

المبحث الاول

مفهوم وأهداف ومزايا تقييم

الاداء

المبحث الاول: مفهوم وأهداف ومزايا تقييم الاداء:

(١-٩) التطور التاريخي لتقييم الاداء:

يشير التتبع التاريخي لعملية تقييم الأداء بأنها عرفت في حضارات قديمة، وتطور مفهومها بتطور وسائل القياس، فبدأت منذ بدأ الإنسان يفكر فيما يدور حوله، ويقبل تصرفات ويقبل تصرفات ويرفض أخرى ويزن أداء الآخرين حسب تصوراتهم، وقد عرفت هذه العملية تطورات عديدة، وفيما يلي عرض لمختلف هذه الحضارات^(١):

١/ حضارة وادي الرافدين في العراق:

تشير المعطيات الى أن قدماء السومريين مارسوا فنون الإدارة واستخدموا الأسس والقواعد التي تبنى عليها العملية الادارية وعملية تقييم الأداء.

٢/ حضارة وادي النيل :

عندها مورست هذه العملية بشكل واسع، واستهدفت تتبع أداء إدارات الأقاليم التابعة لهذه الحضارة خاصة في مجال تنفيذ التعليمات، فيشارك رؤساء المصالح العامة وحكام الأقاليم برقابة الأداء.

٣/ حضارة الصين القديمة:

استخدمت أنظمة شغل الوظائف على أساس اختيارات التسابق، والتي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء من سيشغل الوظيفة.

(١) خالد هيثم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، (دم: دن، دت)، ص ١٩٦.

٤/ الحضارات الرومانية:

تميزت بامتلاكها لأضخم جهاز إداري بدرجة عالية من المركزية والكفاءة، مما استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، وبذلك كانت عمليات الاختيار والتعيين على درجة عالية من الدقة.

٥/ حركة الإدارة العلمية:

ركزت على الأسلوب العلمي في الإدارة، فاستخدمت عملية قياس وتقييم أداء العاملين كأحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف بما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء.

٦/ مدرسة العلاقات الإنسانية:

اهتمت هذه المدرسة بعملية التقييم باعتبار المورد البشري إنساناً من أولى، وفرد عامل من ناحية ثانية، وبذلك دعت هذه المدرسة إلى ضرورة المزج بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقييم الأداء.

(١-١٠) الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء:

تحدد الاتجاهات الحديثة في الأداء على النحو التالي:

١. الاتجاه نحو التقليل من استخدام الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.

٢. الاتجاه إلى استخدام الطرق البسيطة مع مشاركة أكثر المستويات الإدارية في عمليات التقييم.

(١-١١) مفهوم وتقييم الأداء:

وردت عدة مفاهيم تباينت في موضوع العملية والهدف من استخدامها، فذهب البعض الى اعتبارها "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً"^(١).

ووصفها آخرون بأنها "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى"^(٢).

لقد ثبت وجود فروق واختلافات بين الأفراد وبعضهم البعض وهي ظاهرة عامة نلاحظ دائماً في جميع نواحي الحياة، ولهذه الفروق تأثيرها على صلاحية الفرد للعمل وحجم

(١) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، مصر، ٢٠٠٠، ص ١٣٥.

(٢) المرجع السابق، ص ١٩٩.

العمل وجودة أدائه وأخيراً استمرارية الشخص في العمل او تركه، ونظراً لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

ويقصد بتقييم أداء العاملين دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى^(٣).

ويقوم هذا المفهوم على عدة أسس:

الأول: إن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

الثاني: إن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (أي في الوقت الحاضر) من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

بالاعتماد على التعاريف السابقة وتعريف أخرى، نجد أن عملية قياس وتقييم الأداء تمثل أحد أهم الأنشطة التي يقاس من خلالها أداء الفرد، وكذا التعرف على مدى جودة أدائه عند جميع المستويات التنظيمية.

(٣) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، ط ٥، القاهرة: الدار الجامعية، د.ت، ص ٢٨٥.

والنادر هو أن يقوم الرؤوساء بتقييم المرؤوسين خلال الفترة كلها، وهنا عليهم أن يحتفظوا بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم، وإن كانت هذه الطريقة الثانية أفضل، إلا أنها تأخذ وقتاً أكثر.

(٧-١) ثالثاً: مشكلات تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء حكم بشري يصدره إنسان بشأن إنسان آخر يشغل وظيفة ما، وبهذه الصفة لا يتوقع أن يكون خالياً منى المشكلات والأخطاء. وبالرغم من الأبحاث التي قام بها علماء الإدارة والجهود التي بذلها المشتغلون في إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير تقييم الأداء، وإكسابه قدرًا من الموضوعية، وجعله أكثر فعالية، فإنه لم يبلغ بعد الوضع المثالي الذي يريدونه له، وما زال يحفل بالمشكلات والأخطاء التي تدفع ببعض كتاب الإدارة إلى مضاعفة الجهد وبذل المحاولات من أجل التغلب على المشكلات والأخطاء. وفيما يلي عرض لبعض المشكلات والأخطاء التي تكتنف عملية تقييم الأداء^(١):

أ. الأسباب المتعلقة بنظام التقييم:

١. عدم وجود معدلات ومعايير للأداء: أحد أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء في أي مكان هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء. هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين المقيمين من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب وعلى الرغم من صعوبة وضع المعدلات والمعايير لجميع الوظائف، فإنه مع التطبيق والخبرة يمكن الوصول إلى معايير ومعدلات لجميع

(١) نادر أحمد أبوشيخة، مرجع سابق، ص ٣٠٩،

أو لأغلب الوظائف. وهذه المعايير يجب أن تكون واضحة ودقيقة ومفهومة لكل من الرئيس والمرؤوس، وأن يشارك المرؤوسون في إعدادها.

٢. استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف: غالباً ما تستخدم المؤسسات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات والأجهزة بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف. فتعميم طريقة واحدة على جميع الوظائف قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة.

٣. صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء الموظف بخاصة في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الوظائف، ويمكن معالجة هذه المشكلة من خلال:

أ. تحديد عناصر كل وظيفة أو مجموعة من الوظائف.

ب. ترتيب هذه العناصر على حسب أهميتها.

ج. عرض هذه العناصر على الخبراء لبيان وجهة نظرهم في أهمية هذه العناصر للأداء.

٤. عدم كفاءة نتائج التقييم : تلعب نماذج تقييم الأداء دوراً فعالاً في نجاح العملية، فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد يشجع المقيم على تعبئته في وقته وباتقان، أما النماذج المعقدة والغامضة فإنها تؤدي الى تهرب المقيم من إعداده وعدم الاهتمام عند التعبئة، وغالباً ما يكون عدم كفاءة النماذج ناتج عن أحد الأسباب التالية:

أ. عدم تضمين النماذج لتعاريف محددة لعناصر التقييم.

ب. اشتمال النماذج على عدد كبير أو قليل من عناصر التقييم يعكس الواقع الفعلي لأداء الموظف.

ج. التركيز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية للموظف وليس أدائه.

٥. صعوبة تحديد أوزان مقبولة لكل عنصر من عناصر التقييم ، ويمكن

معالجة هذه المشكلة من خلال:

أ. تجميع الوظائف المختلفة في مجاميع تضم كل منها وظائف متقاربة في

واجباتها ومسؤولياتها.

ب. إجراء تقييم لأهمية كل عنصر من عناصر التقييم.

ج. توزيع الدرجات على عناصر التقييم في ضوء أهمية كل عنصر.

٦. اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في التقارير: حيث أن السرية لا تحقق

الهدف الأساسي من نظام التقييم وهو تحسين وتطوير أداء الموظف، لأن

السرية المطلقة لن تشعر الموظف صاحب الأداء الضعيف بنواحي ضعفه،

مما قد يجعله يستمر في أدائه السيئ.

٧. عدم توفر أوصاف وظيفية: أن عدم توافر أوصاف وظيفية دقيقة واضحة

لجميع الوظائف في المؤسسة يعتبر أحد الأسباب المؤدية الى عدم كفاءة نظام

تقييم الأداء، ومع أن إعداد أوصاف وظيفة لجميع الوظائف مهم، إلا إن الأهم

هو توفير الأوصاف في جميع الإدارات ولدى الرؤساء المباشرين، لمعرفة أجزاء

العمل والمسؤوليات التي تطلبها طبيعة وظائف مرؤوسهم، كما أن المرؤوسين

بحاجة إلى هذه الأوصاف وبخاصة الجدد منهم^(١).

(١) عبد الباقي صلاح، مرجع سابق، ص ٣.

ب. الأسباب المتعلقة بالمقيم:

١. تأثير الهالة: ويتمثل هذا في الخطأ في أن الرئيس يحكم على الشخص من غير إدراك حكماً عاماً بحكم معرفته بإحدى نواحي القوة أو الضعف في أدائه أو صفاته، ومثال ذلك إذا ما اعتقد الرئيس أن المرؤوس منتظم في مواعيد العمل ولا يتأخر، فقد يميل إلى إعطائه تقديراً مرتفعاً في باقي عناصر التقييم أو العكس.

٢. التساهل: إن شخصية المقيم وطريقة تفكيره تؤثر في عملية التقييم، فبعض الرؤساء يميل لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيه بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم، وغالباً ما يكون السبب ناتج عن خشية الرؤساء من مقابلة موظفيهم وتجنباً لمعاداتهم وكسباً لرضاهم وتعاطفاً معهم، أو لإيهام الآخرين بأن إدارتهم جيدة وناجحة^(٢).

٣. التشدد: على نحو مناقض فهناك بعض الرؤساء لديهم ميل لإعطاء تقديرات منخفضة دون النظر إلى الأداء الفعلي للمرؤوس، وبعود السبب إلى شخصية المقيم، ونظرته إلى أنه لا يوجد أشخاص يستطيعون أداء العمل المطلوب منهم على أكمل وجه أو اعتقادهم بأنهم كلما كانوا أكثر شدة زاد خوف مرؤوسيهم واتبعوا أوامرهم.

(٢) نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص ٣٠٨.

٤. الاتجاه نحو الوسط: ينتج بعض الرؤساء إلى إعطاء تقارير متوسطة لجميع الموظفين رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم، وقد يكون السبب وراء ذلك عدم توفر البيانات أو عدم اهتمام المقيم بالتقييم أو جهله بالفروق الفردية أو ترضية أصحاب الأداء الضعيف.

٥. التحيز الشخصي: ويحدث هذا نتيجة لميل الرئيس وتفضيله لأشخاص معينين لأسباب ليس لها علاقة بموضوع التقييم سواء كانت شخصية أو اجتماعية أو نفسية، مثل تأثير الصداقة والزمالة والعلاقات العائلية والميول والتفضيل، وبالتالي عدم الموضوعية.

٦. الانطباعات الأخيرة: يتمثل هذا الخطأ في تآثر المقيم بتصرفات وأداء الموظفين في الفترة الأخيرة السابقة للتقييم، فإذا كان سلوك الموظف وأدائه في الفترة الأخيرة جداً حصل على تقديرات عالية بغض النظر عن سلوكه وأدائه قبل ذلك، والعكس صحيح^(١).

٧. اختلاف التقدير باختلاف الغرض: يتأثر المقيم بالغرض من تقييم الأداء، فإذا كان الغرض تطوير وتحسين أداء الموظف فغالباً ما يكون المقيم متشدداً ويبدى نقاط الضعف بهدف إلحاق موظفيه بدورات تدريبية، أما إذا كان الغرض هو الترقية أو المكافأة فإن معدي التقارير يميلون إلى إعطاء تقديرات عالية لاستفادة موظفيهم من هذه الفرص.

٨. عدم اهتمام الرؤساء بالتقييم: النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها تادية واجب لا بد منه، وبالتالي تتم تعبئة النماذج بدون تحري الدقة وبدون الرجوع

(١) نادر أحمد أبوشيخة، مرجع سابق، ص ٣٠٨.

إلى السجلات والمستندات والملاحظات عن الموظف، وقد يكون السبب قلة التوعية أو عدم دعم العملية عن الإدارة، أو غياب الهدف الرئيس من عملية التقييم عن الرؤساء وهو التحسين، فتجدهم لا يناقشون مرؤوسيههم وتوجيههم بنواحي القوة والضعف في أدائهم، وبالتالي استمرار الموظف في أدائه السيئ اعتقاداً منه أنه يؤدي عملاً جيداً.

ب. الأسباب المتعلقة بإدارة نظام التقييم:

تعتبر الجهة التي وضعت نظام تقييم الأداء مسئولة عن متابعة النظام، والتأكد من عدم وجود مشاكل تعيقه، ومحاولة علاج المشاكل في حالة وجودها. وأهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم نجاح النظام هي:

١. نقص النشرات الدورية: إن قلة إصدار وتوزيع النشرات الدورية في لوائح وتعميم وتوجيهات وإرشادات المتعلقة بتقييم الأداء وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين، قد يكون سبباً من أسباب عدم معرفة هؤلاء الرؤساء بالنظام وأهدافه.

٢. قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين: إن الرؤساء المشرفين سواء كانوا جدداً أم لا، بحاجة إلى تدريب وتذكير مستمر بالأساليب الحديثة للتقييم والأخطاء الشائعة الحدوث وكيفية تفاديها، ومسئولية الجهة المسئولة عن النظام المساهمة مع جهات التدريب في إعداد البرامج والمشاركة في التدريب بعض حالات من الواقع لمناقشتها من قبل المشاركين^(١).

(١) نادر أحمد أبوشيخة، مرجع سابق، ص ٣٠٨.

٣. قلة المتابعة: مهما كان النظام الموضوع جيداً، فإنه بحاجة الى متابعة من قبل الجهة التي وضعت النظام، وذلك بالبحث عن المشاكل التي تواجه الجهاز في عملية التطبيق، والمساهمة معها في الوصول إلى حلول، وعدم المتابعة قد يؤدي إلى تراكم المشاكل فمثلاً عندما تلاحظ الجهة المسئولة عن النظام المغالاة في إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة، فإنه لابد من لفت نظر هذه الجهة فترك المشاكل بدون حلول قد يؤدي إلى عدم جدية المقيمين وعدم الاهتمام من قبل الإدارة العليا بنتائج التقييم، مما يتسبب عنه ظهور نتائج لاتعكس الواقع الفعلي للأداء.

د. الأسباب المتعلقة بالمرؤوس:

١. عدم معرفة المرؤوس ما هو مطلوب منه.
٢. عدم قدرة المرؤوس على أداء ما هو مطلوب منه.
٣. عدم فهم المرؤوس لنظام التقييم.
٤. شعور المرؤوس بالحيث والظلم وعدم الأمان.
٥. ميل المرؤوس للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.
٦. ثمة مشكلات تسبب أخطاء في التقييم ولا يكون المرؤوس مسؤولاً عنها وذلك مثل:

أ. وجود ثمات وخصائص لدى المرؤوس تشبه خصائص الرئيس مما يجعل الرئيس يتحيز له.

ب. الأقدمية في العمل.

ج. عمر المرؤوس، كأن يكون كبيراً في السن، مما قد يدفع رئيسه إلى احترام سنه ومنحه تقديراً مرتفعاً^(١).

رابعاً: إرشادات حول رفع كفاءة عملية تقييم الأداء:

لا توجد حلول جزرية للمشاكل وأسباب الفشل لعملية التقييم، ولكن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم للتقييم وهي:

١. وجود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات دقيقة وصحيحة عن واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة وذلك لضمان معرفة الرؤساء بمهام مرؤوسيهم وتقييم أدائهم على ضوءها.

٢. وجود معايير أداء معرفة ومحددة واضحة ومنطقية لجميع الوظائف، كما أنه يجب وضع سياسة موحدة للتقييم، بحيث يستخدم جميع المشرفين نفس المعايير في تقييم أداء موظفيهم، ويكون الموظفون على علم بهذه المعايير وأهميتها وأوزانها النسبية، تحقيقاً لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم، وعلاجاً لمشكلة الشدة واللين التي تلازم بعض المشرفين.

٣. تحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم يتم على ضوءها اختيار الطريقة والاسلوب والنماذج المناسبة للعملية، وتوضيح هذه الأهداف لجميع الرؤساء والمرؤوسين، ليكونوا على بينة من الغرض من التقييم.

(١) نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص ٣٠٨.

٤. كفاءة نماذج تقييم الأداء الوظيفي: ينبغي أن تكون نماذج تقييم الأداء واضحة ودقيقة بحيث يتضمن النموذج إرشادات لكيفية التعبئة وتعريفات دقيق لعناصر التقييم، بالإضافة إلى اشتماله على جميع العناصر الضرورية للتقييم وصياغة عباراته وألفاظه بلغة واضحة ومفهومة. كما أن حسن الطباعة في النماذج من الضروريات. والأهم من ذلك كله استخدام نماذج متعددة وفقاً لنوعية الوظائف.

٥. الاعتماد على مصادر موثقة للمعلومات، كدفتر الدوام وسجل الإنجاز اليومي أو الأسبوعي أو الشهري، وملف الموظف أو أي سجلات منظمة. وينبغي على الإدارات تشجيع الرؤساء المباشرين على الاعتماد على هذه المصادر، وذلك بتزويدهم بنماذج لتسجيل الأحداث الإيجابية والسلبية لكل موظف. فوجود مصادر موثقة للمعلومات ماهي الا عملية تقييم مستمرة للموظف تؤدي غالباً إلى توفير معلومات دقيقة وكاملة عن مستوى أداء المرؤوسين، وبالتالي اتخاذ قرارات مبنية على أسس سليمة.

٦. المتابعة المستمرة من قبل الجهة المسئولة عن النظام للبحث عن المشاكل ومعالجتها، والتأكد من تحقيق نظام التقييم لأهدافه المحددة.

٧. تحفيز أصحاب الأداء المتميز وعاقبة أو محاسبة أصحاب الأداء الضعيف. إن ربط نتائج تقييم الأداء الوظيفي سواء الجيدة أو السيئة بمبدأ الثواب والعقاب شيء ضروري لتحفيز ومثابرة أصحاب الأداء المتميز للاستمرار في أدائهم، وإغراء الآخرين للعمل بجد للوصول الى هذه