

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي .

مقدمة فصل .

المبحث الاول : ماهية الأداء .

المطلب الاول : مفهوم الأداء الوظيفي .

المطلب الثاني : محددات الأداء الوظيفي .

المطلب الثالث :العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي .

المبحث الثاني : ماهية تقييم الأداء الوظيفي .

المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء الوظيفي .

المطلب الثاني : أهمية و أهداف تقييم الأداء الوظيفي .

المطلب الثالث : معايير قياس تقييم الأداء الوظيفي .

المبحث الثالث : عناصر تقييم الأداء الوظيفي .

المطلب الاول : تحديد مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي .

المطلب الثاني : طرق تقييم الأداء و تقييمها .

المطلب الثالث :أنواع تقييم الأداء الوظيفي .

خاتمة فصل .

مقدمة الفصل :

يقوم العاملون في أية منظمة بأداء واجبات ومسؤوليات قصد تحقيق هدف أو أهداف تستقر سياسة المنظمة عليها ،يلعب تقييم الأداء دورا مهما في التعريف بكم ونوع ومستوى الإنجاز والتأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل على مقدار التحسين الذي طرأ على أسلوب أدائهم ، ومن معاملاتهم بين زملائهم ومرؤوسيهـم .

إن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الفرد طول حياته المهنية بطريقة نظامية وغير نظامية للوقوف على جوانب القوة والضعف، قصد تدعيم وتصحيح المهارات والسلوكيات باعتبارها حجر الزاوية .

سننطرق في هذا الفصل إلى ماهية الأداء وتقييم الأداء طرق ومعايير التقييم في المؤسسات .

المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي .

المطلب الأول : مفهوم الاداء الوظيفي .

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس ونداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

❖ " ويمكن القول أن الأداء هو المخرجات المقدرة بساعة العمل ، ويتوقف استخدام هذا التعريف على عاملين أساسيين :

1- يجب أن يكون الأداء من النوع الذي يمكن قياسه كميًا وإرجاعه إلى ساعات العمل محددة ، أي بمعنى آخر يمكن تسجيله وحسابه في فترة زمنية معينة .

2- يجب أن يكون الأداء من النوع المنفصل عن أداء الآخرين الذين يعملون معه"¹.

❖ عرفه محمد سعيد سلطان على أنه إجابة على سؤال بسيط : هل نفذت ما

هو مطلوب منك في عملك ؟

ويتطلب ذلك الإتفاق على معيار محدد لتعريف الأداء ، يستخدم لمنح الفوائد

للعاملين في المنظمة بناء على إنتاجية الفرد في عمله ، إلا أن مشكلة إضافية تتعلق بالأداء ، والمتمثلة في التمييز بين الكمية والجودة .

¹ راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية – رؤية مستقبلية ، مرجع سابق ، ص : 209 .

❖ عرف مصطفى عشوي الأداء على انه ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمله ، فالأداء يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها ، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة إمتزاج عدة عوامل ، كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد.

❖ تعريف حسن "الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق و يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد " ¹.

يعرفه أحمد صقر عاشور على أنه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء" ².

❖ تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله .

❖ ويعرفه آخرون على انه تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة ، كما يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد ، فهو الكمية التي يحقق أو يشبع بها الفرد أو الموظف متطلبات وظيفته .

إذا الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى

¹ راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية – رؤية مستقبلية ، مرجع سابق ، ص : 209 .
² أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005 ، ص : (25 ، 26) .

مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة.

المطلب الثاني : محددات الاداء الوظيفي .

الأداء الوظيفي ، هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات ، وإدراك الدور والمهام ، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من :

(1)- الجهد

(2)- القدرات .

(3)- إدراك الدور (المهام) .

" ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية ، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته ، أما القدرات فهي الخصائص المستخدمة لأداء الوظيفة ، ولا تتغير ولا تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور" ¹ .

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء ،لابد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل مكون من مكونات الأداء ، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ،ولكنهم يفهمون أدوارهم ، فان أداءهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر

¹ - راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية ، مرجع سابق ، ص : 210 .

الآخرين ، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإنّ هذا العمل لن يكون موجهًا في الطريق الصحيح.

وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل ببذل جهد كبير ويفهم عمله ، ولكن تنقصه القدرات ، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض ، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة ، والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ، ولكنه كسول ولا يبذل جهدًا كبيرًا في العمل، فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضًا منخفض وبطبيعة الحال يكون أداء الفرد جيدًا أو مرتفعًا في مكون من مكونات الأداء ، وضعيف في مجال من المجالات الأخرى .

" ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{إدراك الدور}$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين، وفي نفس المنحنى يميز بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي في ما يلي:

- 1- **الدافعية**: إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل فمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس دافعية الأداء للعمل.
- 2- **قدرات الفرد وخبراته السابقة**: التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول
- 3- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي**: يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أي يمارس بها دوره في المنظمة ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = الدافعية (الجهد) × القدرات × الإدراك " 1 .

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد، قدرات الفرد وخبراته السابقة) التعليم، التدريب، الخبرة (.....وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل تتفاعل بينها لتحديد الأداء.

المطلب الثالث : العوامل البيئية المؤثرة على الأداء .

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض العوامل قد تؤخذ كأعذار ،إلا أنها يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار ، لأنها حقيقية وموجودة بالفعل .

"ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا هي :

النقص أو تصارع المتطلبات على وقت الفرد ، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات ، والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة ، نقص التعاون مع الآخرين ونمط الإشراف ، والحرارة والإضاءة ، والضوضاء ، وترتيب الآلات الورديان ، حتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عائق للأداء" 2 .

ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والإنتاج ، فعلى سبيل المثال : أي عطل في أي جهاز ، يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل ، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ ، يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، بنفس الطريقة ، فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي :

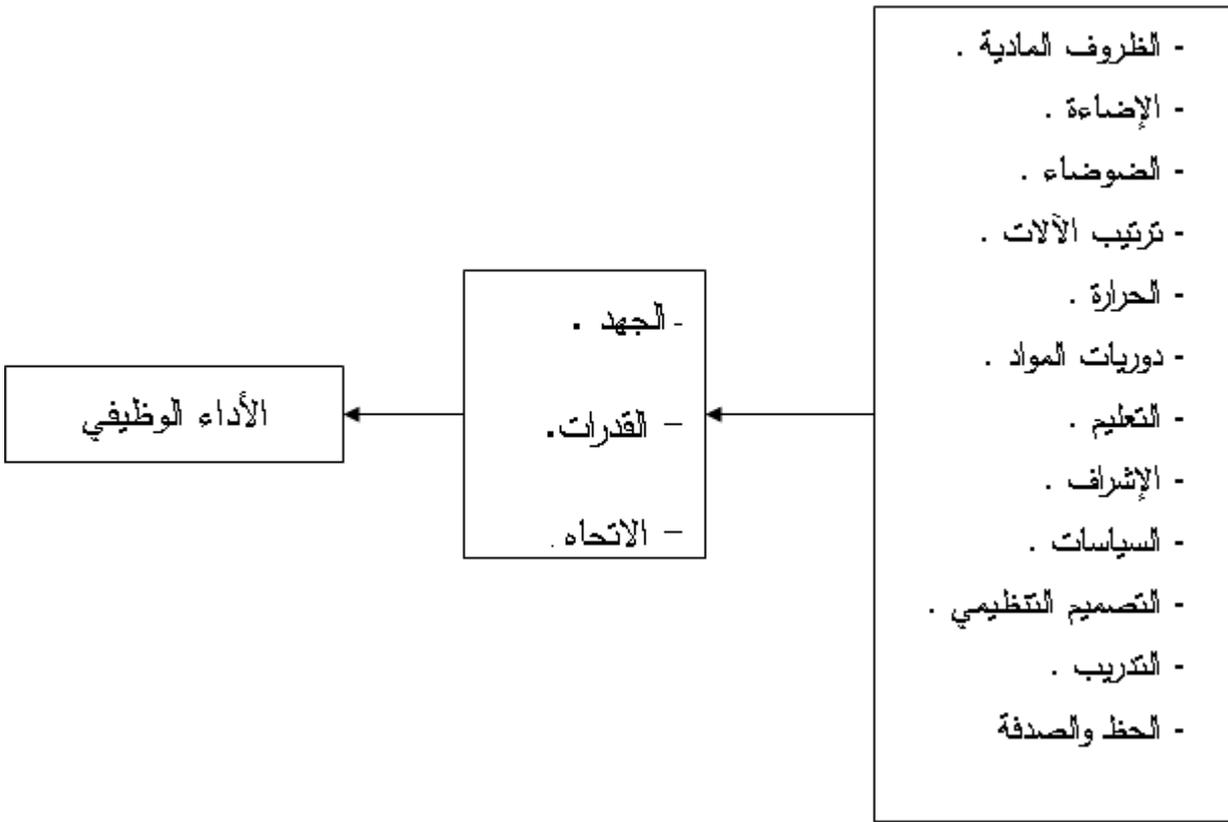
¹ أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، مرجع سابق، ص : (38 ، 39) .
² - راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية ، مرجع سابق ، ص : 211 .

(1)- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين .

(2)- توفير بيئة مدعمة ، يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.

" تتعدد العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي فمنها ما هي متعلقة بالبيئة وأخرى متعلقة بالرضا عن العمل و كل منها تؤثر و تختلف درجة التأثير كلا منهما"¹ ، و يمكن توضيحها كآتي :

الشكل رقم (03) : العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء



المصدر: راوية حسن، إدارة الموارد البشرية – رؤية مستقبلية، مرجع سابق ، ص

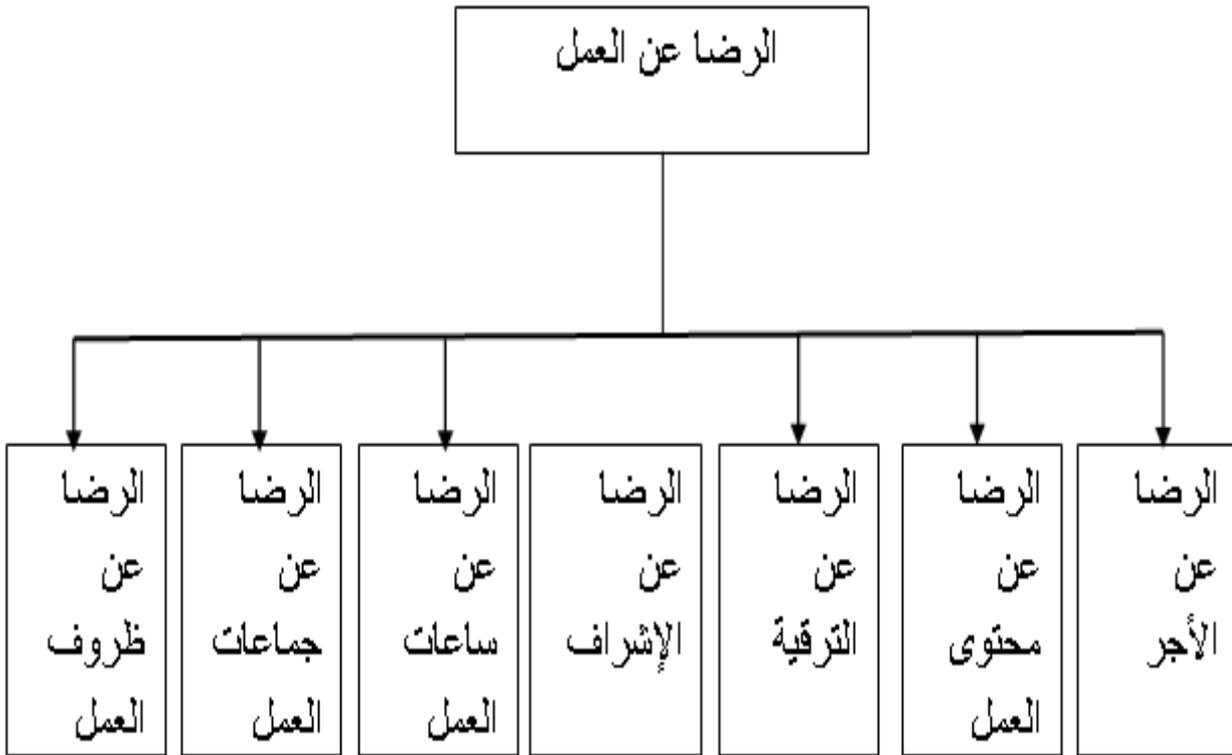
212.

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية – رؤية مستقبلية، مرجع سابق ، ص 212.

يتضح لنا حسب الشكل السابق أنه توجد عوامل بيئية عديدة تؤثر وتتحكم في أداء الموظف في المؤسسة، من بينها الظروف المادية إذا كانت جديدة هي تساهم في مساعدة الموظف بعمله بشكل جيد، كما أن التدريب والتعليم هما عاملان يزيدان من مؤهلات وقدرات الموظف للعمل على أكمل وجه، وكل عامل من هذه العوامل يؤثر بشكل مباشر ويسيطر على مستوى أداء الموظف في المؤسسة .

أما بالنسبة للعوامل التي تتحكم في رضا الموظف عن عمله يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي :¹ .

الشكل رقم : (04) العوامل التي تتحكم في رضا الموظف عن عمله.



المصدر : محمودية شهيرة، مرجع سابق، ص : 05 .

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي "، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص : 178 .

ما يلاحظ من هذا الشكل أنه يكون الموظف راض عن عمله عندما تتحقق مجموعة من العوامل التي تتمثل في الأجر، محتوى العمل، الترقية، الإشراف، ساعات العمل، جماعة العمل، ظروف العمل، والتي يمكن شرحها كما يلي :

1-الأجر:

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل حيث كلما زاد مستوى دخل الأفراد العاملين كلما زاد رضاهم عن العمل¹.

ومن الجدير ذكره هنا، أن هوزيرغ خالف هذا الرأي في نظريته، إذ أن أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا، وإنما فقط تمنع عدم الرضا، وهذا الرأي عليه بعض التحفظات منها:

- أ- أن الأفراد يختلفون في درجة ترتيبهم للحاجات، كما أن المجتمعات والحضارات تؤثر هي الأخرى على الأفراد وحاجاتهم نحو العمل، وتبرز أهمية الأجور في المجتمعات الرأسمالية بدرجة أكبر من المجتمعات النامية نظراً لأهمية الجانب لاقتصادي في حياة الأفراد في تلك المجتمعات .
- ب- أن الأجور تعد إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجة للتميز، كرمز للتفوق والنجاح.

2 - محتوى العمل :

تبرز علاقة محتوى العمل بالرضا كما يلي:

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص : 179 .

أ - **درجة تنوع العمل** : " يؤدي التنوع في أداء العمل إلى عدم الملل النفسي، عكس التخصص الدقيق الذي دعا إليه أصحاب المدرسة الكلاسيكية.

ب - **درجة السيطرة الذاتية للموظف** : كلما كانت هناك سيطرة وحرية من جانب الأفراد على العمل في اختيار طريقة وسرعة أدائها، فإن ذلك يؤدي إلى حالة من الرضا.

ج - **استخدام الموظف لقدراته** : يؤدي شعور الموظف باستخدام قدراته وطاقاته في العمل إلى الشعور بالرضا، لأن استخدام الموظف لقدراته يمثل حاجات تحقيق الذات وهو يمثل أعلى درجات الحاجات¹.

إن العوامل التي تحيط بالعامل أثناء تأديته لعمله تؤثر على أدائه و تنعكس عليه سواء كان هذا التأثير ايجابيا او سلبيا ، لذلك وجب على المنظمة توفير كل الظروف الملائمة و تنعكس على انتاجية المنظمة .

المبحث الثاني : ماهية تقييم الأداء الوظيفي .

المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء .

يمثل تقييم الأداء تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته ، وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه ، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة ، فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط ، ولكنه قد يؤثر في مستوى وجهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية .

فلقد تعددت تعاريف تقييم الأداء وتنوعت ، ومن أهم التعريف نذكر :

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي "، مرجع سابق ، 179 .

- ❖ عرف "زهير ثابت" بأنه : " قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبقت تحديدها المستمدة من الأهداف المتوقعة ، وتحديد الإنحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء"¹ .
- ❖ ويعرف كذلك بأنه " النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم"² .
- ❖ عرفه " مصطفى نجيب شاويش" بأنه الطريقة التي يتم بواسطتها الحصول على معلومات محددة من شأنها أن تساهم في معرفة مستوى الأداء والفعالية والإنجاز للعنصر البشري الخاضع للقياس.
- ❖ "تقييم الأداء هو نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل ، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها ، وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة يجري في الأخير تقدير جهد ونشاط وسلوك وكفاءة كل فرد على حده"³ .
- يعد تقييم الأداء أحد الوظائف الهامة والأساسية لأي منظمة، ذلك لأنه يبين مواطن القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين، كما تتحدد بناء عليه الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم⁴ .

من خلال التعاريف يمكن تقديم تعريف شامل :

¹ - زهير ثابت ، كيف تقييم الأداء ، دار القباء ، القاهرة ص 15 .
² - كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية ، بيروت 2000 ، ص 284 .
³ - مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق الذكر ، ص 87 .
⁴ - عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة زهران ، (ب ، ط) ، الأردن ، 1999 ، ص 166 .

بأن تقييم الأداء هو نظام تحليل أداء الأفراد ومقارنة النتائج المحققة من الأهداف الموضوعية والمعايير المحددة سابقا ، والتحقق من الكفاءة لمعرفة نقاط الضعف والقوة في النظام ، وتقويم أداء الأفراد العاملين " .

المطلب الثاني : أهمية و أهداف تقييم الأداء الوظيفي .

أهمية تقييم الأداء:

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء فيما يلي:

- 1- إن تقييم الأداء يتمثل في الإستخدام الأمثل للموارد الإقتصادية .
- 2- يوضح العلاقات التبادلية بين المشروعات والإلتزام بها ، فيساعد تقييم الأداء على التحقق من قيام الوحدات بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة .
- 3- ترتبط أهمية تقييم الأداء إرتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى القومي أو على مستوى المنشأة¹ .
- 4- كذلك يساعد على ما يلي :
 - توجيه العاملين في أداء أعماله .
 - توجيه إشراف الإدارة العليا .
 - توضيح سير العمليات الإنتاجية ..
 - تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمنشأة وما يتعلق في الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو الأفراد .
 - تحديد معايير الجودة للإنتاج على أساس المواصفات المحددة للمنتج .

¹ - زهير ثابت ، كيف تقييم الاداء ، مرجع سابق ، ص : 91 .

ويمكن ذكر أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال للأداء العاملين على

النحو التالي:

- تحديد أهداف ومجالات تقييم الأداء العاملين على نحو دقيق .
- " رسم عملية التقييم الكلي وجعلها موضوعية بقدر الإمكان ووجوب وضوح المعايير ، فعلى سبيل المثال ، فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد يجب أن تكون محسوسة على ضوء طبيعة الوظيفة
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها .
- يجب تغذية العاملين تغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء .

- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل " ¹.

ان الاهمية بالنسبة لعملية تقييم الاداء تكمن في اطار التقييم العادل و الفعال و التي تمتد لآفاق متعددة من هذه الاهداف و لذلك يعتمد عليها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يركز اليها في التطوير الهادف للأداء .

أهداف تقييم الأداء :

إن عملية تقييم الأداء تهدف إلى اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب وإمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم .، ويعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقييم ضعف العاملين ، واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم ، وبالتالي إكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لمناصب قيادية في المنظمة و

¹ خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، 2009 ، ص : (152 ، 153).

تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الإهتمام والإدارات . وكذلك إكتشاف الحاجات التدريبية إذ أن تقييم الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

كما يهدف الى تقييم المشرفين والمديرين ، حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين ، و كذلك تنمية الكفاءة لدى الرؤساء حيث تتم من خلال ملاحظة الرؤساء لسلوك مرؤوسيهم والقيام بتحليل هذا السلوك وطريقة أدائهم للعمل بشكل دقيق وصحيح و يمكن توضيح الاهداف في شكل عناصر كالآتي :

- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها .
- تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم .
- تقديم معلومات للعاملين انفسهم عن جودة و كفاءة ادائهم لأعمالهم ، و ذلك للمعرفة و لتحسين الاداء للأفضل .
- تحديد زيادات الاجر و المكافآت و العلاوات التي يمكن ان يحصل عليها الفرد و ذلك كنوع من المقابل للاداء .
- تحديد الوظيفة الحالية للفرد ، و تحديد امكانية نقله الى وظيفة أخرى او ربما حتى الاستغناء عنه ، ان لم يكن ذا كفاءة الية في وظيفته الحالية .
- التعرف على الاعمال و المهام الخاصة به التي يمكن ان تسندھا المنظمة الى الفرد ، و ذلك في حالة احتياجها الى القيام بهذه الاعمال و المهام .
- تحديد امكانية ترقية الفرد كمكافأة على ادائه المميز¹ .

¹ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، (ب ، ط) ، الاسكندرية ، 2007 ، ص : 411 .

المطلب الثالث : معايير قياس تقييم الأداء الوظيفي .

يتم قياس أداء العنصر البشري باستخدام معايير محددة ، يقارن بها أداؤهم الفعلي، والمعايير نوعان هما: العناصر ، ومعدلات الأداء .

فالعناصر تشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد ، والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة ، ومن أمثلتها: الإخلاص والتفاني في العمل ، الأمانة ، التعاون ، المواظبة على العمل ...إلخ ، إذن في ضوء مدى توفر هذه العناصر في الفرد وسلوكه ، يتم الحكم على مستوى كفاءته ، وللعناصر نوعان هما :

1- "العناصر الملموسة" : وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد ، مثل المواظبة

على العمل والدقة فيه ، إذ من خلال عدد مرات الغياب ، ومدى إحترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي ، يمكن الحكم على مدى مواظبته على عمله ، كما انه أنه يمكن قياس الدقة بمراجعة المعاملات المقدمة من قبل الفرد لرئيسه بعد تنظيمها فبهذه المراجعة مثلا يمكن إكتشاف الأخطاء التي وقع فيها وبالتالي الحكم على مدى الدقة في عمله بشكل صحيح .

2- "العناصر غير الملموسة" : وتشمل الصفات الغير ملموسة التي يجد المقيم صعوبة

في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد ، وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها ، ومن الأمثلة على مثل هذه الصفات: الأمانة ، الذكاء ، الشخصية ، والتعاون ...إلخ¹ .

يمكن القول أن عملية تحديد واختيار العناصر تقوم على النتائج المتوصل إليها عن طريق عملية تحليل الأعمال ، والتي تبين وتوضح مهام ومسؤوليات كل عمل ، مع

¹ - مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق ، ص : (101- 102) ..

تحديد مواصفات شاغله أو عامله لذلك فنتائج التوصيف هي الأساس الذي عليه يتم اختيار العناصر التي سيتم قياس كفاءة الموظف بناء عليها .

أما بالنسبة فيما يخص بمعدلات الأداء فيتمكن تعريفها بأنها عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة ، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة .

ولمعدلات الأداء أنواع ثلاثة يمكن إيجازها على النحو التالي :

1- المعدلات الكمية :

" والتي بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء ، ومثال ذلك إنتاج مئة وخمسين وحدة من منتج معين خلال ثماني ساعات وهي ساعات العمل الرسمية في اليوم ، ويسمى هذا النوع من المعدلات بالمعدل الزمني للإنتاج .

2- المعدلات النوعية :

وتعني هذه المعدلات وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان ، وغالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب يجب ألا يتجاوزها الفرد ، يسمى هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء .

3- المعدلات الكمية والنوعية :

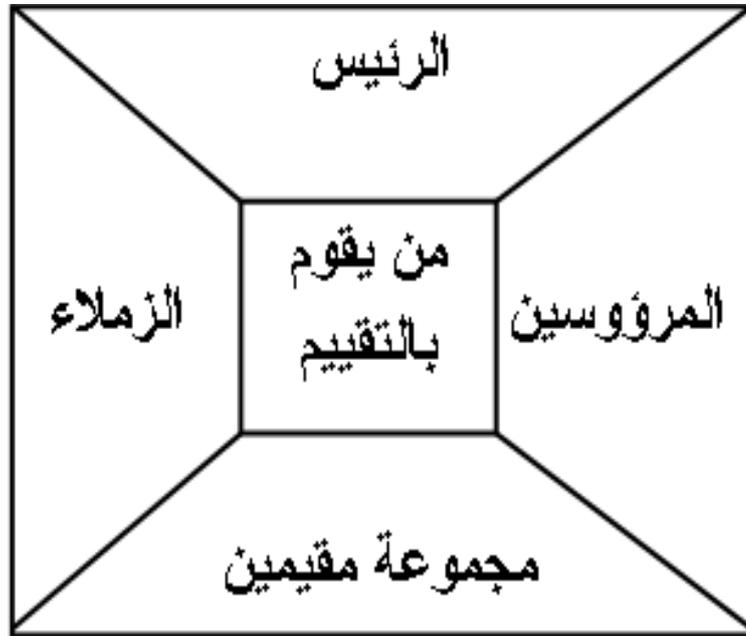
وهذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين ، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة ، وبمستوى معين من الجودة

والإتقان، ومثال ذلك إنتاج مئة وخمسين وحدة من منتج معين خلال ساعات العمل الرسمية على ألا يتجاوز عدد الوحدات التالفة ثلاث وحدات " ¹ .
وفيما يخص عن المعدل الأحسن والأفضل استخداما ، فذلك يعتمد على طبيعة وماهية نوع العمل والإنتاج والخدمات التي تقدمها كل منظمة من المنظمات .

المبحث الثالث : عناصر تقييم الأداء الوظيفي .

المطلب الاول : تحديد مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي .

يمكن توضيح من يقوم بعملية تقييم الاداء و ذلك عن طريق الشكل التالي :
الشكل رقم (05): تحديد المسؤول عن تقييم الأداء.



المصدر: أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص : 290.

¹ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص : 416.

1- الرئيس يقيم مرؤوسيه :

" حيث عادة ما يتطلب تقييم أداء الموظف شخص قريب منه ، ويلاحظ أداءه طوال الوقت ، وهي الطريقة الأكثر شيوعاً ، والتي تتماشى مع مبادئ الإدارة على الأخص مبدأ وحدة الأمر ، وذلك لعدة أسباب منها :

إن الرئيس المباشر هو الذي يحدد أهداف قسمه أو إدارته ، وهو الذي يحدد المسؤوليات والواجبات وبعد التوجيه يراقب عملية التنفيذ"¹ .

الرئيس المباشر يكون له صلة مباشرة ومستمرة مع المرؤوسين ، وبالتالي يستطيع أن يتعرف على نقاط القوة والضعف في أدائهم ، وبالتالي يكون الأقدر على تقييم أداء المرؤوسين على أساس واقعي.

2- المرؤوسين يقيمون رئيسهم :

" قد تفيد هذه الطريقة المنظمات في المواقف الحرجة وذات الحساسية العالية ، فبعض وحدات الجيش والمستشفيات والمهام الخاصة تتطلب قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء ، إلا أن ذلك يتم في النادر في المنظمات وما زال يتم بشكل تجريبي ، كما أنه يحوطه بعض المشاكل من أهمها : تناقض مبادئ الإدارة على الأخص مبدأ وحدة الأمر ، وتسلسل الرئاسة من الأعلى إلى الأسفل ، كما أن الرؤساء يحتجون على قيام المرؤوسين بذلك .

3- تقييم الزملاء :

هذه الطريقة مثل سابقتها ، نادرة الاستخدام وما زال تحت التجريب ، وهناك مخاطر في استخدامها على المستوى التنظيمي الأدنى لأنها تفسد العلاقات الإجتماعية داخل

¹ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص : 413.

العمل ، ويمكن في بعض الأحوال إستخدامها في المستويات الإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل .

4-تقييم لجنة رؤساء :

حيث تقوم مجموعة من الرؤساء بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس ، ولديهم المعلومات الكافية للتقييم ، وهو أمر ليس متوفر بشكل دائم مما قد يحيل عملية التقييم إلى حصيلة جهل مشترك¹.

لذلك يميل بعض المنظمات إلى جعل الرئيس يقوم بملء نموذج التقييم كل على حده ، ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج فيجد ول واحد مما يعطي التقييم شكل فخم يبعده عن الفردية.

وعلى العموم فإن الطريقة المفضلة والشائعة هي الطريقة الأولى ،أي تقييم الرئيس لمرؤوسيه ، فهي أنجح طريقة لسهولة تطبيقها ولتماشيها كما ذكرنا مع مبادئ الإدارة .
تحديد التوقيت المناسب لتقييم الأداء :

" من الصعب تحديد ووضع معايير محددة حول فترة ووقت التقييم لأداء الأفراد العاملين، إذ يجب أن تكون الفترة التي يعد فيها التقييم كافية للحكم على نجاحه وتقدمه في العمل، وهنا نكون أمام أمرين مهمين وعليها تحديدهما وهما :

أولاً : كم مرة يتم التقييم في السنة ؟ والإجابة هنا هي كما يلي :

- مرة واحدة سنويا ، ويتبع ذلك غالبية المنظمات .

- مرتين سنويا ، ويتبع ذلك عدد قليل من المنظمات .

¹ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص : 414 .

- أكثر من مرتين، ويتبع ذلك عدد قليل من المنظمات" ¹.

ثانيا : متى يتم التقييم بالضبط ؟ هل هو في نهاية أم خلال فترة التقييم ؟

والغالب أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين في نهاية الفترة ، وإن كان ذلك معيبا لأنه يحتم على الرؤساء قيامهم بتقييم المرؤوسين في فترة ضيقة . مما يهدد عملية التقييم بالفشل ، والنادر هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين خلال الفترة كلها ، وهنا عليهم أن يحتفظوا بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم ، وأن كانت هذه الطريقة الثانية أفضل إلا أنها تأخذ وقتا أكثر .

ويعتمد في مجال تحديد توقيت تقييم الأداء على آراء المستشارين في مجال إدارة

الأفراد ، وبصورة خاصة مستشاري التطوير للأفراد العاملين ، حيث يرى هؤلاء أن التقييمات الدورية هي المفضلة بسبب تأثيرها على تعديل السلوك عندما يزود الأفراد العاملون بالتغذية العكسية عن نتائج التقييم ، وتشخيص نقاط الضعف لديهم ، تقوم الإدارة بإرشادهم وتوجيههم لكيفية تعديل سلوكهم ، ورفع كفاءتهم وفعالية أدائهم .

المطلب الثاني : طرق تقييم الأداء .

لتقييم أداء الأفراد العاملين داخل المنظمة مجموعة من الطرق لذلك ، وعليها أن نختار الطريقة التي نعتقد بأنها أكثر تناسبا مع طبيعة الأعمال وحجم المنظمة وطبيعة ونوعية نشاطها ، فابرز هذه الطرق نجد :

أولا : الطرق التقليدية :

" وهي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيهـم ،

حيث أنها لا تعتمد على العوامل الموضوعية ، وهي تختلف عن بعضها .

¹ - احمد ماهر ، مرجع سابق الذكر ، ص 292 .

1- **طريقة الترتيب البسيط** : تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق المستعملة في تقييم الأداء ، وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ ، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ تصاعدياً أو تنازلياً وذلك طبقاً لبعض الخصائص المفترضة وجودها بين أفراد مجموعة العمل بدلاً من إعطاء مجموعة من النقاط لكل مرؤوس اعتماداً على صفاته الشخصية التي يتميز بها¹ ، ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو عرضتها للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل ، وكونها غير موضوعية من حيث درجة الأفضلية ومن مزاياها سهولة تطبيقها ووضوحها للأفراد العاملين .

2- **طريقة المقارنة المزدوجة** : يقوم المقيم على أساس هذه الطريقة بمقارنة كل فرد في المجموعة المطلوب تقييمها مع باقي أفراد المجموعة ، تتميز هذه الطريقة بصعوبة التطبيق عندما يكون حجم المراد تقييمها كبيراً جداً ، ومنه يحسب عدد المجموعات الثنائية

3- **طريقة التدرج** : وفقاً لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة الأداء ، فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالتالي : الأداء المرضي والأداء غير المرضي ، والأداء المتميز .

توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ، ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه ، لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي أو غير مرضي .

¹ - كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي ، مرجع سابق الذكر ، ص : (131 - 132) .

4- **طريقة التدرج البياني** : " تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء حيث تكون لكل صفة أو خصيصة درجة مختلفة مرقمة أو مصنفة بشكل متسلسل ، بناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة إمتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب ما يراه من مستوى أداء الموظف" ¹.

5- **طريقة قوائم المراجعة** :

يستخدم الرئيس في هذه الطريقة قائمة تحتوي على عدد من العبارات التي تصف مستويات مختلفة لأداء العامل ، والتي يختارها خبير ذو دراية بسلوكيات الوظيفة محل التقييم ، ويقوم هؤلاء الخبراء بتخصيص وزن أو قيمة معينة لكل عبارة ، وتفيد 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

6- **طريقة الإختيار الإجباري** :

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

- يبتكر حلولاً جديدة للمشكلات التي يواجهها في العمل .

- يجيد التعامل مع ضغوط وأزمات العمل .

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

¹ زهير ثابت ، كيف تقيم الاداء ، مرجع سابق ، ص : 119 .

7- **طريقة المواقف الحرجة :** " حسب هذه النظرية يركز المقيم على السلوكيات المساهمة في أداء بفاعلية أو أدائه بمستوى منخفض من الفاعلية ، فيتم تسجيل هذه السلوكيات من قبل المقيم خلال فترة زمنية معينة لكل فرد عامل ، حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضح حدث ما ، ومن عيوب هذه النظرية أنها تستغرق وقتا كبيرا ، كما أن مفهوم - الحدث المحرج - قد لا يكون متجانسا بين كل المقيمين ، كما أن تطبيقهم لهذه المفاهيم قد يكون مختلفا أيضا"¹ .

8- **طريقة المقالة :** تركز هذه الطريقة بكتابة تقارير تفصيلية من طرف الرئيس أو المشرف المباشر يصف فيها جوانب القوة والضعف ، والأداء الماضي ومهارات الأفراد العاملين بالإضافة إلى وضع الإقتراحات التطويرية لكل منهم مثل التدريب أو النقل وهذه الطريقة وإن كانت تنفادي بعض جوانب القصور إلا أنها قد لا تخلو من التحيز الشخصي، لأن الرئيس يختار مجالات التقييم ويعالجها حسب اتجاهاته الشخصية، كما يصعب مقارنة أداء الأفراد لأن احدهم قد يقيم على أساس معين أو في مجال معين ، والآخر على أساس آخر أو في مجال آخر.

ثانيا: الطرق الحديثة.

لتفادي عيوب الطرق التقليدية، ظهرت الطرق ونذكر منها ما يلي:

1- مقياس التدرج على الأساس السلوكي :

ويعتمد هذا على الربط بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة ، فعليه يتم تحديد أو تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي ، ومن ثم يتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات ، وسلوكه المتوقع في العمل ، بحيث تكون هذه مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية ، وكذلك يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة

¹ زهير ثابت ، كيف تقييم الاداء ، مرجع سابق ، ص : 120 .

لسلوك ودرجة فاعليتها مما يساعد المقيم في ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم .

2- مقياس الملاحظات السلوكية :

يرتكز تقييم الأداء على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة ، وتعتمد أيضا على السلوك الملاحظ أي تتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع ، أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين في حين أنه في طريقة التدرج على الأساس السلوكي يقوم المقيم بعملية التقييم وفقا لتوقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين¹ .

3- طريقة الإدارة بالأهداف :

" حسب هذه الطريقة فإن عملية التقسيم تتضمن خطوتين أساسيتين : الأولى تحديد الأهداف أما الثانية تتضمن مراجعة وتقييم الأهداف ، فعند تحديد الأهداف يكون لقاء لكل فرد مع رئيسه أو مشرفه المباشر ، ويتم تحديد الهدف بالإتفاق لفترة معينة وفقا للواقع الفعلي للعمل والجهد .

وبعدئذ يتلقى الرئيس والمرؤوس لمناقشة مدة إنجاز الأهداف المحددة ، وبهذا يكون أساس التقييم هو النتائج المحققة وليس على السلوك داخل المنظمة .

4- طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط ، التنظيم والعلاقات الإنسانية ...، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها ، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا " ² .

تقييم طرق تقييم الأداء:

¹ زهير ثابت ، كيف تقييم الاداء ، مرجع سابق ، ص : 121 .
² مصطفى نجيب شاوش ، ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق الذكر ، ص 108 .

إذا استخدم أكثر من طريقة من طرق التقييم كفيـل بإعطاء عملية التقييم بعدها المناسب كذلك فإنه كفيـل بضمان قدر من الموضوعية في التقييم.

" إن واضعي طرق تقييم الأداء يجب أن يراعوا توفر عاملي الصدق والثبات في طرقهم كما لا بد من ملاحظة الخصائص التالية لطرق قياس الأداء العاملين التي سبق استعراضها مبتدئين بالطرق التقليدية .

إن معظم تلك الطرق تعتمد على السلطة التي يتمتع بها المشرف فهي تسليطه ، لذلك فهي لا تأخذ في الإعتبار العوامل النفسية أو الإجتماعية المحيطة بالأفراد والتي تؤثر على كفاءتهم .

تلك الطرق تغلب عليها الصفة العقابية ، بمعنى أنها تمثل تهديدا مباشرا لأمن الفرد واستقراره ، ونتيجة للعيوب و الصعاب التي تحيط بطرق قياس الأداء فإنها في الغالب لم تكن موضع اهتمام جاد من القائمين على أمر المشروع ، لذلك يمكن وصف أغلبها بأنها شكلية .

كما أن التعقيد صفة تغلب على تلك الطرق بسبب القوائم الطويلة من الصفات والخصائص المطلوب بحثها ، أو تعقد نظم التقييم نفسها ¹ .

إن هذه العيوب والانتقادات بدأت في الزوال إلى حد بعيد واتجهت طرق قياس الأداء الحديثة إلى الإهتمام بالفرد، والتعرف على أثر التقييم عليه وعلى مركزه في المشروع ويمكن تلخيصها فيما يأتي:

• الإتجاه إلى استخدام عدد أقل من الصفات موضوع التقييم ، مع توسيع

وتعميق المعاني المستخدمة.

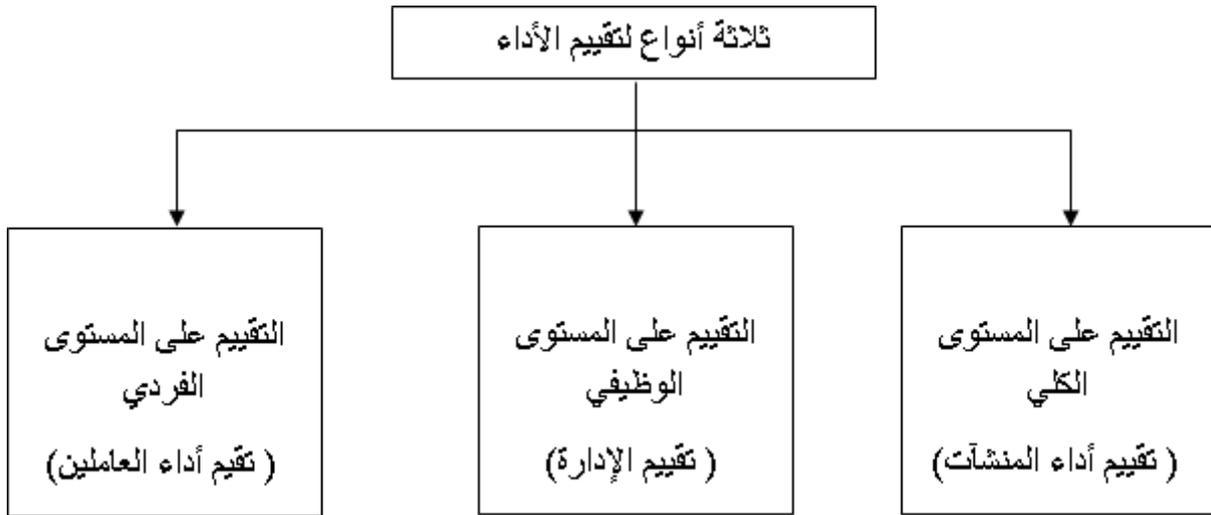
¹ مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 109 .

- الإتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الإستعمال في رصد التقديرات واستخراج النتائج العامة .
- الإتجاه إلى عدم احتساب القيمة الإجتماعية لكفاءة العامل والإكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة .
- إزدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم أي عدم إقتصارها على المشرف المباشر فقط¹ .

المطلب الثالث :أنواع تقييم الأداء الوظيفي .

هناك ثلاثة أنواع لتقييم الأداء في المنشآت يوضحها الشكل التالي :

الشكل رقم (06) : يوضح تقييم الأداء في المنشآت .



المصدر : زهير ثابت : كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين ، ص 15 .

¹ زهير ثابت : كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين ، مرجع سابق ، ص : 15 .

- **تقييم الأداء على المستوى الكلي** : من أهم العناصر التي تخضع للتقييم على المستوى الكلي ما يلي :

- **الفعالية** : نوعية المخرجات وكميتها ، والوقت المحدد للإنجاز ، الدخل والأرباح ورضا العملاء ورضا العاملين .
- **الكفاءة** : العائد على الأموال المستثمرة ، الإنتاج معدل دوران المخزون
- **تكلفة التدريب لكل عامل** ، معدل الغياب
- - **التقدم في العمل** : المقاييس المرحلية للنتائج - الخطوات الفرعية ...
- **أساليب ونظم إجراء العمل** .
- **عادات العمل** ¹.

ومن أساليب قياس الأداء الكلي للمنشأة نجد :

- **الملاحظة** : مراقبة ما يحدث فعلياً وتحديد ما إذا كان ملائماً أم لا .
- **استقصاء العملاء** : سواء كانوا عملاء داخليين في المنشأة أو خارجيين.
- **المراجعة والتدقيق** : تركز المراجعة والتدقيق على نظم وأساليب وإجراءات العمل وليس على النتائج .
- **قوائم الأداء المتوقع** : مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتنبأ بها .
- **المتابعة المرحلية للتقدم** : حيث يتم الإتصال بين الرئيس والعاملين بخصوص تقدم الأداء الفردي نحو النتائج المتفق عليها .

- **تقييم الأداء على المستوى الوظيفي** :

وتشمل أربع مجالات رئيسية تتمثل في :

- **تقييم الأداء التسويقي** : إذ أن وظيفة التسويق تتمثل في عملية التخطيط وتنفيذ

ومتابعة ، تطوير ، تسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار لخلق

¹ زهير ثابت : **كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين** ، مرجع سابق ، ص : 15 .

التبادل الذي يحقق الإشباع والمنافع لكل الأفراد ، ويتم تقييم الأداء التسويقي من خلال معرفة مؤشرات معدل نمو المبيعات ، التكاليف التسويقية ، مستوى المبيعات ، عدد المنتجات الجديدة ، عدد العملاء الجدد ، وجود إستراتيجية تسويقية ... إلخ " ¹ .

1- **تقييم الأداء الإنتاجي** : يسعى النظام الإنتاجي إلى توفير كم ونوع المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة ، ويمكن الحكم على كفاءة أداء النظام الإنتاجي من خلال المعلومات والمؤثرات الخاصة كل من : المواد الخام والتي تتمثل في نسب المادة المستعملة والمرفوضة وكل ما يتعلق بالمواد ، إلى جانب جودة المنتجات ونسب التكاليف الخاصة بها ، بالإضافة إلى الطاقة الإنتاجية، العمالة ، والتكاليف ، ودراسة كل وحدة على حدى .

2- **تقييم الأداء التمويلي** : يستهدف النشاط التمويلي على مستوى المنشأة الحصول على الأموال المطلوبة بالقدر المناسب ، وتقرير استخدامها بشكل كفاء وفعال للوصول إلى الأهداف والنتائج المالية المرغوبة فيها ، ويتطلب التقييم المالي تقييم كل من السيولة ، هيكل التحويل استخدام الأصول الثابتة عمليات التشغيل .

3- **تقييم أداء العاملين** : ويقصد به قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم، وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الإستفادة من فرص الترقية والأجور .

الأخطاء التي تتم في عملية التقييم .

لو كان من السهل استخدام أسس كمية في التقييم، كعدد الوحدات أو قيمة المبيعات ، لما حدثت أخطاء كثيرة في التقييم ، ولكن ذلك صعب في الوظائف الإدارية والكتابية لأن التقييم يتم على أساس التقديرات الشخصية .

¹ مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق الذكر ، ص : 112 .

ويمكن تقسيم أخطاء التقييم إلى قسمين :

أ- أخطاء أنظمة التقييم .

ب- أخطاء المديرين القائمين بالتقييم¹.

أ- أخطاء أنظمة التقييم : تعاني بعض المنظمات من مشاكل ترجع إلى نظام تقييم

الأداء ذاته ، ومن أهم هذه المشاكل نذكر :

• عدم وجود معدلات ومعايير دقيقة لتقييم الأداء، وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء.

• عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم .

• عدم دقة درجات القياس (مثل ممتاز، جيد، متوسط... إلخ) في التمييز بين

العاملين.

• عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد المديرين التنفيذيين.

• استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع الوظائف .

• إتجاه بعض المنظمات إلى السرية في التقرير مما يعني عدم إطلاع العاملين

على نتائج التقييم .

• عدم كفاءة نماذج التقييم ، وذلك بسبب :

✓ عدم تضمن النماذج لإرشادات توضيحية لمعدي التقرير .

✓ عدم تضمن النماذج لتعاريف محددة لعناصر التقييم .

✓ استخدام عبارات وألفاظ غير واضحة ومحددة المعنى .

✓ التركيز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية للمقيم وليس أدائه.

أخطاء المديرين القائمين بالتقييم : إن أهم الأخطاء الإنسانية التي تصدر من معد

التقرير ، وتؤدي إلى عدم الرضا عن نظام التقييم وبالتالي فشل النظام هي كما يلي :

¹ - عبد الرحمن توفيق ، نظم تقييم الأداء ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، جيزة (مصر) ، الطبعة الثالثة 2004 ، ص : 09 .

1- التميز أو التفضيل الشخصي: قد يفضل المشرف عاملا أو عددا منهم عن بقية العمال أو الموظفين ، وقد لا يميل لعدد آخر فيعطيهم تقييما في غير صالحهم ، قد يجد المشرف أن واحدا من موظفيه له ميول أو وجهات نظر مشابهة لميوله ووجهات نظره، فيميزه في التقييم عن ذلك الذي يحمل وجهات نظر مخالفة"¹.

2- الشدة واللين : قد نجد بعض المشرفين أشداء في تقييمهم ، بينما نجد آخرين متهاونين أو متساهلين ، وهناك أسباب كثيرة لذلك فقد يلجأ المشرف إلى الشدة إذا كانت التقارير سرية ولا تعرض على المرؤوسين ، أو إذا كان يريد أن يضايق موظفا أو يعاقبه لأسباب تتعلق بالضرورة بالعمل الذي يؤديه ، ويلجأ مشرف آخر إلى اللين أو التساهل إذا كانت التقارير ستناقش مع المرؤوسين ، أو إذا كان يريد أن يظهر للإدارة أن العاملين في قسمه أكفاء.

3- الحياد أو التوسط : يعطي بعض المشرفين جميع إو معظم مرؤوسيهم تقديرات متوسطة ، وذلك إما لجهلهم بالفريق الفردية أو عدم استطاعتهم لاكتشاف هذه الفروق أو تقديرها ، أو لأنهم لا يريدون أن يظلموا أحدا أو يقفوا في طريقه أو زيادة أجره
التعميم أو أخطاء الهالة : ويحدث ذلك حين يبني المشرف تقييمه العام لمرؤوسيه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم أوصفة واحدة من صفات هذا المرؤوس ، فإذا وجده جيدا أو ضعيفا في خاصية معينة يعتبره جيدا أو ضعيفا في بقية الخصائص.

1- التأثر بالوظيفة أوالمركز: وذلك حين يقيم الأشخاص طبقا للوظائف التي يشغلونها، فإذا كان مركز الوظيفة في الهيكل التنظيمي غالبا أو مهما أو إذا كان أسمها خطيرا أو رننا، فإن المقيم يعطي شاغلها تقديرا حسنا والعكس صحيح.

¹ عبد الرحمان توفيق ، نظم تقييم الأداء ، مرجع سابق ، ص : 13.

2- الخلط بين الهدف والوسيلة : قد يركز المشرفون أو الموظفون على

إجراءات العمل وليس الهدف المراد بلوغه عن طريق هذه الإجراءات .

• علاج أخطاء التقييم :

للعلاج الأخطاء السالفة الذكر أو التحقيق منها على الأقل يجب:

أن يدرّب المشرفون تدريبا على عملية التقييم ، ويقترح " ستراوز و سيلز " طريقة المنافسة الجماعية للمشرفين، كوسيلة لإكتشاف الأخطاء ونواحي التحيز والعمل فيها، فعن طريق الاجتماعات أو الندوات الدورية يستطيع المشرفون أن يتوصلوا لإتفاق حول ما يتوقعونه من مرؤوسيهم ، والعوامل التي يجب أن يركزوا عليها في تقييمهم لهؤلاء المرؤوسين"¹.

" ويقترح " ستراوز و سيلز " أيضا أن يعطي المشرفون أمثلة إفتراضية لوظائف معينة وما تتضمنه هذه الوظائف من أعباء وسلوك الموظفين فيها ، ويطلب منهم أن يقيموا هؤلاء الموظفين ، ثم تقارن تقييماتهم وتناقش الإختلافات بينها ، وتعرف مصادرها حتى يتضح ما إذا كانت الإختلافات في التقييم قائمة على أساس إختلافات فعلية في المستويات الأداء أم راجعة لتمييز المشرفين أو تأثرهم بعوامل شخصية في التقييم.

ويقترح " بتش" لتفادي أخطاء الهالة أو التعميم أن يقوم المشرف بتقييم كل مرؤوسيه بالنسبة لعامل واحد من عوامل التقييم ، فإذا انتهى من ذلك فيقوم بتقييمهم جميعا لعامل آخر ، وهكذا بدلا من أن يقيم كل واحد منهم بالنسبة لجميع عوامل التقييم مرة واحدة فيتعرض لتأثير الهالة أو التعميم وحتى يتمكن من مقارنة كل المرؤوسين بالنسبة لمعيار محدد .

¹ عبد الرحمان توفيق ، نظم تقييم الأداء ، مرجع سابق ، ص : 14.

غير أن العلاج الرئيسي للأخطاء المذكورة ينحصر أساسا في طرق التقييم نفسها ومدى دقتها وموضوعيتها ، وقدرتها على اكتشاف الفروق الفردية في أداء الأفراد¹.
ان تنوع تقييم اداء العاملين يعود ايجابا على العاملين بالدرجة الاولى ، خاصة انه يتلائم و نوعية الاداء لديهم و التنوع في الاداء يكسب ايضا سهولة في التعامل مع المرؤوسين فيما يخص عملية التقييم .

¹ عبد الرحمان توفيق ، نظم تقييم الأداء ، مرجع سابق ، ص : 14.

خلاصة الفصل :

لقد تعرفنا من خلال هذا الفصل على عملية تقييم الأداء ، وأهميته بالنسبة للعاملين داخل المؤسسة ، ومدى تكامله مع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية ، وكيف أن التقييم هو جزء من عملية أشمل للتنمية المتكاملة والمستمرة للعاملين .

كما تعرفنا على طرق تقييم الأداء التقليدية والحديثة ، وعلى أهمية تقييمها . حتى نفعها كأداة في مواجهة التحديات ، ثم انتقلنا على معايير قياس الأداء كونها تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين ، وتحسين علاقات العمل ، فهي تساعد كذلك على تطوير الأداء الذاتي ، لذلك لابد أن يكون ، لكل مؤسسة وسيلة في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء ، وأن تهتم بعمالها وتقابل أداءهم بمكافآت تحفزهم على إنجاز العمل ، والإستمرار فيه بشكل جيد و أيضا تم التطرق الى انواع تقييم الاداء و الاخطاء الشائعة في العملية و كما تم اعطاء بعض الاقتراحات لمعالجة عملية تقييم الاداء .