مجلة ضيـاء للبحوث النفسية والتربوية
الترقيم الدولي الموحد (ISSN) : 2716-8174
EISSN: 2800-0803
مجلد (5)، عدد (2)/جانفي 2025 / ص: 72-87.

عملية تقييم الأداء في المؤسسات المعاصرة:
أهدافها ، خطواتها وطرقها ، أخطائها والصعوبات التي تواجهها

Performance evaluation process in contemporary institutions:
Its goals, its steps and methods, its mistakes and the difficulties it faces

وفـاء عـوادي[1]*

[1] طالبة دكتوراه ، ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، wafaaouadi5@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2025-01-28 **تاريخ القبول: 2025-01-29**

ملخص:
قياسات الأداء يجب أن تكون موضوعية وأن تعطي النوعية والكمية، ولأجل ذلك هدفت دراستنا هاته إلى إلقاء الضوء على عملية تقييم الأداء من خلال عدة عناصر ذات الصلة: أهدافها، خطواتها وطرقها واخطائها والصعوبات التي تواجهها
الكلمات المفتاحية: الأداء – تقييم الأداء

Abstract
Performance measurements must be objective and provide both quality and quantity. For this reason, this study aimed to shed light on the performance evaluation process through several relevant elements: its objectives, steps, methods, mistakes, and difficulties it faces.
Keywords: Performance – Performance evaluation

مقدمة:

إن أي كيان قائم بذاته، مستقل في قراراته، حامل لشخصية معنوية اعتبارية، مالك لقاعدة مادية يعمل من أجل تحقيق غاياته المخططة والمسطرة مسبقا فهذه هي المنظمة ، لكن لا يمكن الحديث عنها في غياب أهم عنصر يعبر عنها في وجوده، وتتلاشى وتضمحل في غيابه ألا وهو الرأس المال البشري ، والذي يعبر عن قوى اليد العاملة لديها فهذا المصطلح أطلق عليها من طرف طائفة من العلماء والباحثين نتيجة لأهميته والدور الكبير الذي يلعبه داخل التنظيم، وبالتالي فهو أساس العملية الإنتاجية والخدماتية .

* وفاء عوادي : wafaaouadi5@gmail.com

1. أهداف عملية تقييم الأداء:

يهدف تقييم الأداء إلى تقديم التغذية العكسية للعاملين بحيث يتم اطلاعهم بإنجازاتهم مقارنة بأهداف و تطلعات الإدارة ، و تعتبر التغذية العكسية احد الحقوق الواجب على المنظمة تقديمها إلى الموظف، والتي من الممكن أن تساعده على معرفة نقاط القوة والضعف لديه.

- يساعد على تقييم الأداء العاملين على تقييم البرامج و سياسات المنظمة و الذي يؤدي إلى تنمية و تطوير أداء الأفراد و التطوير الإداري و المؤسسي(بسيوني محمد البرادعي، 2008).

- و يساعد تقييم الأداء على تقييم نشاطين مهمين من أنشطة إدارة الموارد البشرية، وهما الاختيار للوظائف وتدريب الموظفين، إذ يتم تقييم الإجراءات المتبعة في عملية اختيار الموظفين، كالمقابلات والاختبارات وقياس مدى نجاح هده الوسائل في اختيار أفراد قادرين على إنجاح أعمالهم بالكفاءة المطلوبة.

- أما بالنسبة للتدريب فان التقييم الأداء يساعد على تحديد المهارات والمعارف والقدرات اللازمة للموظفين للقيام بالمهام والواجبات المستقبلية آو حتى الأعمال الحالية والعمل على تنمية هده المعارف و المهارات و القدرات عن طريق البرامج التدريبية(بسيوني محمد البرادعي، 2008).

- إن تقييم الأداء من أفضل الأدوات المساعدة على صناعة قرارات بخصوص إدارة الموارد البشرية، إن واحدة من المزايا لهذه الأداة ، هي مساعدة للمدراء على التميز بين الأداء الجيد وغير الجيد، وهناك المجالات أساسية التي تحتاج إلى معلومات تقييم الأداء وهي:

- **قرارات التكريم:** تعتمد المنظمات إلى تنشيط أداء العاملين فيها عن طريق الإغراءات المالية، وتضع خطط الاستحقاق في ضوء مستويات أداء محددة، في حين نجد منظمات أخرى تعتمد إلى تخصيص مبالغ تمنح على شكل دفعات لتحفيز أداء العاملين، حيث وجدت مثل هذه المنظمات أن المبالغ المحددة أكثر دفعًا لتحقيق أداء الفرد ودفعه لتطويره.

- **مناقلة العاملين Personnel Movement:** تستخدم منظمات الأعمال معلومات تقييم الأداء لأعمال مناقلة العاملين لشغل المناصب الشاغرة فيها أو لأغراض تنفيذ برنامج ترقيتهم، حيث تجري المفاصلة بين (س) و (ص) من الأفراد في ضوء المعلومات المنوطة لديها عن أدائها لإصدار قرارا بخصوص نقل أحدهم أو ترقيته أو الاستغناء عنه
- **فحص الأداء Feedback Performance:** إن الغرض الأساسي وراء نظام تقييم الأداء هو تحسين أداء العاملين في المنظمة الواحدة، حيث يوفر هذا النظام المعلومات الأساسية عن الأداء وكما يكشف عن نقاط القوة والضعف فيه، وبالتالي تسعى المنظمة إلى تحليل نقاط الفرد والكشف عن أسباب الضعف الظاهر في أداء العاملين.
- **الاحتياجات التدريبية Training Needs:** إن تشخيص الأداء غير الجيد يمكن المدير من اقتراح البرامج التدريبية المناسبة التي ترفع من مستوى أداء الفرد

2. خطوات تقييم الأداء:

عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها كثير من العوامل، لذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين في إدارات لقوى البشرية أن يخططوا لها تخطيطا جيدا، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسللة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه.

ويتم وضع هذه الخطوات التي تشكل بمجموعها نظام تقييم الأداء من قبل إدارة القوى البشرية.

- **تحديد المقاييس:**

و يقصد بها وضع المعايير التي تستخدم في عملية التقييم

اختيار طريقة التقييم:

يقصد بها انتقاء إحدى الطرق في عملية تقييم الأداء، فمنها ما هو تقليدي و منها ما هو حديث.

- **تحديد دورية التقييم:**

يقصد بالعملية تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم و آخر وذلك على أساس أن هذه العملية مستمرة تكون متلازمة و حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل فيها.

- تكرار لتقييم في دورات متعددة تتوافق مع دورات الأداء خلال السنة.

- التكامل مع نظم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتغذية تلك النظم بالمعلومات والاستفادة من معطياتها في تصميم وتطوير عملية التقييم(منال أحمد البارودي، 2014)

هذه تتطلب فترة قياس طويلة نسبيا في حين أن هناك أعمالا تتضح إنتاجيتها وكذلك سلوكية من يقوم بها في فترة زمنية أقصر، و بالتالي يكون الفاصل الزمني أقصر في هذه الحالة .

- **تحديد المقيم:**

يمكن أن يكون هذا المقيم إما رئيسا أم مرؤوسا.

المشرفون يقيمون مرؤوسهم: وهو الأسلوب الأكثر شيوعا باعتبار المشرف هو المؤهل لتقييم مرؤوسيه وهو الذي يكلفهم المهام ويتابعهم باستمرار ويتعرف على مشاكلهم الوظيفية وتطورهم مهنيا ويجب يكون التقسيم مستندا على الأداء الفعلي للموظف، وأن تطبق المعايير بشكل منظم.

المرؤوسون يقيمون رؤسائهم: وهو أسلوب منتهج في الأكاديميات وساحات البحث العلمي وهو اسلوب يساعد المشرفين على التعرف على نقاط ضعفهم ، ما يدفعهم لتحسين أدائهم.

وهناك نوع آخر من التقييم يتأتى بشكل أفقي وهو اسلوب غير مجد في كثير من الأحيان ولا يحقق العدالة حيث يلجأ بعض الموظفون في نفس المستوى لتقييم بعضهم البعض .

- **تدريب المقيم:**

عملية تقييم الأداء تتوقف على فهم واستيعاب حيثياتها، لذلك كان من الضروري تدريب المقيمين وتبصيرهم بكيفيات التجسيد السليمة للعملية .

- **علنية نتائج التقييم:**

في هذه الخطوة يتقرر فيما إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين أم لفئة منهم أم تبقى النتائج سرية (عبد الباردي درة و آخرون، 2008)

3. طرق تقييم الأداء:

هناك العديد من الطرق لتقييم الأداء. و ويعتمد استخدام أي طريقة على أهداف وحجم المنظمة بالإضافة إلى الإمكانيات المتاحة.

و من هذه الطرق:

مقياس إعطاء الدرجات: Rating scale

و هي تقييم العامل، و دلك بإعطائه درجات بناءا على بعض المعايير مثل الولاء للمنظمة، التعاون مع الزملاء، كمية و كيفية العمل. حيث يقوم المسؤول بتقييم الموظف بناءا على هده المعايير.

الأحداث الجوهرية: Critical incidents

حيث يقوم الشخص المسؤول بتسجيل معلومات عن سلوكيات العامل في بعض الحالات الجوهرية سوءا كانت سلبية أو ايجابية، و يتم تسجيل الواقعة أو الحادثة و السلوك الذي قام به في هده الواقعة و التاريخ.

و من أمثلة الأحداث الجوهرية السلبية، رفض العامل القيام بواجب عليه القيام به.

و من أمثلة الأحداث الجوهرية الايجابية، قيام العامل بمساعدة احد زملاءه في العمل في وقت إضافي دون مقابل.

الترتيب: Ranking

و هو تصنيف العاملين من الأكثر فعالية إنتاجية إلى الأقل حيث يقوم الشخص المسؤول بتقييم العاملين بناءا على مقارنتهم ببعضهم البعض

ويتم فيها إعداد كارت خاص لكل موظف و لا يتم ذكر اسم الوظيفة فيه و لكن يوضح مسؤوليات وواجبات كل وظيفة و يتم تشكيل لجنة من الأخصائيين المتمرسين على عمليات تحليل الوظائف و يطلب من كل منهم ترتيب هده الكروت حسب أهميتها من وجهة نظره و يمارس أعضاء اللجنة أعمالهم مستندين على أي من الطرق أو الأساليب التالية:

1- ترتيب الكروت حسب الأهمية النسبية لكل وظيفة حيث يتم تحديد أساس وظيفة و ادني وظيفة من حيث المسؤوليات و الواجبات.

2- أسلوب المقارنة الزوجية حيث يتم كل وظيفة بالوظائف الأخرى في ذات الوقت و دلك باستخدام القانون التالي:

$$\text{عدد المقارنات} = \text{ن} \times \frac{1 - \text{ن}}{2} \text{ حيث (ن) عدد الوظائف}$$

3- ترتيب الوظائف بحسب وردها بالهيكل التنظيمي و إذا استدعى الأمر مخالفة الترتيب المنبع في الخريطة في الأمر يتطلب تعديل الخريطة وفقا لما يسفر عنه التنظيم.

و أيا كان الأسلوب المتبع فانه تتم المقارنة بين الترتيب الخاص بكل فرد من أفراد اللجنة و الأفراد الآخرين ثم يستقر على ترتيب معين للوظائف بإجماع الآراء(محمد عبد الفاتح الصيرفي، 2006)

طريقة التدريج:

و هي الطريقة التي تعتمد في عملية تقييم و مقارنة أداء مجموعة من الأفراد يؤدون نفس العمل أو أعمال متشابهة و مثل هده الطريقة تتطلب من المقيم تحديد من هو صاحب أفضل أداء ، ومن هو صاحب الأداء الأقل جودة و من تم يتم الترتيب أداء بقية أفراد المجموعة و حسب تدرج نوعية الأداء فيما بين الدرجتين الأعلى و الأوطأ (شوقي ناجي جود، 2009)

4- **قائمة الاختيار: checklist**

و تتطلب قيام الشخص باختيار عبارات أو جمل تصف أداء العامل و سلوكياته، حيث يتم وضع نقاط هده السلوكيات و تختلف هده النقاط باختلاف أهميتها للمنظمة

و يقوم المشرف بوضع علامة أمام تلك العبارات الأكثر انطباقا على الشخص و العبارة الأقل انطباقا عليه وبمراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد و تقسيم الفرد عن طريق احتساب العبارات المختارة و التي تتفق مع العبارات الواردة في الشيفرة فقط (نوري منير، 2011)

5- **المقارنة الزوجية: comparative by Pairs**

إذ يتم المقارنة بين عاملين اثنين، و تكرر هده العملية لبقية العاملين، و لتوضيح ذلك، يقارن عامل (ا) مع (ب)، عامل (ج) مع (د). و إذا افترضنا أن نتيجة التقييم هي أن (ا) أفضل من (ب)، وان (ج) أفضل من (د).

فتقارن بعد دلك بين (ا)، (ج) فمثلا نجد أن (ج) أفضل من (ا)، و يقارن أيضا (ب) مع (د) فان و جدنا أن (ب) أفضل من (د)، فان الترتيب النهائي لهؤلاء العاملين هو كالتالي من حيث الأفضل: (ج)-(ا)-(ب)-(د).

6- **طريقة معدلات الأداء:**

و تعتمد هده الطريقة على خطوتين، ففي الخطوة الأولى يتم فيها تحديد معدل الأداء و السلوك المطلوب، و الذي على العامل أنجزه خلال فترة زمنية معينة.

و في الخطوة الثانية يتم تقييم أداء العامل بناءا على انجازاته المتعلقة بالسلوك و الأداء ، و مقارنته بالأداء المتوقع و الذي تم تحديده في الخطوة الأولى (نوري منير، 2011)

مقياس التدرج على أساس السلوكي :

يربط هدا المقياس بين طريقتي التدرج البياني و المواقف الحرجة، و يتم حسب هده الطريقة تحديد و تصميم أعمدة لكل سلوك مشتقي من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناءا على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة، كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك و درجة فاعليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

مقياس الملاحظات السلوكية:

يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة، و تركز هده الطريقة على الإدارة بالأهداف، و هو أسلوب حديث في الإدارة وتقييم الأداء.

و يحدد هدا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال، و التي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل ، حيث يعمل على ملاحظة السلوكيات موضع ثم ترتيبهم وفق خمس أوزان لكل بعد (بدلا من وزن واحد حسب الطريقة السابقة) ومن تم تجمع الدرجات التي يتحصل عليها الفرد من كل بعد من أبعاد العمل

طريقة مراكز التقييم :

تعمل هده الطريقة وفق قياس مهارات و صفات معينة مثل التنظيم والتخطيط، والعلاقات الإنسانية...الخ وذلك بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها. وتستعمل هده الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية و بصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا.

طريقة التقييم بإتباع منهج الإدارة بالأهداف: objectives (MBO)Management by

هذه الطريقة تسمح بالاتفاق بين الرئيس المرؤوس على أهداف يتم وضعها لتحقيق أهداف المنظمة. أي أن الإدارة بالأهداف هي العملية التي تقوم بتحويل أهداف المنظمة إلى أهداف فردية لجميع العاملين بالمنظمة.

و يعتبر هذا النظام من أهم نظم تقييم الأداء الذي يسمح بمشاركة الموظف في عملية تقييم الأداء و توجيه تغذية عكسية من المدير عن أداء الموظف. أي أن هدا النظام يمتاز بأنه نظام أداء دو اتجاهين، أي من مشاركة المقيم و هو الرئيس المباشر و الموظف في عملية تقييم الأداء (بسيوني محمد البرادعي، 2005)

و تركز على أهمية و دور المديرين بمساعدة و بمشاركة رؤسائهم في و ضع الأهداف الخاصة بهم، و المتوقع تحقيقها خلال الفترة القادمة، حيث يتم بعد ذلك قياس وتقييم الأداء بالمقارنة بهده المعايير، أي الأهداف المعيارية التي شاركوا في إعدادها.

و بصفة عامة تنطوي الإدارة بالأهداف على الخطوات و المراحل التالية :

- ✓ تتولى الإدارة العليا إعداد و تحديد الأهداف التنظيمية.
- ✓ تترجم الأهداف العامة للمنظمة كما في الخطوة الأولى إلى أهداف للمستوى التنظيمي التالي و يتولى دلك مدير و هدا المستوى من التنظيم.
- ✓ يقوم مدير و المستويات الدنيا بتحديد أهداف إدارتهم و تعرض على المشرفين لمنافسة مدى إمكانية تنفيذها و أسلوب تحقيق ذلك.
- ✓ في نهاية الفترة المعينة، عادة كل ثلاثة أشهر أو ستة يقوم الرئيس المباشر للمشرف بتقييم الأداء الفعلي بالمقارنة بالأهداف المعيارية (أي الأهداف المعدة مسبقا).
- ✓ يقوم المديرون بعملية التقييم على أساس الأداء الفعلي، بالمقارنة بمجموعة الأهداف المخططة.
- ✓ يتم مناقشة نتائج التقييم مع المشرفين، و تتم المكافأة أو الجزاء على ضوء هذه الأهداف، و مدى التقييم أو مدى ما تحقق من هده الأهداف.

ثم تبدآ هذه العملية للفترة القادمة

وتعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة تقوم على افتراضات أساسية منها: أن العاملين في التنظيمات يميلون إلى معرفة النواحي المتوقع منهم أن يقومون بها و كذلك فهمها، و أن لديهم رغبة قوية في الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم و مستقبلهم، وأنهم يرغبون في الوقوف على أدائهم في تلك التنظيمات، و هل هو أداء مرض أم ردئ.

و باعتبارها مدخلا حديثا نسبيا في تقييم الأداء تسعى إلى التركيز في عملية التقييم على المقارنة ما بين الأهداف الموضوعة للفرد من لجل انجازها مع ما أنجز فعلا و يتم دلك في ظل أو بإتباع أربع خطوات رئيسية مفادها ما يلي :

1- **الخطوة الأولى** : يتم تحديد أهداف لكل فرد عليه أن يحققها، و في بعض المنظمات يتم وضع هذه الأهداف بالتعاون و المشاركة ما بين الرئيس و المرؤوس، في حين أن منظمات أخرى يقوم الرؤساء بوضع الأهداف لمرؤوسيهم، و أيا كان الوضع في المنظمة، فالأهداف تشير النتائج المرغوب تحقيقها من قبل الفرد، أي أنها بمثابة معايير القياس و التقييم التي سيقارن بها الانجاز الفعلي .

كما تشير الأهداف إلى الأنشطة و الأعمال الكفيلة التي يمكن عن طريقها للفرد أن يحقق النتائج و الأهداف وينجزها.

و من الضروري قيام الرؤساء بشرح الأهداف المطلوبة لمرؤوسيهم من شرح السبل الكفيلة التي تساعدهم على تحقيقها على شكل خطة متفق عليها .

2- **الخطوة الثانية** : يقوم الرئيس مع مرؤوسيه بوضع ترتيب زمني مسبق لفترات الأداء والتنفيذ للعمل و الخطة، بحيث يتسنى للفرد معرفة مادا يؤدي من عمل عندما يقوم بأداء عمله، و مادا أنجز، و ماذا تبقى من عمل يجب عليه القيام به و انجازه.

3- أما **الخطوة الثالثة** : تتضمن المقارنة مابين مستوى الانجاز الفعلي للفرد مع ما هو محدد في الهدف و الخطة التي اتفق عليها.

و هنا على المقيم أن يكشف الأسباب التي أدت إلى تحقيق الأهداف، و الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيقها ،و فائدة هده الخطوة أنها تساعد على تقرير الحاجة للتدريب في ضوء نقاط الضعف في الأداء، و تنبيه الرئيس المقيم إلى الظروف ،أو الحالات التي من خلالها يمكن للمنظمة أن تؤثر في أداء الفرد الخاضع للتقييم و التي لا يمكن السيطرة عليها، كذلك اقتراح سبل تدعيم الجوانب الإيجابية في أداء الفرد للاستفادة منها بشكل اكبر في المستقبل.

4- **الخطوة الرابعة**: تتضمن تقرير أهداف و خطط جديدة ممكنة للفرد. و في هذا المجال يسمح لبعض المرؤوسين بمشاركة اكبر في و ضع الأهداف، و ذلك في حالة كون نتائج تقييمهم السابقة جيدة، حيث تمكنوا من تحقيق، و انجاز الأهداف الموضوعية لهم مسبقا بنجاح (عبد الباري درة و اخرون)

في ضوء ما تقدم يمكن القول بان هده الخطوة تمثل تقييم الأداء، وهي عملية تعاونية بين الرئيس و المرؤوس و يكون محورها استعراض و معرفة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق أن اشتراك مع الرئيس في تحديدها.

و في ضوء ذلك يتم اتخاذ قرارات بشان الخطوات التي ستتبع في حالة إذا كان الأداء غير مرضي أو كان هامشيا أو مرضيا، أو ممتازا. و توضح ذلك خطة تفصيلية يكون هدفها تحسين الأداء.

ويتضح من ذلك أن الإدارة بالأهداف بوضعها مدخلا جيدا لتقييم الأداء يختلف عن المدخل التقليدي المعروف في مجال التقييم من حيث غايته ، و مجالات اهتمامه ،و دور كل من الرئيس المقيم و المرؤوس الخاضع للتقييم .و الجدول التالي يوضح ذلك:

التقييم / عنصر المقارنة	مدخل الإدارة بالأهداف	المدخل التقليدي
- موضع الاهتمام - الهدف - دور الرئيس - دور المرؤوس	تحسين الأداء المستقبلي تنمية الفرد المعاونة و الرشد و النصح المشـاركة في التقيـيم بهـدف التعلم	الأداء المسبق إصدار حكم عليه إصدار حكم و التقييم تبرير السلوك و الدفاع عن النفس غالبا

اختيار طريقة التقييم:

- **الغايات** Objectives: التي تضعها الإدارة لتقييم العمل، و أي من الطرق تلبيها.
- **حجم المنشاة size of the firm:**

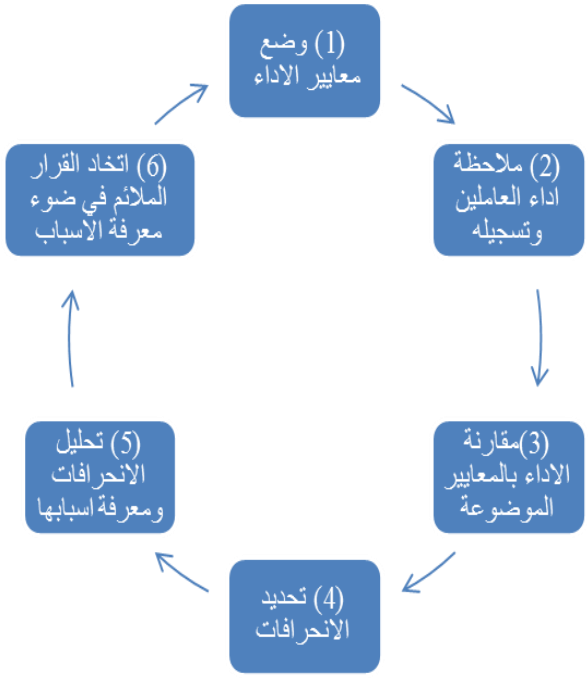
بلا شك انه يفرض الطريقة المناسبة، فالمنشاة الصغيرة تختار الطريقة الأبسط كما هي في الرتب مثلا، في حين تناسب طريقة العوامل المقارنة المنشآت كبيرة الحجم.

- **اتجاهات العاملين**

قد تفشل أفضل الطرق للتقييم إذا لم يدرك العاملون بان دلك التقييم عادلا، الأمر الذي يفـرض المشـاركة الايجابيـة و القناعـة في اختيـار طريقـة التقيـيم التي تعتمـدها الإدارة لأعمالهم.

- **المواد المتاحة**

يشير هذا العامل إلى مدى توفر الخبرات و المهارات لدى من ينهض بطريقة التقييم المختارة، و مدى استعداد الإدارة في تحمل أعباء التكاليف و الوقت والجهد للطريقة التي يمكن اختيارها.



مخطط توضيحي يبين دورة تقييم أداء العاملين في المنظمة (ربحي مصطفى عليان، 2007)

4. أخطاء تقييم الأداء:

هناك العديد من الأخطاء الشائعة التي يقع فيها بعض المقيمين عند قيامهم بعملية تقييم الأداء، وهي كما يلي:

- **الميل لإعطاء تقديرات متوسطة control tendency:**

حيث يقع بعض المقيمين في فخ المجاملة بحيث يعطون تقدير المتوسط لكل المرؤوسين تجنبا لسخطهم أو ما شابه ذلك.

- **خطأ اللين أو التساهل أو التشدد leniecey or strikness tendency :**

أما في الميل إلى اللين فيتجه إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية فيمنح العاملين ذوى الأداء الرديء تقديرات متوسطة، يمنح البقية من العاملين تقديرات عالي

أما الميل إلى التشدد، فيكون عكس الميل إلى اللين فيعطي المقيم تقديرات متوسطة حتى للممتازين في أدائهم

- **خطأ تأثير الهالة Halo Efect:**

وهي إحدى الجوانب الأساسية من ذاتية المقيم، حيث يقع بعض المقيمين في خطأ منح بعض التقديرات العالية المستوى لغير مستحقيها متأثرين ببعض الخصائص أو بعض الصفات الثانوية في العامل

- **خطأ التأثير بالأداء الحديث Récent Performance bias:**

يمثل كثير من المقيمين إلى نسيان وقائع تفاصيل الأداء الماضي ويظل عالقا في أذهانهم أداء الموظفين في الأسابيع، أو الأيام الأخيرة فقط و قد يكون ذلك الأداء رديئا أو ممتازًا، مما يجعل تقدير المشرف المقيم متحيزًا

- **خطأ الاختلاف في فهم المعايير:**

عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير ينشأ خطأ الاختلاف في فهم المعايير، فجيد ومقبول وممتاز تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين.

- **خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية Personal biases:**

التحيزات الشخصية للمقيم قد تنتج عن ميولات شخصية ذاتية ، فالميل نحو جنس معين أو لون معين أو نحو القرابة وغيرها كل تحيزات غير موضوعية قد توقع المقيم في شكل من اشكال هذا الخط

5. مصادر الأخطاء في تقييم الأداء:

من الضروري أن تتعرف المنظمة على المصادر التي تؤدي إلى خطأ في تقييم الأداء و الأخطاء التي تتسبب في فشله وهي:

- ميول استجابة المقيم: وتتكون من:

أ) **النوعية المركزية:** المقيم متردد في إعطاء جيد جدًا أو سيء جدًا.

ب) **نزعة الليونة:** المقيم يعطي كل شخص درجة جيدة.

ج) **تأثير الهالة:** و هي أن يسمح المقيم لتقديراته الكلية للفرد بأن تؤثر على تقييم ذلك الفرد على جميع العوامل التي قيمت كل على إنفراد (كامل محمد الغربي، 2014)

- شح المعلومات لدى المقيمين والمرتبطة بالأداء الفعلي للأفراد.
- غموض معايير تقييم أداء العاملين.
- اللا جدية لعملية تقييم الأداء من قبل المديرين.
- غياب الاستعداد لدى المديرين لمراجعة الأداء مع العاملين.
- الافتقار إلى خصائص ذات الأهمية على غرار خاصيتي الصدق والأمانة عند التقييم.
- القصور الذي ينتج عن عدم معرفة العمال والموظفين لنتائج أدائهم الذي يقومون به
- **أخطاء المقيم الإدراكية والتقييمية:** كثيرا ما يستخدم الفرد نفسه كمعيار عند تقييم الآخرين وعادة ما يستخدم عاملي التماثل والتغاير Similarity & contract في تقييمه الأمر

الذي يؤدي إلى الوقوع في الخطأ، وأما النوع الثاني الذي يقود إلى الخطأ فهي المعايير ذاتها، فمثلاً قد يقوم المدير بمقاربة الفرد بالأشخاص الذين يؤدون نفس العمل أو ما يماثله.

- **العلاقة بين المقيم:** فإذا كان الاثنان على الاتصال دائم فإن التقييم قد يكون أقرب إلى الصحة مما لو كانت العلاقة بينهما منقطعة.
- عدم موضوعية المنافسات التي تتم بهدف تطوير الموظفين.
- استخدام المديرين للغات مبهمة وغير واضحة في عملية تقييم الأداء.
- احباطات المديرين المقترنة بتوقعاتهم نحو المزايا المرتبطة بعملية تقييم الأداء الشاقة.
- الحكم الشخصي من قبل المديرين قد يكون لا موضوعيا بعيدا كل البعد عن ما هو منطقي في تقييم الأداء.
- **الشخص المقيم:** و هو أن يتمتع المقيم بخصائص مماثلة إلى خصائص تتوفر في عائلة من يقيمه، و لذا يحصل المقيم على درجة عالية، و كذلك فإن أقدمية المقيم تؤثر في درجة التقدير التي تحصل عليها، فالشخص الذي له أقدمية يحصل على تقدير أعلى من الشخص ذو الأقدمية القليلة.
- **نموذج التقييم:** يلعب معيار التقييم دورًا رئيسيًا في حدوث الخطأ فعامل التقارب في المجال عادة ما يؤدي إلى تقدير أعلى في التقييم ،حيث تميل المجالات المتقاربة إلى الترابط Correlate فيما بينها بدرجة أعلى من ترابط المجالات المتباعدة، كما و إن تصميم المعيار قد يؤدي إلى أخطاء التقييم مما يتطلب إعادة تصميمه.

6. الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء:

من المآخذ التي صبت على التقييم عموما، قصور نظام التقييم عموما عن وضع حوافز تتناسب مع الفروق في الأداء.

- التأثر بسلوك الأفراد قبل فترة التقييم

- **التحيز الشخصي:** و هي أن يتحيز المشرف لأحد الأفراد لأسباب شخصية أو ذاتية ليس لها علاقة بالأداء، كالتحيز بسبب اللون أو المعتقد أو العرق أو الجنس أو ما شابه ذلك.

الاتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة: وهنا يأتي تقييم بعض المشرفين للمرؤوسين عاليا، فيما يأتي تقييم بعضهم الآخر لجميع الأفراد منخفضا و كان من الطبيعي أن يتم التقييم بناءا على صورة حقيقية لما يجب أن يؤديه المرؤوسين بصورة واقعية .

ونشير هنا إلى أن الأداء تعرض لنفس إشكالية قياس الإنتاجية من حيث قصره على الموارد البشرية فقط أو تعميمه على باقي عوامل الإنتاج، الإشكالية التي تنتج أصلا عن مفهوم الأداء في حد ذاته، وذلك من حيث اعتباره مصطلح الأداء يشمل كامل المؤسسة أم يخص مواردها البشرية فقط، وحسب الباحثين الذين يحصرونه في الموارد البشرية فقط ، فإن عملية تقييم الأداء لا تعدو إلا أن تكون قياسا لإنجازات عنصر العمل فقط دون باقي العناصر، ومن بين هؤلاء نذكر صقر عاشور وآخرون.

مقارنة بين الطرق التقليدية و طرق الإدارة بالأهداف في تقييم أداء العاملين

عنصر المقارنة	طرق التقييم	
	الطرق التقليدية	طريقة الإدارة بالأهداف
اتجاه التركيز	الأداء السابق	الأداء الماضي و المستقبلي
الهدف	إصدار حكم عليه	تحسين الأداء و تنمية الفرد
المعايير المستخدمة	عامة	خاصة
درجة رضاء الفرد عنها	منخفضة	عالية
دور المرؤوس	تبرير السلوك و الدفاع عن النفس غالبا	المشاركة في التقويم بهدف التعليم.
معرفة المرؤوسين نتيجة التقويم	نادرا ما يعرفها لأنها سريعة في الغالب	يعرفها سا بقا
مساهمتها في تطوير الرئيس و المرؤوس	منخفضة	عالية
التماسك من الرئيس والمرؤوس	ضعيف	عال بسبب المناقشات المستمرة و تبادل و جهات النظر.

جدول رقم(004):الطرق التقليدية و طرق الإدارة بالأهداف

قائمة المراجع:

1. سيد محمد جاب الله: استراتيجية تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، دار الطباعة للنشر و التوزيع، مصر، 2009، ص 92.
2. بسيوني محمد البرادعي : تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، دار إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص35.

3. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 271.

4. محمد الصيرفي: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي، مصر، 2009، ص 457.

5. شوقي ناجي جواد: المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 307.

6. عبد الباردي درة و آخرون: إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2008 ص 280.

7. منال أحمد البارودي: المدخل إلى إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية لتدريب والنشر، القاهرة، 2014، ص81.

8. راوية حسن: مدخل إلى استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص132،133.

9. لحسن عبد الله و آخرون: التميز المؤسستي، مدخل الجودة و أفضل الممارسات مبادئ و تطبيقات، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 65، 66.

10. محمد عبد الفاتح الصيرفي : ادارة الموارد البشرية ، ط1،دار المناهج للنشر و التوزيع ، الاردن 2006،ص 300

11. شوقي ناجي جود : المرجع المتكامل في ادارة الاعمال منطور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان، الاردن، 2009، ص 310

12. نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجزائر،2011،ص ص 170،169.

13. سهيلة محمد عباس : ادارة الموارد البشرية ص 144.

14. بسيوني محمد البرادعي : مهارات تخطيط الموارد البشرية ط1، إيتراك للنشر و التوزيع القاهرة ،2005،ص 25

15. فريد فهمي زيارة: وظائف منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 233.

16. ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة العاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 164.

17.

18. حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 189.

19. كامل محمد الغربي: السلوك التنظيمي، ط3، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 250.

20. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص ص 358، 359.

21. عبد المليك مزهوده: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، الجزائر، 2001، ص98.

22. محمد الصيرفي: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2009، ص 457.