدامى الصينيين كانوا يهتمون بتقدير غلة المقدار الواحد من الحاصلات الزراعية، وفق اعتبارات نوعية التربة، وتوفر المياه، وحماس الفلاحين، وخبرتهم في العمل والإنجاز، وقد إنطلقوا من حسابات بسيطة بالنسبة للمعايير الحالية لكنها مفيدة في تقدير الأشياء ومتابعة الإنجاز وتحقيق الأهداف .

إن التطور الحاصل في الأداء وإدارته جاء على مراحل متعاقبة، سواء في العالم الصناعي كمنظمات الأعمال، أو منظمات الدولة، والملاحظ أن هذا التطور إنصب في المجال التطبيقي على المؤشرات المالية أولاً وفق اعتبارات تأثرها بالاشتراطات، والظروف الاجتماعية والإنسانية وفي

1 - وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط 1، دار النشر، الأردن، 2009، ص 22 .

إطار الممارسات الحكومية أن تثبت الإجراءات و الآليات المؤدية إلى تكوين الموازنات الحكومية من خلال ممارسات محاسبية يغلب عليها طابع ربط الأنشطة الحكومية بتكاليف تلك الأنشطة وترشيد الاتفاق الحكومي وجعله أكثر منفعة وأرقى من ناحية الأداء .

وتوالى بعد ذلك المحاولات و تراكمت المعارف في هذا المجال والتي توطرها فكرة تطوير أداء العمل ، بحيث ترتبط الأنشطة والعمليات وكذلك المخرجات بالتكاليف الخاصة بها ، إن الأفكار و الطروحات المبكرة للأداء ساعدت المديرين على معرفة طبيعة العمل ، وموقعه وأهميته ، للمساهمة في الجهد والأداء ، والإنجاز الكلي .

كنتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة " تايلور – Taylor "1: فقد إنبثقت الجهود المنظمة لاستخدام المبادرات الاقتصادية الهادفة إلى تحسين أداء العاملين من خلال العديد من الأبعاد من بينها النواحي التنظيمية والإدارية ، وهكذا جاء نظام الدفع والأجور بالقطعة ، لتحسين إنتاجية العمل بالورش الصناعية ، إن المدخل الذي استخدمه " تايلور " يختلف عن باقي أنظمة الأجور بالقطعة لكونه حاول إيجاد معايير أداء يتم تحديدها من خلال فحص ميداني مستمر وليست مقارنة معيارية مرجعية من خلال نتائج تتحقق من أول أداء في المنظمات وورش ومعيارية معدة لإجراء تجارب فيها .

لقد أصبحت الإنتاجية موضع فحص ميداني من مشاهدات تأخذ بنظر الاعتبار المدخلات "مقاسة بالزمن" ، والمخرجات " الوحدات المنتجة بالعمل" في إطار مشاهدات نوعية للطرق المستخدمة من بدء عمليات الإنتاج " المدخلات " إلى العمليات المؤدية لظهور هذه المخرجات ، ونوعيتها .

– ومن الملاحظ أن مفاهيم الإدارة العلمية بدأت تعميم باستخدامها بالمنظمات الحكومية لتحسين كفاءة استخدام الموارد ، والارتقاء بالإنتاجية . ففي حوالي سنة (1910) ومن خلال هذه الفترة بدأت المنظمات الكبيرة تطور مؤشرات معقدة للإنتاجية وكذلك تحسينها ، وإن العديد من هذه المؤشرات

1 - المرجع نفسه ، ص ص 32 - 33 .

أنت متأثرة بالأفكار والأطروحات التي أوردتها الإدارة العلمية ،ومن خلال دراستها للوقت والحركة قدمت منهجية علمية ونظامية للعملية التخطيطية ،ووضعت معايير تقترب من الواقع الفعلي ،وارتبطت باستخدام مستلزمات حديثة في المصانع ،كما ارتبطت حركة الإدارة العلمية ومفاهيمها بشكل كبير بالإنتاجية وأساليب تحسين الأداء ،ويلاحظ أن هناك جهودا بذلت لجعل الإنتاجية الفردية تنعكس إيجابيا على الأداء المنظمي .

وقد أراد " تايلور " من خلال مفاهيم الإدارة العلمية أن يوضح تحسين الإنتاجية من خلال مدخل العمل بذكاء .فالعامل الذكي يحدد من خلال التفكير المنطقي ،وان واقع مشاهدات ميدانية دقيقة وهنا جاءت المحاولات المبكرة لاندماج عالي بين المنظمة والعاملين ،وفي إطاره يتم الاختيار الصحيح لنوع العمل ،وقدرة وإمكانات ورغبة العاملين في العمل .

II . مفهوم الأداء الوظيفي :

تطلق كلمة الأداء على عدة عبارات ¹ : منها ما يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفية وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لمهام وظيفية وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية وعلى ذلك تعددت تعريفات الباحثين للأداء :

- يعبر " Eccles " عن الأداء بكونه : " إنعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها " ،ويتفق مع هذا السياق كل من " Robins " و " Wiesema " إذ يعبران عن الأداء بكونه : " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد " .

- وبين كل من " Wit " و " Meyer " أن الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها ،فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة .

- ووصف " دافيد - David " الأداء بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية .

- ويرى " عبد البار إبراهيم درة " أن الأداء الوظيفي يعني ¹ : " النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال ، أو تنفيذ الأعمال " .

- و يلقى " توماس جلبرت - Thomas " الضوء على هذا المصطلح و يقول أنه لا يجوز الخلط بين السلوك ، وبين الإنجاز والأداء ، وذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، كعقد الاجتماعات ، وإعطاء تغذية راجعة ، أو تصميم نموذج ، أو التفتيش ، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أي أنه مخرج ، أو نتاج أو نتائج ، ومن الأمثلة على ذلك : تقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة .

- ويعرف " بدوي مصطفى " الأداء أنه : " نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة من الأفراد ، لإنجاز عمل معين " ² .

III . عناصر الأداء الوظيفي ³ :

- إن هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء و بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات ، وقد إتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للمنظمات .

ويبرز " درة " عناصر الأداء من خلال النقاط الآتية :

1- كفايات الموظف : وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات ، وإتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف .

1 - عبد البار إبراهيم درة ، مرجع سابق ، ص 25 .

2 - محمد بن عبد الله العثمان ، مرجع سابق ، ص 51 .

3 - حاتم علي حسن رضا ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2003 ، ص 57 .

2- متطلبات العمل (الوظيفة) : وهذه تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو الوظيفة من الوظائف .

3- بيئة التنظيم :

- وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للتنظيم وهيكله وأهدافه وموارده، ومركزه الإستراتيجي، والإجراءات المستخدمة أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي :

- العوامل الاقتصادية، والاجتماعية والتكنولوجية، والحضارية، والسياسية، والقانونية .

ويحدد " هاينز- Haynes " ثلاثة عناصر للأداء وهي :

1- الموظف : من حيث ما يمتلكه من معرفة، ومهارات واهتمامات، وقيم واتجاهات ودوافع .

2- الوظيفة : من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل فيه تحد ويحتوي على عنصر التغذية الإسترجاعية كجزء منه .

3- الموقف : من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية، حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف، ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية، والهيكلة التنظيمية .

IV. أهمية الأداء ¹ :

الأداء هو الهدف المركزي في المنظمة، والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف ومستوى تنفيذ الخطط وللتدليل على أهمية الأداء يرى " Dyer " و " Singh " أن التركيز على مستويات الأداء في المنظمات يعد أكثر مجالات الاهتمام دراسة وبحثاً من قبل كتاب ومنظري حقل الإدارة بصورة عامة، وحقل الإستراتيجية بصورة خاصة .

1 - وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص ص 40 - 41 .

- وتولي منظمات الأعمال الأداء أهمية كبيرة، ويتضح ذلك من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية :

- نظريا .

- تجريبيا .

- إداريا .

- فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء، سواء بشكل ضمني، أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة .

- ومن الناحية التجريبية فإن أهميته تظهر من خلال إستخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية الأداء لاختبار الإستراتيجيات المختلفة والعملية الناتجة عنها .

- أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء .

- وقد احتل موضوع الأداء في الأدب الإستراتيجي أهمية حرجة لاعتبارات تتعلق :

أولا : بكونه محورا مركزيا يتضمن نجاح وفشل المنظمات في قراراتها و خططها الإستراتيجية.

ثانيا : تواجه دراسة الأداء تحديات عديدة، لا سيما في المواضيع الإستراتيجية والمتمثلة في تباين المفهوم وفق تباين أهداف المنظمات وطبيعتها، واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها مما يستلزم تحديد ماهية المحاور المناسبة التي يمكن إستخدامها في تقييم الأداء ومصدر المعلومات المعتمدة فيه وكيفية دمج محاور مختلفة لتقديم صورة واقعية عن الأنظمة .

٧. قياس الأداء¹ :

يقصد بقياس الأداء الأعمال التي تتم أو تمت ،ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت وإلى أي مدى اثر إتخاذ القرارات على الوصول إلى الهدف المرغوب فيه ، وعملية قياس الأداء يقوم بها كل مدير ،وحتى لو كانت هناك إدارة تسمى بإدارة المتابعة .

- ويرى " القاضي " أن هناك طرق لقياس كفاءة أداء العاملين ،وفيما يلي أهم هذه الطرق :

1- الطريقة الأولى :

تتم عن طريق مقارنة الإنتاج الذي يقوم به العامل لسجلات أداء نموذجية ،وتوضع هذه المعدلات على أساس دراسة العمل بالنسبة للمنتجات القابلة للقياس الكمي بمستوى معين من الجودة في وحدة زمنية معينة ،أما الأعمال الذهنية أو التنظيمية فيصعب معها تحديد معدلات الأداء في شكل وحدات قابلة للقياس الموضوعي ،لذلك تتغير فكرة معدل الأداء في هذه الحالة إلى أهداف وإنجازات ينبغي تحقيقها .

2- الطريقة الثانية :

إجراء إختبارات دورية للعاملين ،وتشمل هذه الطريقة الإختبارات الخاصة بالمعرفة الأساسية لمكونات الوظيفة ،و الإختبارات النفسية بهدف التعرف على شخصية العامل وميوله ،وإتجاهاته وإختبارات الأداء هذه الطريقة أنها تكلف أموالا طائلة ،وإختبارات متخصصة بالإضافة إلى الوقت الكبير الذي تستغرقه لظهور نتائجها .

1 - حاتم علي حسن رضا ،مرجع سابق ،ص ص 67 - 68 .

3- الطريقة الثالثة :

تقارير الكفاءة وهي الطرق الأكثر شيوعاً، ويتم إعداد هذه التقارير على نماذج معينة وتختلف نظم تقارير الكفاءة بالنسبة للطريقة التي تتبع في تقديرها .

ويتضح من طرق قياس كفاءة العاملين عدم وجود طريقة واحدة لقياس الأداء وأن هذه الطرق قد تمكن من توفير نظم معلومات إدارية عن أداء العاملين ،لمعرفة مستوى فاعلية أدائهم من خلال تحديد الأهداف والإنجازات التي تحققت .

VI . أهمية قياس الأداء ¹ :

يمكن القياس من تركيز الاهتمام على ما يجب إنجازه ،ويحفز المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف، يكون بمقدور المنظمة أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء، وإجراء التعديلات التي تعيدها إلى مسارها المنشود.

- يمكن لقياس الأداء أن يبين مدى قيام المنظمة بمعالجة إحتياجات المجمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق الغايات .

- لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس ،فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها ،فإنها لن تتمكن من معرفة مستقبلها وبالتأكيد فإنها لن تتمكن من الوصول إلى حيث تريد ،فالعمل بدون قياس كالسفر في صحراء واسعة من دون بوصلة أو خريطة .

- تمكن عملية قياس الأداء أيضا من إكتشاف المشاكل ومعالجتها ، وإدارة العمليات والحصول على صورة واضحة حول فاعلية وكفاءة البرامج والعمليات والأفراد .

1 - وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي ،مرجع سابق ،ص ص 71 - 72 .

ثانياً : تقييم الأداء الوظيفي :

1. مفهوم تقييم الأداء :

- تملك جميع المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة نوعاً من التقييم لأداء العاملين الذين يعملون بها، وقد يكون التقييم رسمي أو غير رسمي، والواقع أن التقييم الرسمي هو محور الإهتمام في الغالب من جانب المهتمين بمجال الإدارة .

- وقد عرف كل من " عبد الباري إبراهيم درة " و " زهير نعيم الصباغ " الأداء بأنه : " عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيةهم، أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها ، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم، أو تأديبهم أو فصلهم و الاستغناء عنهم¹ .

- وتشير " سهيلة محمد عباس " إلى أنه قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء تجدر الإشارة إلى مفهومين مرتبطين ارتباطاً وثيقاً بهذا المفهوم وهما : الكفاءة والفاعلية، فترى الدكتورة أن الكفاءة تشير إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، أما الفاعلية فتشير إلى الأهداف المحققة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف .

- ومنه فإن مفهوم تقييم الأداء يتضمن كلا من الكفاءة والفاعلية إذ أن عملية تقييم الأداء تنطوي على مهمة تحديد، وقياس وإدارة أداء العاملين في المنظمة، وهذا المفهوم يشتمل على ثلاثة مكونات أساسية :

❖ الأداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي .

1- عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 259 .

❖ قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياساً بما تم تخطيطه .

❖ مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة ، واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين وتطوير

الأداء ¹ .

- وعرف " سنان الموسوي " تقييم الأداء بأنه يقصد به : " الحصول على الحقائق أو بيانات محددة ، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم ، وتقويم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في مدة زمنية محددة ، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بصلة الحاضر والمستقبل " ² .

- ويستخدم بعض الباحثين اصطلاح " تقدير كفاية العامل " بدلا من استخدام اصطلاح تقييم الأداء ويحدد أحد الكتاب مفهوم " كفاية العامل " بأنه الوصول عن طريق وسيلة ما إلى حكم موضوعي على مدى سلوكهم وتصرفهم أثناء العمل ، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أساليبهم في الأداء .

II . خطوات تقييم الأداء :

عملية تقييم الأداء عملية معقدة ، تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل .

وقد اختلف الباحثون في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية تقييم الأداء ، فبعضهم توسع في تلك الخطوات ، وبعضهم ضيق منها فمثلا " جاري لاثام - Gary Latham " و " كينيث وكسلي - Kenneth n.Wexley " حددا الخطوات التالية لعملية تقييم الأداء :

- استعراض المتطلبات القانونية .

1- سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، ط 2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص 138 .

2- سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، ط 1 ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2004 ، ص 163 .

- إجراء تحليل الوظائف .
- تطوير أداء التقييم .
- إختيار الملاحظين " المقيمين " .
- تدريب الملاحظين " المقيمين " .
- قياس الأداء .
- تزويد الموظفين بنتائج التقييم .
- وضع أهداف التقييم في ضوء النتائج .
- منح الثناء أو الجزاء نتيجة تقييم الأداء .

ويمثل الشكل التالي هذه الخطوات :

إستعراض المتطلبات القانونية

إجراء تحليل الوظائف

تطوير أداء التقييم

إختبار الملاحظين (المقيمين)

تدريب الملاحظين (المقيمين)

قياس الأداء

تزويد الموظفين بنتائج التقييم

وضع أهداف التقييم في ضوء النتائج

منح الثناء أو الجزاء نتيجة لتقييم الأداء

خطوات عملية تقييم الأداء الموزعة حسب نموذج لاثام و وكسلي

المصدر : عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ ،مرجع سبق ذكره ،ص 265.

III. طرق تقييم أداء العاملين :

تتباين طرق ومعايير التقييم من منظمة لمنظمة أخرى ،تبعاً لأنشطتها الإنتاجية والخدمية ،ووفقاً لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملون ،كما أنها تختلف أيضاً في إطار المنظمات المتماثلة فضلاً عن عدم وجود مقاييس ومعايير موحدة لتقييم أداء العاملين، في إطار المنظمة الواحدة والتي يمكن أن ينطبق على كافة الأفراد العاملين بموضوعية وعدالة ،ولذا فإن هناك العديد من الطرق والمعايير المستخدمة في مختلف المنظمات ،منها التقليدية ،ومنها المقاييس الحديثة في التقييم¹.

1- الطرق التقليدية² :

حاولت طرق التقييم التقليدية قياس تصرفات الأفراد ،كما وفق قياسات تضعها المنظمة بنظر الاعتبار ، و مدى فائدة العاملين فيها ، و كان التأكيد دائماً على قياس خواص الأفراد أثناء عملهم

1- خصينر كاظم حمود وياسين كاتب الخرشة، إدارة الموارد البشرية ،ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 154 .

2- سنان الموسوي ،مرجع سابق ،ص ص 169 - 170 .

وكثيراً ما كانت هذه الخواص غير واضحة والأهداف متشابكة ولهذا فقد فسر المدراء هذه المواصفات والمعايير حسب فهمهم لها ،مما سبب إرباكاً في عملية التقييم ولهذا السبب حاول الخبراء آنذاك وضع طرق وأسس حديثة ومتطورة لقياس الأداء وقد نجحت بعض الطرق في الوصول إلى قسم من أهدافها المرسومة .

كما اقترح وضع أسس ومواصفات بالإمكان مشاهدتها (أي مقاييس مرئية كالإنتاجية مثلا) وكذلك بالإمكان تطبيقها في نطاق واسع ،فضلا عن ذلك فقد اقترح أن يقوم الفرد بتقييم الشخص طبقاً لأهداف المنظمة وطبقاً لما يراه مناسباً خلال ملاحظته لما يدور في موقع العمل ولا بد من الإشارة إلى أنه لا يمكن على الإطلاق استخدام أي طريقة للتقييم ما لم يكن المدراء والمشرفون ملمين إماماً تاماً بأهداف ومتطلبات وخطوات التقييم وتشمل الطرق التقليدية عدة طرق نذكرها باختصار :

- ❖ طريقة التقييم ببحث الصفات أو السمات .
- ❖ طريقة الترتيب .
- ❖ طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين .
- ❖ طريقة التوزيع الإجباري .
- ❖ طريقة القوائم .

أما " William p-Gluck " فإنه يقتصر على خمسة خطوات في عملية الأداء وهي ¹ :

- 1- وضع السياسات الخاصة بتقييم الأداء ،وتتعلق هذه السياسات بتقييم ،وعدد مرات التقييم ،وبمن التقييم ،ومعايير التقييم ،وأدوات وطرق التقييم .
- 2- تكليف المقيمين بجمع المعلومات عن أداء العاملين .

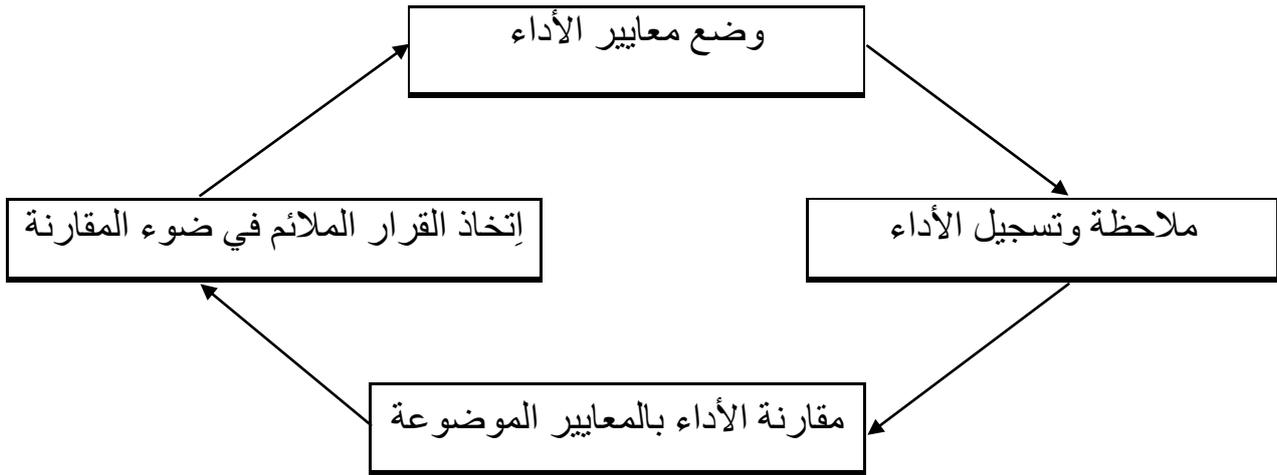
1- خصينر كاظم حمود وياسين كاتب الخرشة ، مرجع سابق ، ص 164 .

3- القيام بتقييم الأداء نفسه .

4- مناقشة تقييم الأداء مع العاملين .

5- اتخاذ القرارات المناسبة نتيجة للتقييم .

– والنموذج التالي نموذج بسيط وواضح ويبين خطوات التقييم بشكل دورة :



دورة عملية تقييم الأداء

المصدر : عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، مرجع سابق ، ص 274.

2- الأساليب والأدوات الحديثة :

ويسمى بعض الباحثين هذه الأساليب تجديدية وتطويرية ، والأساليب والأدوات المستخدمة في هذه المجموعة ، تقييم أداء الموظفين ، وتصلح لمعاونتهم على تنمية قدراتهم وطاقاتهم ومن ثم تحقيق نتائج مرغوبة .

وتقدم هذه الأساليب والأدوات إرشادات محددة وهادفة ، ومرتبطة بالوظيفة لتحسين الأداء ، كما تحرص أيضا هذه الأساليب والأدوات على تحديد معاني المفاهيم المستخدمة بشكل واضح ودقيق.

– فالسلوك هو ما يقوم به العاملون من أعمال في وظائفهم مثل : إملاء خطاب على السكرتيرة ، أو طباعة رسالة ، أو إعطاء أوامر للمرؤوسين .

– أما الأداء فهو السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة .

أما الفعالية فهي مؤشرات لنتائج حققتها المنظمة ، وأسهم فيها الفرد جزئيا ،مثل : الأرباح ، ودوران العمل ، وكمية الإنتاج المنتجة ، والمبيعات ، ومستوى الرواتب .

– أن أهمية التفريق بين الأداء والفعالية باعتبار أن الفعالية لا تنتشر إلى سلوك ما وتحقيق نتائج مباشرة ، بل هي محصلة لعوامل أخرى قد تكون خارج سيطرة الفرد ،مثل الوضع الاقتصادي في البلد ،ونوعية المواد الخام المستخدمة ، وأسلوب القيادة في المنظمة وغير ذلك من العوامل .

– ومن هناك فإن الأساليب والأدوات التجديدية تركز على العوامل التي تقع تحت سيطرة الموظف أو الفرد المقيم ، وأهم الأدوات والأساليب :

❖ طريقة الاختيار الإجباري .

❖ طريقة الأحداث الجوهرية أو المهمة .

❖ طريقة الإدارة بالأهداف .

IV. أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء :

1- أهمية تقييم الأداء ¹ :

تتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي :

أ- تخطيط المواد البشرية :

إن فعالية التقييم ، وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط المواد البشرية ، سيما و أن المنظمة تعتمد على مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا ، لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للمواد المتاحة لديها ، وحاجتها الفعلية للقوى البشرية .

1- سنان الموسوي ،مرجع سابق ،ص 173 .

ب- تحسين الأداء وتطويره :

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره إذ أن التقييم يساعد الإدارة العليا في المنظمة ،في معرفة وتحديد نقاط القوة ف مساره الوظيفي ،أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة ،فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة مما ينعكس إيجابيا على الأداء العام للعاملين .

ج- تحديد الاحتياجات التدريبية :

إن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا أو اعتباطا ،وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين .

د- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت :

مصداقا لقوله تعالى : (ليس للإنسان إلا ما سعى) .

هـ- إنجاز عمليات النقل والترقية :

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا لمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات ،وهذا ما يجعل الإدارة العليا على دراية بإمكانية الترقية أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الإدارة .

و- معرفة معوقات ومشاكل العمل :

بغرض إجراء التحسين والتغييرات المطلوبة لمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات ،لتحقيق إنجازات العاملين بفاعلية وكفاءة عالية .

2- أهداف تقييم الأهداف¹ :

تهدف برامج تقييم الأداء إلى تحقيق أهداف عديدة منها :

- تساعد المشرفين في العمل على ملاحظة ومشاهدة المرؤوسين بثقة وبصورة صحيحة ومقنعة وتسهل عليهم تقديم النصائح والإرشادات إلى المرؤوسين عند الحاجة .
- ترفع معنويات المرؤوسين عن طريق تشجيعهم ومكانهم عند إقدامهم على زيادة الكفاءة الإنتاجية وعلى حسن الأداء ،حيث يقوم المشرفون بتقديم معلومات مرتدة عن العمل إليهم .
- تقديم المعلومات عن العمل ،وعن الأداء إلى الإدارة ،لإتخاذ ما يلزم فيما يتعلق بمكافأة المبدعين وترقيتهم لزيادة معنوياتهم ،والكشف عن مكان القوة والضعف في المنظمة ،
- تكوين قاعدة جيدة للبحث لإتخاذ القرارات الصائبة بشأن الأفراد العاملين في المنظمة .

٧. معوقات عملية تقييم الأداء² :

تعاني كثير من المنظمات ،كما يعاني المديرون من مشاكل خاصة بعملية تقييم الأداء ،الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل أنظمة تقييم الأداء ،ويمكن تقسيم مشاكل تقييم الأداء إلى قسمين :

الأول خاص بمشاكل أنظمة تقييم الأداء ،والثاني خاص بمشاكل المديرين القائمين بعملية التقييم .

1- مشاكل أنظمة التقييم :

تعاني بعض المنظمات من مشاكل ترجع إلى نظام تقييم الأداء ذاته ومن أهم هذه المشاكل :

❖ عدم دقة معايير التقييم ،وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء .

1- حاتم علي حسن رضا ،مرجع سابق ،ص 74 .

2- وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي ،مرجع سابق ،ص 83 .

- ❖ عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم .
- ❖ عدم دقة درجات القياس (مثل : ممتاز ، جيد ، متوسط) في التمييز بين العاملين .
- ❖ عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين ، وعدم وضوح وظيفة كل منها في هذا المجال .

2- مشاكل المديرين القائمين بالتقييم :

يواجه المديرين مشاكل خاصة بهم في عملية التقييم ، ومن أهمها ما يلي :

- ميل المدير إلى التعميم : وهو أن يتأثر المدير بصفة وحيدة في أداء المرؤوس ، وتجعله يعممها على باقي صفات الأداء ، أو أنه يتأثر بالأداء العام والكلي للمرؤوسين ، فيميل إلى تقييم كل جوانب ومعايير الأداء بنفس القيمة .
- عدم فهم معايير التقييم : فمعايير مثل : المبادأة ، والتعاون قد تكون غامضة في معناها .
- عدم فهم مقياس التقييم .
- التساهل أو التشدد أو التوسط ، يميل بعض المديرين إلى ضفة واحدة مثل إعطاء تقديرات عالية ، أو منخفضة ، أو تقديرات متوسطة .
- التحيز الشخصي : يميل بعض المديرين إلى التحيز إلى من يفضلونهم من المرؤوسين وقد يرجع ذلك للقرباة ، أو الجنس ، والتشابه في الصفات ، أو الصداقة أو الميل الشخصي للمرؤوسين .

خلاصة :

يتطلب الأمر في عصر المعرفة والعولمة والمعلومات من المنظمات إعارة أهمية كبيرة لدراسة الأداء، وفهم أبعاده الشمولية، إذ يعد الأداء الهدف المركزي في المنظمة، والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف، ومستوى تنفيذ الخطط الإستراتيجية ولكي تستطيع المنظمات إدارة عملياتها ومعالجتها واكتشاف المشاكل، وتحديد الغايات عليها أن توفر أساليب وطرق قياس وتقييم الأداء، وإعداد فلسفتها الخاصة بإدارة الأداء قصد تحقيق هذه الغايات بفعالية وكفاءة للوصول إلى المسار المنشود.