

الفصل الرابع

تقييم الاداء

تمهيد :

يستعمل مصطلح التنظيم او المنظمة للتعبير عن المؤسسة ،ولا يخفى ما للفظ من دلالة على التوازن والانسباط والتناسق والتناغم،وباعتبار المنظمة او المؤسسة عبارة عن مجتمع من الافراد يشكلون اهم مواردها ، فلا بد من وجود حد متعارف عليه من الادوار والمهمات والتطلعات لكل فرد ، فرغم ما قد يوجد من فروق فردية وتنوع ، الا أن الجهد الذي يبذله الافراد داخل المنظمة لابد ان يكون موجها ومتناغما مع اهدافها وما تسعى له ، وعلى قسم الموارد البشرية منذ عملية الاختيار والاستقطاب الى غاية ادماج العامل وخلال كامل مساره ان تجعل منه فردا متماشيا مع هذه الاهداف والتطلعات وجزءا من نجاح فاعلية العمل ، اننا نجد انفسنا امام مصطلح يرتبط بهذه العملية الا وهو الاداء .

وإدارة الأداء عملية منهجية لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء الأفراد والفرق. بل هو وسيلة للحصول على نتائج أفضل من المنظمة والفرق والأفراد من خلال فهم وإدارة الأداء ضمن إطار متفق عليه من الأهداف المخططة والمعايير ومتطلبات الكفاءة. وايجاد عمليات لتأسيس فهم مشترك حول ما ينبغي تحقيقه، وإدارة الافراد وتطويرهم بطريقة تزيد من احتمال تحقيقها في الأجلين القصير والطويل. وهي مسيرة وممونة وفق الخطة الادارية. ويتمثل الهدف العام لإدارة الأداء في إقامة ثقافة عالية الأداء يتحمل فيها الأفراد والفرق المسؤولية عن التحسين المستمر لعمليات الأعمال ومهاراتهم ومساهماتهم في إطار توفره القيادة الفعالة، التي هدفها الرئيسي هو

تركيز الناس على القيام بالأشياء الصحيحة من خلال تحقيق اهداف واضحة.(Armstrong. 2006. 01)

مفهوم الاداء :

الأداء ، هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقرارات، وإدراك الدور (المهام) ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من : الجهد، القدرات، وإدراك الدور (المهام). ويشير الجهد الناتج عن حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته. أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة؛ ولا تتغير ولا تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة. ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يوجه به الفرد جهده في العمل من خلاله؛ ويتمثل ذلك في مجموعة من الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه. ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء (بن بريكة & بن قسبي. 2002، ع 110)

كما أن الأداء الوظيفي يشير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلباته الوظيفية، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد(راوية، 1999، ص209).

كما يعرف على أنه سجل بالنتائج المحققة حيث يجسد هذا السجل السلوك الفعلي للفرد ويشير إلى درجة بلوغ الفرد للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية (مصطفى، 2004، ص317)

مفهوم قياس وتقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ولذلك ظهرت تعاريف عديدة لعملية تقييم الأداء منها:

يعرف تقييم الأداء على أنه: " عملية قياس ووصف لسلوك العامل وإنجازاته خلال فترة محددة بهدف تحسين الأداء "

" هو عملية متطورة باستمرار لتقييم وإدارة كل من السلوك و النتائج في مكان العمل "

ويعرف أيضاً: " العملية التي يتم خلالها تقييم المساهمات التي يقدمها الفرد للمنظمة خلال فترة محددة من الزمن وتوفير تغذية عكسية عن الأداء تمكن العاملين من التعرف على مستوى أدائهم مقارنة بالمعايير. (عزني، ص4).

- تقييم الأداء هو دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل ، و تحمله لمسؤوليات أكبر ، أو ترقيته لوظيفة أخرى. (عبد الباقي، 2002، ص 257)

- تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل ، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون ، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به. (نظمي و آخرون، 2000، ص 75 .)

- عملية التقييم هي عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر و مرؤوسيه ، حيث يتم فيها استعراض و تقييم النتائج المحققة ، إضافة إلى التحوار حول التنمية الفردية و الوظيفية لشاغل الوظيفة. (بلوط ، 2003 ، ص360).

أهداف عملية تقييم الأداء:

لقد تحول الهدف من تقييم الأداء من مجرد التركيز على الصفات الشخصية للأفراد الخاضعين للتقييم إلى التركيز على الأهداف والنتائج والإنجازات التي يحققها الأفراد في العمل أي ما يحققه الفرد من قيمة مضافة وهذا ما أطلق عليه الإدارة بالأهداف والجدير بالذكر أنه لا يجب أن يتم إهمال الصفات الشخصية في عملية تقييم الأداء وضرورة استخدامها كمعيار في التقييم لكن أهميته تكون بدرجة أقل من المعيار الأول (تحقيق الهدف) (عقيلي، 2005، ص365)

يمكن أن نجمل أهم أهداف التقييم بما يلي:

توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء كل موظف في المنظمة، حيث يعرف الفرد من خلاله حقيقة أدائه، وبسبب معرفته أن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، ونتيجة لذلك سيتولد لديه دافع ورغبة في تحسين أدائه.

إن جواً من التفاهم والعلاقة الإيجابية يسود لدى العاملين في المنظمة عندما يدركون أن جهودهم المبذولة في تأدية أعمالهم تجد لها مكاناً للتقدير والاهتمام من قبل المنظمة، وخاصة عندما يعرفون أن هدف التقييم الأداء هو تطوير أدائهم لمساعدتهم على الحصول على مكاسب وظيفية أرقى.

إن وجود نظام تقييم أداء موضوعي يحقق العدالة في المعاملة بين كافة أفراد المنظمة. ووجود نظام فعال لتقييم الأداء يحسن من عملية الإشراف والتوجيه لدى الرؤساء ذلك لأن طبيعة تقييم الأداء يتطلب منهم متابعة مرؤوسيههم باستمرار وجمع المعلومات عن هذا الأداء وتحليلها بشكل دقيق حتى يتمكنوا من الوصول إلى تقييم موضوعي للأداء.

تعد نتائج تقييم الأداء وثائق تبرر المنظمة من خلالها جميع القرارات المتخذة في مجال شؤون العاملين من نقل وترقية وتعويضات...الخ.

أهمية عملية تقييم الأداء :

يعتبر موضوع تقييم الأداء العاملين من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري وأن عملية التقييم يجب أن تكون بصورة موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة مما يخدم الفرد والمنظمة على حد سواء ونطرح النقاط التالية (صالح، 2013، ص10) :

- رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهدهم موضع تقدير واهتمام إدارة المنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف، فالتقييم الموضوعي لأداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في مشرفيههم وقادتهم مما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية.
- إشعار العاملين بمسئولياتهم، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه موضع تقييم من قبل قادته، وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي، فإنه يبذل قصارى جهده في العمل.
- تقييم الأداء وسيلة لضمان العدالة حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافأة على أساس جهده في العمل، وهذا يتطلب من القيادة معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين؛

الرقابة على المشرفين، حيث أن تقييم الأداء يجعل من القيادة العليا قادرة على مراقبة وتقييم جهود المشرفين وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم؛

- استمرار الرقابة والإشراف فتقييم الأداء يتطلب ملاحظة العاملين باستمرار من قبل المشرفين ليكون الحكم موضوعيا وسليما على أدائهم.

- تقييم سياسات الاختيار والتدريب حيث يعد تقييم الأداء بمثابة الحكم على مدى سلامة طرق اختيار وتدريب العاملين إلى جانب تحديد الثغرات والعمل على تلافيتها.

كما يمكن ان نصنف الاهمية من زاوية اخرى الى:

أولاً - أهميته للمنظمة:

- تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على انتاجية الفرد وفعالية المنظمة .
- تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات.
- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة للعاملين مما ينعكس ايجاباً على تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة .

ثانياً - أهميته للأفراد :

- يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يرغبون به من ترقية والحصول على مكافآت مجزية.

- رفع معنويات العاملين: حيث أن جو من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسير بين العاملين والإدارة وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء وتدعيم النقاط الإيجابية فيه.
- مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري إذا ارتكزت على أسس سليمة.

ثالثاً- أهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية :

وتتمثل أهميته من خلال تأثير معظم الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية بنتائج عملية تقييم الأداء على الشكل التالي:

في تخطيط الموارد البشرية : عندما تشير نتائج التقييم إلى وجود مستوى عال للموارد البشرية في تنفيذ الأعمال الأمر الذي يعني عدم حاجة المنظمة لزيادة عدد العاملين لتغطية عبء العمل المستقبلي وعلى العكس في حال أظهرت هذه النتائج ضعف كفاءة الأفراد في أداء أعمالهم وبالتالي تساعد في تحديد عدد العاملين الذين قد تحتاجهم المنظمة لتغطية عبء العمل المستقبلي.

في الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية: توضح نتائج عملية التقييم المستمر إمكانيات الموارد البشرية التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الفرد عن طريق الترقية على مدى حياته الوظيفية . إذاً يوضح التقييم من هو المرشح للترقية وما هي الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يرقى إليها هذا المرشح .

في الاختيار : عندما تظهر نتائج تقييم الأداء ضعفاً في مستوى الموارد البشرية التي جرى تعيينها مؤخراً في المنظمة معنى ذلك أن هنالك خللاً في عملية الاختيار وبالتالي تكون نتائج تقييم الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح هذه العملية في تحقيق أهدافها .

في البرامج التدريبية : تبين نتائج تقييم الأداء مواطن الضعف في الأداء وبالتالي تحدد البرامج التدريبية اللزمة التي تتم بواسطتها معالجة جوانب الضعف هذه أي أن نتائج تقييم الأداء تكشف الاحتياجات التدريبية في المنظمة والتي على أساسها تحدد نوعية وماهية برامج التدريب التي تحتاجها. كما يمكن استخدام تقييم الأداء للحكم على مدى نجاح العملية التدريبية ومدى الاستفادة التي حققها الأفراد المدربون وذلك من خلال قياس أدائهم قبل الخضوع للبرنامج التدريبي ومقارنته بالأداء بعد الخضوع للتدريب أي تلعب نتائج تقييم الأداء دور المعيار في تقييم نشاط التدريب وما يعده من برامج .

في الحوافز التشجيعية: يمكن للمنظمة من خلال نتائج تقييم الأداء أن تقرر من يستحق الحوافز التشجيعية بأنواعها كالمكافآت والعلاوات.... الخ ودفعت المنظمة للحوافز على أسس نتائج تقييم الأداء يحقق العدالة والموضوعية في دفع الحوافز التشجيعية للعاملين لديها مما يساهم في رفع معنوياتهم.

في النقل الوظيفي : تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظيفة أخرى تلائم قدراتهم بحيث يكون أكثر إنتاجية في المكان الجديد .

في الفصل من العمل : وذلك في حال أظهرت نتائج تقييم الأداء ضعفاً واضحاً وعدم وجود إمكانية لتحسين الأداء وبالتالي يكون بقاءه عالية على المنظمة وقد تلجأ المنظمة في بعض الحالات (الكساد مثلاً) لتسريح بعض العمال من العمل وذلك طبعاً يتم طبقاً لنتائج عملية تقييم الأداء .

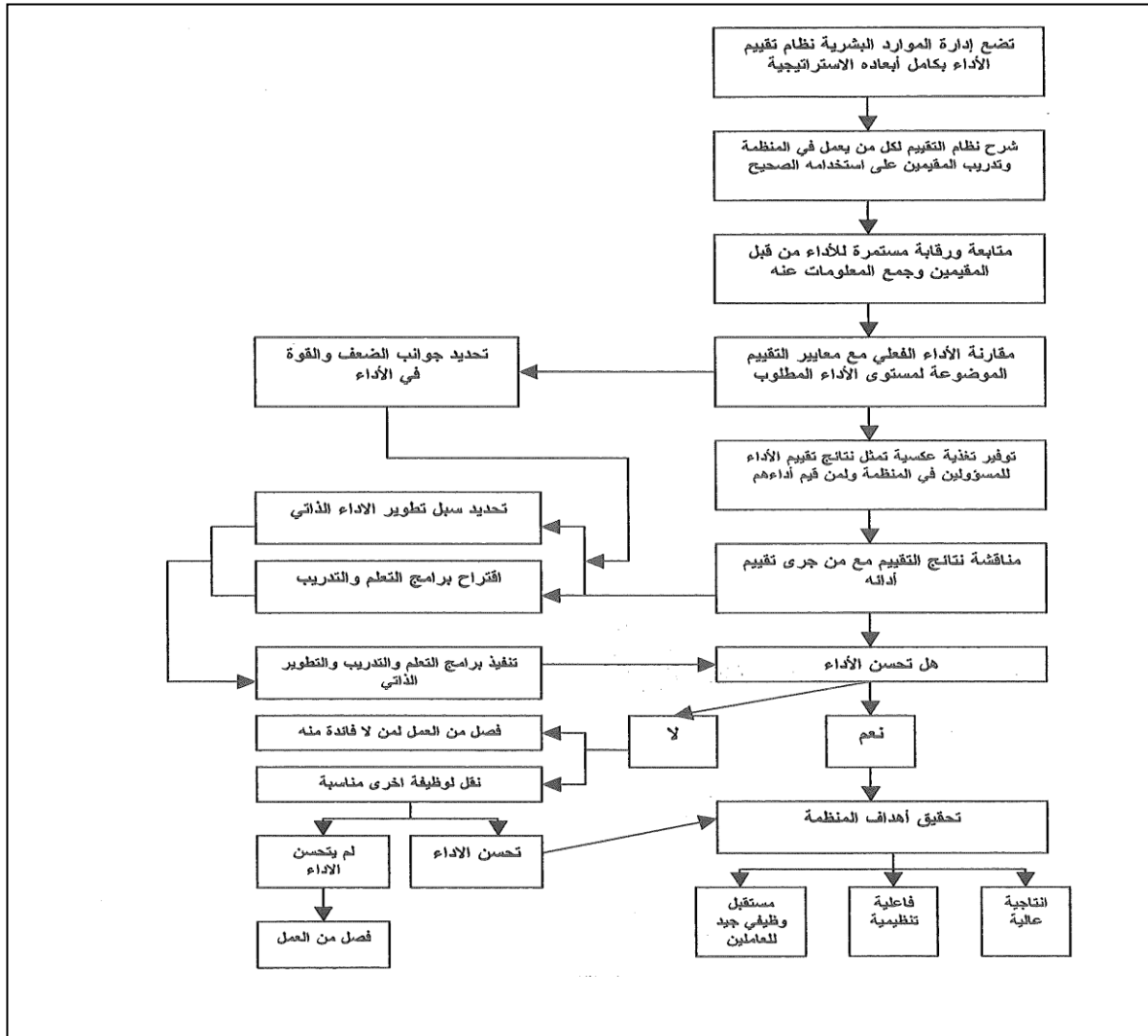
من خلال الطرح السابق نجد أن عملية تقييم الأداء ترتبط بعلاقة تكاملية مع عدد كبير من وظائف إدارة الموارد البشرية (النعساني ، 2007 ، ص378).

شمولية وعموم تقييم الأداء :

ونقصد هنا أن عملية تقييم الأداء تتم على جميع أفراد المنظمة وذلك لأن كل من يعمل في المنظمة ويسهم في تحقيق أهدافها من خلال الدور الذي يقوم به يجب أن يخضع أسهامه للتقييم المستمر للوقوف على جودة هذا الإسهام خلال الفترة المحددة وأن بقاءه في المنظمة وتقدمه في السلم الوظيفي مرهون بمستوى أدائه لعمله وبذلك يكون الدافع لتطوير وتحسين الأداء دائم ومستمر .

الشكل التالي يوضح آلية عملية تقييم الأداء :

الشكل رقم (02) آلية عمل تقييم الاداء



المصدر (عقيلي، 2005، ص264)

طرق تقييم الأداء :

هناك العديد من الطرق المستعملة لتقييم الأداء ، و يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية و طرق حديثة :

أولا : الطرق التقليدية :

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيهـم ، و إن كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها ، و من هذه الطرق :

1 . طريقة الترتيب البسيط :

تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق المستعملة في تقييم الأداء ، و تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ ، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ تصاعدياً أو تنازلياً ، و ذلك طبقاً لبعض الخصائص المفترض وجودها بين أفراد مجموعة العمل ، بدلا من إعطاء مجموعة من النقاط لكل مرؤوس اعتمادا على صفاته الشخصية التي يتميز بها ، و مما يؤخذ على هذه الطريقة هو عرضتها للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل و كونها غير موضوعية من حيث درجة الأفضلية و من مزاياها سهولة تطبيقها و وضوحها للأفراد العاملين .

2 . طريقة المقارنة المزدوجة :

يقوم المقيم وفقا لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون هم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها ، فإذا كان لدينا مثلا 5 أفراد عاملين فيتم تقييم الفرد الأول (أ) مع الفرد

الثاني (ب) لمعرفة من هو الأفضل ثم يتم مقارنته (أ) مع (ج) و (د) و (هـ) لمعرفة أيهم الأفضل لذلك فاستخدام هذه الطريقة لـ 5 أفراد عاملين يتضمن 10 قرارات حيث يأخذ كل قرار شخصين فقط .

3 . طريقة التدرج :

توضع حسب هذه الطريقة عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية و يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء ، و يتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه . و مما يؤخذ على هذه الطريقة هو تأثيرات مستديمة و مؤثرة على الروح المعنوية لهذه الفئة كما أن هذه الطريقة لا توضح الفروقات الفردية في الأداء ضمن الدرجة أو التصنيف الواحد مما يتنافى و العدالة في التقييم .

4 . طريقة التدرج البياني :

و تسمى أيضا بطريقة المقاييس المتدرجة ، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء و يتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدود وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات ، و ترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء. (حمداوى 2004، ص 131)

5 . طريقة قوائم المراجعة :

يستخدم الرئيس في هذه الطريقة قائمة تحتوي على عدد من العبارات التي تصف مستويات مختلفة لأداء العامل ، و التي يختارها خبراء ذوو دراية بسلوكيات الوظيفة محل التقييم ، و يقوم هؤلاء الخبراء

بتخصيص وزن أو قيمة معينة لكل عبارة ، و تفيد هذه الطريقة إذا أمكن وضع عبارات نمطية لكل وظيفة أو لكل عمل من الأعمال . لكن عدم معرفة المقيم للدرجات التي تحدد قيمة كل صفة يجعله غير موضوعي في تقسيمه . (ثابت ، 2001 ، ص 119)

6 . طريقة الإختيار الإجباري :

حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصف للعامل و تتكون كل صفة من زوج من الصفات يصف في الغالب سلوك الفرد إما بالسلب أو بالإيجاب ، و مثال ذلك :

1. يبتكر حولا جديدة للمشكلات التي يواجهها في العمل .
2. يجيد التعامل مع ضغوط و أزمات العمل .
3. لا يحدد أولويات لأهداف العمل .
4. لا يتعاون مع زملائه و رؤسائه .

وهذه الطريقة تقلل من المتحيزات الشخصية فالمقيم لا يعرف أي العبارات لها أهمية أكبر من غيرها ، كما أن هذه الطريقة لا تتطلب أي نوع من أنواع التدريب و التهيئة المسبقة للمقيم .

و من مأخذ هذه الطريقة هو عدم إمكانية استخدامها إذا ما كان الهدف من عملية التقييم هو تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في أداء الأفراد العاملين ، حيث أن هذه الطريقة لا تحدد جوانب النقص في الأداء ، و بالتالي لا يعرف المقيم و لا الفرد العامل السلوك المرغوب فيه و المطلوب منه في أدائه لعمله . (كلالدة ، 2011 ، ص 255) .

7 . طريقة المواقف الحرجة :

بموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في أداء العمل بفاعلية أو أدائه بمستوى منخفض من الفاعلية أي السلوكيات الأساسية المساهمة إيجابا و السلوكيات الأساسية المساهمة سلبا في الأداء . هذه المواقف الجوهرية الإيجابية أو السلبية يتم تسجيلها من قبل المشرف المقيم خلال فترة التقييم لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضح ماذا حدث أي تسجيل المواقف الإيجابية و المواقف السلبية ، و من أهم سلبيات هذه الطريقة :

1. تتطلب جهود كبيرة مستمرة من قبل المقيم في متابعة و ملاحظة الأداء و كتابة المواقف الإيجابية و السلبية أثناء فترة التقييم .

2. انخفاض الموضوعية في عملية التقييم حيث أن المواقف السلبية المؤشرة في بداية فترة التقييم قد تكون مواقف مؤقتة تم تلافيها من قبل العامل ، و مع ذلك سجلت في قائمة التقييم و تم تقييم الفرد العامل على ضوءها . (كلادة ، 2011 ، ص 256)

8 . الطريقة المثالية :

تشابه هذه الطريقة الأحداث الهامة (المواقف الحرجة) إلى حد كبير حيث يقوم الرئيس بكتابة تقرير تفصيلي في نهاية الفترة يصف فيه جوانب الضعف و القوة و الأداء الماضي و مهارات الأفراد العاملين إضافة إلى وضع الاقتراحات التطويرية لكل منهم و ذلك دون أن يعتمد في كتابة تقريره على أجنده أو قائمة يسجل فيها الأحداث الجوهرية كما هو الحال بالنسبة لطريقة المواقف الحرجة .

و يعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى مهارات عالية من جانب الرئيس في إعداد و كتابة التقرير ، كما تحتاج إلى وقت طويل في كتابة هذا الأخير و خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير .
ثانيا : الطرق الحديثة .

لتنقادي عيوب و أخطاء الطرق التقليدية في التقييم ، ظهرت الطرق الحديثة ، و من أهمها ما يلي :

1 . مقياس التدرج على الأساس السلوكي :

ربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني و المواقف الحرجة، و يتم حسب هذه الطريقة تحديد و تصميم أعمدة لكل سلوك مستقى من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة، كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك و درجة فاعليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

2 . مقياس الملاحظات السلوكية :

يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة ، و تركز هذه الطريقة على السلوك الملاحظ أي تتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة و متابعة الأفراد العاملين في حين أنه في طريقة التدرج على الأساس السلوكي يقوم المقيم بعملية التقييم وفقا لتوقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين . (حمداوي ، 2004 ، ص 132).

3 . طريقة الإدارة بالأهداف :

تعتمد عملية التقييم وفقا للإدارة بالأهداف على أساس النتائج حيث يتم تقييم الأفراد على أساس كيفية الإنجاز ، و لذلك فإن هذه الطريقة تتضمن خطوتين أساسيتين : الأولى هي تحديد الأهداف ، و الثانية مراجعة الأداء .

1. عند تحديد الأهداف يكون هناك لقاء لكل فرد مع رئيسه أو مشرفه المباشر ، و يتم تحديد الهدف بالاتفاق لفترة معينة مستقبلية ، و من الضروري أن تكون هذه الأهداف واقعية ووفقا لقدرات و مهارات الأفراد العاملين ، و يجب قبولها من قبل العاملين و قابليتها للقياس .

2. في الخطوة التالية يلتقي الرؤساء و المرؤوسين لمناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف لكل فرد من الأفراد العاملين و يتم تقييم الأفراد وفقا لما تم تحديده من أهداف في المرحلة الأولى و ما تم تحقيقه من قبلهم .

4 . طريقة مراكز التقييم :

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات و صفات معينة مثل التخطيط ، التنظيم والعلاقات الإنسانية ... الخ ، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها ، و تستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية و بصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا . و نوعية التفكير و مقاومة الضغوط و الدوافع نحو العمل و درجة الاعتماد على الآخرين إضافة إلى مهارات التفاعات و الاتصالات . (كلادة ، 2011 ، ص265)

خلاصة الفصل :

- ان هدف اي منظمة هو البقاء والتنافس ، وهذا يتطلب منها ان تؤدي بطريقة تسمح لها ان تثبت وجودها ، ومن هنا كانت فعالية اداء موظفيها والعاملين فيها احد المؤشرات الهامة المعتمد عليها في ذلك.

ان الاهتمام بأداء الموظف يعكس ايضا اهتماما بالموارد البشري وتثمينه ، وله تداعيات على الفرد والجماعة والتنظيم ، فهو يشعر الفرد بالتماسك والاهتمام والمتابعة والرقابة ويثمن السلطة الممنوحة لمرؤوسيه ، ويعلم ان وجوده مرتبط بقدرته على تادية المهام الموكلة اليه ، وما يترتب من ذلك من ملاحظات تسجل في مسيرته المهنية او مردود مادي يتقاضاه. ورغم ان قياس الاداء وتقييمه يتخذ اشكالا عدة واساليب متنوعة الا انه في جوهره لا يحيد عن فكرة متابعة الموظف وملاحظة اطاره الذي يعمل فيه ، وما ينتج عن ذلك من توصيات واجراءات ، كما انه قد يساهم في اكتشاف الخلل في سلسلة الانتاج او الاتصال او التنظيم الاداري . ولا بد ان يكون تقييم الاداء دوريا وبصفة مستمرة ومهما كانت تكلفته فان عائده اكبر و تداعياته على المنظمة اكبر.