المبحث الاول

مفهوم وأهداف ومزايا تقييم الاداء

المبحث الاول:مفهوم وأهداف ومزايا تقييم الاداء:

(١-٩)التطورالتاريخي لتقييم الاداء:

يشير التتبع التاريخي لعملية تقييم الأداء بأنها عرفت في حضاراتقديمة، وتطور مفهومها بتطور وسائل القياس ،فبدأت منذ بدأ الإنسان يفكر فيما يدور حوله ، ويقبل تصرفات ويقبل تصرفات ويرفض أخرى ويزن أداء الاخرين حسب تصوراته، 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 مارسو 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، فيشترك رؤساء المصالح العامة وحكام الأقاليم برقابة الأداء.

٣/ حضارة الصين القديمة:

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

---

[١] خالد هيثم الهيتي،ادارة الموارد البشرية،(دم:د ن،د.ت)،ص١٩٦

٤/ ا لحضارات 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 الاسلوب العلمي في الإدارة، فاستخدمت عملية قياس وتقييم أداء العاملين كإحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف بما يعزز استخدم الأساليب العلمية في الاداء.

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 استخدم 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، أوترقيته لوظيفة أخرى[٢].

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

---

[١] كامل بربر،ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،مصر،٢٠٠٠،ص١٣٥.
[٢] المرجع السابق،ص١٩٩.

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 وتعاريف 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،ط٥،القاهرة:الدار الجامعية،د.ت،ص٢٨٥.

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،الإ أنها تاخذ وقتاً اكثر.

(٧-١)ثالثاً:مشكلات تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء حكم بشري يصدرة إنسان بشان إنسان أخر يشغل وظيفة ما،وبهذه الصفة لايتوقع 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 قدراًمن الموضوعية، وجعله أكثر فعالية،فإنه لم يبلغ بعد الوضع المثالي الذي يريدونه له،ومازال يحفل بالمشكلات والأخطاء التى تدفع ببعض كتاب الإدارة إلي مضاعفة الجهد وبذل المحاولات من أجل التغلب على المشكلات والأخطاء.

وفيما يلي عرض لبعض المشكلات والأخطاء التي تكتنف عملية تقييم الأداء[١]:

أ. **الاسباب 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 الفعلى بالاداء المطلوب وعلى الرغم من صعوبة وضع المعدلات والمعايير لجميع الوظائف،فإنه مع التطبيق والخبرة يمكن الوصول إلى معايير ومعدلات لجميع

[١] نادر احمد ابوشيخة،مرجع سابق،ص٣٠٩،

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

٢.استخدام طريقة للتقييم لاتتناسب مع جميع الوظائف:غالباً ما تستخدم المؤسسات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات والأجهزة بغض النظرعن طبيعة ومستوى الوظائف.فتعميم طريقة واحدة على جميع الوظائف قد لايحقق الكفاءة المطلوبة.

٣. صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التاثير 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 تعبئيته في وقته وباتقان، أما النماذج المعقدة والغامضة فإنها تؤدي الى تهرب المقيم من إعداده وعدم الاهتمام عند التعبئة،**وغالباً مايكون عدم كفاءة النماذج ناتج عن أحد الأسباب التالية:**

أ. عدم تضمين النماذج لتعاريف محددة لعناصر التقييم.

ب.اشتمال النماذج على عدد كبير أوقليل 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 لاهمية 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 لاتحقق 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 السئ.

٧. عدم توفر أوصاف وظيفية: أن عدم توافر أوصاف وظيفية دقيقة واضحة لجميع الوظائف في الموسسة 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 الادارات ولدى الرؤساء المباشرين،لمعرفة أجزاء العمل والمسؤوليات التي تطلبها طبيعة وظائف مرؤوسيهم، كما أن المرؤوسين بحاجة إلى هذه الأوصاف وبخاصةالجدد منهم[١].

---

[١] عبد الباقي صلاح،مرجع سابق،ص٣.

ب.**الأسباب المتعلقة بالمقيم:**

١. **تاثير الهالة:**ويتمثل هذا في الخطأ في أن الرئيس يحكم على الشخص من غيرإدراك حكماًعاما بحكم معرفته بإحدى نواحي القوة أو الضعف في أدائه أوصفاته،ومثال ذلك إذا مااعتقد الرئيس أن المرؤوس منتظم في مواعيد العمل ولايتاخر ،فقد يميل إلى إعطائه تقديراً مرتفعاً في باقي عناصر التقييم أو العكس.

فقد يكون المرؤوس ضعيفاً في عنصر معين فيؤدي ذلك إلى أن يعطيه الرئيس تقديراً منخفضاً في باقي العناصر ،ويطلق على هذا الخطأ اسم"تاثير الهالة".

٢. **التساهل:**إن شخصية المقيم وطريقة تفكيره توثر في عملية التقييم، فبعض الرؤساء يميل لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيه بغض النظرعن الفروق الفردية بينهم،وغالباً مايكون 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 الى الأداء الفعلى للمرؤوس،وبعود السبب إلى شخصية المقيم ، ونظرته إلى أنه لايوجد أشخاص يستطيعون أداء العمل المطلوب منهم على أكمل وجه أو اعتقادهم بأنهم كلما كانوا أكثر شدة زاد خوف مرؤوسيهم واتبعوا أوامرهم.

---

[٢] نادر احمد ابو شيخة،مرجع سابق،ص٣٠٨.

٤. **الاتجاه نحو الوسط:** يتجه 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 تاثير الصداقة والزمالة والعلاقات العائلية والميول والتفضيل،وبالتالي عدم الموضوعية.

٦. **الانطباعات الأخيرة:** يتمثل هذا الخطأ في تاثر المقيم بتصرفات وأداء الموظفين في الفترة الأخيرة السابقة للتقييم،فإذا كان سلوك الموظف وأداؤه في الفترة الاخيرة جداً حصل على تقديرات عالية بغض النظر عن سلوكه وأدائه قبل ذلك،والعكس صحيح[١].

٧. **اختلاف التقدير بإختلاف الغرض:** يتاثر المقيم بالغرض من تقييم الأداء،فإذا كان الغرض تطوير وتحسين أداء الموظف فغالباً مايكون المقيم متشدداً ويبدي نقاط الضعف بهدف إلحاق موظفيه بدورات تدريبية،أما إذا كان الغرض هو الترقية أو المكافاة فإن معدي التقاريريميلون إلى إعطاء تقديرات عالية لاستفادة موظفيهم من هذه الفرص.

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

---

[١] نادر احمد ابوشيخة،مرجع سابق،ص٣٠٨.

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

ب.الأسباب المتعلقة بادارة نظام التقييم:

تعتبر الجهة التي وضعت نظام تقييم الأداء مسئولة عن متابعة النظام،والتاكد من عدم وجود مشاكل تعيقه،ومحاولة علاج المشاكل في حالة وجودها.**وأهم الأسباب التى 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 الرؤساءالمباشرين:**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] ناصر احمد ابوشيخة،مرجع سابق،ص٣٠٨.

٣. **قلة المتابعة:**مهما كان النظام الموضوع جيداً،فإنه بحاجة الى متابعةمن قبل الجهة التى 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 فمثلاًعندما 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،ممايتسبب عنه ظهور نتائج لاتعكس الواقع الفعلي للأداء.

د. **الأسباب المتعلقة بالمرؤوس:**

١. عدم معرفة المرؤوس ماهو مطلوب منه.

٢. عدم قدرة المرؤوس على أداء ماهو مطلوب منه.

٣. عدم فهم المرؤوس لنظام التقييم.

٤. شعور المرؤوس بالحيف والظلم وعدم الأمان.

٥. ميل المرؤوس للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.

٦.ثمة مشكلات تسبب أخطاءفي التقييم ولايكون 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،مماقد يدفع رئيسه إلى احترام سنه ومنحه تقديراً مرتفعاً[1].

رابعاً:إرشادات حول رفع كفاءة عملية تقييم الأداء:

لاتوجد 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 ضوئها.

٢. وجود معايير أداء معرفة ومحددة واضحة ومنطقية لجميع الوظائف،كماأنه 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 التى تلازم بعض المشرفين.

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

---

[1] نادر احمد أبو شيخة،مرجع سابق،ص٣٠٨.

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 .والاهم 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 الرؤوساء 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 مستوي أداء المرؤوسين،وبالتالى 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 شئ ضروري لتحفيز ومثابرة أصحاب الأداء المتميز للاستمرار في أدائهم،وإغراء الآخرين للعمل بجد للوصول الى هذه