

أهمية تقويم الأداء في المنظمة

The Importance of Performance Correction in an Organization

هشام أحمد أبو النصر *

assprofasr@gmail.com

ملخص:

تسعى الحكومات الحديثة إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة بشتى الطرق من خلال إدارة الأداء الحكومي بنفس منهج إدارة القطاع الخاص سعياً إلى تحقيق التطوير وتقديم الخدمات في أفضل صورته وذلك لمواجهة الكثير من التحديات والتي يتمثل أهمها في تعدد الأهداف وتزايد حاجات المجتمع وتنوعها وندرة الموارد والتحول الاقتصادي والتي أدت إلى تسابق الدول في جذب رؤوس الأموال والاستثمارات من خلال خلق البيئة المناسبة لذلك. ويطلق على الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز والاستجابة للقوى الداعمة للتميز الميزات التنافسية الدائمة إدارة التميز.

ان الموارد البشرية هي اهم ابعاد العملية الإنتاجية وإدارتها بشكل سليم يساعد أي مؤسسة على تحقيق أهدافها الإنتاجية وهو الأمر الذي ينطوي على عدة عناصر من بينها تقييم الاداء للعاملين.

والحقيقة ان تقييم الاداء للعاملين لا يعنى تصيد الاخطاء لهم ولكن يعنى معاونتهم بشكل منهجي على الالتزام بقواعد معينة خاصة بأداء ما مهم وكذلك الالتزام بمواعيد زمنية محددة لإنهاء هذه المهام وايضا اختيار برامج تدريبية ملائمة لتطوير قدراتهم وصلل مهارتهم.

الكلمات المفتاحية: تقويم، الأداء، المنظمة.

* باحث دكتوراه؛ أكاديمية الشرطة.

Abstract:

Modern governments seek to keep pace with rapid and successive developments in various ways through government performance management with the same approach as private sector management in order to achieve development and provide services in its best form in order to meet many challenges, the most important of which are the multiplicity of goals, the increasing needs of society and their diversity, the scarcity of resources and economic transformations, which led to the race of countries to attract capital and investments by creating the appropriate environment for this. It is called planned organizational efforts aimed at achieving continuous improvements, excellence and responsiveness to Supporting forces for excellence have permanent competitive advantages Excellence management.

Human resources are the most important dimensions of the production process and managing them properly helps any institution to achieve its production goals, which involves several elements, including evaluating the performance of employees.

In fact, evaluating the performance of employees does not mean catching mistakes for them, but rather helping them systematically to adhere to certain rules for important performance, as well as adhering to specific deadlines for completing these tasks, as well as choosing appropriate training programs to develop their abilities and refine their skills.

Keywords: Performance; Evaluation; Organization.

مقدمة:

تسعى الحكومات الحديثة إلى مواكبة التطورات السريعة، والمتلاحقة بشتى الطرق من خلال إدارة الأداء الحكومي بنفس منهج إدارة القطاع الخاص سعياً إلى تحقيق التطوير، وتقديم الخدمات في أفضل صورة وذلك لمواجهة الكثير من التحديات، والتي تتمثل في تعدد الأهداف، وتزايد حاجات المجتمع، وتنوعها، وندرة الموارد، والتحويلات الاقتصادية، والتي أدت إلى تسابق الدول في جذب رؤوس الأموال، والاستثمارات من خلال خلق البيئة المناسبة لذلك. ويطلق على الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة، والتميز والاستجابة للقوى الداعمة للتميز الميزات التنافسية الدائمة اسم إدارة التميز.

إن الموارد البشرية هي أهم أبعاد العملية الإنتاجية، وإدارتها بشكل سليم يساعد أي مؤسسة على تحقيق أهدافها الإنتاجية، وهو الأمر الذي ينطوي على عدة عناصر من بينها تقييم الأداء للعاملين.

والحقيقة أن تقييم الأداء للعاملين لا يعنى تصيد الأخطاء لهم، ولكن يعنى معاونتهم بشكل منهجي على الالتزام بقواعد معينة خاصة بأداء مهامهم، وكذلك الالتزام بمواعيد زمنية محددة لإنهاء هذه المهام، وأيضاً اختيار برامج تدريبية ملائمة لتطوير قدراتهم، وصل موارثهم.

لا بد من وجود نظام متكامل يضمن أداءً سليماً يتحقق من خلاله عدة معايير موضوعية يشعر من خلالها العاملون بأن تقييمهم تقيماً موضوعياً بعيداً عن الأهواء، وتعتبر عملية أداء المرؤوسين إحدى الوسائل التي تكشف عن مستوى التوافق بين الوظائف لما لها من أهمية قصوى ويمكن أن تؤدي نتائج هذا التقييم إلى إعادة النظر في سياسات المؤسسة، وبالتالي فالتالي فالتقييم أداء الأفراد، ومتابعتهم في حقيقة الأمر تقيماً مناظراً للحظة التدريب المنفذة، والموجهة

لمختلف المستويات التنظيمية ،ومدى نجاحها ،وإخفاها في صقل مهارات ،وتتمية ،ومعرفة الاحتياجات التدريبية ،ومن ثم فإن تطبيق نظام الحافز في الأداء يعتبر عاملاً أساسياً في تقدم ،وتطور الأداء .

وتتوقف فعالية الإدارة على القياس الفعال للأداء ،والنتائج فكما كانت المنظمة تمتلك نظاماً جيداً للقياس كلما اتصف أداءها بالفعالية والشرط الأول لتحسين ، وتحقيق التميز في أداء المنظمة هو تطوير ، وتنفيذ نظام قياس الأداء . ويلعب قياس الأداء دوراً مهماً في جعل المنظمة على علم بالعوامل الأساسية التي تحقق لها النجاح كما يساعدها في تحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين ويعتبر تحديد متطلبات قياس الأداء الجيد ، والتركيز على المقاييس المناسبة التي ترتبط بنظام القياس عملية مهمة لأنها تحدد نجاح أو فشل المنظمة .

مشكلة البحث:

إذا لم يتم تحديد السمات المستخدمة في هذه الطريقة بشكل صحيح، فلن تكون البيانات المجموعة مفيدة.

في بعض الأحيان يمكن أن تكون التحيزات مشكلة في هذا النظام.

قد تكون بعض العوامل الموضوعية غامضة ويصعب تحديدها.

لا توجد طرق علمية معروفة لقياس ذلك.

المديرون في بعض الأحيان غير مؤهلين بدرجة كافية لتقييم قدرات

الموظفين، وبالتالي يكونون ضارين بنمو الموظف.

تساؤلات البحث:

ما هي طبيعة تقييم أداء العاملين داخل المنظمة، والفارق بينها وبين تقييم

الأداء؟

هل هناك تأثير من عملية تقييم الأداء على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية؟

ما هو الدور المؤثر الذي تقوم به عملية تقييم الأداء في فعالية الأداء التنظيمي؟

هل تخدم عملية تقييم الأداء الفرد، أم المنظمة، أم تخدمها معاً على حد سواء؟

أهداف البحث:

تساعد طريقة تقييم الأداء المنهجي المستوي الإشرافي على تحديد أداء الموظفين بشكل صحيح وإبراز المجالات التي يحتاجون إلى تحسين فيها. يساعد الإدارة على تعيين الموظف المناسب للوظيفة المناسبة. هذا وضع مريح للجانبين لكل من الموظف، والمنظمة.

غالبًا ما يُعرض على الموظفين المحتملين الذين قاموا ببعض الأعمال الاستثنائية ترقية على أساس نتيجة تقييم الأداء.

هذه العملية فعالة أيضًا في تحديد فعالية برامج التدريب التي تجربها المنظمة للموظفين. يمكن أن يُظهر للمديرين مدى تحسن الموظف بعد التدريب. سيعطي هذه الرؤى القابلة للتنفيذ للمديرين حول كيفية تحسين البرامج.

ويخلق بيئة تنافسية بين الموظفين بطريقة جيدة. يحاول الموظفون تحسين أدائهم والحصول على درجات أفضل من زملائهم.

يستخدم المديرون هذا كمنصة للحصول على تعليقات مباشرة من الموظفين للتحدث عن مظالمهم، وكيفية التعامل معها.

إن الاحتفاظ بسجل للتقويمات السنوية يمنح المديرين فكرة جيدة جدًا عن نمط معدل نمو الموظفين وصاحب المعدل المتناقص، وما هي الإجراءات التي يجب اتخاذها لتحسينه.

أهمية البحث:

إن لعملية تقييم الأداء أهمية على مستوى كل من جهة العمل، والمدير، والموظف التنفيذي:

يعد الركيزة الجوهرية لاتخاذ العديد من القرارات المرتبطة بالحياة الوظيفية للعامل أو الموظف أو القيادي (كالترقية والنقل الخ).

تستخدم تقارير الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف.

تستخدم تقارير الأداء كأداة لتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية.

تستخدم كأداة لتزويد الإدارة بمعلومات عن العاملين بالمؤسسة.

تستخدم كوسيلة يعتمد عليها في قيام الرؤساء بالتوجيه المستمر لمروؤوسهم.

منهجية البحث:

في ضوء طبيعة موضوع البحث فسوف تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك لملائمته لطبيعة موضوع البحث، حيث يستخدم البحث المنهج الوصفي لوصف تقويم الأداء، ومردوده على سياسات المنظمة، واستراتيجيتها ومدى استجابة العاملين داخل المنظمة.

أدوات البحث:

سيتم استخدام كافة أدوات ومصادر البحث من كتب ومراجع ودوريات ومجلات علمية والنشرات والدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع محل البحث.

نطاق البحث

الحدود الزمنية: سيتم البحث في هذا البحث خلال العام 2023-2024 الحدود المكانية: لا توجد حدود مكانية سيتم تطبيق موضوع البحث عليها، على اعتبار موضوع البحث يشمل وصف تقويم أداء العاملين بشكل عام، دون تخصيص حدود معينه للبحث.

الحدود الموضوعية: سيقصر هذا البحث على توضيح منظومة تقويم الأداء على استراتيجية الموارد البشرية داخل المنظمة.

خطة الدراسة الإطار النظري والتنفيذي للبحث

المطلب الأول: مفهوم وأهداف تقويم الأداء

الفرع الأول: مفهوم تقويم الأداء

تعتبر عملية تقويم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءًا من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية، وفي خطوط الإنتاج الدنيا فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية، ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط، وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز، والعلاوات المقررة لذلك ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، وعمل خطة لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة النهائية لعملية التقييم .

وهناك مداخلات عديدة حول كلمة تقويم فهل الأصح استخدام كلمة تقويم أم كلمة تقييم؟ فالبعض ذهب إلى أن التقويم يشتمل التقييم ويستوعبه لأن معناه هو التطوير، والتحسين نحو الأفضل وذهب الآخرون إلى أن التقييم يسبق التطوير لأنه يقوم على إعطاء قيمة للشيء، وذكر الزمخشري في معرض التصريف اللغوي للكلمة، وأصلها فنجدها تعني قوم الشيء، وأقامه فقام واستقام وتقوم أي إن التقويم هنا جاء بمعنى إصلاح الشيء، وجاء في القرآن الكريم في سورة التين

(الآية 4) (ولقد خلقنا الإنسان في أحسن تقويم) والتقويم هنا يعني جعل الشيء في أفضل حال.

أما بالنسبة لكلمة أداء فأنها تعني السلوك، وتعني أيضًا بأنها سلسلة مترابطة متكونة من الحافز الذي يترتب عليه سلوك ينعكس هذا السلوك بتصرف ويؤدي إلى نتائج (أداء) وأن أداء الفرد هو دالة للعناصر الرغبة في الأداء القدرة على الأداء الفرصة المناسبة للأداء، ولقد وردت بعض التسميات التي أطلقها كتاب ومفكرو الإدارة عن تقويم أداء العاملين⁽¹⁾.

هناك اتفاق عام بين كتاب الإدارة حول معنى تقويم الأداء على الرغم من الاختلافات البسيطة فيما بينهم إذ يرى أنه عملية قياس موضوعية لحجم، ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعًا على شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب وأشار أنه قرار المدير يؤثر في مركز العاملين بخصوص بقائهم، أو فصلهم، أو ترقيتهم، أو تنزيل درجتهم، أو نقلهم الزيادة، أو النقص في رواتبهم أو إدخالهم برنامج تدريبي أو تطوير أعمالهم.

إنه الوسيلة التي يجري من خلالها مساعدة المستخدمين الجدد لفهم توقعات مشرفيهم وتوقعات المنظمة نحوهم وكيفية استخدام الموارد البشرية في المنظمة بشكل فاعل ويشير (Robin) إنه عملية تقييم للأداء السابق العاملين وذلك لتحقيق هدفين رئيسيين أولهما إداريًا وما يرتبط به من قرارات إدارية (نقل) فصل أو تدريب) وثانيهما سلوكيًا وما يرتبط به من توجيه للسلوكيات وعلاقات وطموحات العاملين وعرفه (Shusler) بأنه نظام رسمي منظم القياس والتقويم والتأثير في خصائص كل فرد عامل وما له علاقة بعمله وكذلك للتأثير على تصرفاته وإنتاجيته.

كما عرفها كل من (Jackson & Mathis) أنه عملية تحديد كيفية أداء العاملين لعملهم بصورة جيدة بالمقارنة مع مجموعة من المعايير وإيصال تلك

المعلومات إليهم، وعرفه (درة وآخرون) على أنه عملية اتخاذ قرار حول نسبة أو مقدار الإنجاز الذي يقوم به الموظف وتزويد هذا الموظف بالمعلومات بهدف إجراء تعديل أو تحسين على أدائه، وإنجازه في حالة عدم توافق الإنجاز مع ما كان مخططاً له أصلاً أو عدم توافق الإنجاز مع المعايير.

من خلال التعاريف السابقة فإن مفهوم تقييم الأداء يشمل ثلاثة مكونات أساسية وهي:

- أ- الأداء المؤثر على فعالية الأداء التنظيمي.
 - ب- قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياساً بما تم تخطيطه.
 - ج- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين وتطوير الأداء.
- يتضح مما سبق أن عملية تقييم الأداء تخدم كلاً من الفرد والمنظمة على حد السواء.

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء عملية مستمرة، وجزء مهم من عمل إدارة الموارد البشرية، والفرد العامل ينظر إليها على أنها تحقق له النجاح في عمله وتنمي قدراته، وأنها أي عملية تقييم الأداء تركز على التغذية العكسية حصراً بإبلاغ العالين بالمعلومات حول نتائج هذا التقييم، بهدف الاسترشاد به في تدعيم أدائهم فضلاً عن الآتي:

تحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين، وبالتالي تجاوز نقاط الضعف وتعميق نقاط القوة.

توضح مدى استجابة العاملين لسياسات المنظمة، واستراتيجيتها وبرامجها. وممكن الإبداع لدى العاملين وما يميزهم عن أقرانهم زيادة عن تعزيز إمكاناتهم لتطوير أدائهم في الأمد القصير والبعيد.

كيفية استثمار العلاقة الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس وبما يحقق أهداف المنظمة.

وضع الفرد العامل في الغالب الذي ترغب المنظمة تحقيقه والذي سينعكس بالتبعية لفائدته وصالح المنظمة ذاتها والمجتمع ككل وهكذا يبدو أن عملية تقييم الأداء هي عملية منفعة متبادلة بين العامل والمنظمة وكليهما سيحقق أهدافه من ورائها.

2- تحقق عملية تقييم الأداء في المنظمة مجموعة من الأهداف على ثلاثة مستويات فيها:

أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة وتشمل ما يلي:

(1) تكوين مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق استخدام الأسس العلمية والموضوعية في اتخاذ القرارات بالمنظمة لجميع العاملين دون محاباة أو تحيز بينهم.

(2) النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة، وتوظيف طموحاتهم وبصورة تؤهلهم للتقدم من خلال التدريب المستمر. (2)

(3) وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال تحليل العمل.

(4) تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية تقييم الأداء مقياس حقيقي للحكم على نجاح الطرق المستخدمة في إدارة الموارد البشرية.

(5) تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين:

(1) التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

(2) الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة

الكاملة لمناقشة مشاكل العمل وزيادة التعارف بين المدير والموظفين.

(3) تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية التي تتعلق بالموظفين.

أهداف تقويم الأداء على مستوى المرؤوسين:

(1) تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقويم ، الذي سوف يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبون العقوبات.

(2) تساهم عملية تقويم الأداء في تقديم مجموعة من الطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وبيئة العمل وبصورة مستمرة.

د- يمكن تقسيم أهداف عملية تقويم الأداء:

أهداف إدارية	أهداف التوجيه والإرشاد	أهداف البحث العلمي
1- قرارات الترقية والنقل 2- قرارات تجديد العقود وإنهائها. 3- قرارات صرف المكافآت التشجيعية. 4- قرارات إلحاق الموظفين ببرامج تدريبية وتطويرية. 5- إعادة النظر في إجراءات الاستقطاب والاختيار.	1- إبراز جوانب الضعف والقوة وسلامة في أداء الموظفين. 2- إرشاد الموظفين الى البرامج التدريبية أو إعادة التأهيل إعادة النظر في برامج الحوافز القائمة وأساليب تحسين الرضا والدافعية للعمل. 3- تطوير سلوك الموظفين.	1- التحقق من صحة والسلامة عمليات الاستقطاب والاختيار. 2- تقويم البرامج التدريبية. 3- تقويم إجراءات وأنظمة الحوافز والرضا التوظيفي مثل الرواتب والأجور والخدمات والتقدم الوظيفي.

تقويم أداء العاملين له أهمية كبيرة في المنظمة وللمنظمة ذاتها ومن خلالهما للمشرفين وللمجتمع عمومًا وهناك علاقة جدلية بين هذه المكونات العاملين المشرفين المنظمة، المجتمع) فإذا تحسن أداء العامل تحققت رغبة المشرفين ومن ثم تتحقق أهداف المنظمة، ومن خلالها يتقدم المجتمع إذ إن الأداء الجيد للمنظمات تؤدي بالنتيجة إلى تطوير المجتمع الذي يحتضنها وستركز الدراسة في هذا المجال على أهمية تقويم الأداء تكون عادة على جانبيين للعاملين والمنظمة على حد سواء وكما يأتي:

أهمية تقويم الأداء بالنسبة للعاملين:

تكمن أهمية تقويم الأداء بالنسبة للعاملين في كونها تقوي اندفاعهم نحو العمل وفرصة لتحقيق الذات في مجال المهنة وذلك من خلال: إنها توفر أداة موضوعية تسمح بالتمييز بين الأفراد عند صرف الأجر التشجيعية أو منح العلاوات والمكافآت أو توزيع حصص الأرباح التي تخصصها المنشأة للعاملين فيها.⁽³⁾

يحصل من خلالها على معلومات عن إنجازها، وتقدير ذلك الإنجاز من وجهة نظر الإدارة وإن أكثرنا يرغب في معرفة أين يقف بالضبط وكيف يجري تقييم الأداء الوظيفي؟ وبذلك ستكون هنالك فرصة للتعرف على نقاط الضعف التي تحتاج إلى تطوير صوب تحسين الأداء، وبما يتناسب ومتطلبات الوظيفة من جهة، والأهداف الشخصية من جهة أخرى.

تسهم في دعم العلاقة بين العاملين والإدارة فوجود أساس يكفل الموضوعية، والعدالة في الحكم على كفاءة العاملين وتجنب المجال للمحاباة والأهواء الشخصية والوساطة للرؤساء التي تؤدي دون شك إلى تقوية علاقات العمل ودعم الثقة بين العاملين والإدارة.

تسهم في اقتراح مجموعة من الوسائل، والطرق المناسبة لتطوير سلوك المرؤوسين، وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبشكل مستمر. تسهم في أشعار العاملين بمسئوليتهم، فعندما يشعر الفرد بأن نشاطه وأدائه في العمل موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سياترب عليها اتخاذ قرارات مهمة تؤثر في مستقبله في العمل، وبذلك سيشعر بمسؤولية تجاه نفسه والعمل معا وسوف يبذل كل جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه.

خلق شعور لدى الفرد بانتمائه للجهة التي يعمل فيها ويحفزه على المساهمة الجادة في تحقيق الأهداف المرسومة خاصة إذا كانت هذه الأهداف قد جرى إقرارها بالتشاور والتعاون بين الرئيس والعاملين معاً.

أهمية تقويم الأداء بالنسبة للمنظمة:

إن أهمية تقويم الأداء بالنسبة للمنظمة تنبثق من حقيقة جوهرية وهي أن أداء المنظمة ما هو إلا محصلة أداء مجموعة الأفراد العاملين فيها بمختلف مستوياتهم عبر استخدام مستلزمات الإنتاج والموارد والمدخلات المتاحة الأخرى في وقت معين، وإن الكثير من السياسات والقرارات التي تتخذها الإدارة يفترض أن تبقى على أساس النتائج النهائية لتقويم الأداء، وهذا يقود للتعرف على أهم فوائد تقويم الأداء بالنسبة للمنظمة والمتمثلة بما يلي: -

تعد نتائج التقويم بالنسبة للمنظمة الأساس في تحديد استراتيجية الحصول على الموارد البشرية الضرورية لاستمرار المنظمة في أداء وظائفها، وتخمين أهدافها وتحديد سبل لتطوير العاملين وفي دفعهم لتطوير أنفسهم.

تعد اختباراً لسلامة عمليات التوظيف كالاختيار، والتعيين، والحكم على سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في تدريب العاملين.⁽⁴⁾

يؤدي تقويم الأداء دورًا مهمًا في تحديد المدى النسبي لدرجة ملائمة الهيكل التنظيمي المستلزمات الإدارية، خطوط السلطة..) لمتطلبات الأنشطة في المنظمة وعملياتها المختلفة.

يعد الأساس في تحديد سياسة الأجور التشجيعية، والمكافآت والتي تستمد من فلسفة ربط المكافأة بالإنتاجية.

تساعد الإدارة في اكتشاف ذوي المواهب والكفاءات العالية وذلك لتوجيه كل فرد إلى الوظيفة التي تتفق ومقدار الكفاءة الشخصية.

تسهم في خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد المنظمة من احتمالات الشك بالعاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست موضوعية.

تشكل نتائج تقويم الأداء أحد أهم المؤشرات أمام المنظمة لتخمين المناخ التنظيمي مستوى الدافعية ودرجة رضا العاملين سعيًا لتطويرها وزيادة اندماج الأفراد في المنظمة عبر رفع روحهم المعنوية.

تسهم في التعرف على المجالات التي لا يستفاد منها بمهارات أعضاء المجموعة وتستطيع أن تسهم من خلال التعرف على مجالات النمو المتوقع وتطوير العاملين كما تستطيع أن تعمل من أجل تحسين المجالات الضعيفة وتقدم للعاملين الفرص الكاملة للاستخدام الكامل لقدراتهم.

تجبر الرئيس المباشر على إعداد تقارير دورية عن مرؤوسيه ومناقشة مدى تقدم كل فرد في عمله.⁽⁵⁾

تسمح بتقرير مستوى كفاءة شاغلي الوظائف الإشرافية، فتحليل نتائج تقويم أداء المرؤوسين ومقارنته بنتائج التقييمات السابقة يكشف عن نسبة الأكفاء ونسبة الذين يعانون من أوجه ضعف في أدائهم.

يكشف بدوره عن جهد الرؤساء في تطوير مرؤوسيهـم سواء عن طريق التوجيه، أم التدريب، أم التحفيز الإيجابي أو السلبي ويحقق ذلك ترشيد المنظمة لأساليب أو طرق اختبار شاغلي الوظائف الإشرافية. مما تقدم يمكن التوصل أن أهمية تقويم الأداء تكمن في كشف جوانب الضعف والقوة في أداء كل من الموظف والمنظمة ومن ثم العمل على معالجة الضعف وتعزيز القوة فعلى مستوى الموظفين داخل المنظمة إلى إعادة تأهيلهم وتدريبهم وإدخالهم دورات متخصصة وعلى مستوى المنظمة إلى إعادة النظر في سياساتها بما يوصلها إلى تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: طرق ومسئولية تقويم الأداء:

الفرع الأول: طرق تقويم الأداء:

هناك العديد من طرق تقويم الأداء المتاحة للاستخدام والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب، والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء حيث إن اختيار طريقة التقويم له تأثير فائق على فعالية التقويم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم للغاية بالتقويم وبالوقت المتاح للتقويم وبنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة.

أهم طرق التقويم هي:

طرق المقارنة:

وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة إجمالية مع باقي الموظفين بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل.

طريقة ترتيب الموظفين البسيط:

يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنة بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً، فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداء إلى الأسوأ أداء.

ترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين، ومن السهل تمييز تلك الفروقات. وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات.

تمتاز هذه الطريقة بسهولة ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقداراً

طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي:

يتم هنا التمييز بين الأفضل أداء مقارنة بالأسوأ أداء حيث يتم إعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة والذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداء ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم اختيار أسوأ الموظفين أداء ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الأمر مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداء من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم اختيار أسوأ الموظفين أداء ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداء والأسوأ أداء إلى أن تنتهي القائمة ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط. (6)

طريقة المقارنة الزوجية:

هي أيضاً طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزوجة حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرد فرد، وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم (المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أدائه مع أداء أفراد المجموعة فرد فرد وهكذا، حتى تنتهي المجموعة ومن

ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة .

لا تختلف هذه الطريقة أيضًا عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب، والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم.

طريقة التوزيع الإجمالي حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما ابتعد عن الوسط فالتوزيع عادة يكن 50% في الوسط وتمثل أداء جيداً و 15 عند الطرفين اليمين واليسار) تمثل أداء جيداً جداً وأداء مرضياً على التوالي وتمثل 10% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع، والأداء منخفض للموظفين بشكل عام فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائم نسب منحنى التوزيع الطبيعي، ولا تختلف هذه الطريقة أيضًا عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب، والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعات توزيعاً طبيعياً من النسب، وهذا يخالف الواقع أحياناً.

الطرق المطلقة:

والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير، بل تقييمهم بصورة مطلقة.

طريقة المقالة:

ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف

في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أدائه، وقد تكون أحيانا مقيدة بعناصر أو حدود معينة منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة⁽⁷⁾ تمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريباً عالياً للقائمين على عمليات التقييم وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين، ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته وأنها غير منظمة بشكل ثابت، وتخضع للتغيير وأن المعلومات المتوفرة، قد تكون كافية أو غير كافية تزيد أو تنقص) تبعاً للمقالة والتي تعتمد اعتماداً كلياً على قدرات، ومهارات القائم بعملية التقييم، وأسلوبه في العرض وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة.

الطرق المبنية على المقاييس:

يتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم.

طريقة التدرج البياني:

حيث يتم تحديد عدد من العناصر الصفات والخصائص التي تتعلق بالأداء والعمل، وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقييم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع، ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقديمه العام.

تمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولة ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم إلا أنه قد يعاب عليها

احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقييم، وظهور التشدد أو التساهل بعملية التقييم وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف.

طريقة القوائم السلوكية:

حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجملاً (أمثلة سلوكية تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب، والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل، والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء، والعلاقات الشخصية، وتحمل المسؤولية.

تتم عملية التقييم بأعداد قائمة تتضمن عدداً من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء، ويطلب من القائم على عملية التقييم اختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف، وخصائصه.

يتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين، والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء.

قد ظهرت أشكال من طرق القوائم السلوكية وتعتبر طرق معدلة مثل طريقة السلوك المتوقع والتي تهتم بتوضيح وتحديد الأداء ماذا كان متميزاً أو وسطاً أو ضعيف وطريقة السلوك الملاحظ والتي يتم فيها تحديد تكرار السلوكيات التي يقوم بها الموظف، ويتم ملاحظتها أثناء أداء العمل.⁽⁸⁾

تفيد القوائم السلوكية في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف وتركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته وتساهم في تحقيق العدالة في التقييم نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي ستتم ملاحظتها وتقويمها وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين.

أما في جانب العيوب فهي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويره، وإدارتها بنجاح وتتطلب الاستمرار والعمل الدائم على تطوير المقاييس فيها والتحقق من أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقييم ما زالت ذات صلة بالعمل.

طريقة الاختيار الإجباري:

حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات، والجمل التي تصف مستوى أداء العمل وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية، وسلبية -، ويتم إجبار القائم على عملية التقييم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظره ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين، ومن ثم تحدد نتيجة تقييم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان.

تمتاز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ وتساعد على الحد من مقدار التحيز بافتراض أن القائم بعملية التقييم ليس لديه علم بمقدار الأوزان لكل جملة وكذلك تساعد هذه الطريقة في التغلب على النزوع نحو التساهل أو التشدد في التقييم العام للموظفين.

لكن يعاب على هذه الطريقة جهل القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة للجمل وتجاهل النواحي التطويرية للموظف وأيضاً تحتاج إلى جهد ووقت كبير في الأعداد وتصميم القوائم.

طريقة الوقائع الحرجة:

هي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي، وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف، وقد يتضمن السجل تقسيماً معيناً كفئات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء، واتباع التعليمات وتحمل المسؤولية، وعند حلول فترة التقييم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف

السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً.

تمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف وبالموضوعية نظراً لاعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقييم. لكن يعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف وتذمر واستياء الموظفين من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة وقد يعمل القائم بعملية التقييم على التركيز على تصيد الأخطاء وتسجيلها بدلاً من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حد سواء وأيضاً نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع.

الطرق المبنية على نتائج الأعمال:

وترتكز على نتائج الأعمال كمعيار رئيس للتقييم حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة له.

طريقة الإدارة بالأهداف:

تتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة وتكون عادة الأهداف واضحة وواقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد المعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف، ومن ثم تقييمه بناءً على ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك، بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

تمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع المديرين على بذل جهد فكري تكسبه خبرة وتجارب جديدة وتساعد على زيادة المناقشات في المنظمة وتشجيع الموظف في

تحديد الأهداف يزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها وتساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين وتتميز أيضاً بوضوح المطلوب من الموظف إنجازَه وتحديد المعايير والمقاييس لقياس مستوى إنجاز الموظف ومن مميزتها أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل.

إلا أنه قد يعاب عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل والأداء الكلي للمنظمة وتحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيقاً كبيراً في تجزئة أهداف المنظمة الكلية بشكل دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة وهذا يتطلب أدراك شاملاً لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدة وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز.⁽⁹⁾

أهداف تقييم الأداء:

تعددت رؤى الباحثين حول الهدف من عملية تقييم الأداء فيرى (باركنسون) أن أهداف تقييم الأداء في العدالة والدقة في المكافآت والدقة في الترقيات وتوفير نظام اتصالي ذي اتجاهين بينما أضاف جيل ولوشر) أهدافاً أخرى لتقييم الأداء وهي:

- تحديد الاحتياجات الخاصة.
- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الحالي.
- تقييم مستوى الأداء الماضي.
- تحديد الأهداف الخاصة للأداء
- تقديم تغذية عكسية للعاملين عن مستوى أدائهم.

- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- المساعدة في تخطيط القوى والموارد البشرية..
- في حين أخرجت أهداف تقييم الأداء إلى ثلاث مستويات وهي كما يلي:**
- أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة وتشمل على عدة أهداف تتحقق للمنظمة من خلال عملية التقييم، وهي:**
- خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين المنظمة والعاملين عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات والمكافآت.
- والنهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل.
- ووضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل، ومستلزماته
- تقديم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.
- أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين حيث يمكن أن تظهر من خلال عملية التقييم وهي:**
- التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.
- الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين ومناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل موضوعي.
- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين.
- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:**
- تعزيز حالة الشعور بالمسئولية لدى المرؤوسين، وإقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم.

-تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك وأداء الموظفين والبيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الدقة والعدالة، والموضوعية في عملية التقييم..

ويمكن تلخيص الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة أو الموظف من تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:

-تنمية وتطوير أداء الموظفين.

-زيادة الإحساس بالمسئولية من خلال إدراك الموظف أن أداءه يخضع للتقييم.

-تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسن مستوى الخدمات المقدمة من المنظمة بشكل عام.

-توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية بما تتضمنه من اختيار، وتوظيف وتدريب، وتصميم الوظائف وتخطيط القوى العاملة.

-تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تفهم الرؤساء لموظفيهم بشكل أكبر ومن خلال تحقيق العدالة بين الموظفين وشعورهم بذلك من خلال التقييم العادل.

-الموضوعية في قرارات الموارد البشرية حيث يتم اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات المتحصلة من التقييم بكل موضوعية ودون انحياز ويسهم في بناء التخطيط الاستراتيجي السليم للموارد البشرية المبني على معلومات دقيقة وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد على أسس موضوعية سليمة. (10)

الفرع الثاني مسؤولية تقويم الأداء

- مسؤولية تقويم أداء العاملين:

إن عملية تقويم الأداء هي عملية تجميع معلومات وأهم عناصرها أن هناك شخصاً ما سوف يقوم بجمع المعلومات اللازمة للتقويم.

في أي مكان وموقع سيجري جمع المعلومات، وهذان العنصران يوضحان أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للتقويم، ولكل مصدر منهما مزاياه وعيوبه وفيما يأتي الجهات المتفق على أنها يمكن أن تقوم بعملية تقويم أداء العاملين.

تقييم المديرين أو المشرفين (Supervisors Rating):

يعد المشرف هو شخص الأكثر تأهيلاً لتقييم أداء العاملين بصورة موضوعية وعادلة، وذلك من مدخل أن كل مرؤوس يجب أن يكون لديه رئيس واحد فقط، ومن أجل هذه الغاية يحتفظ بسجلات عن الأعمال التي قام بها العامل وهذه السجلات تزوده بأمثلة محدودة يستفاد منها عندما يحين موعد التقييم، وكذلك تخدم في تقوية الذاكرة إلا أن هذا الأسلوب رغم أنه الأسلوب الأكثر إتباعاً تعتريه بعض السلبيات أهمها: -

ـ احتمال التحفيز والتحكم في التقييم

ـ إمكانية دخول عوامل غير موضوعية كالعلاقات الشخصية والمجاملات والمحاباة لتؤثر بالتبعية على نتائج التقييم.

تقييمات الأقران (Peers Rating):

يقوم بموجب هذا التقييم كل فرد بتقييم كل من أعضاء وجماعة العمل الآخرين عن طريق ما يسمى بالتقييم السري ويتخذ هذا التقييم ثلاثة أشكال هي: -
طريقة الترتيب، وتتمثل بالترتيب من أفضل موظف إلى أسوأ موظف.
-طريقة التقديرات، وفيها يجري إعطاء درجات على سلم تقدير.

-طريقة الترشيحات، تتمثل إجراءاتها في أن يقوم كل عضو في جماعة العمل بانتخاب عدد محدد من أعضاء الجماعة كأفضل موظفين بالنسبة لجانب أداء معين أو خاصية معينة. (11)

في بعض الأحيان يطلب من الجماعة تسمية عدد من الأشخاص كأسوأ موظفين بالنسبة لجانب الأداء أو الخاصية المحددة، وفي العادة فإن ترشيحات الذات غير مسموح بها.

إن هذا النوع من التقييم مفيد في المواقف التي تتوفر فيها لأعضاء جماعة العمل معلومات فريدة عن أداء بعضهم البعض، والتي يكونون فيها قادرين على تقييم ذلك الأداء بشكل دقيق، وتبرز فائدته أكثر باستخدامه لأغراض تطويرية أكثر منها لأغراض إدارية.

من عيوبها قد تكون ظروف مضادة من قبل الزملاء، ومنها عدم توافر الثقة بين الأشخاص في جماعة العمل، ووجود نظام مكافآت تنافسي شبيه بلعبة المجموع الصفري، أي ما يكسبه

أحد الأشخاص يكون على حساب خسارة الآخر.

هذه الطريقة تلحق الضرر بالعلاقات بين أعضاء الجماعة، ففي سبيل المثال قامت مجموعة من عاملي المبيعات بالاجتماع بلجنة معينة لتتحدث عن تقييمات بعضهم البعض فإن علاقات العمل المستقبلية يمكن أن تتعرقل.

نظام التقييم المتعدد (Multiple Rating System):

تشكل بموجب هذا التقييم لجنة من مجموعة من الأشخاص الذين يكونون على اتصال بالعمل، ولهم إلمام بتفاصيله واللجنة ستضمن العناية الكافية لعملية تقويم الأداء وتوفر وجهات نظر متعددة للحكم على مستوى أداء العاملين وبذلك تكون معلومات مفيدة يمكن أن تتوفر والمنظمة تستطيع أن تؤثر وبصورة أفضل للعاملين الملائمين للترقية أو التخصيصات المستقبلية للعمل. (12)

التقييم الذاتي (Self-Evaluation):

المقصود بالتقييم الذاتي أن يتولى الموظف بنفسه عملية تقييم فعالياته من خلال جمع المعلومات عن أدائه ومحاولة الاستفادة منها في تطوير نفسه إذ تصمم نماذج موجهة للقيام بذلك تتضمن النقاط والعناصر التي توضع في الحساب عند إجراء عملية التقييم الذاتي وأن هذا النوع من التقييم يستخدم لغايات التعلم وتطوير الذات وليس لغايات الترقية أو زيادة الراتب أو غيرها من شؤون التوظيف وقد اتجهت بعض المنظمات إلى تجربة قيام الموظف بتقييم أدائه أولاً ثم مناقشة هذا التقييم مع رؤسائه فيما بعد وقد أظهرت العديد من هذه التجارب صلاحيتها وإيجابيتها والتي يمكن تلخيصها فيما يأتي:

ـ أن يضعف التقييم الذاتي النزعة الدفاعية لدى الموظف كما يخفف من ميوله التبريرية

ـ أنه يقوي الشعور بالمسؤولية والقدرة على الرقابة الداخلية.
ـ يعمل على تحسين أداء الموظف الذي يكون مستوى أدائه متدنياً.
ومن عيوب هذه التقييمات أنها تميل إلى التساهل أكثر من التقييم الذي يجري من جهات أخرى.

المقيمون الخارجيون (Outside Rater):⁽¹³⁾

يمكن أن يجري التقييم من قبل أشخاص من خارج المنظمة (خبراء) يجري استدعائهم للقيام بتقييم إمكانية شخص لعرض ترقيته في منظمة معينة، ولكن هنالك عيوب واضحة في هذا النوع من التقييم، إذ إن الشخص الخارجي لا يمكن أن يعرف جميع الحالات المهمة ضمن المنظمة إضافة إلى أن التقييمات الخارجية مكلفة ومن كل ما تقدم يلاحظ هنالك أكثر من جهة تُعنى بتقييم الأداء ونرى أن اختيار أي جهة ينبغي أن يعتمد على مجموعة عوامل أهمها:

ـ الهدف من التقييم

-القدرة على التقييم

-نوعية الموظف وطبيعة عمله المكلف به

-الظروف الاجتماعية والقيم السائدة في المجتمع

الخاتمة

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بداية من الإدارة العليا وانتهاءً بالعمال في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية، ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم وليحققوا مستويات أعلى في التقييم؛ لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله وعمل خطة لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة النهائية لعملية التقييم .

عملية تقويم الأداء عملية مستمرة وجزء مهم من عمل إدارة الموارد البشرية والفرد العامل ينظر إليها على أنها تحقق له النجاح في عمله وتتمى قدراته وأنها أي عملية تقويم الأداء تركز على التغذية العكسية حصراً بإبلاغ العاملين بالمعلومات حول نتائج هذا التقييم بهدف الاسترشاد به في تحسين أدائهم فضلاً عن الآتي:

-تحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين وبالتالي تجاوز نقاط الضعف وتعميق نقاط القوة. (14)

-توضح مدى استجابة العاملين لسياسات المنظمة واستراتيجيتها وبرامجها. ويمكن الإبداع لدى العاملين وبما يميزهم عن أقرانهم زيادة عن تعزيز إمكانياتهم لتطوير أدائهم في الأمد القصير والبعيد

-كيفية استثمار العلاقة الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس وبما يحقق أهداف المنظمة

-وضع الفرد العامل بصورة ما ترغب المنظمة تحقيقه، والذي سينعكس بالتبعية لفائدته وصالح المنظمة ذاتها والمجتمع ككل وهكذا يبدو أن عملية تقييم الأداء عملية منفعة متبادلة بين العامل والمنظمة وكليهما سيحقق أهدافه من ورائها.

-هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث ما زال مستمراً لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة.

أهم طرق التقييم:

طرق المقارنة: وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة إجمالية مع باقي الموظفين بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل.

طريقة ترتيب الموظفين البسيط: حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناء على أدائهم بشكل عام مقارنةً بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن

أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداءً إلى الأسوأ أداءً. (15)

مسؤولية تقويم أداء العاملين:

إن عملية تقويم الأداء هي عملية تجميع معلومات أهم عناصرها. شخص يقوم بجمع المعلومات اللازمة للتقويم. ومكان وموقع سيجري جمع المعلومات، وهذان العنصران يوضحان أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للتقويم ولكل مصدر منهما مزاياه وعيوبه وفيما يأتي الجهات المتفق على أنها يمكن أن تقوم بعملية تقويم أداء العاملين.

تقييم المديرين أو المشرفين (Supervisors Rating):

يُعد المشرف الشخص الأكثر تأهيلاً لتقييم أداء العاملين بصورة موضوعية وعادلة وذلك من مدخل أن كل مرؤوس يجب أن يكون لديه رئيس واحد فقط ومن أجل هذه الغاية يحتفظ بسجلات عن الأعمال التي قام بها العامل وهذه السجلات تزوده بأمثله محدودة يستفاد منها عندما يحين موعد التقييم وكذلك تخدم في تقوية الذاكرة إلا أن هذا الأسلوب رغم أنه الأسلوب الأكثر إتباعاً تعثره بعض السلبيات أهمها: -

- احتمال التحفيز والتحكم في التقييم.

- إمكانية دخول عوامل غير موضوعية كالعلاقات الشخصية والمجاملات

والمحاباة لتؤثر بالتالي في نتائج التقييم.

الهوامش

- (1) توفيق عبد الرحمن، الأداء البشري الفعال للخدمة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ب ٢٠٠٠م.
- (2) حجازي، محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية حسن، راوية إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠١م.
- (3) بربر، كامل إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت ١٩٩٧م.
- (4) أبو لبدة، عبد الله، قياس الأداء، مطبوعات جامعة الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، الإمارات، ٢٠٠٣م.
- (5) أبو لبدة، عبد الله، قياس الأداء، مطبوعات جامعة الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، الإمارات، ٢٠٠٣م.
- (6) حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية الدار الجامعية، الإسكندرية، ه ٢٠٠٠م.
- (7) حفني عبد الغفار، إدارة الأفراد والمنظمات - مدخل وظيفي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، ١٩٩٦م.
- (8) حمداوي، وسيلة إدارة الموارد البشرية مديرية النشر لجامعة قالمه، الجزائر.
- (9) خاطر، مريم الإدارة الناجحة، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٩م.
- (10) درة عبد الباري الصباغ زهير إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨م.
- (11) لاندي وفار، 1987 تقييم المدراء أو المشرفين (133)
- (12) هاشم 1989 نظام التقييم المتعدد (217) Multiple Rating System.
- (13) عبد الحبيب 2005 المقيمون الخارجيون (8) Outside Rater

(14) رباعية، علي محمد إدارة الموارد البشرية - تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٣م.

(15) رسلان نور احمد، تقارير الكفاية - دراسة لتقويم الأداء الوظيفي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٨م.

قائمة المراجع

- 1 أبو لبدة، عبد الله، قياس الأداء، مطبوعات جامعة الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، الإمارات، ٢٠٠٣م.
- 2 بربر، كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت ١٩٩٧م.
- 3 توفيق عبد الرحمن، الأداء البشري الفعال للخدمة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ب ٢٠م.
- 4 حجازي، محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية حسن، راوية إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠١م.
- 5 حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية الدار الجامعية، الإسكندرية، هـ ٢٠٠٠م.
- 6 حفني عبد الغفار، إدارة الأفراد ما لمنظمات - مدخل وظيفي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، ١٩٩٦م.
- 7 حمداوي، وسيلة إدارة الموارد البشرية مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر.
- 8 الخاطر، مريم الإدارة الناجحة، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٩م.
- 9 دره عبد الباري الصباغ زهير إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين دار
- 10 وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨م.
- 11 رباعية، علي محمد إدارة الموارد البشرية - تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٣م.
- 12 رسلان نور أحمد، تقارير الكفاية - دراسة لتقويم الأداء الوظيفي، دار النهضة.
- 13 العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٨م.