



برنامج المسار الوظيفي للعاملين بقطاع مياه الشرب والصرف الصحي



دليل المتدرب

برنامج تقييم الأداء الوظيفي



أخصائي موارد بشرية - درجة ثانية

المحتويات

3	الفصل الأول : تقييم الأداء.....
4	الأهداف السلوكية من هذا الفصل
5	تعريفات تقييم الأداء الوظيفي
6	الفرق بين التقويم والتقييم
6	الهدف الرئيسى من عملية تقييم الأداء.....
6	أسباب تقييم الأداء
7	المواد الخاصة بقياس كفاءة الأداء بالألئحة الداخلية للشركة.....
12	أنواع تقييم الأداء:
13	توقيت تقييم الأداء.....
13	استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي.....
14	طرق تقييم الأداء الوظيفي
20	خطوات عملية تقييم الاداء
25	أسباب فشل بعض أنظمة تقييم الأداء
28	أساليب معالجة مشاكل تقييم الأداء:
28	تكلفة عملية تقييم الأداء
29	الاعتبارات الخاصة بعملية تقييم الاداء
29	إرشادات لتطوير عملية التقييم.....
31	بعض نماذج تقييم الأداء للاسترشاد بها.....

الفصل الأول : تقييم الأداء

مقدمة

تعتبر عملية تقييم الأداء نشاطاً مهماً من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمات بشكل عام، فهي ليست فقط وسيلة موضوعية لاتخاذ القرارات العادلة المتعلقة بتوزيع الأجور وترقية ونقل العاملين. ولكنها أيضاً وسيلة لحثهم على بذل أقصى الجهود والتفاني في العمل، علاوة على أنها تكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العاملين، ومن ثم تهيئة الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتاحة، وتقدير الاحتياجات التدريبية تقديراً واقعياً.

لا بديل أمام المنظمات الهادفة إلى زيادة إنتاجيتها ، ودعم موقفها التنافسي إلا تصميم وإنشاء نظام فعال لتقييم أداء آلاف العاملين ، يقوم على وضع وبناء معايير كمية ، ومنظومات للمؤشرات على أسس علمية وموضوعية تأخذ في الاعتبار الاتجاهات الحديثة في نظم تقييم الأداء الفعالة وطبيعة الأنشطة في المنظمة ، والعوامل المحفزة والداعمة في تعظيم الأداء ، وأيضاً تلك العوامل المعوقة أمام عملية إدارة وتقييم الأداء .

علي الرغم من أن تقييم الأداء يعد من الأدوات المفيدة في تحفيز العاملين وتنميتهم في المنظمات كافة، ومع أهميته في تشخيص حالات التمييز أو السلبية في العمل الذي يتجزأ الموظفون، إلا أنه قد يكون مصدراً لإثارة القلق والإحباط لكل من الرؤساء والمرووسين والعاملين، وذلك بسبب الابتعاد عن الدقة، والغموض الذي يحيط بانظمة تقييم الأداء.

وعلي العموم، فإن تقييم الأداء يمكن أن ينظر إليه، علي أنه وسيلة مهمة للتحقق من مدي إمكانية قيام آلاف ارد بالعمل، ووفقا لمعايير الأداء يمكن أن ينظر إليه: علي أنه وسيلة مهمة للتحقيق من مدي إمكانية معرفة ما هو المطلوب منهم عند تأديتهم للأعمال التي يكلفون بها.

الأهداف السلوكية من هذا الفصل

بالإنهاء من هذا البرنامج التدريبي يكون الدارس قد حقق الأهداف التالية:

أولاً : الأهداف المعرفية :

- معرفة ماهية تقييم الأداء الوظيفي وأهميته .
- يفرق بين الأساليب المختلفة لقياس الأداء .
- يحدد المكونات الرئيسية لنموذج الأداء الوظيفي.

ثانياً : الأهداف المهارية :

- يعالج المشاكل الخاصة بعملية تقييم الأداء .
- يصمم نماذج تقييم أداء مناسبة لمختلف الإدارات .
- يطبق نظام تقييم الأداء المناسب للشركة .

ثالثاً : الأهداف السلوكية :

- يتقيد بالأسلوب العلمي لوضع نظم تقييم الأداء الوظيفي .
- يتعاون مع الإدارات المختلفة لعلاج مشكلات تقييم الأداء الوظيفي الخاص بها .
- يشارك المديرين التنفيذيين عند وضع نظم التقييم الوظيفي للإدارات.

تعريفات تقييم الأداء الوظيفي

- يمكن تعريف تقييم الأداء الوظيفي " بأنه عملية قياس سلوكيات الموظفين في محيط العمل، وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم، ونتائج أعمالهم، بشكل منتظم ودوري، وذلك عن طريق شخص أو مجموعة أشخاص، يكونون على دراية مناسبة بأدائهم " .
- ويعرف تقييم الأداء بأنه " تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى " .
- ويعرف عملية تقييم الأداء " بأنها تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه " .
- وتقييم الأداء أيضا " هو إصدار حكم يستند إلى معايير موضوعية عن أداء الموظف خلال فترة زمنية معينة مضت من قبل جهة معينة " .
- ويعرف تقييم الأداء بأنه " عملية تعنى تحديداً بإعطاء قيمة رقمية أو وصفية لأداء موظف ما، وذلك عن طريق مقارنة أداء الموظف الفعلي في فترة معينة بتلك التوقعات المعلنة من قبل الجهاز لأداء الموظف. وتتمثل هذه العملية تطبيقياً بتعبئة نماذج تقييم الأداء الوظيفي " .

مفهوم تقييم الأداء

- هو نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً.
- وهي عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام، لتحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته وأحياناً لعمل خطة لتحسين وتطوير أدائه .
- ويتم تقييم هذا الأداء وفقاً لمعايير الأداء والسلوك المتعلقة بوظيفته . وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات أفضل و بكفاءة أعلى في المستقبل . كما يحدد المواهب الكامنة لدى الفرد واتجاهاته المستقبلية فالجهود عندما يتم تدعيمها بطريقة صحيحة يزيد من احتمالات فرص تحسينها في المستقبل.

الفرق بين التقويم و التقييم

التقويم: هو قياس الهدف ومعرفة نقاط القوي وتعزيزها ونقاط الضعف وعمل خطط لعلاجها .

التقويم: هو إصلاح الخلل والاعوجاج وتعديله .

التقييم: هو قياس الهدف وتحديد المستوي والاختبارات الشفوية أو التحريرية أداة من أدوات التقييم

التقييم: هو إعطاء الشيء قيمته وتقييمه .

الهدف الرئيسى من عملية تقييم الأداء

- إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم فى القيام بواجباتهم الوظيفية .
- توجيههم فى تطوير أدائهم مستقبلاً .

ومن هنا يتضح لنا مدى أهمية تقييم أداء العاملين من أجل إبراز الإحتياجات التدريبية.

وحت العاملين على بذل أقصى مجهوداتهم من أجل أن يحققوا المعايير المطلوبة للأداء الجيد ، ومن ثم يثبت أحقيته فى المكافآت والترقية .

أسباب تقييم الأداء

هناك أربعة أسباب رئيسية تكمن وراء تقييم الأداء :-

1. توفير معلومات يتم علي أساسها قرارات النقل والترقية .
2. إتاحة الفرصة لمراجعة واعادة النظر في سلوك المرؤوسين .
3. مراجعة خطط ونظم العمل .
4. تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة .

المواد الخاصة بقياس كفاءة الأداء بالألئحة الداخلية للشركة**نص المادة رقم (17):**

فيما عدا شاغلي الوظائف القيادية والنظيرة يخضع لنظام تقارير كفاءة الأداء جميع العاملين بالشركة حددت المادة أن جميع العاملين يخضعون لنظام تقارير الكفاءة من الدرجة السادسة وحتى الدرجة الأولى أما شاغلي الوظائف القيادية والنظيرة فيخضعون لنظام آخر حددته المادة (24) من لائحة العاملين بالشركة

نص المادة رقم (18):

يحرر لكل عامل تقرير مستوى شامل وفقا للضوابط والمعايير التي يقرها مجلس إدارة الشركة وتعد تقارير الكفاءة عن أداء العامل من أول يناير إلى آخر ديسمبر من كل عام

• الشرح

تقوم الإدارة العامة للموارد البشرية اعتبارا من شهر نوفمبر من كل عام بالتجهيز لتوزيع نماذج تقارير الكفاءة على كل العاملين بالتقسيمات التنظيمية بالشركة ويمكن الاستعانة بسجل العمالة على الطبيعة الموجود بإدارة القوى العاملة وتحضير وتوزيع التقارير بمختلف مستوياتها على كل رئيس أو مدير الموقع أو التقسيم التنظيمي والتبنيه بنهوا اعتمادها في نهاية شهر يناير كحد أقصى ويراعى التحقق من أن الرئيس المباشر هو من وضع التقارير وبالنسبة للعاملين المنقولين داخل الشركة يضع التقرير الرئيس المباشر الذي قضى معه العامل المدة الأطول من السنة

نص المادة رقم (19):

تستوفى بيانات تقرير الكفاءة من الرئيس المباشر ثم الرئيس الأعلى ويجب أن يكون التقرير بمرتبة ممتاز أو ضعيف مسببا ومحددا لعناصر التميز أو الضعيف التي أدت إليه ولا يعتمد إلا باستيفاء ذلك وتعرض التقارير على لجنة شئون العاملين لاعتمادها .

• الشرح

يتم تجميع تقارير الكفاية لعرضها على لجنة شئون العاملين بالشركة لاعتمادها ويجب التأكد من قيام الرئيس المباشر بكتابة مبررات منح العامل تقرير امتياز ويوقع عليها وكذلك في حالة وضع تقرير بمرتبة ضعيف أن يحدد مبررات ذلك ويوقع عليها ويعتبر من عناصر التميز بوجه خاص ما يأتي تحقيق الأهداف المطلوبة وتجاوزت معدلات الأداء المحددة

1- الإسهامات التي أدت إلى تطوير أنظمة العمل وتحسين أدائه

2- السلوكيات الوظيفية مع الرؤساء والمرؤوسين والمتعاملين مع الوحدة وأوجه تميزها

3- مدى الانتظام في العمل واستخدام الحق في الإجازات وعدم توقيع أية جزاءات تأديبية

ويعتبر من عناصر الضعف بوجه خاص ما يأتي :

1- أداء العمل بما يقل عن مستوى الأداء العادي طبقا لمعدلات الأداء المحددة

2- ما ثبت من ملاحظات الرؤساء أو شكاوى الزملاء والمرؤوسين والمتعاملين مع الوحدة

3- سوء استخدام أدوات العمل والإمكانات المادية للوحدة

4- الجزاءات التأديبية الموقعة

يجب مراعاة العاملين الحاصلين على إجازات خاصة فيوضع عنهم تقرير حكمي لا يقل عن تقرير كفاءة السنة السابقة

أما في حالة قيامه بالأجازة خلال عام التقرير وكانت مدة عمله خلال العام اكبر من مدة الأجازة فيوضع عنه تقرير فعلى

أما التقرير الحكمي يوضع في حالة أن كانت مدة العمل أقل من مدة الأجازة الخاصة الممنوحة له

نص المادة رقم (20):

تحدد مراتب كفاية الأداء على النحو التالي:

أقل من (50) تحدد مرتبة الأداء بمستوى ضعيف

من 50 إلى أقل من 65 (متوسط)

من 65 إلى أقل من 80 (جيد)

من 80 إلى أقل من 90 (جيد جدا)

من 90 فأكثر (ممتاز)

يجب على الموارد البشرية مراعاة طباعة نص المادة (20) والمادة (22) خلف تقرير الكفاية ليكون مرجعا للرؤساء المباشرين عند وضعهم لتقارير الكفاية

نص المادة رقم (21):

تتولى إدارة شئون العاملين إخطار العامل بصورة من تقرير كفايته فور اعتماده من لجنة شئون العاملين أو من السلطة المختصة بحسب الأحوال وله أن يتظلم منه خلال عشرين يوما من تاريخ توقيعه بالاستلام ويتم البت في التظلم بمعرفة لجنة للتظلمات يتم تشكيلها بقرار من السلطة المختصة من ثلاثة على الأقل من شاغلي الوظائف القيادية بالشركة وعضو من اللجنة النقابية يتم اختياره بقرار من مجلسها ويكون قرار اللجنة نهائيا ولا يجوز لعضو من أعضاء اللجنة المشكلة في بحث التظلمات من التقارير المقدمة من الرؤوسين التابعين له سواء باعتباره رئيسا مباشرا أو رئيس أعلى

• الشرح

- بعد تجميع تقارير الكفاية من جميع العاملين بالشركة ومراجعتها تعد مذكرة للعرض على لجنة شئون العاملين للاعتماد

- فور اعتماد لجنة شئون العاملين لتقارير الكفاية تقوم إدارة الموارد البشرية بالاتي:

- 1 إخطار العاملين بتقارير الكفاية الخاصة بهم مع التأكد من توقيع العامل على استلام التقرير الخاص به ويؤرخ بتاريخ الاستلام لحساب المدة القانونية للتظلم من التقرير وهي خلال عشرين يوما من تاريخ الاستلام
- 2 تسجيل التقارير في السجلات الخاصة بذلك أو تحميلها على قاعدة البيانات الخاصة بالموارد البشرية
- 3 تشكيل لجنة تظلمات من تقارير الكفاية من ثلاثة أعضاء على الأقل من شاغلي الوظائف القيادية وعضو من اللجنة النقابية
- 4 مسك سجل للتظلمات من تقارير الكفاية تسجل فيه المحاضر المعروضة على اللجنة .
- 5 يجب على رئيس لجنة التظلمات التأكد من قيام مقرر اللجنة بإخطار العاملين بنتيجة التظلم المقدم منهم لإعطائهم الفرصة في اللجوء للقضاء في حالة اعتراض العامل على رأى اللجنة .

نص المادة رقم (22):

لا يجوز تقرير مرتبة كفاية العامل بمرتبة ممتاز إذا توافرت خلال التقرير إحدى الأسباب التالية:

- أ- العامل الذي أتيحت له فرصة التدريب وتخلف عنها دون عذر مقبول أو لم يجتز التدريب بنجاح
- ب- العامل الذي وقع عليه جزاء تأديبي يتجاوز عقوبة الإنذار
- ج- تحدد كفاءة العامل المجند أو المستدعى للاحتياط أو المستبقى بمرتبة "جيد جدا" حكما فإذا كان آخر تقرير حصل عليه قبل تجنيده بمرتبة "ممتاز" قدرت كفاءته بذات المرتبة
- د- تحدد مرتبة كفاءة العامل عضو التنظيم النقابي أو عضو مجلس الإدارة المنتخب بما لا يقل عن تقدير كفاءة السنة السابقة على انتخابه بالمنظمة النقابية أو مجلس الإدارة
- هـ- إذا زادت مدة مرض العامل عن ثمانية أشهر تحدد كفاءته بمرتبة (جيد جدا) حكما وإذا كان كفاءته في العام السابق بمرتبة أكبر قدرت كفاءته بذات المرتبة
- و- في حالة النقل تختص بوضع تقرير الكفاءة النهائي للعامل الجهة التي قضى فيها العامل المدة الأكبر من السنة التي يوضع تقرير الكفاءة ويعتد بالتقريرين السابق وضعهما عن العامل
- ز- في حالة الأجازة الخاصة أيا كان نوعها يعتد بأخر تقريرين مقدمين عن العامل إذا كانت مدة الأجازة أكبر من مدة عمله في هذه السنة .

• **الشرح**

حددت المادة الأسباب التي تمنع حصول العامل على مرتبة كفاية بدرجة ممتاز ولا اجتهد من قبل الرؤساء المباشرين في وضع التقارير مع هذا النص

لذا وجب على الموارد البشرية طباعة نص هذه المادة مع نص المادة رقم (20) في ظهر تقارير الكفاية حتى تكون مرجعا لهم عند وضع تقارير الكفاية للعاملين تحت رئاستهم

- يجب على الموارد البشرية الاهتمام بمسك سجلات خاصة بتقارير الكفاية طبقا للمرفق أو تحميلها على قاعدة البيانات الالكترونية إذا تيسر ذلك والتركيز على دقة تسجيل هذه البيانات لأثرها الكبير على المستقبل الوظيفي للعاملين من حيث منح العلاوات التشجيعية والترقيات وإنهاء الخدمة.....الخ

نص المادة رقم (23):

يعرض أمر العامل الذي يقدم عنه تقريران سنويان متتاليان بمرتبة ضعيف على لجنة شئون العاملين فإذا تبين لها من فحص حالته أنه أكثر ملائمة للقيام بوظيفة أخرى من مستواها قررت نقله إليها أما إذا تبين للجنة أنه غير صالح للعمل في أي وظيفة من مستواها بطريقة مرضية اقترحت فصله من الخدمة مع حفظ حقه في المعاش أو المكافأة وترفع اللجنة تقريرها للعضو المنتدب لاعتماده فإذا لم يعتمد إعادة للجنة مع تحديد الوظيفة التي ينقل لها العامل فإذا كان التقرير التالي مباشرة بمرتبة ضعيف أيضا يفصل العامل من الخدمة في اليوم التالي لاعتباره نهائيا مع حفظ حقه في المعاش أو المكافأة .

• الشرح

في حالة حصول أحد العاملين على تقريرين متتاليين بمرتبة ضعيف تقوم الإدارة العامة للموارد البشرية عرض مذكرة بالموضوع على لجنة شئون العاملين لفحص حالة العامل فإذا انتهى رأى اللجنة إلى إتاحة الفرصة للعامل بنقله إلى وظيفة أخرى من نفس مستوى وظيفته قامت الموارد البشرية بإصدار القرار التنفيذي لذلك

- أما إذا رأت اللجنة عدم صلاحية العامل لأي وظيفة من مستوى وظيفته واقترحت فصله من الخدمة تقوم الإدارة العامة للموارد البشرية بعرض ذلك بمذكرة على العضو المنتدب لاعتماده فإذا رفض الاعتماد يعاد الموضوع مرة أخرى على اللجنة مع تحديد الوظيفة التي ينقل إليها العامل فإذا كان التقرير التالي مباشرة بمرتبة ضعيف تقوم الإدارة العامة للموارد البشرية بعرض مذكرة على لجنة شئون العاملين لإنهاء خدمة العامل اعتبارا من اليوم التالي لاعتبار تقرير الكفاية نهائيا مع حفظ حقه في المعاش أو المكافأة

نص المادة رقم (24):

يكون قياس كفاءة الأداء بالنسبة لشاغلي الوظائف القيادية والنظيرة على أساس ما يبدیه الرؤساء بشأنهم سنويا من بيانات تعتمد من العضو المنتدب للشركة وتودع بملفات خدمتهم

تقوم الأمانة الفنية للجنة القيادات المشكلة بكل شركة بمطالبة شاغلي الوظائف القيادية والنظيرة بتقديم تقارير بانجازات كل منهم ومشروع التطوير للسنة القادمة لعرضها على لجنة القيادات للنظر في التجديد لهم أو نقلهم إلى وظائف غير قيادية

نص المادة رقم (25):

يصدر مجلس إدارة الشركة نظاماً لتقييم أداء العاملين يشمل مستويات التقييم وعناصره والنماذج والمعايير المستخدمة بما يحقق موضوعية وواقعية ومصادقية التقييم وبما يتفق مع أحكام هذه اللائحة وتضع الشركة القابضة نظاماً لتدريب العاملين بما في ذلك شاغلي الوظائف القيادية والنظيرة

يقوم قطاع الموارد البشرية بإعداد نظام لتقييم أداء العاملين ويعرض على مجلس إدارة الشركة لاقتراره والعمل به ونصت الفقرة الأخيرة من المادة (25) على أن الشركة القابضة هي المسؤولة عن وضع نظام لتدريب العاملين من شاغلي الوظائف القيادية والنظيرة واجتياز هذا التدريب شرط أساسي لشغل الوظائف القيادية والنظيرة .

الأهداف العامة لتقييم الأداء:

1. تحفيز العاملين لتحسين أدائهم.
2. توزيع المكافآت والترقيات بصورة عادلة.
3. تبرير العقوبات والجزاءات التأديبية.
4. تحديد الاحتياجات التدريبية.
5. توصيل أهداف المنظمة للعاملين.

أنواع تقييم الأداء:

يتم تصنيف أنواع تقييم الأداء إلى نوعين أساسيين هما:

➤ تقييم الأداء بشكل رسمي:

حيث يقوم المشرف أو المدير بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين خلال فترة زمنية معينة ، ويقوم المشرف بعد ذلك بإخبار العامل بنتيجة التقييم.

➤ تقييم الأداء بشكل غير رسمي:

في هذه الحالة يكون للمشرف أو المدير المقيم انطباع ورؤية شخصية حول أداء العامل . وفي هذه الحالة نادراً ما يقوم المشرف أو المدير بإخبار العامل عن هذا التقييم الشخصي .

توقيت تقييم الأداء

إن التوجه التقليدي لتقييم الأداء في معظم المنظمات هو تقييم الأداء السنوي وخاصة في المنظمات الحكومية . وهناك عدد قليل من المنظمات تقوم بتقييم الأداء مرتين سنوياً ويوجد عدد نادر جداً من المنظمات تقوم بتقييم الأداء مرة كل 3 شهور أى (أربع مرات سنوياً) . كما أن الرؤساء يقومون بتقييم المرؤوسين في نهاية الفترة، وإن كان ذلك معيباً؛ لأنه يزحم الرؤساء بضرورة قيامهم بتقييم المرؤوسين في فترة ضيقة ؛ مما يهدد عملية التقييم بالفشل، والنادر هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين خلال الفترة كلها، وهنا عليهم أن يحتفظوا بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم، وإن كانت هذه الطريقة الثانية أفضل، إلا أنها تأخذ وقتاً أكثر. ويفضل اختيار فترة زمنية مناسبة لتقييم الأداء بحيث نضمن فاعلية التقييم ونقل في نفس الوقت المجهودات والموارد والزمن المستخدم فيها مع مراعاة حجم المنظمة ونوعية الوظائف ودرجة تعقد نظام التقييم المستخدم.

استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي

تستخدم نتائج عملية تقويم الأداء الوظيفي لإغراض عديدة منها ما يلي:

1. استخدامات إدارية:

- أ. الترقية والنقل.
- ب. تحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية.
- ج. تعريف العاملين بمسؤولياتهم وبالأداء والسلوك المهم للمنظمة.
- د. الانضباط والمعاقبة.
- هـ. الفصل وإنهاء الخدمة.

2. استخدامات تطويرية:

- أ. تحديد نقاط القوة والضعف.
- ب. تخطيط التطوير.
- ج. تخطيط المسار الوظيفي.
- د. تحديد الاحتياجات التدريبية.

3. استخدامات لإغراض البحث العلمي:

ه. التحقق من سلامة وصحة عمليات الاستقطاب والاختيار في المنظمة.

و. إعادة دراسة الأنظمة المتعلقة بالرواتب والأجور.

ز. تقويم البرامج التدريبية.

طرق تقييم الأداء الوظيفي

هناك العديد من الطرق أو الأساليب التي يمكن استخدامها في عملية تقويم الأداء الوظيفي، ويمكن للمنظمة أن تعتمد على طريقة أو أكثر من هذه الطرق. ومن الطرق الشائعة الاستخدام في الواقع العملي ما يلي:

1. طريقة التوزيع الإجباري:

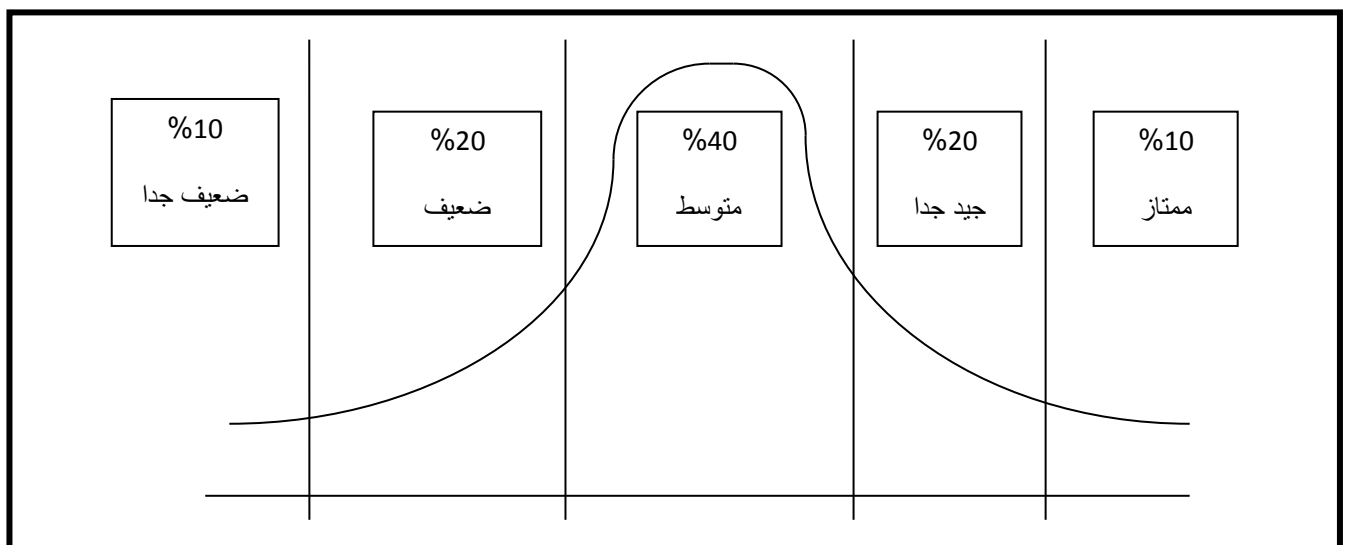
وفيها يتم تقويم الأداء الوظيفي على أساس فكرة التوزيع الطبيعي، والتي أن ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة للظاهرة ويقل تركيزها عند الطرفين. ويتم التقويم على النحو التالي:

أ. تحديد مستويات معينة للأداء. مثل (ممتاز، جيد جداً، متوسط، ضعيف، ضعيف جداً).

ب. تحديد نسبة العاملين الواجب وضعهم عند كل مستوى. مثل (10% من العاملين ذوي الأداء العالي والممتاز،

20% من العاملين ذوي الأداء الجيد جداً، 40% من العاملين ذوي الأداء المتوسط، 20% من العاملين ذوي

الأداء الضعيف، 10% من العاملين ذوي الأداء الضعيف جداً). انظر الشكل (1).



تقويم الأداء الوظيفي بطريقة التوزيع الإجباري شكل (1)

من إيجابيات هذه الطريقة

تلافي التساهل والتشدد في عملية التقويم، وسهولة وبساطة تطبيقها. ومن سلبيات هذه الطريقة أنها لا تعطي فرصة لتوضيح الفروق الفردية بين العاملين، وصعوبة تطبيقها على المجموعات الصغيرة من العاملين.

2. طريقة الاختيار الإجباري:

وفي هذه الطريقة يتم إعداد مجموعة من العبارات التي تصف جوانب الأداء، في قوائم خاصة كل منها تحتوي على أربع عبارات، عبارتان تعبران عن الجوانب الإيجابية، وعبارتان تعبران عن الجوانب السلبية. ويتولى المقوم اختيار واحدة من العبارات الإيجابية وأخرى من العبارات السلبية الأكثر انطباقاً على الفرد المراد تقويمه، ويتم إعداد شفرة خاصة لتحديد العبارة التي تعتبر أثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المشرف القائم بعملية التقويم.

ومثال على ذلك إذا كان المتغير المراد تقويمه هو مدى استغلال وقت العمل، والعبارات الأربع هي:

أ. يعمل طوال الوقت.	من النواحي
ب. يعمل أغلب الوقت.	الإيجابية
ج. يعمل بعض الوقت.	من النواحي
د. لا يستغل الوقت في العمل.	السلبية

وبفرض أن الشفرة السرية لتقييم هذه الصفات، كانت (يعمل طوال الوقت درجتها=10)، (لا يستغل الوقت في العمل=2).

وإذا اختار المقوم عبارة "يعمل طوال الوقت" فإن درجة الفرد في هذه الصفة سوف تساوي 10 ، أما إذا كانت الصفة المختارة "يعمل أغلب الوقت" فإنه لا تحسب للعامل.

ما يميز هذه الطريقة الموضوعية والحد من أخطاء التحيز والتقويم الشخصي، وما يعاب عليها صعوبة الاحتفاظ بشفرة المقوم، وصعوبة تقويم العبارات المعبرة عن كل صفة من صفات الأداء، ولا تمكن الشخص الذي يقوم من التعرف على نواحي الضعف.

3. طريقة الترتيب التنازلي:

في هذه الطريقة يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه تنازليا من خلال مقارنة المستوى العام للأداء بعضهم ببعض. يقوم الرئيس بتحديد أفضل المرؤوسين وأسوأهم، ثم يحدد مستويات الباقين بين هذين المستويين حتى ينتهي من الترتيب العام للمرؤوسين. ورغم سهولة هذه الطريقة إلا أنها غير موضوعية، حيث تتوقف على التقدير الشخصي للرئيس، وكذلك تغفل تقدير مستوى الأداء في كل عنصر على حده، وهناك صعوبة في استخدامها في حالة زيادة عدد المرؤوسين.

4. طريقة المقارنة المزدوجة للعاملين:

في هذه الطريقة لا توجد معايير محددة للتقويم، تتم مقارنة كل فرد بغيره من الزملاء في نفس القسم أو الإدارة. وحتى يتم تطبيق هذه الطريقة لابد من:

أ. تقسيم العاملين إلى أزواج.

ب. تحديد مجموعة عناصر للتقويم والمقارنة مثل كمية الإنتاج ودرجة التعاون.

ت. تجري مقارنة كل فرد من المجموعة بغيره، وتحدد عدد المجموعات الثنائية من المرؤوسين وفقا للمعادلة

$$ن (ن-1) \div 2 ، \quad ن = \text{عدد المرؤوسين.}$$

أ. يتم ترتيب الأفراد حسب مدى تميزهم بالنسبة لغيرهم . كما يتضح في الجدول (1)

وهذه الطريقة تتميز بالموضوعية، ولكن تصبح معقدة في حال تعدد المرؤوسين.

تقويم الأداء الوظيفي بطريقة المقارنة المزدوجة للعاملين جدول (1)

المرؤوسين	عدد المرات التي امتاز المرؤوس فيها عن زملائه	الترتيب
احمد	2	الثالث
محمد	0	الخامس
عبدالله	4	الأول
ناصر	3	الثاني
علي	1	الرابع

5. طريقة الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج:

تعتبر هذه الطريقة من أبرز الطرق التي تتبع من جانب بعض المنظمات لتقويم أداء العاملين. وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات هي:

أ. قيام كل مرؤوس بكتابة توصيف لوظيفته محددا مسؤولياته.

ب. قيام المرؤوسين بتحديد الأهداف الأدائية للفترة القادمة.

ج. الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على هذه الأهداف.

د. إعداد طرق قياس الأداء.

القيام بإعداد التقييم المشترك للنتائج على ضوء الأهداف المتفق عليها من قبل.

من إيجابيات هذه الطريقة التركيز على الأداء ذاته وليس على العوامل الشخصية، ولا تتأثر بالرأي الشخصي للمقوم، وتوفر مناخ مناسب لإتمام عملية التغذية المرتدة والتي تساعد على تحسين الأداء. ومن عيوبها وجود ظروف خارجة عن إرادة العاملين تمنعهم من تحقيق الأهداف المحددة مسبقا مثل تغير البيئة، وتركيز الفرد على تحقيق النتائج دون الأخذ في الاعتبار الوسائل التي يستخدمها لتحقيق النتائج.

6. طريقة التقييم الذاتي:

يقوم المرؤوس في هذه الطريقة بتقويم أدائه وفقا لعدد من المعايير المحددة مسبقا في النموذج المستخدم لتقويم الأداء. وتُعطى للمرؤوس الحرية في تقديم المقترحات التي تؤدي إلى زيادة مستوى الأداء. وهذه الطريقة تكون إضافية إلى الطرق المتبعة في التقييم، حيث أن هناك احتمال التحيز قائم من جانب المرؤوس.

7. طريقة المقاييس المتدرجة البيانات:

تقوم هذه الطريقة على أساس حصر مجموعة العوامل المراد تقويمها ثم تحديد مدى تقويم كل عامل بدءا من غير مرضي إلى فائق. ويبدأ الرئيس في تقويم كل مرؤوسيه من خلال اختيار الدرجة التي يحصل عليها كل مرؤوس بالنسبة لكل عامل، ثم تجميع الدرجات التي حصل عليها كل مرؤوس في جميع العوامل.

8. طريقة الأحداث الهامة:

يقوم الرئيس بعمل سجل لسلوك كل المرؤوسين خلال فترة من الزمن، ثم يلتقي الرئيس والمرؤوس ويناقشا أداء المرؤوس باستخدام أحداث معينة كأمثلة. وهذا يحفز الرئيس على تقويم مرؤوسيه بدقة، ويحفز المرؤوس لتفادي عيوب أدائه.

9. النمذج الروائية:

يقوم الرئيس بتقويم أداء المرؤوس بالنسبة لكل عامل أو مهارة خاصة تخص العمل، ثم يسجل أمثلة هامة وخطة تطوير مصممة لمساعدة الموظف في فهم الوضع الذي يكون فيه أدائه جيدا أو سيئا لتحسينه.

10. مقاييس تقويم ثابتة سلوكيا:

وهذه الطريقة تجمع بين التقارير الروائية والأحداث الهامة والمقاييس الثابتة، وهذا يوفر تقويم أكثر عدالة. ولاستخدام هذه الطريقة هناك خمس خطوات تتمثل فيما يلي:

أ. تحديد الأحداث الهامة: فالأشخاص الذين يعرفون الوظائف التي يتم تقويمها يطلب منهم وصف الأمثلة والإيضاحات الخاصة بالأداء الفعال وغير الفعال.

ب. تطوير أبعاد الأداء: يتم جمع الأحداث لمجموعة من أبعاد الأداء، ثم يتم تحديد الأبعاد التي تحتويها كل مجموعة.

ج. إعادة توزيع وتحديد الأحداث: يتم تحديد المجموعات والأحداث الهامة بكل منها.

د. قياس الأحداث: قياس السلوك الموصوف في الحدث.

هـ. تطوير الوسيلة النهائية: تستخدم مجموعة من الأحداث الفرعية كثوابت سلوكية لكل بعد.

ومن مميزات هذه الطريقة قياس أكثر دقة، وتوفر معايير أكثر وضوحا، وتوفر تغذية عكسية، وفيها استقلالية في الأبعاد، وهناك انسجام وتوافق بين المقاييس والنتائج.

11 - مدخل الإدارة بالأهداف

يقوم المرؤوس من واقع اختصاصاته و مسؤوليات وظيفته باقتراح أهداف محددة لفترة زمنية محددة و يناقش المشرف مع مرؤوسيه هذه الأهداف و يعدلان فيها الى ان يصلوا الى اتفاق او ورقة عمل حول الاهداف التي يمكن للمرؤوس تحقيقها و خطة العمل المتبعة و المعايير التي يقاس عليها الأداء و عندما تنتهي المدة المحددة يجتمع الطرفان و يناقشان النتائج المحققة و يتم تصحيح الخطاء ان وجدت ثم يقوم لطرفان بوضع خطة عمل جديدة للفترة القادمة .

12 - تقييم الأداء 360 درجة

وفق هذه الطريقة يجرى تقييم الموظف من جانب المحيطين به في دائرة قطرها 360 درجة من كل جانب الرئيس - الزميل - المرءوس - العميل الداخلي - العميل الخارجي - الموظف نفسه و تصب هذه التقييمات في وعاء لدى الرئيس يستعين به في اعداد تقييمه لأداء مرؤوسيه

ميزة هذه الطريقة:

انها تقلل من التحيز القائم على الانطباعات الشخصية و تساعد اكثر من غيرها في التطوير الاستراتيجي للموظف .

13 - مركز التقييم

هنا يتم تقييم الموظف في مركز خاص بالتقييم خارج مبنى المنظمة حيث يقوم اكثر من مقيم بتقييم عدد يتراوح بين 6 و 12 موظف لا سيما من شاغلي المناصب القيادية و يجرى التقييم من خلال أساليب مثل :مقابلات - تمثيل ادوار - مناقشات جماعية الهدف هو تحديد مدى توافر خصائص الشخصية المتكاملة و مهارات التعامل مع الآخرين و كلها من متطلبات الوظائف الادارية القيادية كذلك تحديد ما ان كان للموظف المهارات اللازمة للعمل في فريق

14 - التقييم الإلكتروني

أن طرق تقييم التحصيل الجديدة التقييم الإلكتروني وهو التقييم الذي يتم بواسطة تقنيات الكمبيوتر وشبكاته

تقييم الأداء الإلكتروني هو استخدام الأدوات والبرامج الإلكترونية اللازمة لإجراء عملية تقييم الأداء للموظف دون استخدام النظام الورقي أو التقليدي والتي تسمح لمستخدميها من القائمين بعملية التقييم من إستخدام نظام إلكتروني موضوعي وحيادي وذلك للوصول إلى شرائح عادلة للتعويضات والمكافآت الناتجة عن عملية التقييم.

وهي إما أن تكون مواقع إلكترونية غير متاحة إلا عن طريق الإنترنت وغالباً ما تكون مجانية والتي غالباً ما تستخدمها الشركات الصغيرة والمتوسطة أو أن تكون برامج يتم شراؤها وتحميلها وتكون موجودة إما على أجهزة الكمبيوتر الخاصة بإدارة الموارد البشرية بالشركة أو يمكن الدخول إليها من أي مكان عن طريق إسم المستخدم وكلمة المرور وغالباً ما تستخدمها الشركات الكبيرة.

خطوات عملية تقييم الاداءأولاً: تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:

تحديد المهارات والنتائج والإنجازات المراد تقييمها مثل :-

1 - نوعية العمل المنجز .

2 - التعاون مع الرؤساء والزملاء .

3 - درجة الابتكار في الأداء.

العوامل أو العناصر المستخدمة في التقييم :-

وتحتوي تقارير تقييم الأداء علي مجموعة من العوامل تستخدم في التقييم تتمثل في :-

أ. عوامل متصلة بإنتاج العامل:-

- درجة المعرفة بالعمل ومطالبه .
- كمية الإنتاج.
- جودة الإنتاج .

ب. عوامل متصلة بسلوك العامل :-

- التعاون .
- درجة الاعتماد عليه .
- السلوك الشخصي .
- المواظبة .
- استعمال وقت العمل .
- الحرص علي الآلات والأدوات والمواد .

ج. قدرات العامل :-

- المبادأة .
- القدرة علي الإشراف والتنظيم .
- إمكانية التقدم .

ثانياً: تحديد الطريقة المناسبة للتقييم :

هناك طرق كثيرة للتقييم ولا تصلح طريقة واحدة لكل المنظمات ولكل الوظائف. من الممكن استخدام عدة طرق للتقييم في المنظمة الواحدة فطريقة تقييم الموظف الإداري تختلف عن المهندس وتختلف عن الوظائف الدينية وهكذا .

ثالثاً: تدريب المشرفين على التقييم :

لابد من تدريب الرؤساء والمشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة وفعالة وان أي خلل سينعكس على الحالة المعنوية للمرؤوسين ونتاجيتهم .

رابعاً: مناقشة طرق التقييم مع الموظفين :

لابد وان يناقش الرئيس مع مرؤوسيه الطريقة المستخدمة في التقييم وعناصرها مثل:—

- الطريقة المستخدمة في التقييم .
- العناصر التي سيركز عليها .
- فائدة هذا التقييم وانعكاساته على مستقبل الموظف .

خامساً : تحديد معايير مسبقة للمقارنة:

الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل التي تحدد في شكل معايير (كمية – نوعية) وكذلك سلوك الموظف وأدائه في العمل .

سادساً: مناقشة نتائج التقييم مع الموظف:

يتردد بعض الرؤساء من مناقشة نتائج التقييم مع الموظف وهذا غير صحيح . من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه وان يناقشها بحرية تامة . ويحدد للموظف الخطوات المطلوبة منه لتحسين جوانب الضعف .

سابعاً: تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلاً:

على الرئيس أن يحدد جوانب التطوير المحتملة مستقبلاً لرفع كفاءة الأداء مثل:-

- الجانب الفني.
- كفاءة الاتصالات.
- اتخاذ القرارات

والسؤال الذي يطرح نفسه هو - من يقوم بعملية تقييم الأداء ؟

الأجابة هي : إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين

إدارة الموارد البشرية تكون مسؤولة عن :

- تصميم نظام تقييم الأداء، والإشراف على تنفيذه، من خلال توزيع الاستثمارات الخاصة بالتقييم .
- متابعة المديرين التنفيذيين في عملية التقييم، وتدريبهم على هذا التقييم .
- الحصول على نتائج التقييم، وتحليلها، ومراجعة دقة التقييم الذي قام به المديرون التنفيذيون، وتصحيحه إن لزم الأمر.

- الاحتفاظ بالنتائج لاستخدامها في القرارات الإدارية المختلفة.

مسئولية المديرين التنفيذيين القائمين على تقييم الأداء تتمثل فى :

- التقييم الفعلي لأداء المرؤوسين.
- كتابة تقارير الأداء بشكل سليم.
- إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم..

ومما سبق يتبين أن إدارة الموارد البشرية فى المنظمة هى المسؤولة عن التصميم ومتابعة التنفيذ والاحتفاظ بالنتائج ومديرى المنظمة هم المسئولين عن التنفيذ الفعلى .

أهمية تقييم أداء العاملين

يحقّق تقييم الأداء أهمية كبيرة للعاملين في المنظمة وللمنظمة ذاتها ومن خلال المديرين أو المشرفين وذلك على النحو التالي :

أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين:

تكمّن أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين في كونها تقوي أندفعهم نحو العمل وفرصة لتحقيق الذات في مجال المهنة وذلك من خلال:

1. تجعل العاملين أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة مما يدفعهم لبذل كل جهدهم وطاقاتهم لتأكيد تأدية عملهم على الوجه الأكمل .
2. دفع العاملين للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقّب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا وذلك لإحساسهم باعتراف المنظمة بأدائهم وجودة الإشادة به في حالة تمييزه .
3. توفر أداة موضوعية تسمح بالتمييز بين الأفراد عند صرف الأجور التشجيعية أو منح العلاوات والمكافآت، أو توزيع حصص الأرباح التي تخصصها المنشأة للعاملين فيها .
4. يحصل العاملين من خلالها على معلومات عن انجازهم الحالي وتقدير ذلك الانجاز 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 لتحسين الأداء المستقبلي ، وبما يتناسب ومتطلبات الوظيفة من جه والأهداف الشخصية من جهة أخرى.
5. تسهم في تدعيم 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.
6. تسهم في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك المرؤوسين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبشكل مستمر .
7. 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.

2 - أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة :

تتبع أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة من أن أداء المنظمة هو عبارة عن مجموعة أداء الأفراد العاملين فيها بمختلف مستوياتهم وإن القرارات التي تأخذها المنظمة يفترض أنها تبني على استثمار الطاقة الكامنة في الموارد البشرية المتاحة لهم وتقييم الأداء هو من يعطى الصورة الكاملة لمدى كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية (العاملين) بالمنظمة ... وتتمثل أهمية تقييم أداء العاملين بالنسبة للمنظمة فيما يلي:

1. إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.
2. تحديد سبل لتطوير العاملين و دفعهم لتطوير أنفسهم ومن ثم رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
3. تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات حيث أنها تعتبر اختباراً لسلامة عمليات التوظيف كالاختيار والتعيين والحكم على سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في تدريب العاملين .
4. مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.
5. يساعد تقييم الأداء في تحديد إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية الضروري لاستمرار المنظمة في أداء وظائفها وتحديد أهدافها.
6. يوفر أساس عادل لتوزيع الحوافز والأجور والمكافآت واتخاذ قرارات الترقيات والتدريب والنقل.
7. تساعد الإدارة في اكتشاف ذوي المواهب والكفاءات العالية واكتشاف الفروق بين الأفراد فيما يتعلق بجودة أدائهم ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.
8. يساعد تقييم الأداء المنظمة في معرفة مستوى الدافعية ودرجة رضا العاملين سعياً لتطويرها وزيادة اندماج الأفراد في المنظمة عبر رفع روحهم المعنوية.
9. يساعد تقييم الأداء المنظمة في إعادة توزيع العاملين على الوظائف التي تناسب قدراتهم ومهارتهم وتقدم للعاملين الفرص الكاملة للاستخدام الكامل لقدراتهم.

أهميتها على مستوى المديرين:

1. دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
2. دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات. ومما سبق نستنتج أن أهمية تقويم الأداء تتمثل في كشف جوانب الضعف والقوة في أداء كل من الموظف والمنظمة ، ومن ثم العمل على معالجة نقاط الضعف لدى العاملين من خلال إعادة تأهيلهم وتدريبهم وإدخالهم دورات متخصصة وكذلك معالجة نقاط الضعف على مستوى المنظمة عن طريق إعادة النظر في سياساتها بما يوصلها إلى تحقيق أهدافها.

أسباب فشل بعض أنظمة تقييم الأداء

أظهرت الدراسات الإدارية الحديثة في مجال تقييم الأداء التي ركزت على تحليل أهداف وأساليب ووسائل تقييم الأداء في الجهاز الحكومي من خلال دراسات ميدانية عدة عيوب في عمليات التقييم منها .

1. أن بعض نماذج التقييم تتضمن عناصر لا تنطبق مع طبيعة عمل الموظف مما يؤثر على نتيجة تقييمه .
 2. أيضاً النماذج المطبقة طويلة نسبياً لاحتوائها العديد من العناصر المكررة بالإضافة إلى عدم كفاية الوقت المخصص للمديرين لكتابة تقارير التقييم .
 3. إضافة إلى ذلك اعتماد نموذج أوحده للتقييم لا يحتوي على أسلوب مرن عند تعبئة النماذج ولا يترك الحرية للمقيّم لترك بعض العناصر بلا إجابة دون أن يؤثر ذلك على التقييم .
 4. أيضاً عدم وجود معدلات أداء مكتوبة سلفاً تمثل المعيار الذي يسير عليه قياس أداء الموظف .
 5. وأخيراً عدم اعتماد دورات تدريبية في كيفية إعداد تقارير تقييم الأداء للمديرين أو القائمين على عملية التقييم تعاني الكثير من المؤسسات والوزارات كما يعاني المديرون من مشاكل في تنفيذ عملية تقييم الأداء والتي تؤدي إلى فشل عملية تقييم الأداء حيث تتفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء ، وقد يكون عامل من عوامل نشوء الصراعات .
- فحين تختلف المعايير دون وضع ضوابط لآلية التنفيذ ؛ ينشأ الصراع بين الأشخاص والمسؤولين على حساب مصلحة العمل ويمكن تقسيم مشاكل تقييم الأداء إلى قسمين:

القسم الأول : خاص بمشاكل أنظمة تقييم الأداء.**القسم الثاني : خاص بالمديرين القائمين بعملية التقييم.****أولاً : مشاكل خاصة بأنظمة تقييم الأداء:**

1. عدم وضوح المعايير والمقاييس التي يتم على أساسها التقييم، الأمر الذي قد يؤدي بالمديرين إلى الحكم على الأداء المتوسط أو المقبول على أنه أداء سيئ ، أو قد يحدث العكس ، أي الحكم على الأداء السيئ على أنه أداء متميز ولهذا يجب أن يكون برنامج تقييم الأداء فعالاً ، كما يجب أن يفهمه كل من المديرين والعاملين .
2. عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
3. عدم دقة معايير التقييم المستخدمة وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء.
4. عدم دقة درجات القياس، (مثل ممتاز وجيد ومتوسط وغير ذلك) في التمييز بين العاملين.
5. عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين، وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال.

ثانياً : مشاكل خاصة بالقائمين على عملية تقييم الأداء.**الشعور بالذنب:**

كثيراً ما يشعر بعض المديرين بالذنب عند قيامهم بعملية تقييم أداء العاملين وخاصة عندما تترتب على نتائج عملية التقييم بعض الآثار السلبية على العاملين فيما يخص الترقيات، والحوافز، والاستمرار في العمل.

1. عدم وجود محاسبة للمديرين عن نتائج التقييم:

حيث يقوم المديرين أحياناً بعملية تقييم الأداء للعاملين دون تحضير مسبق لها ؛ ذلك لأنهم غير معرضين للمساءلة عند قة نتائج التقييم ؛ مما قد ينتج عنه إعطاء جميع العاملين نتائج جيدة في التقييم أو إعطائهم نتائج أقل مما يجب ، أي أقل من مستواهم الحقيقي.

2. الخوف من إيذاء مشاعر العاملين:

حيث يقوم المديرون بإعطاء جميع العاملين تقديرات مرتفعة خوفاً من إيذاء مشاعرهم ، ولكن يجب معرفة ما يلي :-

أ. أن تقييم الأداء عمل هام ؛ لإعطاء تقارير أمينة عن أداء العاملين ؛ وذلك كي يعطى النتائج المرجوة منه .

ب. أن إعطاء جميع العاملين تقديرات جيدة ومرتفعة يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد المتميزين من هم ، وكذلك عدم القدرة على تحديد مواطن القوة والضعف لدى كل عامل منهم والتي تخدم في الترقيات

3. ميل المدير إلى التعميم:

وهو أن يميل المديرين إلى تعميم صفة وحيدة في أداء المرؤوس، تجعله يعممها على باقي صفات الأداء، أو أنه يتأثر بالأداء العام والكلي للمرؤوسين، فيميل إلى تقييم كل جوانب ومعايير الأداء، بنفس القيمة.

4. عدم فهم معايير التقييم:

فمعايير مثل المبادأة، والتعاون قد تكون غامضة في معناها.

5. عدم فهم مقياس التقييم:

فإذا كان المقياس مقسماً إلى ممتاز جيد جداً وجيد ومقبول ومتوسط وضعيف، فما هو معنى كل درجة؟ وما هي حدودها؟ الأمر قد يكون غير مفهوم، أو أن فهمه يختلف من مدير لآخر.

6. التساهل، أو التشدد، أو التوسط:

حيث يميل بعض المديرين إلى إعطاء تقديرات عالية، أو تقديرات منخفضة، أو تقديرات متوسطة، ويعتبر ذلك نوعاً من عدم الدقة.

7. التحيز الشخصي:

وتكمن مشكلة التحيز في تقييم الأداء في:

- 1 - عدم توفر المعلومات الدقيقة عن أداء العاملين.
- 2 - الانطباع الشخصي عن العاملين. وأحياناً يكون لدى الرؤساء انطباع شخصي عن العاملين . فإذا كان الرئيس يعتقد أن العامل جيد ، فإنه لن يبحث عن الأخطاء ولن يبحث عن مستوى الأداء الخاص بهذا العامل ، وخصوصاً إذا كانت عملية البحث مكلفة.
- ومن ناحية أخرى إذا شعر الرئيس أن هناك تقصيراً في العمل فلن يكون متحمساً جداً للحصول على الدليل ضد العامل المقصر.
- 3 - المحسوبية : إن المحسوبية تلعب دوراً في تقييم أداء العاملين ، حيث أن الرئيس لا يقوم بالتدقيق والبحث عن مستويات الأداء الضعيفة الخاصة بالأفراد المقربين إليه.
- ومن ناحية أخرى يجب أن لا يكون هدف المقيم هو إنزال العقاب على العاملين مبرراً ذلك بمواجهة العامل بأخطائه ، حيث أن العامل في هذه الحالة سيكون هدفه الرئيسي استخدام مختلف الوسائل لإقناع رئيسه أنه عامل جيد . وأيضاً فإن التحيز وعدم العدالة في التقييم سوف يجبر العاملين على الميل إلى تحريف المعلومات حول أعمالهم ، ويعملون على إخفاء الأخطاء ، وإخفاء السلوك الذي قد يثير الشكوك حول أعمالهم . وكذلك عمل الاستراتيجيات لإخفاء المعلومات عن رؤسائهم.

8. الأوليّة والحداثة:

تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه ان يعدم خاصية الإستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل .

أساليب معالجة مشاكل تقييم الأداء:

هناك إجراءات يجب إتباعها للحد من تأثير مشاكل تقويم الأداء منها ما يلي:

1. التأكد من فهم المشكلة.
2. اختيار الطريقة الصحيحة للتقييم.
3. تدريب المقيمين على التخلص من عيوب وأخطاء التقييم.
4. إعداد سجل يومي يستخدم كمرجع لتقييم أداء المرؤوسين.
5. استخدام أكثر من طريقة في تقييم الأداء.

تكلفة عملية تقييم الأداء**تتمثل بنود تكلفة تقييم الأداء فيما يلي:**

6. تكلفة تصميم قوائم الأداء.
7. تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بتقييم الأداء.
8. تكلفة الإشراف على تقييم الأداء.
9. تكلفة مراجعة تقديرات تقييم الأداء.
10. تكلفة لجان التظلم من التقييم.
11. تكلفة حفظ تقديرات التقييم في الملفات.
12. تكلفة الوقت المنفق بواسطة المديرين التنفيذيين لتقييم مرؤوسيهم.

الاعتبارات الخاصة بعملية تقييم الاداء

13. أن التقييم ينصب على أداء الفرد، أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.
14. أن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (في الوقت الحاضر) من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.
15. عملية التقييم هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي ، ودون تحيز على جهود العاملين، وبالتالي مكافأتهم بصفة عادلة على ما يعملون وينتجون.
16. عملية التقييم تخضع لمعايير أداء، وأسس للمقارنة.
17. عملية التقييم عملية دورية؛ حيث أنها تتكرر غالباً مرة كل سنة، أو أقل من ذلك، أو أكثر حسب المؤسسة والوظيفة.
18. تقوم هذه العملية على تقييم أداء الفرد على مستوى وظيفته، ومقارنة نتائج أدائه مع الأهداف الموضوعة مسبقاً، من طرف الرئيس المباشر (القائم بعملية التقييم) ومروؤسيه (الخاضعين لعملية التقييم).
19. عملية التقييم لا تكتفي بتحليل الماضي، بل تتعدى إلى الاهتمام بالآفاق المستقبلية للفرد، سواء تعلق الأمر بتنمية مهارات الفرد ذاته، أو تنميته الوظيفية (تدريبه، ترقيته، تطوير مساره الوظيفي).
20. عملية التقييم تقوم على الاتصال، والحوار بين الرئيس المباشر ومروؤسيه؛ مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الطرفين .(لجنة التظلمات – رفض التوقيع على الاستماره)

إرشادات لتطوير عملية التقييم

21. إجراء تحليل وظيفي لضبط المعايير والمقاييس المطلوبة لأداء وظيفي ناجح .
22. دمج هذه المعايير والمقاييس في وسيلة تقييم مناسبة .
23. استخدام أبعاد فردية محددة للأداء الوظيفي مثل الكم والكيف .
24. إخبار كل من الموظفين والقائمين بالتقييم بمعايير الأداء كتابيا .
25. عند استخدام مقاييس التقييم البياني تجنب أسماء الخصائص المعنوية .
26. استخدام معدلات وتقييمات إشرافية .
27. تدريب لمشرفين علي استخدام وسيلة التقييم بشكل صحيح .

28. السماح للمقيمين بالاحتكاك اليومي بالموظفين الذين يتم تقييمهم .
29. وضع عمليات التقييم علي أساس تقييمات منفصلة لكل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي .
30. يجب أن يكون هناك أكثر من مقيم يدير التقييم بشكل مستقل .
31. لا ينبغي علي المقيم الواحد أن يكون له مطلق السلطة لتحديد الإجراءات أو الفعل الشخصي فيفضل استخدام أكثر من مقيم للحكم عليه .
32. يجب أن يتاح للموظفين مراجعة التقييم وكتابة التعليقات .
33. تسجيل جميع المعلومات والأسباب حول القرار الشخصي في وثائق .
34. إعطاء إرشاد ودليل تقويمي لمعاونة ذوي الأداء المنخفض علي تحسين أدائهم .

بعض نماذج تقييم الأداء للاسترشاد بها

نموذج تقييم وظائف العمل المباشرة (فنيين و عمال)

الإسم :

أسم المحطة :

الوظيفة والدرجة :

تاريخ التقييم : / /

المجموعة	عناصر التقييم	الدرجة القصوى
الإنتاجية	1- إنجاز المستهدف بالجودة المطلوبة	
	2- إنجاز المستهدف بتحقيق الإنتاجية المطلوبة (كمياً)	
	3- إنجاز المستهدف فى الوقت المطلوب	
	4- الاجتهاد والتجاوب مع ضغط العمل	
	5- القدرة على العمل دون مراقبة	
	6- تقبل توجيهات وانتقادات الرؤساء	
المهارات الفنية	7- الدراية بتقنيات العمل	
	8- الإبداع وتطوير طرق العمل الفنية	
	9- مدى التطوير واكتساب المزيد من المهارات الفنية التخصصية	
	10- المحافظة على أدوات وآلات العمل بصورة جيدة	
المهارات السلوكية	11- الإلتزم بمواعيد العمل والتواجد فى مكان العمل	
	12- التعاون والعلاقات مع الزملاء والآخرين	
	13- الاستجابة لإحتياجات العمل العاجلة	
	14- الحفاظ على نظافة مكان العمل	
	15- الإلتزام بإشتراطات الامن الصناعى والسلامة المهنية	
	16- الاخلاص للشركة والمحافظة على مصالحها	
	17- المحافظة على ممتلكات الشركة	
	18- الالتزام بالأنظمة وسياسات الشركة	
المجموع		

توصية الرئيس المباشر : ☐ ضعيف جداً (0 – 30%) ☐ ضعيف (31-50%) ☐ مقبول (51-60%)
☐ جيد (61 – 75%) ☐ جيد جداً (76-90%) ☐ ممتاز (91-100%)

التوقيع :

التاريخ : / / 20

نموذج تقييم أداء الوظائف الإشرافية

الإسم :
الوظيفة والدرجة :
أسم المحطة :
تاريخ التقييم : / /

الدرجة	عناصر التقييم	المجموعة
	1 - التفهم لأهداف ورسالة الشركة	الأداء الوظيفي
	2 - المهارة في : - التخطيط - اتخاذ القرار - الإشراف الفني	
	3 - مستوى الأداء في مجال التخصص	
	5 - إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى	
	6 - المعرفة بنظم وإجراءات العمل	
	7 - القدرة على تطوير أساليب العمل	
	8 - المحافظة على أوقات العمل	
	9 - الحرص على اتباع إجراءات السلامة و الصحة المهنية	
	10 - توثيق الدقة في العمل	
	11- حسن التصرف	
	12 - درجة الاعتماد عليه / عليها	
	13 - الاهتمام بالمظهر	
	14 - المرونة والقدرة على التكيف	المهارات السلوكية
	15 - الاخلاص للشركة والمحافظة على مصالحها	
	16 - المحافظة على ممتلكات الشركة	
	17 - الالتزام بأنظمة وسياسات الشركة	
	18 - احترام الغير	
	19 – تقبل النقد و التوجيه	
	20 - التصرف الشخصي	
	المجموع من (100 %)	

توصية الرئيس المباشر : ☐ ضعيف جداً (0 - 30%) ☐ ضعيف (31-50%) ☐ مقبول (51-60)
☐ جيد (61 - 75%) ☐ جيد جداً (76-90%) ☐ ممتاز (91-100%)

التوقيع :

التاريخ : / / 20

قام بإعداد الإصدار الثاني من هذا البرنامج:	
أ / محمود عوده إبراهيم	شركة الصرف الصحي بالإسكندرية
قام بالمشاركة والمراجعة وابداء الرأى لهذا البرنامج:	
أ / محمد حمزه محمود	شركة مياه الشرب بالإسكندرية
أ / حسام الدين محمود احمد	شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالقليوبية
أ / حازم فاروق عبدالمنصف	شركة الصرف الصحي بالقاهرة الكبرى
أ / السيد سعيد السيد الجندى	شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالمنوفيه



للاقتراحات والشكاوى قم بمسح الصورة (QR)

