

تقويم الأداء (Performance Appraisal)

(وأقيموا الوزن بالقسط ولا تخسروا الميزان) سورة الرحمن، الآية ٩

تعريف تقويم الأداء ، واهميته

● يعرف 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.

اهداف عملية تقويم الأداء واستخداماتها المختلفة

إن النتائج والبيانات التي تتحقق من عملية قياس الأداء تخدم عدة اهداف، ومنها ما هو إداري، ومنها ما هو لأغراض التوجيه والإرشاد، ومنها ما هو لأغراض البحث العلمي.

ويمكن تفصيل ذلك على النحو التالي:

- الاهداف الإدارية:
 - ١/ قرارات الترقية والنقل وتخفيض المرتبة.
 - ٢/ قرارات تجديد العقود أو إنهاؤها.
 - ٣/ قرارات صرف المكافآت التشجيعية.
 - ٤/ قرارات إلحاق الموظفين ببرامج تدريبية وتطويرية.
 - ٥/ إعادة النظر في إجراءات الاستقطاب والاختيار.
- اهداف التوجيه والإرشاد:
 - ١/ إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين.
 - ٢/ إرشاد الموظفين الى البرامج التدريبية او إعادة التأهيل.
 - ٣/ استخدام البيانات المتجمعة عن الأداء في قيام المنظمة بإعادة النظر في برامج الحوافر القائمة وأساليب تحسين الرضا والدافعية للعمل.
- اهداف البحث العلمي:

ومن جانب اخر فإن المعلومات والبيانات المتوفرة عن عملية تقويم الأداء يمكن ان تخدم اغراض البحوث العلمية في المنظمة في المجالات التالية:

 - ١/التحقق من صحة سلامة عمليات الاستقطاب والاختيار.
 - ٢/ تقويم البرامج التدريبية.
 - ٣/تقويم إجراءات وانظمة الحوافر والرضا الوظيفي مثل: الرواتب والاجور والخدمات والتقدم الوظيفي.

*سؤال/ لماذا يتردد الرؤساء والمشرفين في تقويم اداء الموظفين؟

- ١/الخشية من مواجهة الموظفين بأخبار غير سارة.
- ٢/ الاعتقاد بأن التقويم للمهن الرفيعة غير ضروري.
- ٣/ لان عملية التقويم تأخذ منهم وقتاً وجهداً كبيرين.

سؤال اخر/ متى يجب ان يتم تقييم الأداء؟

الاجابة/ تلجأ كثير من المنظمات الى ان يكون تقييم الأداء سنوياً ولكن يجب ملاحظة الآتي:

١ / ان لا تحدث اية تعديلات في قائمة الاجور والرواتب مباشرة بعد التقييم حتى لا يعتقد الموظفون ان الهدف الأساسي للتقييم هو تقدير من يستحق العلاوات والمكافئات التشجيعية.

٢ / ان تتم عملية التوجيه والارشاد من قبل الرئيس لمؤوسيه باستمرار وبغض النظر عن موعد التقييم السنوي للأداء.

• طرق تقييم الأداء:

تتعدد طرق تقييم الأداء في المنظمات، ويمكن تحديد أهم هذه الطرق في (٨ طرق) هي/

١ / طريقة التدرج البياني : Graphic Rating Scale

تعتبر هذه الطريقة أكثر طرق تقييم 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 ٥ أو من ١ الى ٣، حيث يمثل ١ أقل درجة للتقييم و ٥، أو ٣ أعلى درجة.

مثال عن طريقة (التدرج البياني) على معيار (٥ درجات).

اسم الموظف : مسمى الوظيفة: التاريخ :

القسم: القائم بالتقييم:

درجات التقييم					العناصر
٥ متميز	٤ جيد جدا	٣ جيد	٢ مرضي	١ ضعيف	
بارز بشكل ملفت للنظر	يتفوق على الحد المطلوب للأداء	يقابل الحد المطلوب للأداء	يقابل الحد الأدنى للأداء	يمكن الاستغناء عنه	نوعية الأداء الدقة / الموضوعية
					كمية الأداء
					الحاجات للأشراف والتوجيه والتصحيح
					المواظبة / المصادقية / الانتظام. الفورية
					القدرة على الحكم والابتكار
					التعاون مع الزملاء، الرؤساء، العملاء
					إتباع التعليمات والأنظمة

رئيس القسم : التوقيع : التاريخ:

معمد التقييم : التوقيع:

نموذج للتقييم على طريقة سلم التدرج البياني

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

٢/ طريقة الترتيب: Ranking Scale

وهذه أيضاً طريقة سهلة في تقييم أداء الموظفين حيث يقوم رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم كفاءة وأقلهم، بدءاً من إعطاء رقم ١ للأحسن حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوأ.

*فالمقارنة هي بين الأشخاص وليس استناداً 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 فعلاً بأداء الموظفين الذين سيتم تقييم أعمالهم.

٣/ طريق الوقائع الحرجة: Critical Incident Method

*والهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة.

*ويتم تقييم 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) او (سيئة) ملف الموظف.

*وعند عملية التقييم 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 أيضاً تثير بعض الإشكالات مثل:

١/ الميل الفطري عند الأفراد للاهتمام بالوقائع السيئة الأمر الذي قد يؤدي إلى إظهارها بشكل مكثف في ملف الموظف.

٢/ نسيان تسجيل بعض الأحداث والوقائع.

٣/ يستدعي هذا الأسلوب نوع من الرقابة والمراجعة على الموظف.

٤/ طريقة قائمة الاختيار: Checklist Method

*وتعتمد هذه الطريقة "قائمة مراجعة" بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف.

*ويقوم بالتقييم الرئيس المباشر عادة وهو الذي يتولى الإجابة على هذه الأسئلة.

*ثم تقوم الموارد البشرية بعد ذلك بإعطاء الأوزان النسبية لهذه الإجابات (دون علم القائم بالتقييم) وفقاً لأهمية ووزن كل سؤال او عبارته.

*ومن مميزات هذه الطريقة سهولة استخدامها، وإمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف.

*غير ان اهم عيوب عدم معرفة القائم بالتقييم بالأوزان المعطاة لكل جملة او سؤال.

*وكذلك ضرورة إعداد قائمة منفصلة لكل مجموعة من الوظائف ذات أسئلة وعبارات مختلفة.

٥/ طريقة الاختيار الإجباري: Forced Choice Method

*وطبقاً لهذه الطريقة يعطي 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 او غير المرغوبة في الشخص.

مثال ذلك العبارات التالية (امثلة على النواحي الإيجابية):

١/ ينجز العمل في الوقت المناسب.

٢/ يستخدم العقل والمنطق في حل المشكلات.

١/ يبدي اهتماماً بالوظيفة.

٢/ يتناسب أدائه مع المعايير المحددة.

١/ يخطط لعمله.

٢/ يستمع للتعليمات بدقة.

(امثلة على النواحي السلبية) :

١/ لا يملك روح المبادرة.

٢/ يستخدم دائماً الاجازات المرضية.

١/ بطئ الملاحظة والبديهة.

٢/ ليس سريع الفهم.

١/ متردد في اوقات الازمات.

٢/ يميل الى التأخير في اتخاذ القرارات.

* وبعد ان يقوم الرئيس باختيار العبارات التي تمثل في رأيه واقع الموظف تحال القائمة الى المسؤولين في ادارة الموارد البشرية.

* حيث تعطى للإجابات المختارة الدرجات والأوزان التي حددت سلفاً لكل فقرة.

* ومن ثم تحدد الداء لكل موظف.

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

* غير ان من عيوب هذه الطريقة هو جهل القائم بالتقويم بأوزان المعطاة للإجابات كما انها صعبة الفهم للموظف المقيم.

٦/ طريقة التقرير المكتوب : Method Essay

* وهنا يقوم المشرف أو الرئيس بإعداد تقرير مكتوب عن الموظف متضمناً 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

* ان كمية المعلومات الواردة تعطي وصفاً كاملاً للموظف، كما انها تلقي الضوء على افكار واسلوب وطريقة كتابة المشرف نفسه لهذا التقرير الامر الذي يساعد في الحكم على نوعية التقرير، كما ان الموظفين انفسهم يعتبرون هذه الطريقة سهلة القراءة والفهم.

غير ان لهذه الطريقة ايضاً سلبيات نذكر منها:

١/ ان نوعية التقرير يعتمد على مهارة القائم بإعداد صياغة وكتابة الفاظ التقرير، وقد تكون نتائجه عكسية على الموظف حينما يكون اعداد التقرير سيئ الصياغة والكتابة.

٢/ قد تكون أحياناً هذه التقارير طويلة والبعض الآخر قصير جداً ومن ثم يفتقد عنصر المقارنة بين الموظفين عند إعداد هذه التقارير من مشرفين مختلفين.

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

٧/ طريقة التوزيع الاجباري :

* 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 المرؤوسين بتقديرات عالية.

٢/ التشدد المطلق : ومن ثم يعطى كل المرؤوسين تقديرات متدنية.

٣/ الوسطية : حيث يضع المشرف كل المرؤوسين في مرتبة وسط دون اعتبار لجوانب القوة او الضعف في أي منهم.

* وانطاقاً من هذه الاحتمالات وتلافياً لحدوثها فان الطريقة تقوم على مفهوم التوزيع الطبيعي او منحني التوزيع السائد للظواهر حيث تتركز نتائج التقويم في منطقة الوسط وتقل في الاطراف العليا والدنيا من التوزيع وتتم هذه العملية على النحو التالي:

١/ تتم كتابة أسماء الافراد المطلوب تقويم أدائهم على بطاقات أو كروت صغيرة تحمل اسماً على كل كرت.

٢/ يطلب من المشرف ان يوزع الكروت على خمس مجموعات كالآتي:

* المجموعة الأولى – ضعيف أو غير مرضي .

* المجموعة الثانية – مرضي.

* المجموعة الثالثة – جيد.

* المجموعة الرابعة – جيد جداً.

* المجموعة الخامسة – متميز.

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

* المجموعة الأولى – ١٠% من اجمالي الكروت (ضعيف).

* المجموعة الثانية - ٢٠% (مرضي).

* المجموعة الثالثة – ٤٠% (جيد).

* المجموعة الرابعة – ٢٠% (جيد جداً).

* المجموعة الخامسة - ١٠% (متميز).

وتتميز هذه الطريقة بالسهولة ولكن يعاب عليها وضع حدود لما يجب ان تكون عليه النتائج، الامر الذي قد لا يتفق فعلاً مع مستويات الموظفين الخاضعين للتقويم، كما ان هذه العملية تصبح صعبة التطبيق إذا قل عدد المرؤوسين عن ما ينطبق عليه معيار التوزيع (مثلاً أقل من ١٠).

٨/ طريقة التقرير الحقلی (الميداني) :

* تختلف هذه الطريقة عن الطرق السابقة في كون القائم بعملية التقويم ليس الرئيس المباشر للموظف وإنما مندوباً 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 ان 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 استخدم خبراء من الخارج.

#مشكلات عملية تقويم الأداء (أخطاء التقويم المحتملة) :

حيث أن البشر معرضون دائماً للخطأ والصواب في الاعمال والافعال، وحيث أن المشرفين الذين يقومون بعملية التقويم هم بشر فإن احتمالات الخطاء تظل واردة في عملية التقويم.

وسنعرض فيما يلي أهم هذه الخطاء :

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 إحداهما لتمثل له نفس الشيء.

٢/ تأثير الهالة : Halo Effect :

- ويعني ان تقويم القائم بهذه العملية لا حد عناصر الأداء سينسحب بالتالي على بقية العناصر، وتظهر هذه الصورة حينما تكون علاقات المشرف او الرئيس مع المرؤوس "جيدة" أو "سيئة" فالعلاقات الجيدة ستنعكس على جميع عناصر التقويم في شكل تقويم مرتفع للموظف، والعكس قد يكون ايضاً صحيحاً.
- ان ادراك هذه الحالة على أي حال يمكن الإدارة من الحذر والاحتراس 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 مرؤوسيه في وسط الطريق متجنبين بذلك اقصى درجات التقويم وادناها، فمثلاً إذا كانت درجات التقويم تتراوح بين ١ الى ٥ فان التركيز عندئذ سيكون على ٣ .

*وإذا كانت مقاييس التقويم بين غير مرضي ومرضي و متميز فان التركيز سيكون على اختيار درجة مرضي هكذا وهذا الميل للوسطية يعني ان جميع الموظفين المقومين هم درجة "وسط" او "مرضي" وهذا بطبيعة الحال ينافي قاعدة التوزيع الطبيعي للطواهر، وتجعل الإدارة أيضاً في موقف صعب عند النظر في أمور الترقيات او منح العلاوات التشجيعية.

*ومن اجل التغلب على هذه "الوسطية" في بعض طرق التقويم، فإن طريقة الترتيب او التدرج يمكن ان تزيل اثر الميل للوسطية لأن كل موظف يجب ان 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، او اجتماعية او دينية او عرقية، او سياسية، وقد تكون تجاه الجنس او العمر.

٥/ التشدد والليونة : Strictness or Leniency :

*كما يحدث مع بعض الأساتذة في الجامعات نجد أن هناك نتائج مفرطة في الدرجات، واخرى متشددة.

*ولكل من هؤلاء فلسفته وطرق تقويمه للأداء ، ولكن كلنا الناحيتين غير متوازنة وغير مقبولة.

* فكيف مثلاً نقتنع مجموعة من الطلبة تأخذ نفس المادة مع أستاذ آخر وتميل أكثر نتائجها الى 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 حرصاً على توطيد العلاقات معهم، وتجنباً للحرج الذي قد يشعرون به إذا كانت تقديرات الأقسام الأخرى عالية مما يترتب عليه حصول الموظفين بهذه الأقسام على مردودات مالية ومعنوية. * كذلك قد تميل 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 لموارد البشرية بالمنظمات هو: تحقيق أهداف المنظمة في الداء والانتاجية، وأهداف الأفراد في الرضا والمعنوية العالية وفرص التقدم الوظيفي والعدالة. * وتقوم الاداء كما رأينا بطرقه المختلفة هو محاولة لتحقيق هذين الهدفين ومن ثم فإن أية أخطاء في ممارسته أو أي خطأ في تقدير نتائجه لا بد وان ينعكس سلبياً على كلا الطرفين: المنظمة والأفراد. * ومن هنا فإن على المنظمات ان تسعى جاهدة لتذليل المشكلات التي تحيط بهذه العملية. * ولعل أهم ما يجب ان تفعله المنظمات في هذا الشأن يمكن حصره في ما يلي:
اولاً : الاعتراف الفعلي بالمشكلات المطروحة سابقاً، لان معرفة المشكلة وتحديدها هو المفتاح لتجنب حدوثها مستقبلاً.

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

ثالثاً : عدم الاعتماد المطلق على الرئيس المباشر للموظف، بل لا بد من مراجعتها من رئيس الرئيس وخاصة اذا كانت نتائج هذا التقويم ستتناول قرارات مصيرية بالنسبة للموظف مثل :

-منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية، ترقية أو نقله الى مكان اخر، أو الاستغناء عن خدماته أو تحديد عقد عمله.
رابعاً : اذا تداخلت العوامل الشخصية التي سبق ذكرها في تقويم اداء الموظف فإن من حق الموظف ان يتظلم ويقدم شكوى في هذا الاطار موضحاً فيها اسباب تظلمه وعلى رئيس الرئيس ان يدرس هذا التظلم في ضوء الوثائق والمستندات وربما تقارير التقويم السابقة.

* وقد يحيل رئيس الرئيس المباشر موضوع التقويم لإدارة الأفراد لدراسته أو الى لجنة محايدة وعلى حال لا بد من اتخاذ قرار نهائي في هذا الشأن مهما كان نوع القرار فهذا أفضل من ان لا يتخذ القرار.

ومما سبق يجب ان نتذكر :

ان نزاهة عملية تقويم الاداء في مجتمع اسلامي تحتاج الى توفير عنصر الخوف من الله من جانب القائم بالتقويم، ومتى ما تأكد للمرؤوسين ان القائمين بعملية التقويم ينطلقون من هذا المبدأ فإنه لا حاجة للتظلم عندئذ.

مسئوليات تقويم الأداء : ومن الذي يقوم بعملية التقويم ؟

- قد يظن للوهلة الأولى ان الرئيس المباشر للموظف هو الوحيد الذي يقوم عادة بعملية التقويم الدوري للأداء، لكن الامر خلاف ذلك .
 - رغم ان دور الرئيس المباشر في كثير من المنظمات هو الدور الرئيسي في هذه العملية وسيظل كذلك.
 - وسنعرض فيما يلي أهم الأطراف التي يمكن ان تقوم بعملية تقويم أداء الموظفين: (٥ أطراف) وهم :
- أولاً : الرئيس المباشر**
- الرئيس المباشر للموظف هو أكثر الاشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات والمسئوليات ومن حيث تقويم قدراته وانجازاته.
- ان ما تطلبه إدارة المنظمة من الرئيس المباشر في اطار تقويم الأداء هو التأكد من اربعة جوانب لهذه العملية وهي:
- ١/ ما هو مستوى أداء الموظف ؟
 - ٢/ ما هي البرامج التدريبية او التطويرية التي يحتاجها الموظف من اجل الاتقاء بقدراته حالياً ومستقبلاً ؟
 - ٣/ هل الموظف جاهز للترقية الى منصب بمسئوليات اعلى او يحتاج الى قدرات اكبر؟
 - ٤/ هل هناك داع للاحتفاظ بالموظف او ان حالته ميؤوس منها او هل يمكن تخفيض الرتبة الوظيفية التي هو عليها .

ثانياً : رئيس الرئيس المباشر

-تتطلب بعض المنظمات ان يقوم بمراجعة تقويم الأداء او حتى بعملية التقويم احياناً رئيس الرئيس المباشر ذلك ان الاعتقاد السائد هو ان الرئيس المباشر يعرف بوجه محدد الأهداف المطلوبة من الموظف وكيفية تحقيقها سواء كان ذلك يتفق مع رغبة الإدارة ام غير ذلك .

-ومن هناك فان فكرة ان يقوم رئيس الرئيس المباشر بعملية المراجعة والتقويم هي في الأساس نابعة من هدف إرضاء رغبات الإدارة التي تود ان تتأكد من ان الموظف يحقق الأهداف في اطار تكاملي وشمولي لا يتعارض مع اهداف الإدارة العليا وان الموظف قادر على تحمل المسؤولية وقبولها وان لديه المعرفة الكافية لأداء ما يطلب منه من عمل.

ثالثاً : اللجان

-وقد تقوم بعملية التقويم لجنة مكونه من رؤساء اقسام يعرفون مسئولية الموظف موضوع التقويم ولهم صلة ومعرفة مسبقة بالموظف قبل فترة التقويم .

-وكذلك قد تكون هذه اللجنة من مستويات ادارية مختلفة ولكنها على صلة ومعرفة بالموظف وطبيعة عمله وانجازاته.

-واذا كان الهدف من تكوين اللجنة هو الحرص على تحقيق العدالة والحياد في التقويم فان احتمالات التحيز الشخصي من بعض افراد اللجنة يظل قائماً كما ان الوقت الذي تستغرقه اعمال هذه اللجان تشكل عيباً من عيوب استخدامها .

رابعاً : الاشراف المتعدد الرؤوس

-حيث يكون للموظف فيها اكثر من رئيس، فمثلاً اذا اختر احد الموظفين في قسم معين لينضم الى فريق عمل لا نجاز مشروع مؤقت ففي هذه الحالة سيكون لهذا الموظف رئيسان احدهما رئيسه الاساسي البعيد عنه مؤقتاً والآخر رئيس فريق العمل القريب منه وتكون المشكلة هنا في من يقوم بعملية التقويم؟ وكيف يقارن مستوى أداء هذا الموظف بمستوى زملائه في القسم وهو بعيد عنهم ؟

-الكثير من المنظمات تعتمد على تقويم أداء الموظف من رئيس القسم الذي ينتمي اليه مع تجاهل تقرير الأداء المقدم من رئيس فريق عمل المشروع ولكن اذا حدث الاختلاف فان المرجع يظل الرئيس المباشر.

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

-يستعان في بعض الأحيان بخبراء إدارة الافراد والموارد البشرية او خبراء من الخارج في تقويم أداء الموظفين وفي مساعدة القائمين بالتقويم في شرح أبعاد العملية واهدافها وطريقة اجرائها.

-ويشترط في هؤلاء الخبراء بطبيعة الحال ان يكونوا هم انفسهم على علم ومعرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقويم انجاز القائم عليها.

-ويتحدد دور هؤلاء الخبراء في مقابلة القائمين بالتقويم ثم شرح ابعاد و زوايا وعناصر التقويم المطلوب ،والطريقة المطلوبة في التقويم واسلوب القياس والتقدير، ويطلب بعدئذ منهم ان يتخذوا الخطوات التنفيذية لإجراء هذا التقويم ، وغالبا ما يستخدم هذا الاسلوب في طريقة التقويم الحلقى للأداء .

الاتجاهات الحديثة في تحديد مسؤوليات التقويم:

وبالإضافة الى الطرق السابقة في تحديد مسؤولية التقويم فإن هناك اتجاهات حديثة في عملية التقويم تستند على ان يقوم بهذه العملية كل من الاطراف التالية :

١/ الموظف نفسه (يقوم هو نفسه بعملية تقويم أدائه) .

٢/ يقوم الموظفون بتقويم اداء رؤسائهم .

٣/ يقوم الزملاء بتقويم اداء زميلهم .

٤/ يقوم العملاء بتقويم اداء الموظفين.

توقيت تقويم الأداء

السؤال : هو متى يجب ان يتم تقويم اداء الموظف؟

-في الغالب يتم التقويم على فترة دورية منتظمة كل سنة مثلاً ، او كل ستة اشهر ، ومثل هذا التوقيت يسمح للمنظمة ان توحد فترة التقويم لكل الموظفين.

-على انه من جانب اخر قد نجد فترات اخرى لعملية التقويم لا تتصف بفترة الانتظام الدورية ومثل ذلك :

١/ فترات تقويم اداء الموظفين تحت فترة التجربة.

٢/ فترات التقويم التي تلي الانتهاء من مشروع معين، او من مراحل مختلفة فيه.

٣/ حينما نخفض إنتاجية الموظف عندئذ قد يتوقف المشرف على بحث المسببات من خلال تقويم الأداء.. ومن ثم تصحيح الوضع .

٤/ حينما يكون الأسلوب المتبع في تحقيق الأهداف هو طريقة " الإدارة بالأهداف " عندئذ يتطلب الأمر ان يكون التقويم في الفترات المحددة سلفاً للمراجعة، او في نهاية المدة المحددة للإنجاز.

٥/ حينما يكون التقويم غير رسمي، ويتم عندما يقدم الموظف عملاً جيداً او سيئاً ويخبر بذلك فوراً من رئيسه المباشر ، وفي احيان كثيرة يفضل هذا النوع من التقويم غير الرسمي عن التقويم الرسمي ، حيث انه يزود الموظف أولاً بأول بمعلومات مرتدة عن ادائه 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، او تحليل نتائجه، حيث يقوم الحاسب لآلي خلال غرفة مركزية تستخدم أجهزة الفيديو بعملية الرقابة والمتابعة لكل حركات العامل ، ورصد اعماله واخطائه وتسجيلها ليتمكن بعد ذلك تحليلها، وايضاح النتائج.

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

-ويري غير المؤيدين لاستخدام الحاسب الآلي انه ليس ضرورياً في عملية تقويم نتائج التقويم ويؤيد المؤلف وجهة النظر هذه للأسباب التالية :

١/ ان الحاسبات الآلية لا تغني عن الحكمة الانسانية في تقدير الأمور.

٢/ هناك من الوسائل ما يمكن ان تحد من تأثير الأخطاء الانسانية.

٣/ ان الاخطار البشرية حتى وان حدثت في عملية التقويم فهي استثناء وليست قاعدة.

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

مقابلات تقويم الأداء

بعد ان تنتهي عملية التقويم تبدأ مرحلة اخرى هي مرحلة الإعلام بنتائج التقويم وهذه في العملية اجمالاً، فالمشرفون والرؤساء لا يحبونها لأنها تمثل لهم موقفاً عصبياً ومخرجاً مع رؤوسهم وخاصة من هم تحت سقف الأداء المطلوب.

-يظن بعض الرؤساء ان نتائج التقويم يجب ان لا يخبر بها الموظف، وهذا امر غير سليم بل الاجدر ان يعرف الموظف مستواه ان كان جيداً او سيئاً، وان يعرف مواطن القوة والضعف في ادائه، ليستفيد من ذلك لاحقاً في تطوير قدراته ومهاراته.

المبادئ الأساسية لمقابلات تقويم الأداء

يجب على القائم بمقابلات التقويم ام يتبع المبادئ الأساسية الآتية:

١/ تجنب الإشارة الى الصفات الشخصية اثناء المقابلة: فمثلاً بدلاً من ان يقول القائم بالمقابلة "انت كسول في العمل" او "لا يعجبني سلوكك في العمل" يمكن ان يقول "لا يعجبني اسلوبك او طريقتك في العمل".
٢/ تجنب الانتقاد الشخصي : اذا لا بد ان يميز المقابل بين الشخص وسلوكه فالناس يدركون بطبيعتهم انهم قد ارتكبوا اعمالاً سيئة.

٣/ لا بد من عرض الجوانب الجيدة والسيئة للموظف : موضوع التقويم بشكل متوازن.

٤/ تحديد اهداف واضحة من المقابلة : يجب ان لا تنتهي المقابلة بعموميات بل لا بد من ان يعرف الموظف ما هو المطلوب منه تحديداً بعد هذه المقابلة.

٥/ عدم مقارنة الزملاء في العمل عند المقابلة : يجب ان يحرص القائم بالمقابلة على عدم مقارنة الاشخاص بعضهم ببعض.

هل المطلوب من هذه المقابلات اقناع الفرد بنتائج التقويم؟ ام إعطائه الفرصة للاستماع والدفاع ؟ او لتبادل الرأي حول تحسين الأداء في المستقبل.

الواقع ان كل الاتجاهات الثلاثة تشكل اهدافاً محتملة لمقابلات التقويم.

اولاً : مقابلات "اخبر واقنع" : الهدف من هذه المقابلات كما يبدو من عنوانها هو اخبار الموظف بنتائج تقويم ادائه واقناعه بصحتها وسلامتها.

-وينجح هذا الأسلوب عادة بالنسبة لتقويم نتائج الموظفين الجدد او ذي الخبرة القليلة في مجال العمل والذين يتوقعون معلومات مرتدة من مشرفيهم عن ادائهم وكيف يمكن ان يطوروا انفسهم.

ثانياً : مقابلات "اخبر واستمع" : هذه مقابلة من طرفين فهي بعكس الطريقة الأولى ، حيث يطلب من الموظف ان يبدي رأيه وملاحظاته على اسلوب التقويم او نتائجه، وقد يترتب على الاستماع لوجهة نظر الموظف ان يقتنع القائم بالمقابلة بما ورد فيها ، من ثم يقوم بتعديل نتائج التقويم تبعاً لذلك، وتصلح هذه الطريقة الموظفين غير الجدد نظراً لخبرتهم ولتوفر المعلومات لديهم بصفة اكثر عن طبيعة العمل وظروفه.

ثالثاً : مقابلات حل المشكلات : في هذا الأسلوب يتم طرح مشكلات الأداء ومناقشتها وايجاد الحلول الازمة

وبطبيعة الحال فإن تأثير هذا النوع من المقابلات على الموظف سيكون حيادياً فهو لا يحتاج للدفاع عن نفسه.

-ان مهارة القائم بالمقابلة مطلوبة بالحاح وقد يستخدم الصور الثلاث السابقة في مقابلة واحدة فقد ينتقل من طريقة "اخبر واقنع" الى طريقة "اخبر واستمع" وينهي المقابلة "بطريقة حل المشكلات".

اهم مصطلحات المحاضرة

تقويم الداء: 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 اعطاء درجات على كل خاصية تبدأ من (٥) متميز وتنتهي بـ (١) ضعيف .

طريقة الترتيب: Ranking Scale

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

طريقة الوقائع الحرجة: Critical Incident Method

يقوم المشرف على الموظف بتسجيل الأحداث الجيدة والسيئة 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 لا او نعم حسب تقديره .. ثم تقوم إدارة الأفراد بقياس النتيجة وفقاً لأوزان محددة سلفاً لأهمية كل سؤال او عبارة.

طريقة الاختيار الاجباري 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 استناداً الى أوزان أهمية سبق تحديدها ولا يعرفها المشرف.

طريقة التقرير المكتوب: Essay Method

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

طريقة التوزيع الاجباري: Method Forced Distribution

يطلب من المشرف ان يقوم بتوزيع نتائج التقويم لموظفيه على اساس التوزيع الطبيعي للظواهر وذلك من خلال إعطاء ١٠% تقدير متميز ، ٢٠% جيد جداً - ٤٠% جيد ، ٢٠% مرضي ، و ١٠% ضعيف.

طريقة التقرير الحقلّي: Field Review Method

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

طريقة التدرج البياني السلوكي: Behaviorally Anchored Rating Scale

وتقوم هذه الطريقة في التقويم على اعطاء درجات تتراوح من (١) الى (٧) او (١٠) لبعض سلوكيات الموظف في العمل سواء في جانب القدرة على الأداء ، او التعامل مع الأحداث والمواقف او 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 او ذوي المهن الرفيعة وتقوم على فلسفة المشاركة بين الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف ، وتحقيق النتائج ، وتحدد خطواتها وفق مراحل محددة تتضمن تحديد الاهداف ، تخصيص الموارد وتحديد خطة العمل، تحديد الاولويات، وبرامج التنفيذ ، ثم تقويم النتائج.

تأثير الهالة : Halo Effect

حينما يتأثر القائم بالتقويم بخاصية معينة او سلوك معين في اداء الموظف سواء كان جيداً ، او سيئاً فإن ذلك سيزترتب عليه حصول الموظف على نتيجة تقويم للأداء يغلب عليها هذا التأثير وبغض النظر عن الاداء او السلوك الحقيقي للموظف في بقية العناصر الأخرى ذات الارتباط بوظيفته.

بنت الجبيل ~