

ثانياً : مشاكل المديرين القائمين بالتقييم :-

يواجه المديرين مشاكل خاصة بهم في عملية التقييم ومنها :

أ- ميل المدير الى التعميم هو ان يتأثر بصفة وحيدة في اداء المرووس لجعله يعممها على باقي صفات الاداء

ب- عدم فهم معايير التقييم .

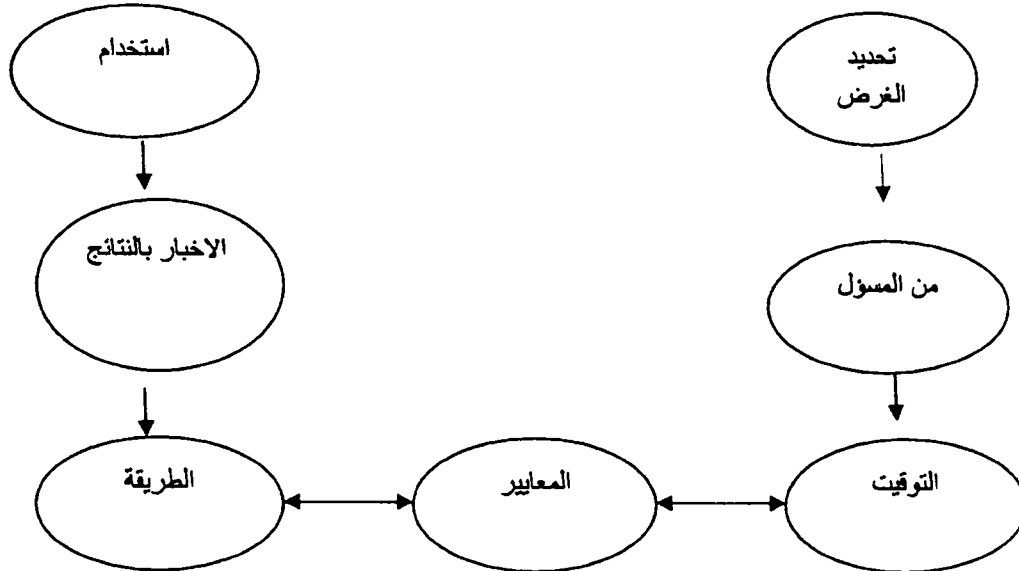
ج- عدم فهم مقاييس التقييم .

د- التساهل او التشدد او التوسط يميل بعض المديرين الى اعطاء تقديرات عالية .

هـ- التحيز الشخصي : يميل بعض المديرين الى تحيز من يفضلونهم من المرووسين . (احمد ماهر، 2016)

عناصر نظام تقييم الاداء :-

يتكون أي نظام من عدة عناصر تعبر عنه وتفسره . ونظام تقييم الاداء لأمثل له العديد من العناصر التي تعبر عنه .



يوضح الشكل (1 - 1) النظرية العامة لتقييم الاداء وهي نفس الوقت تمثل خطوات الممارسة التطبيقية السليمة في المنظمات ويبدأ نظام تقييم الاداء بتحديد الغرض منه لأن ذلك يحدد عناصر أخرى في هذا النظام يؤثر فيها ثم ينتقل الامر الى تحديد كل من المسئول عن عملية التقييم . (احمد ماهر، 2016)

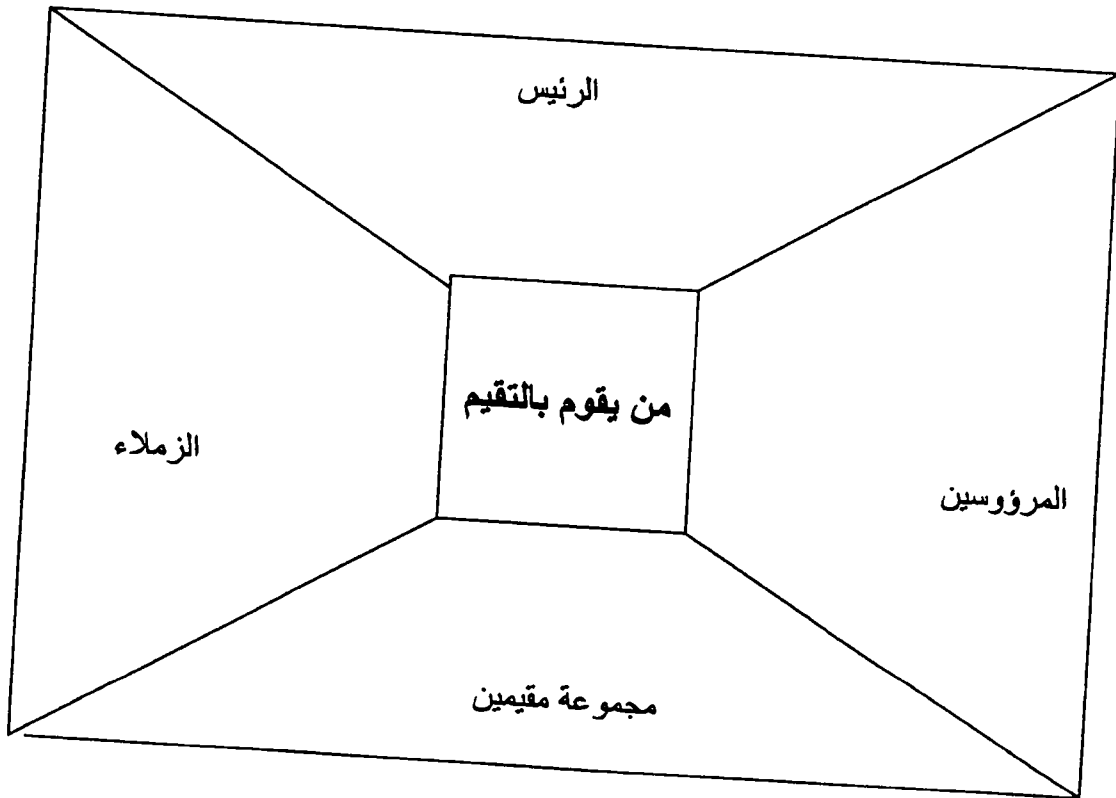
الغرض من تقييم الاداء :-

- 1- تقديم معلومات للعاملين انفسهم عن جودة وكفاءة ادائهم لأعمالهم وذلك لمعرفة و لتحسن الاداء الى الافضل .
 - 2- التعرف على الاعمال والمهام الخاصة التي يمكن ان تسندھا المنظمة الى الفرد وذلك في حالة احتياجها الى القيام بهذه الاعمال والمهام .
 - 3- تحديد امكانية ترقية الفرد كمكافأة على اداء التميز .
 - 4- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله الي وظيفة أخرى وربما الاستغناء ان لم يكن ذا كفاءة عالية للوظيفة الحالية .
 - 5- تحديد اوجه القصور في اداء الفرد واحتياجاته الى التطوير والتنمية وذلك خلال جهود التدريب .
 - 6- اجبار المديرين ان يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمتة النهائية
- يلاحظ المنظمات قد تركز على واحد اكثر من الاغراض السابقة عند تركيزها عي احد الاغراض فان ذلك الغرض بما يؤثر في شكل نظام تقييم الاداء . (احمد ماهر، 2016)

فإذا كان الغرض هو تقديم معلومات بنتائج تقييم قد يؤثر في التقييم بشكل نموذج تقييم الاداء
كان تكون معلومات التقييم بشكل يسهل ايضاحها وتوصيلها الى العاملين محل التقييم وذلك
بواسطة الرئيس المباشر الذي قام بعملية قام بعملية التقييم اما اذا كان رضا التقييم هو معرفة
جوانب الضعف في اداء المرؤسين وذلك لتحديد احتياجاتها من التدريب فأن معايير تقييم الاداء
لابد ان تركز على مهارات فأن معايير تقييم لابد ان تركز على انجازات محددة مثل كمية
الانتاج او الجودة . (احمد ماهر، 2016)

من المسئول عن تقييم الاداء :-

يمكن ان يتم تقييم الاداء بواسطة أي طرف من الاطراف التالية وكما هو في الشكل (1 - 2) :-



الشكل (1 - 2)

من يقوم بالتقييم:

1- الرئيس يقيم مرؤوسيه .

2- المرؤوسين يقيمون رئيسهم .

3- الزملاء يقيمون بعضهم البعض .

4- مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم .

فالطريقة الاولى : هو قيام الرئيس بتقييم مرؤوسيه وهي الطريقة الاكثر شيوعاً وهي التي تتمشى مع مبادي الادارة على الاخص مبدأ وحدة الامر . (احمد ماهر، 2016)

كما ان هذه الطريقة يمكن تقويتها غالباً من خلال قياس الرئيس الاعلى من الرئيس المباشر بإعتماد التقييم ، ويجب ان يلاحظ المسؤولية الرئيسية في التقييم هي للرئيس المباشر وان مسؤولية الرئيس الاعلى هي في ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض . في التأكد من إتباعهم للأحداث والتعليمات بشكل سليم ، ولا يجب ان يعني اشتراك الرئيس الاعلى ان يقوم الرئيس المباشر بتعقيد عملية التقييم او (زحلقتها) الى الاعلى . (احمد ماهر، 2016)

الطريقة الثانية : وهي قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء فإنها قد تغير في تلك المنظمات او المواقف الحرجة وذات الحساسية العالية ، فبعض وحدات الجيش والبوليس والمستشفيات والمهام الخاصة تتطلب قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء وتقييم الطلبة لأساتذتهم في الجامعة هو مثال لهذه الطريقة إلا ان ذلك يتم من النادر في المنظمات وما زال بشكل تجريبي كما انه يحيطه بعض المشاكل .

ومن اهم مشاكل هذه الطريقة انها تناقص مبادي الادارة على الاخص مبدأ وحدة الامر ،
وتسلسل الرئاسة من الاعلى لا اسفل كما ان الرؤساء يحتجون على قيام المرؤوسين بذلك
وأيضاً بمانع الكثير من المرؤوسين في تقييم رؤسائهم واعتبار ذلك امرٌ غير مناسب ولتطوير
هذه الطريقة يقوم المرؤوسين بتقييم انفسهم . (احمد ماهر، 2016)

الطريقة الثالثة : وهي تقييم الزملاء ، فهي مثل سابقتها نادرة في الاستخدام وما زالت تحت
التجريب ، وهناك مخاطرة في استخدامها على المستوى التنظيمي لأنها قد تفسر العلاقات
الاجتماعية داخل العمل ويمكن في بعض الاحوال استخدامها في المستويات الادارية وبغرض
تحديد الاستعدادات القيادية الادارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل ، ويمكن لبعض
الجماعات وفرقة العمل ذات الاستقلالية ان تستخدم هذه الطريقة . (احمد ماهر، 2016)

الطريقة الرابعة : فقد تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم
لكل مرؤوس ولديهم المعلومات الكافية للتقييم وهو امرٌ ليس متوافراً بشكلٍ دائم مما قد يحيل
عملية التقييم (حصيلة جهل مشترك) ولذلك تميل بعض المنظمات الى جعل كل رئيس يقوم
بملء نموذج التقييم كل حده ، ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد . ويساعد ذلك
على إعطاء التقييم الشكل الضخم الذي يبعد عن الفردية ، وانه امرٌ يمس التنظيم كله وليس
رئيساً واحداً . (احمد ماهر، 2016)

من يتم تقييم الاداء ؟

يتضمن هذا الموضوع سؤالين هما كالاتي :-

السؤال الاول : كم مرة يتم التقييم سنوياً ؟ والإجابة هنا كالاتي :

- أ- مرة واحدة سنوياً ويتبع ذلك غالبية المنظمات .
- ب- مرتان سنوياً ويتبع ذلك عدد قليل من المنظمات .
- ج- اكثر من مرتان سنوياً ويتبع ذلك عدد نادر جداً من المنظمات .

السؤال الثاني : من يتم بالتقييم ؟ هل هو في نهاية ام خلال فترة التقييم ؟

والغالب هو ان يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين في نهاية الفترة ، و إن كان ذلك معيباً ، لأنه يزحم الرؤساء بضرورة قيامهم بتقييم المرؤوسين في فترة ضيقة مما يهدد عملية التقييم بالفشل

والنادر هو ان يحتفظوا بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم ، وإن كانت هذه الطريقة الثانية افضل ، إلا انها تأخذ وقتاً اكثر . (احمد ماهر، 2016)

المبحث الثالث

طرق تقييم الاداء :

أ- قائمة معايير التقييم (كمية العمل - جودة العمل - المعرفة بالعمل - التعاون - المبادرة) وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم وتحديد مدى توافر هذه المعايير في اداء الفرد وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الاداء ، ويجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم اداء الفرد .

ب- طريقة المقارنة بين العاملين : في هذه الطريقة يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الافراد في نفس القسم ويتمون وفقاً لذلك ثنائيات من المقارنات ويتحدد في كل منها أي فرد افضل ، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب ادائهم العام . (على سعد، 1996)

ج- طريقة الترتيب البسيط : حيث يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً في الاحسن الى الاسوأ .

د- طريقة التوزيع الاجباري : وفي هذه الحالة يكون الرئيس مجبراً نسبياً على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكلٍ تحدد المنظمة ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي وهو توزيع يرى ان غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس ، وتأخذ نسبة الناس في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة سواءً بالارتفاع ام بالانخفاض .

هـ- طريقة الادارة بالأهداف : هذه الطريقة تعتمد على ان العبرة بالنتائج أي ان الرئيس المباشر لن يلتفت على سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم بل سيهتم فقط بما إستطاعوا ان يحققوه من النتائج .

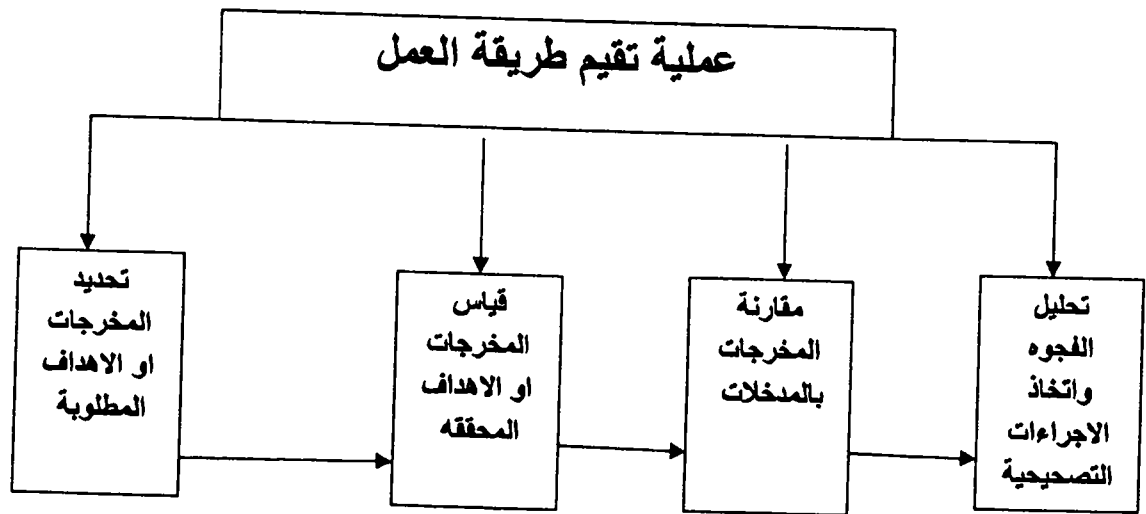
هناك مجموعة من القواعد التي يجب ان يتبعها أي رئيس عند إدارته لمقابلات تقييم الاداء وأهم هذه القواعد

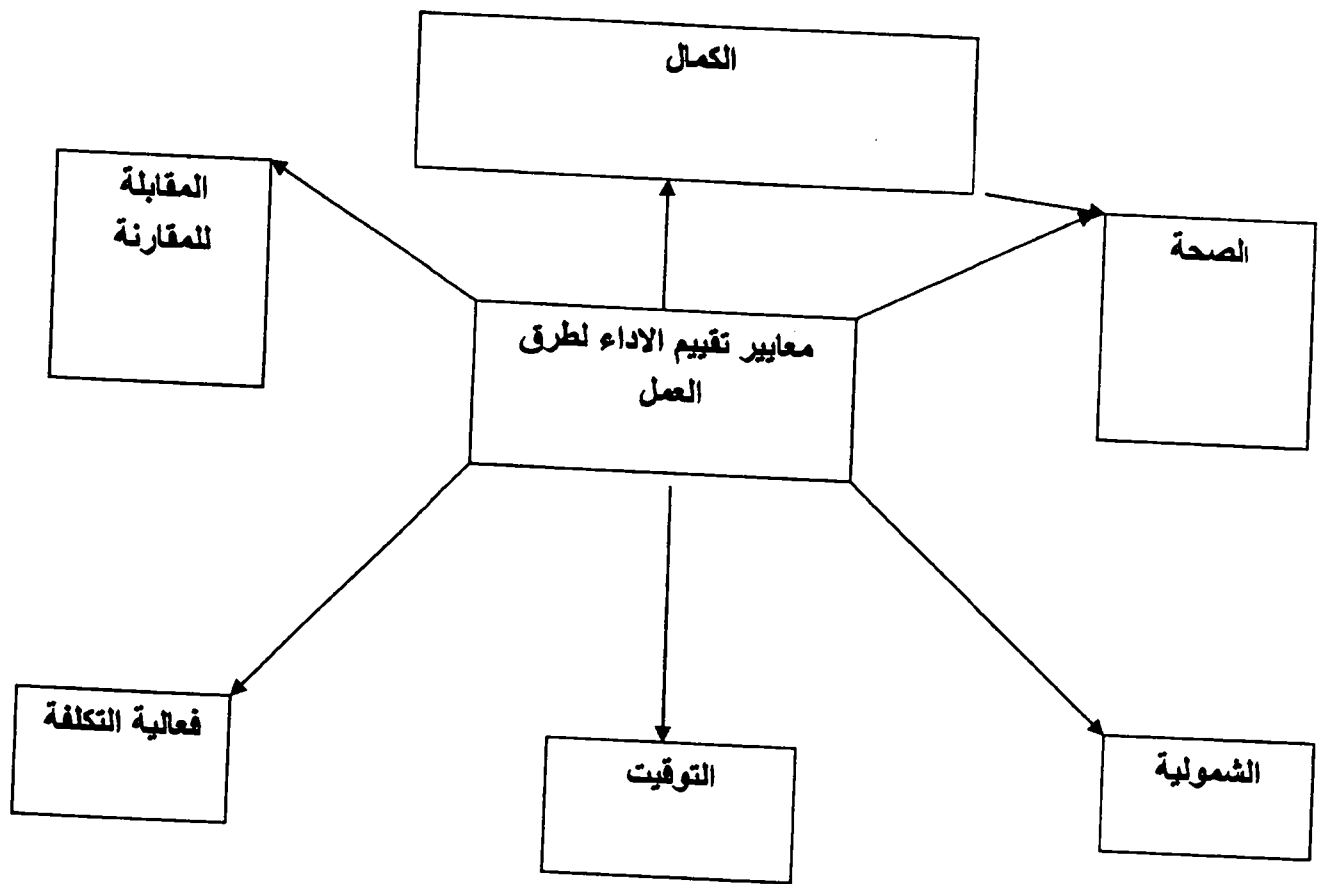
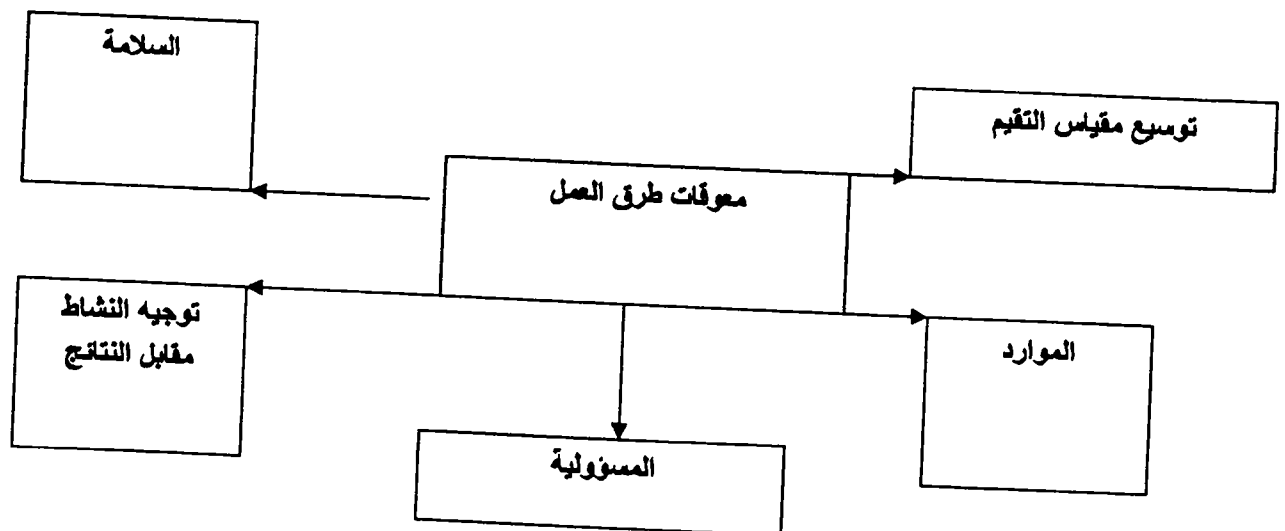
أ- الصراحة في تقديم المعلومات عن المرؤوس كوسيلة او عدم إخفاء المعلومات عن المرؤوس لكي يعلم مدى تقدمه في الإنجاز .

ب- إقناع المرؤوس بالنتيجة وذلك من خلال الادلة والبراهين الخاصة بالعمل والحسم في إدارة المقابلة .

ج- الديمقراطية : وذلك من خلال إعطاء الفرصة للمرؤوس لك يعبر عن رأيه أي ان يقوم الرئيس المباشر بالاستماع الى مرؤوسيه .

د- المقابلة : هي وسيلة لحل المشاكل وتطوير وتحسن الاداء وهي وسيلة أيضاً تهدف الى تنمية المرؤوس في عمله . (على سعد، 1996)





"على سعد - 1996م"

نصائح في تحسين انظمة تقييم الاداء :-

- يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الاداء هي التي تمس نواتج الاداء ثم سلوك الاداء واقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية .
- يجب ان تسند المعايير الموضوعية على دراسة لطبيعة العمل .
- يفضل ان تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروعة للقائمين على استخدامها .
- يجب ان تأخذ المعايير اوزاناً نسبية مختلفة إستناداً الى علاقتها بالاداء .
- يفضل إستخدام عدة نماذج او ربما طرق للتقييم وذلك باختلاف الوظائف ور المستويات التنظيمية .
- يفضل ان يتدرب الرؤساء المباشرون علي إستخدام طريقة التقييم والنماذج المتبعة في التقييم ، وان يتدربوا على عدم الوقوع في الاخطاء الشائعة في التقييم مثل التساهل والتشدد والتوسط والتحيز .
- يفضل ان يشترك اكثر من مستوى رئاسي في التقييم ويفضل ان يكون مستويين الرئيس المباشر ثم الرئيس الاعلى من المباشر وذلك لإضفاء الحيدة والموضوعية والرقابة في عملية التقييم .
- يفضل اخبار المرووسين بنتائج تقييمهم وذلك من خلال مقابلات تقييم الاداء والتي فضل ان تتم بصورة مستمرة إن امكن .
- يجب ان يمنع العاملون الحق في التظلم من نتيجة التقييم .
- يجب ان يكافئ الذين يستوفون عمليات التقييم لمرووسيههم بشكل كامل وسليم .
- يجب ان تلعب ادارة الموارد البشرية دور المنسق في والمخطط والمراقب على اجراءات التقييم وتدريبهم على تقييم الاداء يجب ان يكون لتقييم الاداء استخدامات واضحة ومحددة ومفيدة وإلا فمن الافضل عدم استخدامه على الاطلاق . (على سعد، 1996)

المبحث الرابع

نموذج اداء الموظفين:

مما لا شك فيه ان جوهر عملية ادارة الاداء تتمثل في عملية تقييم الاداء والتي لن يتم إلا ممن خلال مجموعة من النماذج والتي من خلالها يتم توثيق وتقييم الاداء ، هذه النماذج تعد الاداة الاساسية التي يتم الاعتماد عليها بعد ذلك في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في تلك المنظمة .

هذه النماذج قد يتم ملئها يدوياً او إلكترونياً وان كان الاعتماد علي النماذج الالكترونية في العديد من المزايا منها سهولة وسرعة حفظ وتحليل المعلومات التي تم جمعها ، فضلاً عن امكانية تبادل المعلومات بين القائمين بالتقييم وادارة الموارد البشرية في اقل وقت ممكن .
(محمد، 2013)

وبصفة عامة هناك بعض المكونات الاساسية التي يجبان تضمنها نماذج التقييم سواء ان كانت تلك النماذج يتم ملئها يدوياً او إلكترونياً ، هذه المكونات يمكن ايجازها فيما يلي :-

المعلومات الاساسية عن الفرد موضع التقييم :-

هذا الجزء ان يتم فيه تحديد وجمع معلومات عن الفرد الذي يتم تقييمه من حيث المسمى الوظيفي ، والادارة التي يعمل بها ورقم الموظف في المنظمة والدرجة الوظيفية الخ فضلاً عن ذلك فان نموذج تقييم الاداء يمكن ان يشمل في هذا الجزء على تاريخ القيام بتقييم الاداء وعدد الشهور او السنوات المشرف او المقيم ومتابعاً لعمل هذا الفرد في المنظمة وتاريخ بدء الفرد في الوظيفة الحالية ، وكذلك تاريخ بدء العمل في المنظمة والغرض من اتمام عملية تقييم الاداء المرتب الحالي للفرد وتاريخ عملية التقييم التالية . (محمد، 2013)

المساءلات والاهداف والمعايير :-

اذا ما تم تبني منهج النتائج في قياس الاداء فان هذا الجزء من نموذج تقييم الاداء يجب ان يشتمل مسمى ووصف كل مسائلة والاهداف التي يتم الاتفاق بين المرووسين والمدير عليها وعلى أي درجة تم تحقيق تلك الاهداف ، وفي كثير من الاحيان يتم اعطاء وزن الاهداف حسب اهميتها وهذا من شأنه ان يسهل من عملية حساب تقدير الاداء الاجمالي في هذا الجزء يمكن ايضاً ان توضح الظروف التي في ظلها تم تحقيق كل نوع من الاداء والذي من شأنه ان يوضح لماذا تم تحقيق كل نوع من الاداء (اقل او اعلى) من المحدد فعلى الذي يقيم الفرد . فعلى سبيل المثال قد يقيم الفرد في كفاءة مثل :-

(العمل في فريق من قبل زميل له في المنظمة في حين انه قد يقيم في كفاءة اخرى مثل)
(الاعتمادية) من قبل العملاء من خارج المنظمة . (محمد،2013)

تعليقات الفرد الذي يتم تقييمه :-

يعطى الفرد الذي يتم تقييمه الفرصة ولكي يعطى معلومات او تعليقات عن ادائه ان وجود هذا الجزء في نموذج تقييم الاداء لا يشعر الفرد بعدالة النظام فقط ولكن ايضاً يساعد في التعامل مع الامور القانونية والتي من خلالها يمكن التأكيد بان الفرد قد اعطي له الفرصة للمشاركة في عملية تقييم الاداء . (محمد،2013)

التوقيعات :-

ان الجزء الاخير في معظم ان لم يكن في كل نماذج تقييم الاداء يشتمل على توقيع الشخص الذي قم بالتقييم ، وكذلك توقيع الرئيس الاعلى للشخص الذي قام بالتقييم وفي بعض الحالات قد يتضمن هذا الجزء توقيع مسئول الموارد البشرية في المنظمة للتأكد واعتماد محتوى نموذج تقييم الاداء . (محمد، 2013)

نموذج تقييم الاداء	
اسم الموظف :	الوظيفة :
اسم المدير :	تاريخ اجتماع التقييم :
<p>تهدف مراجعات اداء الموظف الى تحسين ادائه وتطوير من خلال عملية الاتصال ، وإيجاد توقعات معينة عن الاداء وتحديد احتياجات ومدى التطوير ووضع الاهداف من اجل تحسين الاداء . كذلك توفر مراجعات الاداء مستمر لأداء الموظف والذي يوفر معلومات هامة لكل من الرئيس والموظف .</p> <p>استخدام النموذج التالي من اجل تحديد امثلة توضح الاداء والانجاز غير الذي قام به الموظف خلال الفترة التي تم تقييم الاداء عنها وكذلك من اجل مجالات الاداء التي تحتاج للتطوير والتحسين . من فضلك اكتب تعليقاتك على اداء الموظف وكمل كل جزء من النموذج من</p>	
<div></div>	