

## المحاضرة رقم (6)

### تقويم الاداء

اتجهت الكثير من المؤسسات في عصرنا الحالي إلى تطبيق الأداء Job Appraisal للعاملين بها ، وتوضح الدراسات النظرية زيادة الكتابات والأبحاث الخاصة بتقييم الأداء خلال الآونة الأخيرة ، غير انه يلاحظ تعدد وتنوع الممارسات الإدارية المتعلقة بتقييم الأداء ، لكن بصفة عامة فان تقييم الأداء يتمثل في:

- من هم العاملون الذين سوف يخضعون لنظام تقييم الأداء؟
- هل سيتم استثناء بعض العاملين؟ وعلى أي أساس؟
- ما هي المعايير التي سوف تستخدم في تقييم الأداء؟
- ماهي النماذج والسجلات التي سوف تستخدم؟
- من الذي سوف يقوم بتقييم الأداء؟
- هل سيتم تقييم الأداء المستقبلي أم الأداء الماضي؟
- هل سيكون للعاملين حق الإطلاع على تقييم الأداء الخاص بهم؟

مجموعة الإجراءات التنظيمية التي تتطلب تقييما مكتوبا عن العاملين، والتي تعد بصفة دورية منتظمة.

يعرف راندل (1974) تقييم الأداء بأنه هو :

الإجراءات التي تساعد في تجميع ، مراجعة، مشاركة إعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل.

لذا فان تقييم الأداء بمفهومه الحقيقي، لا يشتمل على ذلك التقييم الذي يتم بشكل شفوي و بطريقة غير رسمية للأفراد والذي قد يوجد في بعض المؤسسات ( غالبا صغيرة الحجم).

والسؤال الآن الذي يتبادر للذهن هو :

ما سبق يمثل الاختيارات والقرارات التي يجب ان تتخذ وتفحص نظام تقييم الأداء. ومن غير المستغرب اذن انه طالما ان أهداف التقييم تختلف من تنظيم لآخر فان القرارات - بالتبعية - سوف تختلف. كل هذا يبدو واضحا وجليا من تعدد و تنوع أنظمة تقييم الأداء.

#### أهداف تقييم الاداء

أنظمة تقييم الأداء من الممكن أن تخدم أهدافا عديدة من أهمها مثلا ما اقترحه باركنسوف:

- العدالة و الدقة في التعويضات والمكافآت.
- تحديد الأفراد المحتمل ترقيتهم.

- توفير نظام اتصال ذي اتجاهين.
- تحديد الاتجاهات التدريبية.
- العمل على تحسين الأداء الحالب.
- تقديم تغذية عكسية أو مرتدة للعاملين عن مستوى أدائهم .
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- المساعدة في تخطيط القوى البشرية.

من البديهي أن تحديد أهداف نظام تقييم الأداء يعتبر من الأمور الهامة، ولقد أثبتت كثير من الدراسات أن فشل غالبية نظم التقييم يرجع - عادة - إلى عدم تحديد أهدافها مسبقاً.

### طرق تقييم الاداء

أوضحت الدراسات والبحوث المتعلقة بتقييم الأداء (خاصة في الدول المتقدمة) وجود العديد من طرق تقييم الأداء المستخدمة في منظمات الأعمال ، وتتمثل هذه الطرق والأساليب فيما يلي:

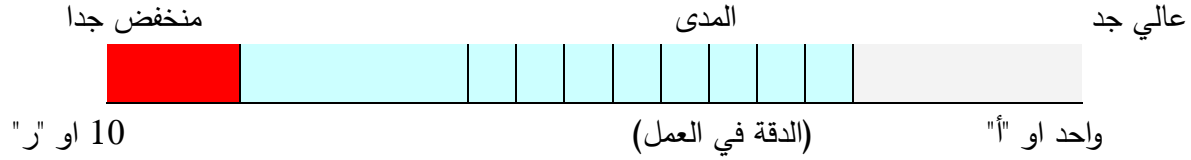
1. الترتيب الرقمي أو الرمزي
2. التوزيع الإجمالي
3. الترتيب العام
4. المقارنات الزوجية
5. الأحداث الحرجة
6. الطريقة المشتركة
7. التقييم بالأهداف أو النتائج
8. التقييم الذاتي

### 1- الترتيب الرقمي و الرمزي

وطبقاً لهذه الطريقة ، فإن القائم بعملية تقييم الأداء سوف يقوم بترتيب العاملين اعتماداً على بعض الصفات التي تعتبر كأساس لتقييم/ مثل:

* التعاون مع الزملاء	* الدقة في العمل
* المعرفة بالواجبات والمهام	* تقبل الأفكار الجديدة
* القدرة على اتخاذ القرارات	* القدرة على حل المشكلات
* العلاقة مع العملاء	

ويستخدم في عملية الترتيب مدى يتراوح ما بين 1 إلى 10 في حالة الترتيب الرقمي أو "أ" الى "ر" في حالة الترتيب الرمزي. ويمثل الرقم 1 أو الرمز "أ" أعلى درجة لتوافر الصفة المعنية بينما يمثل رقم 10 أو الرمز "ر" أقل درجة لتوافر الصفة المستخدمة في الترتيب.



وتعتبر هذه الطريقة سهلة في التطبيق وسريعة الفهم من جانب الأفراد القائمين بالتقييم، وكذلك الأفراد الذين سوف يتم تقييمهم. كما أنها تمكن من سرعة التقييم بالنسبة للمقيم حيث يستطيع الإجابة عنها بسرعة.

غير انه يعاب عليها وجود بعض المشكلات الناجمة عن التحيز من جانب الفرد الذي يقوم بالتقييم، كذلك النزعة لدى كثير من المقيمين إلى إعطاء تقديرات أعلى (المتفائلون) أو أقل (المتشائمون) كما أن نتائج تطبيقها قد تختلف إذا ما اختلف الفرد القائم بعملية التقييم لاختلاف مفهوم الصفات من جانبه. مثلا بند العلاقة مع الرؤساء.. ماذا تعني؟ هل تعني شيئا محددًا ومتقنا عليه لكل فرد؟

## 2- طريقة الاختيار الإجباري

تعتمد هذه الطريقة على وجود معايير موضوعية ذات علاقة مباشرة بالعمل؛ أي أن التركيز يكون على النواحي المختلفة المتعلقة بأداء العمل وليس على الصفات الفردية، ويمكن أن تتم عن طريق وضع مجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل في شكل مجموعات ثنائية وعلى الفرد القائم بالتقييم أن يختار من كل مجموعة العبارة التي يراها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه.

وفي هذه الحالة، فإن التقدير الكمي (الرقمي) لهذه العبارات جميعا لن يتم عن طريق الفرد المقيم ولكن عن طريق جهة أخرى محايدة لذلك فإن احتمالات حدوث تحيز من جانب المقيم تقل نتيجة لذلك.

غير أن استخدام هذه الطريقة يواجه بعض الصعوبات.

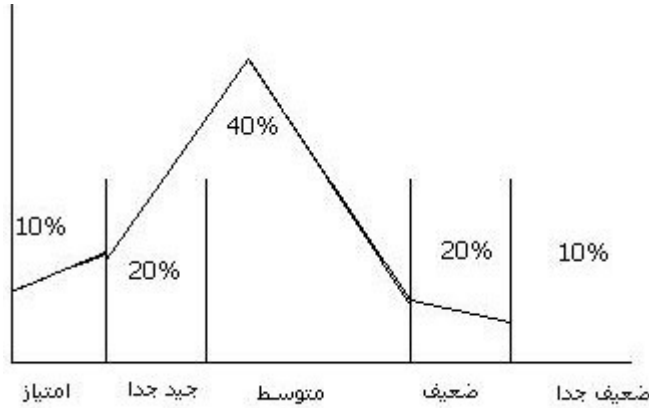
- صعوبة الاحتفاظ بسرية القيم الرقمية المحددة لكل عبارة من العبارات المستخدمة في التقييم
- صعوبة تقييم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء حيث تحتاج خبرات كثيرة
- لا تساعد الفرد الذي تم تقييمه على اكتشاف نواحي القصور في الأداء الخاص به.
- لا تساعد الرؤساء على القيام بتطوير قدرات مرؤوسيههم وبالتالي مستويات أدائهم

### 3- طريقة التوزيع الإجباري :

طبقا لهذه الطريقة فإنه يتم تحديد مستويات معينة للأداء : امتياز ، متوسط ، ضعيف مثلا" لكل الجوانب المتعلقة بالعمل والمطلوب تقييم الأداء بالنسبة لها للاسترشاد بها. والخاصية المميزة لهذه الطريقة هو افتراض ضرورة عدم تجاوز كل مستوى من هذه المستويات نسبة معينة.

على سبيل المثال : الامتياز لا تزيد نسبته عن 10 % ، الضعيف لا تزيد عن 10% وهكذا.

وهذا قائم على فرض سيكولوجي والذي يقضي بان الاختلاف في مستويات أداء العاملين يمثل توزيعا طبيعيا (منحنى التوزيع الطبيعي).



10% أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء عالية ممتازة

20% أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء جيد جدا

40% أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء متوسطة

20% أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء ضعيفة

10% أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء ضعيفة جدا

هذه الطريقة تحقق بعض المزايا التي تتمثل في تلافي التحيزات الشخصية والتي تجعل القائمين بالتقييم يميلون إلى إعطاء تقديرات أعلى من الحقيقة أو أقل من الحقيقة.

هل معنى هذا أن هذه الطريقة خالية من العيوب ؟  
الإجابة : لا، حيث توجد بعض العيوب لهذه الطريقة.

افتراض إمكانية توزيع الأفراد على المنحنى الطبيعي فيه بعض التجاوز، وإذا كان من الممكن تطبيقه على المجموعات الكبيرة فإنه يصبح غير سليم تماما في حالة تطبيقه على المجموعات الصغيرة، وقد يكون من الممكن افتراض أن الاختلافات داخل المجموعات الصغيرة ممكن أن توضع على هذا المنحنى.

#### 4- طريقة الترتيب العام

طبقا لهذه الطريقة يقوم الفرد القائم بالتقييم بترتيب الأفراد المطلوب تقييم أدائهم ترتيبا تصاعديا أو تنازليا وفقا لمستوى الأداء العام لكل منهم؛ أي أن الأساس هو تقييم الأداء ككل وليس تفصيليا كما يحدث في بعض الطرق المستخدمة في التقييم.

\* تعتبر طريقة الترتيب العام هي ابسط الطرق المستخدمة جميعا وأيسرها بالنسبة للقائم بالتقييم. كما أنها لا تلزم المقيم بان يميز بين مستويات أداء مختلفة.  
كما يحدث في طريقة التوزيع الإجباري.

نجد ان السهولة والحرية التي تميز هذه الطريقة تقابلها بعض العيوب ومنها :-

- عدم وجود معايير محددة لتقييم أداء العاملين
- عدم السماح بإمكانية إجراء المقارنات بين العاملين في الإدارات أو الوظائف المختلفة داخل التنظيم
- افتراض ضرورة وجود حد أعلى لمعدل الأداء يتم المقارنة به لترتيب الفرد ذي التقييم الأعلى ثم الأقل وهكذا غير سليم فقد تكون كل المجموعة المطلوب تقييمها دو المستوى أو تحت المستوى المتوسط للأداء .

## 5- أسلوب الاحداث الحرجة .

تتطلب هذه الطريقة من الفرد القائم بالتقييم أن يقوم بتسجيل ما يرى انه يمثل أحداثا غير عادية ( هامة / محرجة/ غير متكررة سواء كانت ايجابية او سلبية ) في أداء كل فرد خلال الفترة التي يعد عنها تقييم الأداء، بعض هذه الأحداث سوف تمثل أداء عاليا ومتميزا، وبعضها يمثل أداء منخفضا . ولا شك أن هذه الطريقة تتطلب تسجيل الأحداث أولا بأول لكل فرد من الافراد.

ما هي الأحداث الحرجة ؟  
الأحداث الحرجة يتم تحديدها على ضوء المعرفة بطبيعة الوظيفة والمهام التي تحتوي عليها ومستويات الأداء المحددة لها.

السؤال الذي يطرح نفسه الآن : ما هي المزايا التي تصاحب استخدام وتطبيق هذه الطريقة :

- 1- ضمان تحسين أداء الفرد المستقبلي .
- 2- البعد عن التحفيز والقيام بتقييم الفترة كلها وليس الأحداث الأخيرة القريبة فقط.
- 3- تؤدي إلى تشجيع الأفراد على تنمية مهارات الخلق والإبداع والتعبير .

هل يعني ذلك ان هذه الطريقة خالية من العيوب؟

الإجابة : بالطبع لا، حيث توجد بعض العيوب التي تصاحب تطبيق هذه الطريقة ، ومن أهمها :

التركيز فقط على بعض الحوادث والتي تعتبر هامة وغير متكررة وهذه ليست قياسا سليما للأداء الخاص بالفرد طوال الفترة التي يعد عنها التقييم.

## 6- أسلوب النتائج والأهداف.

هذه الطريقة لا تعني الإدارة بالأهداف Management By Objective ، ولكنها مستنبطة من هذا النوع من الأساليب والممارسات الإدارية ، وعادة يطلب من الفرد القائم على عملية التقييم أن يقيم ويقيس أداء الفرد المطلوب تقييمه طبقا للأهداف السابق الاتفاق عليها.

المؤيدون لطريقة التقييم بالنتائج أو الأهداف يؤكدون على أهمية مشاركة الفرد المراد تقييمه من اختيار وتحديد المعايير التي سوف تستخدم للحكم على مستوى ادائه ، وبالتالي فهو يعرف مقدما أسس التقييم ويعمل على تحقيق المستويات المطلوبة وقد يكون من السهل إقناعه فيما بعد بنتائج التقييم و موضوعيتها وعدم تعرضها للتحيز من جانب المقيم كما يحدث في بعض الطرق السابقة التقليدية .

### مثال لقائمة تقييم الأداء بالنتائج والأهداف

* الأهداف المحددة :	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
* أي مساهمات أخرى ملموسة :	
.....	
.....	
.....	
* التقييم الشامل بواسطة المقيم:	
.....	
.....	
التوقيع	التاريخ
* التقييم الشامل بواسطة رئيس الإدارة	
التوقيع	
* ملاحظات الفرد على تقييم الأداء الخاص به	
التوقيع	

غير انه يعاب على طريقة التقييم بالأهداف او النتائج انه أحيانا لا يستطيع الأفراد تحقيق الأهداف المحددة مسبقا لظروف خارجة عن إرادتهم؛ مثلا تغير الظروف البيئية او نقص المواد الخام او إضراب بعض النقابات العمالية.

والانتقاد الآخر هو ان الفرد المراد تقييمه سوف يهتم بدرجة اكبر بتحقيق النتائج دون اعتبار للوسائل التي يستخدمها لتحقيق النتائج

#### 7- طريقة المقارنات الزوجية

تعتبر هذه الطريقة أكثر أشكال طرق الترتيب والتي فيها يطلب من القائم بالتقييم ان يوضح من هو العامل الذي أدائه أعلى من بين اثنين فقط من العاملين، في سلسلة من المقارنات الزوجية بين أعضاء المجموعة المراد تقييمها؛ بمعنى عقد مقارنات زوجية لكل اثنين من الأفراد المراد تقييمهم. ولذلك فهذه الطريقة تسمى أحيانا "مقارنة العاملين".

والهدف من إتباع هذه الطريقة هو تقليل الأخطاء الناجمة عن طريقة الترتيب العام و التي تقارن كل الأفراد مرة واحدة وتحدد مستويات أدائهم.

ولطريقة المقارنات الزوجية بعض العيوب منها :

إننا لا نستطيع المقارنة بين مستويات أداء العاملين في المجموعات المختلفة، كما أنها لا تعطي التغذية المرتدة او العكسية السليمة للعاملين والتي يمكن أن تساعد في تحسين أدائهم المستقبلي. وقد تناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة بينما يصعب تطبيقها في حالة الأعداد الكبيرة حيث تتزايد أعداد المقارنات الزوجية بشكل يمثل عقبة كبيرة في تنفيذها.

#### 8- طريقة التقييم الذاتي

الفرصة للتعليق على الأداء الخاص به في هذا المدخل في التقييم يوضح أن الفرد المطلوب تقييمه سوف يعطي بعض الاقتراحات الخاصة به أو التدريب أو التنمية التي يحتاج النموذج المعين المستخدم لتقييم الأداء، وان التنظيم من جانب للتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع إليها مستقبلا

كثير من التنظيمات المعاصرة تتجه هذه الأيام إلى إيجاد نوع من التقييم الذاتي داخل أنظمة تقييم الأداء التي تتبعها. وهذا يتطلب - حتى ينجح - توافر درجة عالية من الثقة بين الإدارة و العاملين، ومناخا عمليا جيدا في التنظيم.

ويجدر بنا الإشارة هنا الى لرغبة في إيجاد نوع من التقييم الذاتي تكون إضافة الى الطرق المتبعة في التقييم و التي سبق توضيحها أعلاه؛ بمعنى ان التقييم الذاتي يستخدم كتمم لطرق اخرى مستخدمة فهو طريقة للتقييم لا تعتبر متكاملة وشاملة بمفردها.

كثير من التنظيمات المعاصرة تتجه هذه الأيام إلى إيجاد نوع من التقييم الذاتي داخل أنظمة تقييم الأداء التي تتبعها. وهذا يتطلب - حتى ينجح - توافر درجة عالية من الثقة بين الإدارة و العاملين، ومناخا عمليا جيدا في التنظيم.

في الحياة العملية نجد ان كثيرا من المؤسسات تستخدم مزيجا من الطرق السابقة لتقييم اداء العاملين وهو كثيرا ما يسمى " الطريقة المشتركة" وهذا أفضل من استخدام طريقة واحدة للتقييم .

تذكر أن

هناك عدة طرق لتقييم أداء العاملين ، ولا يمكن القول بأهمية طريقة دون غيرها، ويمكن استخدام أكثر من طريقة معا للتأكد من دقة منتج التقييم .

### تأثيرات البيئة على التقييم

ان تقييم الأداء لا يمكن فهمه بشكل وافي وملائم خارج محيطه التنظيمي. ومعنى ذلك ان تطبيق نظام تقييم ومعايير أداء وبرامج تدريبية لمجموعة من المقومين بصورة مشابهة يعملون في بيئات مختلفة فان النتائج يمكن ان تكون مختلفة. وتعتبر البيئة او محيط العمل المحدد الرئيسي لسلوك المقوم ، كما ان السلوكيات التي تظهر خطأ المقوم او عدم دقة التقييم عندما يتم فحصها فإنها في الغالب عبارة عن استجابات للعوامل البيئية المختلفة التي تحيط بتطبيق نظام الأداء من منظمة لأخرى حيث ان بعضا من هذه السلوكيات تنجح في بيئة معينة وتفشل في بيئة أخرى.

ويمكن القول أن البيئة تتصل بمزيج غير متجانس من العوامل والتي تتراوح بين العوامل الاجتماعية والقانونية التي تحيط بالمنظمة الى العوامل المناخية والثقافية.

ان القليل من الأفراد يعرفون عن الآلية التي من خلالها تؤثر البيئة على عمليات ونتائج التقييم. إذ أن البيئات تعتبر معقدة ومتداخلة فيما بينها، والظواهر المختلفة من البيئة قد يكون لها تأثيرات مختلفة على تقييم الأداء. وقد قام كل من "كاتر و كاهن 1978" بتحديد تأثيرات لخمسة مظاهر بيئية رئيسية هي البيئة الاجتماعية والقانونية والاقتصادية والتقنية والمادية.

كما أشار كل من " مورفي وكليفلاند 1995" بان هناك عدة متغيرات من المحتمل ان تؤثر على عمليات التقييم وتتضمن هذه المتغيرات :

- 1- معايير ومقاييس الأداء
- 2- أهداف الأداء
- 3- مدى تكرارية التقييم
- 4- علاقة الرئيس بالمرؤوس
- 5- نتائج وتداعيات التقدير المرتفع مقابل التقدير المنخفض

وفيما يلي شرح مفصل عن تأثيرات البيئة الخارجية والداخلية على عملية تقويم الأداء:

### 1- البيئة الاجتماعية والسياسية:

إن الأبحاث المتعلقة بتأثيرات المبادئ والقيم الاجتماعية على السلوك في المنظمات قد ركزت بشكل اولي على المسائل السياسية وبشكل خاص على مدى تشجيع النظام الاجتماعي / السياسي للديمقراطية والرأسمالية على ملكية الفرد في مقابل نظم السيطرة والاشتراك. وفي هذا الخصوص قام "لوك 1983" بدراسة ممارسة عملية تقويم الأداء في الاقتصاد الرأسمالي الاشتراكي وفي الاقتصاد المختلط. وقد استنتج بأنه في ظل النظام الرأسمالي فان السوق يساعد على ضمان إجراءات عمليات تقويم أداء فعالة. كما استنتج ان الحوافز كانت ضئيلة جدا في عمليات تقويم الأداء في النظم الاشتراكية وقد ذكر " ان الاشتراكية تقضي في البداية على الأساس الذي يعتمد عليه تقويم الأداء الموضوعي- وبشكل خاص نظام الأسعار والسوق الحرة أي نظام الربح".

كما أشار " لونجينكر واخرون 1994،1992،1988" الى ان المقومين يقومون عادة بالتأثير على التقييمات التي يعطونها في محاولة لتحقيق أهداف مهمة ينكرون بأنها سياسية / اجتماعية. وهم ينظرون الى هذه التأثيرات ، التي هي أشبه بالمناورة ،على أنها جزء من مؤهلات المدير الجيد خاصة اذا زادت تلك التأثيرات فاعلية الوحدة التي يشرفون عليها.

### 2- البيئة القانونية :

تؤثر التشريعات والقوانين المتعلقة بالعمل على أنظمة تقويم الأداء والنتائج المترتبة على التقييم، حيث يلجا كل من الموظف والمنظمة الى التشريعات والقوانين لتبرير موقفها من عمليات ونتائج التقييم، لذا فقد لجأت كثير من من الدول الى وضع تشريعات صارمة لحفظ حقوق الموظف وتحقيق الموضوعية في التقييم قدر المكان.

وفي الولايات المتحدة وضعت بعض الإرشادات العامة عند إجراء تقويم الأداء للتقيد بالقوانين الاتحادية المناهضة للتمييز، وقد أشار كل من " برناردين" و "بتي" 1984 ، و " فيلد وهولي" 1982، الى هذه الإرشادات وهي كما يلي:

- يجب ان يكون تقويم الأداء مبنيا على أبعاد محددة تثبت ملاءمته للتطبيق خلال التحليل الوظيفي .
- يجب ان يخضع الموقمون لبرامج التدريب او التوجيه

- يجب تعريف الأبعاد المتعلقة بالجانب السلوكي
- يجب الحصول على التغذية المرتدة للفرد الخاضع للتقويم ويجب إعادة عملية التقويم في حال شعور الموظف بان التقويم غير دقيق
- يجب أن يتاح للمقومين فرصا كافية لمراقبة الأداء المطلوب منهم تقويمه
- يجب توثيق الدرجات العالية جدا او المنخفضة جدا
- يجب ان يكون هناك أكثر من مقوم ان أمكن
- عمليات التقويم يجب ان تكون متكررة، ولا تقل عن مرة واحدة في السنة

### 3- البيئة الاقتصادية:

إن الباحثين التنظيميين لم يبدلوا الكثير من الاهتمام فيما يتعلق بتأثير البيئة الاقتصادية على السلوك في المنظمات. وقد عرفنا منذ فترة طويلة ان عطاء البيئة يؤثر على تكرارية وحدة الصراع داخل المؤسسة " مارك و سيمون 1958".

إن شحة العطاء ترتبط بزيادة الصراع، كما انه من المعروف بان الظروف الاقتصادية تثر بشكل كبير على الأهداف الاستراتيجية" ستاربوك 1976".

وفي هذا الصدد أشار "وتن 1987" الى انه في كثر من الأحيان نجد المنظمات تتميز في بداية حياتها بأهداف حرة ومتساهلة وهياكل مرنة ومع تقدم نمو هذه المنظمات وزيادة إنفاقها فإنها تميل لان تصبح اقل مرونة وأكثر استبدادية.

ومن المؤكد ان التوجهات الاقتصادية السلبية لها تأثير كبير على السلوك في المنظمات وتأثيرها بدون شك اكبر من الاتجاهات الاقتصادية والايجابية. وبشكل خاص فان ممارسات الموظفين السلبية التي يتم تبنيها خلال الأوقات الحرجة من المحتمل ان يتم خفضها وعدم التركيز عليها عندما يعاود الاقتصاد نموه

### 4- البيئة التقنية:

ان التغيرات في التكنولوجيا يمكن ان يكون لها تأثير جوهري على عمليات ونتائج تقويم الأداء. وفي جزء منه فان هذا التأثير ناجم عن التغيرات العرضية في تنظيم العمل الذي يصاحب التكنولوجيا الجديدة. ومثال على ذلك فقد لاحظ "وودورد 1965" بأنه كلما أصبحت التكنولوجيا أكثر تعقيدا فان مجال الرقابة لدى الرؤساء المباشرين يميل الى الزيادة، وبهذا فان إضافة تقنية جديدة يمكن ان يزيد عدد الأفراد المطلوب من المسؤولين تقويمهم.

كما أشار "قراي 1982" بانه عندما تصبح التقنية معقدة، فان الأفراد الذين يستخدمون تلك التقنية يمكن ان يصبحوا أكثر تمرسا وخبرة في وظائفهم من المسؤولين عنهم. وفي كثير من الحالات ،فان المسئول الذي لا يستطيع تشغيل التقنية الحديثة يمكن ان يعتمد بشكل كامل على مرؤوسيه، وهذا التغيير في العلاقة من المحتمل ان يكون له العديد من التأثيرات على عملية تقويم الأداء.

وقد ذكر "شامبر وسلمون 1985" ان التقدم في الاتصالات عن بعد والالكترونيات الدقيقة قد يجعل الأمر أكثر سهولة لعدد من الموظفين للعمل في منازلهم بدل الذهاب الى أماكن العمل ، ومن الممكن ان لا يرى الرئيس او لا يلتقي ببعض من رؤوسيه. وينتج عن ذلك صعوبة تقويم أداء الموظف، الذي يعمل في منزله، من الناحية السلوكية.

#### 5- البيئة المادية:

لقد قام " بيترز وزملاؤه 1985" بدراسة ثلاثة جوانب من البيئة المادية التي من الممكن أن تحد من قدرة الفرد على الأداء بشكل جيد وهي:

(a) نقص أدوات العمل

(b) نقص او عدم وجود التجهيزات

(c) عدم ملائمة وبيئة مكان العمل (مثل سوء الاضاءة)

وفي دراستهم للبيئة المادية ، كروا ان التأثيرات الخطيرة للقيود المادية نادرة الحدوث ولا تكون مؤثرة بشكل كبير على الأداء وان بيئات العمل هي في العادة متسمة بالسخاء.

ان بعض نتائج البيئة المادية تعكس تأثيرات البيئة الاقتصادية ولكن نجد ان البيئة المادية قد يكون لها تأثير فوري ومباشر على الأداء. ففي حال عدم توفر الأدوات والموارد والمعلومات وغيرها من الأمور الضرورية للقيام بالوظيفة فان النتائج يتم الإحساس بها بشكل فوري في حين ان الظروف الاقتصادية السيئة قد تاخذ فترة كبيرة لتؤدي الى أحداث تغييرات في سلوك المنظمات.

#### 6- البيئة التنظيمية (داخل المنظمة)

تعتبر متغيرات البيئة الداخلية أكثر تأثيرا على المقوم وعلى عملية التقويم من متغيرات البيئة الخارجية. وقد قام بعض الباحثين بتحديد ستة عوامل بيئية داخل المنظمة مؤثرة على جودة ودقة وقبولية التقويم وهي:

- تأثير المجموعة او الفريق على نتيجة تقويم الفرد
- تأثير الحوافز الايجابية والحوافز السلبية على نتيجة التقويم
- تأثير الأداء السابق والأداء الحالي للموظف على نتيجة التقويم
- تأثير سمات او مميزات نظام التقويم على نتيجة التقويم
- تأثير العلاقات الشخصية بين المقوم والموظف على نتيجة التقويم
- تأثير الهدف او الغرض من التقويم على نتيجة التقويم

#### المشاكل المتعلقة بالتقويم

هناك العديد من المشاكل التي يمكن أن تمنع وتعيق خطط التقويم من أن تحقق أهدافها بفاعلية وهذه المشاكل تشمل الآتي :

## 1- عدم وضوح الهدف من نظام تقويم الأداء

ان الأهداف المحددة لأي نظام تقويم أداء يجب توضيحها قبل تصميم نظام التقويم ويجب مناقشتها مع الموظفين والإشرافيين بهدف أخذ آرائهم بعين الاعتبار وكسب تأييدهم بالالتزام بخطة التقويم ويجب أن يكون كل فرد مدركا بشكل واضح لما يحاول النظام ان يحققه ،واي نظام وبغض النظر عن جودة تصميمه ،فإنه من المحتمل أن يفشل إذا كان لدي المدراء والموظفين الشك والريبة في الأهداف التي يسعى إليها النظام من عملية التقويم .

ان عملية تقويم الأداء تستخدم للعديد من الأهداف في المنظمات ، فمن الممكن ان تكون هذه الأهداف متناقضة وتؤدي الى اختلاف نتائج تقويم موظف معين . فإذا كان الهدف هو منح الزيادات والمكافآت والترقيات فإن الرئيس يلجأ عادة الى وضع تقويم أعلى من المتوقع عن الموظف ، اما إذا كان الهدف هو تسجيل الموظف من ذوي الأداء المنخفض في دورات تدريبية ، فإن الرئيس يلجأ الى وضع تقويم أداء بأقل من المتوقع عن الموظف بهدف مساعدته في الاستعادة من هذه الدورات .

## 2- سرية التقويم

يعتبر التقويم حكما ومساعدة لأي موظف في آن واحد . ولكي يكون التقويم عاملا يهدف الى مساعدة الموظفين فإنة من الضرورة التعرف على الأحكام التي صدرت عنهم ، كما ينبغي أن يحصلوا على التغذية المرتدة عن تلك الأحكام .فإذا كانت المنظمة تهدف الى مساعدة موظفيها على تطوير وتنمية أدائهم فإنة يجب الإعلان عن نتائج الأداء ، وان تكون هناك مناقشة لنواحي القصور في الأداء ، وفي حال اضطرار الإدارة الى اللجوء الى عدم الإعلان عن نتائج التقويم رغبة منها في عدم خلق توتر في جو العمل فإن تقارير الأداء يجب ان تبقى سرا عن الموظفين الآخرين فقط خلافا للموظف المعني بالأمر .

## 3- عدم موضوعية المقوم

مهما كان نظام تقويم الأداء فإنة يصعب التحكم في موضوعية التقويم لأنه يشمل الحكم على الإنسان من قبل إنسان آخر له إيجابياته وسلبياته ، ويتأثر بعوامل داخلية وخارجية عديدة ، وعدم موضوعية المقوم قد تنجم عن المؤثرات التالية :

### أ- أثر الهاله (The Halo Effect)

من الممكن ان يتأثر الرئيس في تقويمه لمروؤسيه بشعوره الشخصي وليس بالاعتبارات الموضوعية وذلك بأن يقوم بتصنيف الموظف ووضع درجة عالية أو منخفضة عنه على أساس صفة معينة يحبها أو يكرهها ، فمن الممكن ان يضع الرئيس تقديرا مرتقعا عن موظف يلتزم بالحضور والانصراف فقط أو الذي يقوم بصفة دائمة بإلقاء التحية علية دون النظر الى كفاءة الموظف وفاعليته في أداء العمل.

### ب- التساهل أو التشدد (Leniency or Strictness)

بعض المقومين يميلون الى التساهل في تقويم موظفيهم إما لأنهم يخافون من المواجهة أو لأنهم حديثو التعيين في الوظيفة الإشرافية أو لأنهم غير ملمين بعمل الموظفين الذين يتم تقويمهم او غير متمكنين من

عملية التقييم ، ومن جهة أخرى هناك بعض المسؤولين الى تقويم موظفيهم بشدة وبشكل صارم بسبب اعتقادهم بأنه كلما كانوا صارمين زاد شعور موظفيهم بالخوف منهم والطاعة لهم ويعتبرون ذلك أحد أساليب القيادة

### ج- الميل نحو المركزية أو الوسيطة (Central Tendency)

ويعني ذلك أن يميل الرئيس لتقويم كافة الموظفين بشكل متشابه وعادة يتم تصنيفهم جميعهم بدرجة متوسطة وذلك إما لأن المقوم لا يؤمن بنظام التقييم أو لأنه جدا ولا يريد أن يبين الفروق بين موظفيه او لينتقم من أحد الموظفين لأسباب لا علاقة لها بالأداء دون أن يشعر الآخرون بذلك أو لخوفه من اعتراض أحد الموظفين، من ذوي الأداء المتوسط على التقدير الموضوع عنه في حال منح الآخرين تقديرا أعلى

### د- المحاباة الشخصية (Personal Bias)

يتعلق هذا المفهوم بالتفضيلات الشخصية التي تعتمد على معايير ليست لها صلة بالعمل مثل العرق والدين والصدقة والروابط العائلية أو التفضيلات التنظيمية والسياسية

### 4- اعتبار التقييم جزءا من العملية الانضباطية

ذكرنا فيما سبق أن التقييم يتعلق بعملية إصدار الأحكام عن أداء الموظف وان نواحي القصور في أداء الموظف بحاجة الى دراسة ومناقشة مع الموظف بهدف معالجتها . ولا يعني ذلك ان الأمور الانضباطية او التأديبية يجب ادخالها لعدة أشهر كي يتم مناقشتها في مقابلة الأداء . ففي حال حصول أي تجاوز لقواعد العمل فإن تلك المسألة يجب التعامل مباشرة ولا يجب إرجاؤها الى نهاية السنة ، إذ المقابلة الأداء يجب ان تقتصر على السعي لحفز الموظفين وتنمية أدائهم .في المستقبل وهي ليست فرصة لتأديبهم . ومن الممكن أن تلجأ المنظمات الى إدخال الانضباط في تقويم أداء الموظف ولكن يجب عدم التطرف لها أثناء المقابلة وإلا انحرفت المقابلة عن أهدافها ولا تحقق النتائج المرجوة منها

### 5- إهدار الكثير من الوقت في عملية التقييم

ان الشكوى من عدم وجود الوقت الكافي لإجراء تقويم فعال يعكس حقيقة مفادها ان الإدارة تعطي عملية التقييم أولوية منخفضة جدا بين المسؤوليات المنوطة للإشرافيين . وفي الحقيقة فإن هناك العديد من المدراء يخفقون في الإدراك بأن إدارة الأفراد ليست جزءا صغيرا من الوجودات الإدارية المنوطة بهم ولكنها في الحقيقة تعتبر جزءا رئيسيا من المسؤوليات وتتطلب تخصيص وقت كاف لهذه العملية . كما أنه ليس من العدالة ان نقوم عمل الموظف عن سنة كاملة خلال فترة وجيزة خاصة إذا كان لنتائج التقييم آثار واضحة على المرتبات والمزايا التي تمنح للموظف أو تؤثر على مستقبله الوظيفي .

تفعيل نظام تقويم الأداء

إن نظام تقويم الأداء في أية منظمة يجب ان يعمل على تحقيق عدد من الوظائف التنظيمية ( Siegel & Mytle, 1995) وتشمل هذه الوظائف ما يلي :

1. توفير تقويم صالح وموثوق به وموضوعي لأداء الموظف

2. زيادة الدافعية لدى الأفراد وتوجيه السلوك نحو تحقيق أهداف العمل .

3. تشجيع وتوفير سبل نمو وتطوير الموظف

4. المساهمة في إصدار قرارات عادلة ومنصفة فيما يتعلق بالأجور والرواتب .

5. المساهمة في زيادة موضوعية قرارات المؤسسة التي تؤثر على حالة الموظف الوظيفية .

ومن المعلوم ان معظم طرق وتقنيات التقويم غير قادرة على تلبية واستيفاء كافة هذه الاحتياجات والمتطلبات . وكما نرى من الجدول 2.2 فإن الأساليب والتقنيات التي تتمتع بخواص ومزايا جيدة لقياس الصفات الشخصية والنفسية للموظف هي في الغالب محدودة نوعا ما في مجال نمو وتطوير الموظف . كما ان طرق التقويم التي تتمتع بخواص ومزايا تحفيزية جيدة للموظف لتحقيق أهداف العمل هي في العادة غير ملائمة لاتخاذ قرارات ذات تأثير على الحالة الوظيفية للأفراد . وكذلك فإن النظم التي تعتبر جيدة بسبب قدرتها على تحديد قابلية الموظف للترقية هي في معظم الأحيان ناقصة وتتميز بالقصور في الجوانب الأخرى.

قياس كفاءة طرق تقويم الأداء في تحقيق أهداف الأداء المختلفة (المصدر سيغل & ميتل، 1995)

المزايا المحققة					طرق التقويم
موضوعية القرارات المتعلقة بالحالة الوظيفية	دعم القرارات العادل في زيادة الرواتب والمكافآت	النمو والتطوير	التحفيز لبلوغ الأهداف	قياس الصفات الشخصية	
مقبول	مقبول	مقبول	مقبول	ضعيف	ميزان التقدير البياني
جيد	مقبول	ضعيف	ضعيف	مقبول	الترتيب الصريح
جيد	مقبول	ضعيف	مقبول	مقبول	المقارنة الزوجية
جيد	مقبول	ضعيف	مقبول	مقبول	التوزيع الجبري
جيد	جيد جدا	مقبول	مقبول	جيد	قائمة العبارات الموزونة
مقبول	مقبول	ضعيف	ضعيف	جيد جدا	الاختيار الجبري
جيد	جيد	جيد جدا	جيد جدا	جيد	ميزان قياس السلوك الايجابي
مقبول	مقبول	جيد جدا	جيد جدا	جيد	الأحداث الحرجة
مقبول	مقبول	جيد	جيد	ضعيف	التقارير الحرة / المقالة
مقبول	جيد	جيد	جيد	مقبول	معايير الأداء
مقبول	جيد	جيد جدا	جيد جدا	مقبول	الإدارة بالأهداف
جيد جدا	جيد جدا	مقبول	مقبول	جيد	الدراسة الميدانية

ووفقا لبعض الدراسات فإن النتائج أشارت الى أن النظم التي تعتمد على النتائج أو النظم التي تعتمد على السلوكيات هي أكثر فاعلية من نظم التقويم الأخرى مثل ميزان التقدير البياني وطريقة المقالة (Siegle & Mytle 1995) . ولكن البعض يقترح بأن هناك اعتبارات أخرى يجب عدم التغاضي عنها عند تقويم فاعلية نظم تقويم . واحد أكثر الاعتبارات إثارة للأهمية هي الحاجة لتبني نظم تقويم يلائم طبيعة العمل الذي تقوم به المنظمة ويقترح مايكل كيلي (Kelle ,1978) بأنه بالنسبة للمهام والواجبات الروتينية أو تلك النشاطات التي تتضمن عمليات وأنشطة واضحة الى حد ما فإن النظم التي تعتمد على السلوكيات مثل ميزان قياس السلوك الإيجابي (BARS) هي أفضل الطرق المتوفرة . ومع زيادة تعقيد وغموض مهام وواجبات العمل أو عندما تصبح تلك المهام أقل انتظاما فإن طريقة الأحداث الحرجة (critical incident) تكون الأكثر تفضيلا . أما حين تكون مهام وواجبات العمل غير منظمة وغير روتينية الى حد ما فإن الطرق الموجهة نحو الغاية والهدف تعتبر الأكثر ملائمة . وفي ظل تلك الظروف فإن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف (MBO) سيكون هو الخيار الأفضل .

وبشكل عام فإن هذه الاقتراحات تبدو معقولة ولكن المنظمات يجب ان تكون حذرة في الاعتماد على أسلوب تقويم معين ، خاصة بالنسبة لطرق التقويم التي تعتمد على النتائج، إذ أن احد نقاط الضعف المهمة في تلك الطرق أنها تركز على النتائج على نحو تغفل وتتغاضى عن كيفية تحقيق نتلك النتائج، وفي معظم الأحيان فإن كيفية تحقيق الموظف لأهدافه يعتبر عاملا مهما وبنفس أهمية تحقيق ذلك الهدف. ولهذا السبب فإنه من المستحسن ان دعم النظم التي تعتمد على النتائج بإحدى النظم التي تعتمد على السلوكيات (مثل BARS) او الطرق التي تعتمد على قوائم الاختيار ( CheckList methods ) .ومن بين الأساليب التي تعتمد على قوائم الاختيار فإن قائمة العبارات الموزونة (Weighted Checklist) هي الامثل . ومن خلال دمج طريقة الإدارة بالأهداف مع قائمة العبارات الموزونة يمكن وضع تطوير نظام تقويم الأكثر توازنا ومتعدد الاستخدامات والجوانب .

كما يمكن الاعتماد على طريقة 360 درجة من التغذية المرتدة، وذلك لتعدد مصادر معلوماتها، خاصة في حال الرغبة في تقويم أداء فرق العمل او الوحدات التنظيمية المختلفة والتي يصعب على الرؤساء تقويم أداء أعضاء هذه الفرق نظرا لتعدد وحداتهم التنظيمية وتنوع المهام المنوطة بهم، بالإضافة الى تقليل هذه الطريقة لفرض التحيز او تدخل التأشيرات الشخصية في التقويم .

وعموما، فإنه يمكن وضع بعض المعايير لاختيار الطريقة الملائمة والفعالة لتقويم أداء العاملين في اية منظمة ، وذلك على النحو التالي (عبد الوهاب 2001، 2001، Fandry، 2001)

**معايير اختيار الطريقة الملائمة والفعالة لتقويم أداء العاملين في أي منظمة .**

1) مدى فاعلية الطريقة المختارة في تحقيق هدف المنظمة من عملية التقويم . ومن المعلوم ان أهداف استخدام المنظمات لنتائج تقويم زيادة الرواتب، ومنح المكافآت، والترقية، والتدريب والتطوير. وتخطيط القوى العاملة والتوجيه والإرشاد المهني للموظف من خلال إبراز نقاط القوة والضعف في أدائه.

2) درجة سهولة استخدام وفهم النظام بواسطة القائمين على عملية تقويم الأداء

- 3) مدى قبول المرؤوسين لنظام التقويم من خلال شعورهم بعدالة وإنصاف النظام في قياس أدائهم، وفي هذا الصدد فإن الأهداف يجب ان توضع بموافقة كل من الرئيس والمرؤوس.
- 4) التكاليف المترتبة على استخدام النظام ومقارنة هذه التكاليف بالقيمة المضافة والفوائد المترتبة على تطبيق النظام.
- 5) درجة تطابق ووضوح ومصداقية المعايير والمقاييس المستخدمة في التقويم ومدى إمكانية الاعتماد عليها في إجراء المقارنة بين أداء الموظفين في الوحدة التنظيمية الواحدة او عدة وحدات مختلفة.
- 6) درجة موضوعية النظام ومدى إمكانية التغلب على الأخطاء الشخصية للمقوم. وفي هذا الصدد يجب خلق شعور لدى الموظف بان المقوم يعتبر بمثابة معلم ومدرب يساعده على تطوير أدائه والوصول الى النجاح، ولا يكون بمثابة القاضي المصدر للأحكام.
- 7) مدى قابلية النظام للتطوير، خاصة عند حدوث تغييرات وظيفية او تعديلات تنظيمية، ومدى قابلية الأهداف للتعديل عند حدوث معوقات غير متوقعة تحول دون تحقيق الأهداف بشكل متكامل.

### **الدراسات الميدانية (Field Surveys)**

في الدراسات الميدانية يقوم محلل الأفراد بإجراء مقابلة تقويم. ويشبه هذا الأسلوب كثيرا المراقبة الادارية، حيث يتم تركيز الاهتمام على كيفية وكمية ما ينجزه شخص معين او وحدة معينة. ويشكل كل من الرئيس والمرؤوس جزءا من عملية التقويم، كما انه في بعض الأحيان يمكن اخذ آراء المسؤولين الذين لا يشرفون على الموظف او آراء موظفين آخرين.

ان هدف تقنية الدراسات الميدانية هو تحديد مستويات الأداء المتوقعة والمستويات التي تم تحقيقها وذلك لملاحظة العوامل او الظروف التي كان لها تأثير ملحوظ على النتائج.

ان الدراسات الميدانية لا تستخدم عادة كأسلوب مباشر للتقويم، ولكنها تستخدم لدعم طرق التقويم المطبقة. ففي بعض الأحيان يمكن استخدامها لمراقبة عملية التقويم او المساعدة على كشف الحقائق في حال الاعتراض على تقويم معين. وفي معظم الأحيان فان الدراسة الميدانية تستخدم كعملية تكميلية او مساعد لعمليات الترقية او منح علاوات الأداء، كما تستخدم لاتخاذ القرارات الإدارية من قبل الإدارة العليا فيما يتعلق بأداء المنظمة او لتقويم إمكانية إعادة التنظيم الإداري.