

المحاضرة (٩) : [تقويم الأداء Performance Appraisal]

* أهداف المحاضرة : تتمثل أهداف المحاضرة فيما يلي (٦ أهداف) هي :

- إلقاء نظرة شمولية على أهمية وأهداف تقويم أداء الموظفين.
- تحديد الأساليب المستخدمة في عملية التقويم ومزايا وعيوب كل أسلوب.
- توضيح أهم مشكلات تقويم الأداء.
- إبراز أهمية مقابلات تقويم نتائج تقويم الأداء.
- تحديد طرق مقابلات التقويم ومجال استخداماتها.
- تحديد مسؤولية عملية التقويم.

* موضوعات المحاضرة : إن أبرز الموضوعات التي نتناولها هذه المحاضرة هي :

- تعريف عمليات الأداء ، وأهداف عملية التقويم و استخداماتها المختلفة.
- خطوات عملية تقويم الأداء ، وطرق تقويم الأداء.
- العوامل المؤثرة في نتائج تقويم الأداء ، واستخدامات الحاسب الآلي في نتائج تقويم الأداء.
- مقابلات تقويم الأداء ، ومبادئها ، وأنواع المقابلات.
- تقويم فعالية تقويم الأداء.
- مسؤولية تقويم الأداء ، وتوقيت تقويم الأداء.

* تعريف تقويم الأداء ، وأهميته :

➤ يُعرف تقويم الأداء :

- بأنه العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بمعايير وسلوكيات العمل المطلوب منه ، والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه المعايير والسلوكيات خلال فترة التقويم.

* أهداف عملية تقويم الأداء واستخداماتها المختلفة

- إن النتائج والبيانات التي تتحقق من عملية قياس الأداء تخدم عدة أهداف ، منها ما هو إداري ، ومنها ما هو لأغراض التوجيه والإرشاد ، ومنها ما هو لأغراض البحث العملي ، ويمكن تفصيل ذلك على النحو التالي :

+ الأهداف الإدارية :

- قرارات الترقية والنقل وتخفيض المرتبة.
- قرارات تجديد العقود أو إنهاؤها.
- قرارات صرف المكافآت التشجيعية.
- قرارات إلحاق الموظفين ببرامج تدريبية وتطويرية.
- إعادة النظر في إجراءات الاستقطاب والاختيار.

+ أهداف التوجيه والإرشاد :

- إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين.
- إرشاد الموظفين إلى البرامج التدريبية أو إعادة التأهيل.
- استخدام البيانات المتجمعة عن الأداء في قيام المنظمة بإعادة النظر في برامج الحوافز القائمة وأساليب تحسين الرضا والدافعية للعمل.

+ أهداف البحث العملي :

- ومن جانب آخر فإن المعلومات والبيانات المتوفرة عن عملية تقويم الأداء يمكن أن تخدم أغراض البحوث العلمية في المنظمة في المجالات التالية:

- ✓ التحقق من صحة سلامة عمليات الاستقطاب والاختيار.
- ✓ تقويم البرامج التدريبية.
- ✓ تقويم إجراءات وأنظمة الحوافز والرواتب والأجور والخدمات، والتقدم الوظيفي.

✓

*** سؤال : لماذا يتردد الرؤساء والمشرفون في تقويم أداء الموظفين ؟**

*** الإجابة :**

- الخشية من مواجهة الموظفين بأخبار غير سارة.
- الاعتقاد بأن التقويم للمهن الرفيعة غير ضروري.
- لأن عملية التقويم تأخذ منهم وقتاً وجهداً كثيرين.
- عملية تقويم الأداء غير موضوعية وليس لها مبرر.

*** سؤال آخر : متى يجب أن يتم تقويم الأداء ؟**

*** الإجابة :** تلجأ كثير من المنظمات إلى أن يكون تقييم الأداء سنوياً ولكن يجب ملاحظة الآتي :

- أن لا تحدث أية تعديلات في قائمة الأجور والرواتب مباشرة بعد التقييم حتى يعتقد الموظفون أن الهدف الأساسي للتقييم هو تقدير من يستحق العلاوات والمكافآت التشجيعية.

- أن تتم عملية التوجيه والإرشاد من قبل الرئيس لمروؤسيه باستمرار وبغض النظر عن موعد التقويم السنوي للأداء.

*** طرق تقويم الأداء :** تتعدد طرق تقويم الأداء في المنظمات ، ويمكن تحديد أهم هذه الطرق في (٨ طرق) هي :

١) طريقة التدرج البياني GraphicRatingScale :

- تعتبر هذه الطريقة أكثر طرق تقويم أداء الموظفين شيوعاً وسهولة ، ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير خاضعة للجدل أو أنها ليست دقيقة ، فهي عبارة عن مجموعة من المعايير الحكمية مثل **نوعية الأداء** ، **كمية الأداء** ، **المعرفة بطبيعة العمل** ، **المظهر** ، **التعاون** ... وتحدد الدرجات على أساس من ١ إلى ٣ أو من ١ إلى ٣ ، حيث يمثل ١ أقل درجة للتقويم و ٥ ، أو ٣ أعلى درجة .

+ مثال عن طريقة (التدرج البياني) على معيار 5 (درجات) :

اسم الموظف : مسمى الوظيفة: التاريخ : القسم:				
القسم: القائم بالتقويم:				
درجات التقويم				
ضعيف ١	مرضي ٢	جيد ٣	جيد جدا ٤	متميز ٥
يمكن الاستغناء عنه	يقابل الحد الأدنى للأداء	يقابل الحد المطلوب للأداء	يتفوق على الحد المطلوب للأداء	بارز بشكل ملفت للنظر

رئيس القسم : التوقيع : التاريخ :

معمد التقويم : التوقيع :

نموذج للتقويم على طريقة سلم التدرج البياني

- + ورغم سهولة هذا الأسلوب وانخفاض تكلفة إعدادهِ إلّا أن له جوانب سلبية نذكر منها :
- افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها عن بعض.
- احتمال تحيز الرئيس القائم بعملية التقويم.
- قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقويم بالوظيفة المراد تقويمها.

٢) طريقة الترتيب : RankingScale :

- وهذه أيضا طريقة سهلة في تقويم أداء الموظفين حيث يقوم رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم كفاءة وأقلهم ، بدءا من إعطاء رقم ١ للأحسن حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوأ.
- فالمقارنة هي بين الأشخاص وليس استنادا إلى معايير الوظيفة.
- وتبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل الرئيس في عملية الترتيب.
- ومع ذلك يمكن التغلب على هذه السلبية ، إذا ما قام شخص آخر بعملية الترتيب إلى جانب الرئيس شريطة أن يكون على علم فعلا بأداء الموظفين الذين سيتم تقويم أعمالهم.

٣) طريق الوقائع الحرجة : CriticalIncidentMethod :

- والهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقويم على أسس شخصية بحتة.
- ويتم تقويم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل.
- ويقوم الرئيس المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت < جيدة > أو < سيئة > ملف الموظف .
- وعند عملية التقويم الدورية يقوم الرئيس بمراجعة هذه الملف ومن ثم إصدار حكمه على أداء الموظف من خلال مجموعة الوقائع والأحداث.
- وتتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي الذي قد يظهر في الطرق الأخرى.
- ولكنها أيضا تثير بعض الإشكالات مثل :
 - الميل الفطري عند الأفراد للاهتمام بالوقائع السيئة الأمر الذي قد يؤدي إلى إظهارها بشكل مكثف في ملف الموظف.
 - نسيان تسجيل بعض الأحداث والوقائع.
 - يستدعي هذا الأسلوب نوع من الرقابة والمراجعة على الموظف.

٤) طريقة قائمة الاختيار : ChecklistMethod :

- وتعتمد هذه الطريقة " قائمة مراجعة " ، بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف.
- ويقوم بالتقويم الرئيس المباشر عادة وهو الذي يتولى الإجابة على هذه الأسئلة.
- ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بعد ذلك بإعطاء الأوزان النسبية لهذه الإجابات (دون علم القائم بالتقويم) وفقا لأهمية ووزن كل سؤال أو عبارة.
- ومن مميزات هذه الطريقة سهولة استخدامها ، وإمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف.
- غير أن أهم عيوبها عدم معرفة القائم بالتقويم بالأوزان المعطاة لكل جملة أو سؤال.
- وكذلك ضرورة إعداد قائمة منفصلة لكل مجموعة من الوظائف ذات أسئلة وعبارات مختلفة.

٥) طريقة الاختيار الإجباري : Forced Choice Method :

- وطبقا لهذه الطريقة يعطى رئيس الموظف قائمة بمجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل ويتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي الإيجابية في الموظف، وثنائيات أخرى تعبر عن النواحي السلبية أو غير المرغوبة في الشخص.

* مثال ذلك العبارات التالية : (أمثلة على النواحي الإيجابية) :

- ١- ينجز العمل في الوقت المناسب.
- ٢- يستخدم العقل والمنطق في حل المشكلات.
- ٣- يبدي اهتماما بالوظيفة.
- ٤- يتناسب أدائه مع المعايير المحددة.
- ٥- يخطط لعمله.
- ٦- يستمع للتعليمات بدقة.

* مثال ذلك العبارات التالية : (أمثلة على النواحي السلبية) :

- ١- لا يملك روح المبادرة.
 - ٢- يستخدم دائم الأجازات المرضية.
 - ٣- بطئ الملاحظة والبديهة.
 - ٤- ليس سريع الفهم.
 - ٥- متردد في أوقات الأزمات.
 - ٦- يميل إلى التأخير في اتخاذ القرارات.
- وبعد أن يقوم الرئيس باختيار العبارات التي تمثل في رأيه واقع الموظف تحال القائمة إلى المسؤولين في إدارة الموارد البشرية.

- حيث تعطى للإجابات المختارة الدرجات والأوزان التي حددت سلفا لكل فقرة .

- ومن ثم تحدد نتيجة الأداء لكل موظف.

- ومن مزايا هذه الطريقة إنها تحد من أخطاء التحيز من خلال إجبار القائم بالتقويم على اختيار عبارة لا يعرف شخصا الوزن المعطى لأهميتها في التقويم.

- غير أن من عيوب هذه الطريقة هو جهل القائم بالتقويم بالأوزان المعطاة للإجابات كما أنها صعبة الفهم للموظف المقيم.

٦) طريقة التقرير المكتوب : Method Essay :

- وهنا يقوم المشرف أو الرئيس بإعداد تقرير مكتوب عن الموظف متضمنا مجموعة من نقاط التقويم الأساسية التي يصف بها أداء الموظف وسلوكه خلال فترة التقويم وجوانب القوة والضعف وإمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا الموظف.

* ومن مزايا هذه الطريقة :

- إن كمية المعلومات الواردة تعطي وصفا كاملا للموظف ، كما أنها تلقي الضوء على أفكار وأسلوب وطريقة كتابة المشرف نفسه لهذا التقرير الأمر الذي يساعد في الحكم علي نوعية التقرير ، كما أن الموظفين انفسهم يعتبرون هذه الطريقة سهلة القراءة والفهم.

* غير أن لهذه الطريقة أيضا سلبيات نذكر منها :

(١) أن نوعية التقرير يعتمد علي مهارة القائم بإعداد صياغة وكتابة ألفاظ التقرير، وقد تكون نتائجه عكسية علي الموظف حينما يكون إعداد التقرير سيئ الصياغة والكتابة.

(٢) قد تكون أحيانا هذه التقارير طويلة والبعض الآخر قصير جدا ومن ثم يفقد عنصر المقارنة بين الموظفين عند إعداد هذه التقارير من مشرفين مختلفين.

٣) وأخيرا فلا زال هناك احتمال " تأثير الهالة " الأمر الذي قد ينتهي بإيجابية التقرير في جميع فقراته أو سلبيته في جميع الفقرات.

٧) طريقة التوزيع الإجمالي :

< والهدف من هذه الطريقة هو التخفيف من تحيز المسؤولين عن التقويم.

< ويلاحظ هنا ثلاثة احتمالات لتقويم الأداء وهي :

١) التساهل المطلق : ومن ثم يحظى كل المرووسين بتقديرات عالية.

٢) التشدد المطلق : ومن ثم يعطى كل المرووسين تقديرات متدنية.

٣) الوسطية : حيث يضع المشرف كل المرووسين في مرتبة وسط دون اعتبار لجوانب القوة أو الضعف في أي منهم.

< وانطلاقا من هذه الاحتمالات وتلافيا لحدوثها فان الطريقة تقوم على مفهوم التوزيع الطبيعي أو منحني التوزيع السائد للظواهر حيث تتركز نتائج التقويم في منطقة الوسط وتقل في الأطراف العليا والدنيا من التوزيع وتتم هذه العملية علي النحو التالي :

١- تتم كتابة أسماء الأفراد المطلوب تقويم أدائهم علي بطاقات أو كروت صغيرة تحمل اسما علي كل كرت.

٢- يطلب من المشرف أن يوزع الكروت على خمس مجموعات كالتالي :

- المجموعة الأولى - ضعيف أو غير مرضي. - المجموعة الثانية - مرضي. - المجموعة الثالثة - جيد.
- المجموعة الرابعة - جيد جدا. - المجموعة الخامسة - متميز.

٣- يقوم المشرف بعد ذلك بإعطاء التقديرات حسب النسق التالي :

- المجموعة الأولى - ١٠% من إجمالي الكروت (ضعيف) . - المجموعة الثانية - ٢٠% (مرضي) .
- المجموعة الثالثة - ٤٠% (جيد) . - المجموعة الرابعة - ٢٠% (جيد جدا) .
- المجموعة الخامسة - ١٠% (متميز) .

< وتتميز هذه الطريقة بالسهولة ولكن يعاب عليها وضع حدود لما يجب أن تكون عليه النتائج ، الأمر الذي قد يتفق فعلا مع مستويات الموظفين الخاضعين للتقويم ، كما أن هذه العملية تصبح صعبة التطبيق إذا قل عدد المرووسين عن ما ينطبق عليه معيار التوزيع (مثلا أقل من ١٠) .

٨) طريقة التقرير الحقل (الميداني) :

- تختلف هذه الطريقة عن الطرق السابقة في كون القائم بعملية التقويم ليس الرئيس المباشر للموظف وإنما مندوبا من إدارة الموارد البشرية أو أحد الخبراء الاستشاريين من الخارج.

- ويتولى هذا الخبير جمع معلومات محددة من الرئيس المباشر للموظف أو ممن يعرفون مستوى أدائه في العمل من زملائه أو الرؤساء الآخرين.

- وبعد أن يقوم الخبير بتوثيق هذه المعلومات والتزود بجميع المستندات اللازمة حول طبيعة العمل الذي يؤديه الموظف يبدأ في إعطاء درجة التقويم لأداء الموظف وعلى نحو منبسط يتمثل في :

- ١) أداء متميز. ٢) أداء مرضي. ٣) أداء غير مرضي.

* ومن مزايا هذه الطريقة التغلب على عامل التحيز الذي قد يظهره الرئيس المباشر للموظف لأنه من خلال جمع معلومات أخرى عن الموظف من أشخاص غير الرئيس ثم التحقق من هذه المعلومات يصل الخبير إلى تقويم حيادي لأداء الموظف. - كذلك تعتبر هذه الطريقة أسلوباً تدريبياً عند جمع المعلومات والنقاش حولها مع الرئيس المباشر للموظف أو الرؤساء الآخرين.

* غير أن أهم عيوب هذه الطريقة هو الوقت المستهلك في أدائها.

- وكذلك ارتفاع تكلفتها وخاصة إذا استخدام خبراء من الخارج.

* مشكلات عملية تقويم الأداء (أخطاء التقويم المحتملة) :

- حيث أن البشر معرضون دائماً للخطأ والصواب في الأعمال والأفعال ، وحيث أن المشرفين الذين يقومون بعملية التقويم هم بشر فإن احتمالات الأخطاء تظل واردة في عملية التقويم.

* وسنعرض فيما يلي أهم هذه الأخطاء :

(١) عدم وضوح معايير التقويم : يختلف الناس في مفاهيمهم وتفسيرهم للألفاظ والعبارات ، وعلى سبيل المثال لو رجعنا إلى طريقة " سلم التدرج البياني " Graphic Rating Scale ، لوجدنا أن مصطلحات " مرضي " " جيد " قد تكون مشابهة بالنسبة لأحد القائمين بالتقويم ، ومن ثم فقد يختار إحداها لتمثل له نفس الشيء.

(٢) تأثير الهالة : Halo Effect : ويعني أن تقويم القائم بهذه العملية حد عناصر الأداء سينسحب بالتالي على بقية العناصر ، وتظهر هذه الصورة حينما تكون علاقات المشرف أو الرئيس مع المروءوس " جيدة " أو " سيئة " فالعلاقات الجيدة ستعكس على جميع عناصر التقويم في شكل تقويم مرتفع للموظف ، والعكس قد يكون أيضاً صحيحاً .

- أن أدراك هذه الحالة على أي حال يمكن الإدارة من الحذر والاحتباس من بعض طرق التقويم.

- و من خلال التدريب الجيد للمشرفين والرؤساء يمكن التخفيف من حدة هذه المشكلة.

- تكون علاقات المشرف أو الرئيس مع المروءوس " جيدة " أو " سيئة " فالعلاقات الجيدة ستعكس على جميع عناصر التقويم في شكل تقويم مرتفع للموظف ، والعكس قد يكون أيضاً صحيحاً .

- أن أدراك هذه الحالة على أي حال يمكن الإدارة من الحذر والاحتباس من بعض طرق التقويم.

- ومن خلال التدريب الجيد للمشرفين والرؤساء يمكن التخفيف من حدة هذه المشكلة.

(٣) الميل للوسطية : Central Tendency : يميل بعض الرؤساء والمديرين على تركيز نتائج تقويمهم لأداء مروءسيهم في وسط الطريق متجنبين بذلك أقصى درجات التقويم و أدناها ، فمثلاً إذا كانت درجات التقويم تتراوح بين (١) إلى (٥) فإن التركيز عندئذ سيكون على (٣) .

- و إذا كانت مقاييس التقويم بين غير مرضي ومرضي و متميز فإن التركيز سيكون على اختيار درجة مرضي هكذا

وهذا الميل للوسطية يعني أن جميع الموظفين المقومين هم درجة " وسط " أو " مرضي " وهذا بطبيعة الحال

ينافي قاعدة التوزيع الطبيعي للظواهر ، وتجعل الإدارة أيضاً في موقف صعب عند النظر في أمور الترقيات أو منح العلاوات التشجيعية.

- ومن أجل التغلب على هذه " الواسطية " في بعض طرق التقويم ، فإن طريقة الترتيب أو التدرج يمكن أن تزيل أثر الميل للواسطية لأن كل موظف يجب أن يوضع في نقطة قياس معينة من الأحسن للأسوأ سواء كان عددهم اثنين أو أكثر.

٤) **التحيز الشخصي : Personal Bias** : قد تظهر صفة التحيز الشخصي عند بعض القائمين بالتقويم بغض النظر عن نتائج الأداء الفعلية للموظفين ، وقد تكون بواعث هذا التحيز نفسية ، أو اجتماعية أو دينية أو عرقية ، أو سياسية ، وقد تكون تجاه الجنس أو العمر.

٥) **التشدد والليونة : Strictness or Leniency** : كما يحدث مع بعض الأساتذة في الجامعات نجد أن هناك نتائج مفرطة في الدرجات ، وأخرى متشددة.

- ولكل من هؤلاء فلسفته وطرق تقويمه للأداء ، ولكن كلتا الناحيتين غير متوازنة وغير مقبولة.

- فكيف مثلا نقتع مجموعة من الطلبة تأخذ نفس المادة مع أستاذ آخر وتميل أكثر نتائجها إلى الحد الأدنى من التقديرات بعدالة هذا الأستاذ في الوقت الذي يرون زملائهم يحققون أعلى النتائج مع أستاذ آخر وبنفس الجهد أو أقل منهم.

٦) **التأثير الإداري : Managerial Influence** : كما عرفنا من قبل فإن أهداف التقويم متعددة : وأن من ضمنها التقويم بهدف منح العلاوة ، أو المكافأة التشجيعية ، أو الترقية ، أو التدريب.

- ويميل كثير من الرؤساء والمشرفين إذا كان الهدف من عملية التقويم هو منح العلاوة أو الترقية المكافأة ، إلى إعطاء تقديرات غير متدنية لمروسيهم حرصا على توطيد العلاقات معهم ، وتجنباً للحرَج الذي قد يشعرون به إذا كانت تقديرات الأقسام الأخرى عالية مما يترتب عليه حصول الموظفين بهذه الأقسام على مردودات مالية ومعنوية.

- كذلك قد يميل بعض الرؤساء إلى إعطاء تقديرات متواضعة أو متوسطة إذا كان الهدف من عملية التقويم ، هو تطوير وتدريب الموظفين.

* كيف يمكن تجنب مشكلات تقويم الأداء ؟

- الأساس في وجود إدارة للموارد البشرية بالمنظمات هو : **تحقيق أهداف المنظمة في الأداء والإنتاجية ، وأهداف الأفراد في الرضا والمعنوية العالية وفرص التقدم الوظيفي والعدالة.**

- وتقويم الأداء كما رأينا بطرقه المختلفة هو محاولة لتحقيق **هذين الهدفين** ومن ثم فإن أية أخطاء في ممارسته أو أي خطأ في تقدير نتائجها لابد وأن ينعكس سلباً على كلا الطرفين : المنظمة والأفراد.

- ومن هنا فإن على المنظمات أن تسعى جاهدة لتذليل المشكلات التي تحيط بهذه العملية.

- ولعل أهم ما يجب أن تفعله المنظمات في هذا الشأن يمكن حصره في ما يلي :

أولاً : الاعتراف الفعلي بالمشكلات المطروحة سابقاً ، لأن معرفة المشكلة وتحديد ما هو المفتاح لتجنب حدوثها مستقبلاً.

ثانياً : بما أن لكل طريقة مزاياها وعيوبها لذا فإن على المنظمة أن تختار الطريقة التي تناسب الموقف ، والهدف ، الوظيفة موضوع التقويم ، والموظف الذي سيتم تقويم إنجازاته.

ثالثاً : عدم الاعتماد المطلق على الرئيس المباشر للموظف ، بل لابد من مراجعتها من رئيس الرئيس وخاصة إذا كانت نتائج هذا التقويم ستناول قرارات مصيرية بالنسبة للموظف مثل:

- منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية ، ترقيته أو نقله إلى مكان آخر ، أو الاستغناء عن خدماته أو تحديد عقد عمله.

رابعاً : إذا تدخلت العوامل الشخصية التي سبق ذكرها في تقييم أداء الموظف فإن من حق الموظف أن يتظلم ويقدم شكوى في هذا الإطار موضحاً فيها أسباب تظلمه وعلى رئيس الرئيس أن يدرس هذا التظلم في ضوء الوثائق والمستندات وربما تقارير التقييم السابقة.

- وقد يحيل رئيس الرئيس المباشر موضوع التقييم لإدارة الأفراد لدراسته أو إلى لجنة محايدة وعلى حالاً أبدياً من اتخاذ قرار نهائي في هذا الشأن مهما كان نوع القرار فهذا أفضل من أن لا يتخذ القرار.

- **ومما سبق يجب أن نتذكر :** أن نزاهة عملية تقييم الأداء في مجتمع إسلامي تحتاج إلى توفير عنصر الخوف من الله من جانب القائم بالتقييم ، ومتى ما تأكد للمرووسين أن القائمين بعملية التقييم ينطلقون من هذا المبدأ فإنه لا حاجة للتظلم عندئذ.

*** مسؤوليات تقييم الأداء : ومن الذي يقوم بعملية التقييم ؟**

- قد يظن للوهلة الأولى أن الرئيس المباشر للموظف هو الوحيد الذي يقوم عادة بعملية التقييم الدوري للأداء ، لكن الأمر خلاف ذلك.

- رغم أن دور الرئيس المباشر في كثير من المنظمات هو الدور الرئيسي في هذه العملية وسيظل كذلك.

- وسنعرض فيما يلي أهم الأطراف التي يمكن أن تقوم بعملية تقييم أداء الموظفين : (٥ أطراف) وهم :

أولاً : الرئيس المباشر :

< الرئيس المباشر للموظف هو أكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات والمسؤوليات ومن حيث تقييم قدراته وإنجازاته.

- أن ما تطلبه إدارة المنظمة من الرئيس المباشر في إطار تقييم الأداء هو التأكد من أربعة جوانب لهذه العملية وهي :

(١) ما هو مستوى أداء الموظف؟

(٢) ما هي البرامج التدريبية أو التطويرية التي يحتاجها الموظف من أجل الارتقاء بقدراته حالياً ومستقبلاً ؟

(٣) هل الموظف جاهز للترقية إلى منصب بمسؤوليات أعلى أو يحتاج إلى قدرات أكبر ؟

(٤) هل هناك داع للاحتفاظ بالموظف أو ان حالته ميئوس منها أو هل يمكن تخفيض الرتبة الوظيفية التي هو عليها.

ثانياً : رئيس الرئيس المباشر : تتطلب بعض المنظمات أن يقوم بمراجعة تقييم الأداء أو حتى بعملية التقييم أحياناً رئيس الرئيس المباشر ذلك أن الاعتقاد السائد هو أن الرئيس المباشر يعرف بوجه محدد الأهداف المطلوبة من الموظف وكيفية تحقيقها سواء كان ذلك يتفق مع رغبة الإدارة أم غير ذلك.

< ومن هناك فإن فكرة أن يقوم رئيس الرئيس المباشر بعملية المراجعة والتقييم هي في الأساس نابعة من هدف إرضاء رغبات الإدارة التي تود أن تتأكد من أن الموظف يحقق الأهداف في إطار تكاملي وشمولي لا يتعارض مع أهداف الإدارة العليا وإن الموظف قادر على تحمل المسؤولية وقبولها وإن لديه المعرفة الكافية لأداء ما يطلب منه من عمل.

ثالثاً : اللجان :

< وقد تقوم بعملية التقييم لجنة مكونة من رؤساء أقسام يعرفون مسؤولية الموظف موضوع التقييم ولهم صلة ومعرفة مسبقة بالموظف قبل فترة التقييم.

- < وكذلك قد تكون هذه اللجنة من مستويات إدارية مختلفة ولكنها على صلة ومعرفة بالموظف وطبيعة عمله وإنجازاته.
- < و إذا كان الهدف من تكوين اللجنة هو الحرص على تحقيق العدالة و الحياد في التقييم فان احتمالات التحيز الشخصي من بعض أفراد اللجنة يظل قائما كما أن الوقت الذي تستغرقه أعمال هذه اللجان تشكل عيبا من عيوب استخدامها.

رابعاً : الإشراف المتعدد الرؤوس :

- < حيث يكون للموظف فيها أكثر من رئيس ، فمثلاً إذا اختير أحد الموظفين في قسم معين لينضم الى فريق عملٍ نجاز مشروع مؤقت ففي هذه الحالة سيكون لهذا الموظف رئيسان أحدهما رئيسه الأساسي البعيد عنه مؤقتاً والآخر رئيس فريق العمل القريب منه وتكون المشكلة هنا في من يقوم بعملية التقييم ؟ وكيف يقارن مستوى أداء هذا الموظف بمستوى زملائه في القسم وهو بعيد عنهم ؟

- < الكثير من المنظمات تعتمد على تقييم أداء الموظف من رئيس القسم الذي ينتمي إليه مع عدم تجاهل تقرير الأداء المقدم من رئيس فريق عمل المشروع ولكن إذا حدث الاختلاف فإن المرجع يظل الرئيس المباشر.

خامساً : خبراء إدارة الأفراد والموارد البشرية ، أو خبراء من الخارج :

- < يستعان في بعض الأحيان بخبراء إدارة الأفراد والموارد البشرية أو خبراء من الخارج في تقييم أداء الموظفين ، وفي مساعدة القائمين بالتقييم في شرح أبعاد العملية وأهدافها وطريقة أجرائها.
- < ويشترط في هؤلاء الخبراء بطبيعة الحال أن يكونوا هم أنفسهم على علم ومعرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقييم إنجاز القائم عليها.

- < ويتحدد دور هؤلاء الخبراء في مقابلة القائمين بالتقييم ثم شرح أبعاد وزوايا وعناصر التقييم المطلوب ، والطريقة المطلوبة في التقييم وأسلوب القياس والتقدير ، ويطلب بعدئذ منهم أن يتخذوا الخطوات التنفيذية لإجراء هذا التقييم ، وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب في طريقة التقييم الحفلي للأداء.

سادساً : الاتجاهات الحديثة في تحديد مسؤوليات التقييم :

- < وبالإضافة إلى الطرق السابقة في تحديد مسؤولية التقييم فإن هناك اتجاهات حديثة في عملية التقييم تستند على أن يقوم بهذه العملية كل من الأطراف التالية :

- (١) الموظف نفسه (يقوم هو نفسه بعملية تقييم أدائه.)
- (٢) يقوم الموظفون بتقييم أداء رؤسائهم.
- (٣) يقوم الزملاء بتقييم أداء زميلهم.
- (٤) يقوم العملاء بتقييم أداء الموظفين.

* توقيت تقييم الأداء :

- في الغالب يتم التقييم على فترة دورية منتظمة كل سنة مثلاً ، أو كل ستة أشهر ، ومثل هذا التوقيت يسمح للمنظمة أن توحد فترة التقييم لكل الموظفين.

- على أنه من جانب آخر قد نجد فترات أخرى لعملية التقييم تتصف بفترة الانتظام الدورية ومثل ذلك :

- (١) فترات تقييم أداء الموظفين تحت فترة التجربة.
- (٢) فترات التقييم التي تلي الانتهاء من مشروع معين ، أو من مراحل مختلفة فيه.

٣) حينما **تتخفّض إنتاجية الموظف** عندئذ قد يتوقف المشرف على بحث المسببات من خلال تقويم الأداء .. ومن ثمّ تصحيح الوضع.

٤) حينما يكون الأسلوب المتبع في تحقيق الأهداف هو **طريقة " الإدارة بالأهداف "** عندئذ يتطلب الأمر أن يكون التقويم في الفترات المحددة سلفاً للمراجعة ، أو في نهاية المدة المحددة للإنجاز.

٥) حينما **يكون التقويم غير رسمي** ، ويتم عندما يقدم الموظف عملاً جيداً أو سيئاً ويخبر بذلك فوراً من رئيسه المباشر ، وفي أحيان كثيرة يفضل هذا النوع من التقويم غير الرسمي عن التقويم الرسمي ، حيث أنه يزود الموظف أولاً بأول بمعلومات مرتدة عن أدائه الأمر الذي يخفف من حدة قلقه عند التقويم الدوري المنتظم.

* استخدامات الحاسب الآلي في عملية تقويم الأداء :

< بعض المنظمات تستعين بخدمات الحاسب الآلي في عملية متابعة الأداء ، أو تحليل نتائجه ، حيث يقوم الحاسب الآلي من خلال غرفة مركزية تستخدم أجهزة الفيديو بعملية الرقابة والمتابعة لكل حركات العامل ، ورصد أعماله وأخطائه وتسجيلها ليتمكن بعد ذلك تحليلها، وإيضاح النتائج.

< ويرى بعض المؤيدين لاستخدام الحاسب الآلي في عملية تقويم الأداء أن هذا العمل يمكن أن يقتصر فقط على عملية تحليل النتائج ووزنها ، وتقديراتها النهائية ، على أن يترك جمع المعلومات عن عملية التقويم للأفراد المعنيين بالأمر ، وتستند حجته في ذلك على أن الأفراد معرضين لارتكاب الأخطاء الإنسانية التي يمكن أن تجنبهم الصواب في اتخاذ القرار ، حينما يتعلق الأمر بإظهار نتائج التقويم.

< ويرى غير المؤيدين لاستخدام الحاسب الآلي إنه ليس ضرورياً في عملية تقويم نتائج التقويم **ويؤيد المؤلف** وجهة النظر هذه للأسباب التالية :

١) أن الحاسبات الآليّة تغني عن **الحكمة الإنسانية** في تقدير الأمور.

٢) **هناك من الوسائل** ما يمكن أن تحد من تأثير الأخطاء الإنسانية.

٣) أن الأخطاء البشرية حتى وإن حدثت في عملية التقويم فهي **استثناء وليست قاعدة**.

٤) وحتى مع افتراض أن تتم عملية جمع المعلومات وتصنيفها من القائمين بعملية التقويم (وهم المشرفون) ثم نترك الأمر بعد ذلك للحاسب الآلي ليقوم بعملية التحليل والقياس وإظهار النتائج ، حتى مع افتراض ذلك فإن **الأخطاء البشرية تظل واردة** حتى مع استخدام الأدوات والمقدرة التحليلية والحسابية للحاسب الآلي.

* مقابلات تقويم الأداء :

- بعد أن تنتهي عملية التقويم تبدأ مرحلة أخرى هي مرحلة الإعلام بنتائج التقويم **وهذه في الواقع تمثل أصعب مرحلة في العملية إجمالاً** ، فالمشرفون والرؤساء يحبونها لأنها تمثل لهم موقفاً عصيباً ومحرّجا مع مروضيهم وخاصة من هم تحت سقف الأداء المطلوب.

- يظن بعض **الرؤساء أن نتائج التقويم يجب أن لا يخبر بها الموظف** ، وهذا أمر غير سليم بل الأجدر أن يعرف الموظف مستواه أن كان جيداً أو سيئاً ، وأن يعرف مواطن القوة والضعف في أدائه ، ليستفيد من ذلك لاحقاً في تطوير قدراته ومهاراته.

*** المبادئ الأساسية لمقابلات تقويم الأداء :** يجب على القائم بمقابلات التقويم أن يتبع المبادئ الأساسية الآتية :

(١) **تجنب الإشارة إلى الصفات الشخصية أثناء المقابلة :** فمثلا بدلا من أن يقول القائم بالمقابلة (أنت كسول في العمل) أو (لا يعجبني سلوكك في العمل) يمكن أن يقول (لا يعجبني أسلوبك أو طريقتك في العمل) .

(٢) **تجنب الانتقاد الشخصي :** إذا لابد أن يميز المقابل بين الشخص وسلوكه ، فالناس يدركون بطبيعتهم أنهم قد ارتكبوا أفعالا سيئة.

(٣) **لا بد من عرض الجوانب الجيدة والسيئة للموظف :** موضوع التقويم بشكل متوازن.

(٤) **تحديد أهداف واضحة من المقابلة :** يجب أن لا تنتهي المقابلة بعموميات بل لابد من أن يعرف الموظف ما هو المطلوب منه تحديد بعد هذه المقابلة.

(٥) **عدم مقارنة الزملاء في العمل عند المقابلة :** يجب أن يحرص القائم بالمقابلة على عدم مقارنة الأشخاص بعضهم ببعض.

*** طرق مقابلات تقويم الأداء :**

- هل المطلوب من هذه المقابلات إقناع الفرد بنتائج التقويم ؟ أم إعطائه الفرصة للاستماع والدفاع ؟ أو لتبادل الرأي حول تحسين الأداء في المستقبل.

- الواقع أن كل الاتجاهات الثلاثة تشكل أهدافا محتملة لمقابلات التقويم.

- **أولا : مقابلات " أخبر وأقنع :** الهدف من هذه المقابلة كما يبدو من عنوانها هو أخبار الموظف بنتائج تقويم أدائه وإقناعه بصحتها وسلامتها.

- وينجح هذا الأسلوب عادة بالنسبة لتقويم نتائج الموظفين الجدد أو ذوي الخبرة القليلة في مجال العمل والذين يتوقعون معلومات مرتدة من مشرفهم عن أدائهم وكيف يمكن أن يطوروا أنفسهم.

- **ثانيا : مقابلات " أخبر واستمع :** هذه مقابلة من طرفين فهي بعكس الطريقة الأولى ، حيث يطلب من الموظف أن يبدي رأيه وملاحظاته على أسلوب التقويم أو نتائجه ، وقد يترتب على الاستماع لوجهة نظر الموظف أن يقتنع القائم بالمقابلة بما ورد فيها ، من ثم يقوم بتعديل نتائج التقويم تبع لذلك ، **وتصلح هذه الطريقة في مقابلة الموظفين غير الجدد نظرا لخبرتهم ولتوفر المعلومات لديهم بصفة أكثر عن طبيعة العمل وظروفه.**

- **ثالثا : مقابلات حل المشكلات :** في هذا الأسلوب يتم طرح مشكلات الأداء ومناقشتها وإيجاد الحلول اللازمة وبطبيعة الحال فإن تأثير هذا النوع من المقابلات على الموظف سيكون حياديا فهول يحتاج للدفاع عن نفسه.

- إن مهارة القائم بالمقابلة مطلوبة بالحاح وقد يستخدم الصور الثلاث السابقة في مقابلة واحدة فقد ينتقل من طريقة " أخير وأقنع " إلى طريقة " أخبر واستمع " وينتهي المقابلة " بطريقة حل المشكلات."

*** أهم مصطلحات المحاضرة :**

➤ **تقويم الأداء : Performance Appraisal :**

العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب والنتائج التي تحققت خلال فترة التقويم.

➤ طريقة التدرج البياني : Graphic Rating Scale :

تقوم هذه الطريقة في تقويم الأداء على اختيار بعض الخصائص ذات العلاقة بطبيعة الوظيفة ومن ثم إعطاء درجات على كل خاصية تبدأ من (٥) متميز وتنتهي ب (١) ضعيف.

➤ طريقة الترتيب : Ranking Scale :

يقوم المشرف في هذه الطريقة بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم و أسوأهم في الأداء في شكل متسلسل يبدأ بالأحسن وينتهي بالأسوأ.

➤ طريقة الوقائع الحرجة : Critical Incident Method :

يقوم المشرف على الموظف بتسجيل الأحداث الجيدة والسينة التي تظهر من الموظف خلال فترة التقويم وعند القيام بعملية التقويم يرجع لسجل هذه الوقائع لقياس نتيجة الأداء.

➤ طريقة قائمة الاختيار : Checklist Method :

تقوم إدارة الأفراد بإعداد قائمة بأسئلة محددة حول طبيعة أداء الموظف ، (وقد تكون عبارات) وتطلب من المشرف الإجابة على هذه القائمة بـ "نعم" أو "لا" .. ثم تقوم إدارة الأفراد بقياس النتيجة وفقا لأوزان محددة سلفا لأهمية كل سؤال أو عبارة.

➤ طريقة الاختيار الإجباري : Forced-Choice Method :

تعد إدارة الأفراد قائمة من العبارات على شكل ثنائيات تصف جوانب الأداء الإيجابية والسلبية ويطلب من المشرف اختيار الثنائيات التي تمثل في رأيه سلوكيات أداء الموظف وتقوم إدارة الأفراد بقياس النتائج استنادا إلى أوزان أهمية سبق تحديدها ولا يعرفها المشرف.

➤ طريقة التقرير المكتوب : Essay Method :

يقوم المشرف على الموظف بإعداد تقرير كتابي مفصل متضمنا مجموعة من نقاط التقويم الأساسية التي يصف بها أداء الموظف وسلوكه خلال فترة التقويم ، وجوانب القوة والضعف ، وإمكانية التقدم الوظيفي .

➤ طريقة التوزيع الإجباري Method Forced Distribution :

يطلب من المشرف أن يقوم بتوزيع نتائج التقويم لموظفيه على أساس التوزيع الطبيعي للظواهر وذلك من خلال إعطاء ١٠% تقدير متميز ، ٢٠% جيد جدا ، ٤٠% جيد ، ٢٠% مرضي ، ١٠% ضعيف .

➤ طريقة التقرير الحقل : Field Review Method :

يتم التقويم هنا من خلال خبير من إدارة البشرية ، أو خبير خارجي ، حيث يقوم بجمع معلومات عن أداء الموظف من رئيسه المباشر ، أو من زملائه من يعرفونه ويعرفون مستوى أدائه للعمل ، وبعد توثيق هذه المعلومات يصدر حكمه نتيجة التقويم ، أما بتقدير مرضي ، غير مرضي ، أو متميز.

➤ طريقة التدرج البياني السلوكي : Behaviorally Anchored Rating Scale :

وتقوم هذه الطريقة في التقويم على إعطاء درجات تتراوح من (١) إلى (٧) أو (١٠) لبعض سلوكيات الموظف في العمل سواء في جانب القدرة على الأداء ، أو التعامل مع الأحداث والمواقف أو القدرة على اتخاذ القرارات ، ويتناوب على وضع وتقديم وقياس النتائج مجموعات متباينة من الخبراء.

➤ طريقة الإدارة بالأهداف Management By Objectives :

وتستخدم هذه الطريقة لقياس أداء المديرين أو ذوي المهن الرفيعة وتقوم على **فلسفة المشاركة** بين الرئيس والمروؤس في وضع الأهداف ، وتحقيق النتائج ، وتحدد خطواتها وفق مراحل محددة تتضمن **تحديد الأهداف** ، تخصيص الموارد وتحديد خطة العمل ، تحديد الأولويات ، وبرامج التنفيذ ، ثم تقويم النتائج.

➤ تأثير الهالة : Halo Effect :

حينما يتأثر القائم بالتقويم بخاصية معينة أو سلوك معين في أداء الموظف سواء كان جيدا ، أو سيئا فإن ذلك سيجتري عليه حصول الموظف على نتيجة تقويم للأداء يغلب عليها هذا التأثير وبغض النظر عن الأداء أو السلوك الحقيقي للموظف في بقية العناصر الأخرى ذات الارتباط بوظيفته.

تلخيص و تنسيق وترتيب : عيون سحاب ..~