

معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة Obstacles to the job evaluation process for individuals working in the organization

الباحث.مزارة عيسى_جامعة زيان عاشور_الجلفة-الجزائر
الباحث.ونوقي عبد القادر_جامعة زيان عاشور_الجلفة-الجزائر

Abstract:

The objective of this study is to examine the constraints of the job evaluation process for individuals working in the organization, in addition to the components and performance determinants and factors affecting them, and the difficulties and errors in the performance evaluations, because the process of evaluating performance is a process of overlapping dimensions. In particular, this study is intended to shed light on the importance of assessing the functioning of the organization and identifying the obstacles that prevent its achievement.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة لبحث معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة، بالإضافة إلى مكونات ومحددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه، والصعوبات والأخطاء في عمليات تقييم الأداء، لأن عملية تقييم الأداء عملية ذات أبعاد متداخلة ومعقدة، ومن الصعب تحقيق الأهداف المرجوة في أداء الأفراد عامة والمنظمة بوجه خاص من هنا جاءت دراستنا هاته لتسلط الضوء على أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي في المنظمة وتحديد المعوقات التي تحول دون تحقيقها.

مقدمة:

تعمل إدارة الموارد البشرية اليوم في المؤسسات الحديثة من خلال إستراتيجياتها على تحسين أداء عمالها وذلك لتحقيق أهدافها المسطرة ولا يتم ذلك إلا بواسطة آليات وأساليب تسعى دائما إدارة الموارد البشرية على تطبيقها للوصول إلى كفاءة عاملها ومن بين هذه الأساليب تحفيز العمال من خلال مراعاة جوانبهم النفسية والاجتماعية لخلق الروح المعنوية لديهم أيضا متابعتهم من خلال وظيفة الرقابة لتقييم أدائهم بشكل دائم ومستمر وذلك لمقارنة الأداء الفعلي بمستوى الأداء المطلوب هذا للوصول إلى أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة في المنظمة، وبما أن نظام تقييم الأداء يعد فرعيا في إدارة الموارد البشرية إلا انه مهما وأساسيا كباقي الأنظمة الفرعية مثل نظام تخطيط القوى العاملة والتدريب والاختيار والتعيين... الخ وبما أن البيئة التنظيمية اليوم تتسم بشكل عام بسمات ومعالم فرضت على الإنسان العامل أن ينتج أكثر وان يعمل أطول وان ينافس أشد للبقاء في الوظيفة، وخاصة في ظل الانفجار المعرفي فلا بد عليها إن تركز على أداء العاملين في المنظمة من خلال الاستراتيجيات والسياسات التي تحقق لها الفعالية والكفاءة المهنية، ومن هذا المنطلق جاء بحثنا هذا للإجابة على التساؤل التالي: ما هو الأداء ؟ وما هي محدداته ومكوناته وأدواته ومعوقاته؟

1/- ماهية الأداء الوظيفي:

1-1 مفهوم الأداء: يعرف الأداء على أنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها إدارة المنظمة، أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، يعني النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة، وقد جاء مفهوم الأداء في قاموس الموسوعة العالمية على أنه: إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته (حمداوي، 2012، 150).

1-2 مكونات الأداء: للأداء عدة مكونات نوجزها كما يلي (حنفي، 1994، 39):

- كمية الجهد: هي القدرة على بذل طاقة جسمية وعقلية في وظيفة خلال فترة زمنية محددة ويقاس الجهد المبذول في هذه الحالة بمدى قدرة الفرد على إنجاز عمل وفق الإمكانيات وظروف العمل المتوفرة.
- نوعية الجهد: قد يكون الجهد المبذول عقليا أو جسديا حسب نوع العمل والوظيفة المؤداة، وينبغي على الإدارة تحديد المسؤوليات لكل منصب حتى يصبح العامل مرتاح في أداء وظيفته.
- نمط الإنجاز: هو الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل حسب نوع الجهد وطبيعة العمل عضليا كان أو فكريا.

2/- معوقات الأداء الوظيفي:

هناك عدة عوامل مؤثرة في سلوك الفرد و أداء بصفة سلبية هما يعرقل نشاطه هذه العوامل خارجية عن نطاق الفرد وإرادته إلا أنها تؤثر على مستوى أدائه من بينها العوامل البيئية المحيطة به في مجال بالإضافة إلى مؤشرات تحفيزية ومعنوية تقلل منه نشاط الفرد في المنظمة ومن أكثر العوائق شيوعا في الأداء ما يلي:

- النقص في المتطلبات على وقت الفرد أو العكس.
- قلة التسهيلات في العمل و التركيبات و التجهيزات.
- السياسات المحددة و التي تؤثر على الوظيفة.
- نقص التعاون بين الأفراد.

- عدم استغلال نظام التحفيز و أثره على أداء الفرد.

إلى جانب هذه المؤشرات التي تعد من أهم المؤشرات على الجهد و القدرة يمكن أن نظيف عامل

النقص في التدريب الذي يتسبب في الاستغلال السيئ قد يتسبب في التوجه الخاطئ للجهود.

بالإضافة إلى أن للقائد الإداري دور فعال في تحقيق أداء الفرد ذلك أنه كما كانت نسبة الأداء

متوقعة بشكل ناجح وفعال والعوامل السابقة كلها مهمة ولها أثرها البالغ في تحقيق الأداء و بالتالي تحقيق

أهداف المنظمة لذا فالمنظمة التي تهتم بتحقيق نتائج إيجابية تسعى للوصول إلى مستوى جيد من الأداء

عليها أن تراعي متطلبات الوظيفة والموظف وإن تحترم مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب وتحرس أن

لا تقع في الخطأ التي تعمل على عرقلة نشاطها كما عليها أن تتخطى كل العقبات التي تعترض سبيلها في

القيام بمهامها (خالد، 1999، 177).

3/- العوامل المؤثرة في الأداء:

1.3- العوامل المتعلقة بالعامل:

1. الرضى الوظيفي: يمثل الرضا الوظيفي أحد الخصائص التي تستخدمها المؤسسات عادة لقياس

الأداء إذ يشعر العديد من الأفراد أنه من الضروري أن يكون العامل ليقدم أداء أحسن من

العامل المستاء من عمله زيادة الرضا الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى تقليل الغياب و منه زيادة

العمل.

2. الدافعية: تمثل الدافعية في الحالة الانفعالية للعامل الدافع نحو تحريك قواه للقيام بالعمل

والاستمرار فيه والرغبة في الأداء الجيد ولا شك أن الزيادة في شدة هذه الدافعية تؤثر في أداء

الموظف في عمله و يمكن القول أنه نساوي الفرد في القدرات و المهارات و الخيارات اللازمة لأداء

عمل معين ، فإنه يوجد تفاوت بينهم في مستوى الأداء نتيجة لتفاوت درجة الاهتمام و الحماس و

الرغبة في أداء العمل المخول إليهم و هذا ما يمكن أن نطلق عليه التفاوت في الرغبة أو القوة

الدافعة لأداء العمل (ساعي، 1988، 75).

3. المعرفة: تتمثل في المعلومات الضرورية لأداء وظيفة أو مهمة فيجب أن تكون معارف بسيطة ومحددة وتكون رفيعة المستوى بالغة التعقيد الأمر الذي يختلف باختلاف نوعية العمل والمستوى الوظيفة التي قاده المنظمة، وهذه المعرفة تشمل كل ما يتعلق بالعمل وعلى ذلك يتطلب من شاغله الإلمام بقدر من المعرفة يتناسب مع نوعية ذلك العمل.

4. المهارات : نقصد بها قدرة العامل على أداء عمله بجودة وإتقان وكذا لتطبيق العلم لتلك المعرفة المحصل عليها وذلك حسب نوعية العمل الذي يشغله ومدى توفير الاستعدادات والقدرات التي اكتسبها العامل سواء من معرفته الشخصية أو عن طريق التدريب أو لتكوين واكتساب هذه المهارات باختلاف مستوياتها وأنواعها سواء كانت حركية أو عقلية أو غيرها وفق نوع العمل ، هذا ما يؤدي إلى رفع مستوى أدائه.

5. القدرات : إن القدرة تمثل العامل الثاني الذي يتفاعل مع الدافعية في تحديد الأداء وهي ليست متغيرا جيدا يؤثر في مجال ومتطلبات المنصب اللازمة لذا فإن قدرات العامل يجب أن تكون متناسبة مع الوظيفة التي يؤديها وذلك بالتوافق مع البيئة وما يتطلبه ذلك من مهارات ومعرفة من أجل الحصول على أداء أفضل.

6. الاستعدادات : تتمثل في تلك الجهود والطاقة التي يبذلها العامل من أجل القيام بعمله ، وهي تركز أساسا على التنظيم والانضباط والجدية وكذلك على القدرة على الاتصال ليتمكن العامل من القيام بعمله بأحسن وجه وبالشكل المطلوب منه ، والعكس إذا لم يعتمد على هذه العناصر فيكون عمله ناقصا ويؤثر سلبا على المؤسسة

7. الغياب: يعتبر أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء العامل ، سواء كان هذا الغياب في فترات متقاربة أو متباعدة لأن الغياب يشجع على الكسل وتعطيل العمل وكذلك انتشار الفوضى ليؤثر سلبا على أداء العامل ونتائج المؤسسة (ساعي، 1988، 84).

2.3- العوامل المتعلقة بالوظيفة :

1. الظروف المادية: إن الظروف المادية الجيدة تعمل على درجة الموظف و تساهم في زيادة أدائه والعكس صحيح و أن العوامل المادية لا يؤدي إلى ذلك إلا إذا تركت أثرا نفسيا في الموظف ، يعني ذلك أنه يجب مراعاة العوامل الذاتية و النفسية الاجتماعية في الفرد التي تشل المناخ العام للعمل ، فعدم مراعاتها قد يؤدي إلى اضطراب سياسات تسيير الموارد البشرية و يؤدي هذا حتما إلى نقص الأداء، وتتمثل هذه الظروف في الضوء و الحرارة و غير ذلك ، حيث الدراسات التي أجريت في انجلترا في صناعة النسيج أن نقص الإنتاج كان سببه الضوضاء داخل المصنع و بالتالي تقلل من أداء الموظف وراحته.
2. القيادة و الإشراف: إن اختيار رؤساء الموظفين له أثر كبير في رفع الروح المعنوية لديهم لذا يجب أن يكون هذا الرئيس متمتعا بصفات القيادة و الاهتمام الطبيعي بالموظفين و استثمار قدراتهم بالشكل الذي يساعدهم على التقدم و التطور، كما أن النقص في التكوين يمكن أن يكون سببا في الاستغلال السيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد .
3. التكنولوجيا: تعتبر التكنولوجيا عاملا من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين و توفير هذا العامل للعامل باستخدام مهارات و خيارات جديدة من خلال الجهود المبذولة عليها لتدريبها بشكل يكفل التطورات التكنولوجية السريعة ، إذن من أجل إحداث التقدم التكنولوجي لابد من متابعة تغيرات البيئة التي تستلزم إعادة في تركيبة المهارات و المعارف عن طريق التكوين (كامل، 149).
4. التنظيم: إن التنظيم الجيد و التصميم السليم لمختلف المصالح يوضح سلامة العلاقات بين الأفراد داخل المنظمات، يساهم في حل المشاكل و صعوبات العمل و بالتالي الوصول إلى الفعالية ، كما يجب على الإدارة إشراك العمال في اتخاذ القرارات حتى يكون لهم الحق في تسيير التنظيم في الوقت المناسب (حنفي، 1994، 35).

4/- تقييم أو قياس أداء الأفراد :

4-1 مفهوم تقييم أو قياس الأداء:

يمكن تعريفه على أنه: "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا" (برنوطي، 2004، 378)، أو هي عملية التقدير والتقييم المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازه لعمله و توقعات تنميته و تطويره في المستقبل (بربر، 2000، 125).

4-2 أهداف تقييم الأداء: تتجسد أهداف عملية تقييم الأداء في عنصرين هامين ألا وهما:

1. بالنسبة للموارد البشرية (العمال) : تساعد هذه العملية الموارد البشرية على التعرف على نواحي القصور في أدائهم، ومن ثم فهي تعطي لهم فرصة تحاشيها مستقبلا كما تمكنهم من التعرف على نواحي السلوك غير المقبول التي تقلل كفاءتهم من وجهة نظر المنظمة (الإدارة) " (بربر، 2000، 125).

2. بالنسبة للإدارة أو المؤسسة: يعين الإدارة على اختيار نسب المرشحين، كما يساعد النظام

الموضوعي لتقييم العاملين على تحسين علاقات العمل، وبالتالي فعلمية تقييم الأداء تمكن من :

- تحديد الأشخاص الذين يستحقون الترقية المادية أو المعنوية.
- تحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل و القيام بالاستغناء عنهم .
- مساعدة الإدارة في التعرف على درجة عدالة الرؤساء في الحكم على مرؤوسهم.
- مساعدة الإدارة على وضع الشخص المناسب في المكان و الوظيفة المناسبين لقدراتهم و مهاراتهم.
- مساعدة العاملين و تنمية كفاءتهم عن طريق تعريفهم بمواطن الضعف و القوة كما (حنفي، 1994، 364) يستخدم كذلك كأساس التعديل أجر أو مرتب الفرد و يعتبر كذلك مدخلا أو أساسا لتحديد الاحتياجات التدريبية كما يعتبر كذلك مدخلا لتخفيض أو تعديل قوة العمل.

3-4 دور تقييم الأداء في برامج الأفراد :

يعتبر تقييم الأداء خطوة هامة تدرج في سياق تنمية كفاءات الأفراد كونه يمكن من الحصول على تدفق كبير للمعلومات المتعلقة بالأداء المتوقع والتي يتم إطلاع الفرد عليها من خلال المشرف أو المسؤول الذي يقوم بإعطاء صورة واضحة حول الأهداف والآليات و النتائج المراد الوصول إليها، كما أنه يمكن الأفراد كذلك من الحصول على معلومات متعلقة بالنتائج المترتبة عن الأداء لمهامهم ، و محاولة إعطائهم التعليمات الكافية لتجاوز كافة النتائج السلبية إضافة إلى هذا كله فإن تقييم الأداء يحمل مجموعة من النصائح و التوجيهات النظرية والتطبيقية (التدريب) الملائمة لمساعدتهم على مقابلة ما هو متوقع في إنجاز ولم يتحقق بعد" (حنفي، 1994، 365).

5/- أدوات تقييم الأداء:

لأن إجراء أي عملية تقييم أداء تستوجب اختيار أداة خاصة يتم تناولها و الاعتماد عليها أثناء القيام بهذه العملية، و يمكن القول بأن أداة الاستمارة ، و هي الوسيلة الهامة الممكن استعمالها في التقييم إلى جانب وسائل أخرى.

و بدورنا سنتعرض إلى هذه الوسيلة كأداة من أدوات تقييم الأداء إذ يراعي في هذه الأخيرة نوع التقييم المعتمد الجهة المسؤولة عنه ... الجوانب التي يمسها هذا الأخير وتتضمن استمارة التقييم أسئلة عن جوانب مختلفة في أداء الفرد للحصول على البيانات المطلوبة للتقييم ، كما أنها تتجسد في نوعين هنا :

1- استمارة واحدة لتقييم جميع العاملين: قد يتطلب التقييم أن يعد المقيم استمارة واحدة لمجموعة من العاملين ، و هذا في حالة الاعتماد على التقييم النسبي لأداء العامل و الذي يقوم أساسا على إعطاء الفرد درجة بالنسبة إلى مجموعة التقييم، وبالتالي تكون هناك نسبة من الحاصلين على تقدير ممتاز وضعيف، و نسبة أكبر من الحاصلين على تقدير جيد جدا، و تعتمد هذه الأداة عدة طرق يترتب على أساسها العمال و تتمثل في طريقة الترتيب البسيط حيث يقوم المشرف على عملية التقييم

بتحديد رتب العاملين من أدائهم العام من الموظف ذو الأداء الأفضل إلى الموظف صاحب الأداء الأضعف.

2- استمارة لتقييم كل موظف على حدى: جاءت الضرورة و الحاجة إلى استخدام هذا النوع من تقييم الأداء بناء على الاستمارة كمحاولة لكشف الغموض الذي يخيم على أداء العامل ، و محاولة إبراز التفاصيل المتعلقة بكل عامل على اعتبار أن الطريقة المعتمد عليها سابقا (استمارة واحدة لكل العاملين)، قد تخفى بعض السمات والخصائص والملاحظات التي قد يبديها المقيم للمقيمين، لذا استلزم الأمر اللجوء إلى تقييم كل موظف بمعزل عن بقية العمال وتتجسد عملية تقييم الأداء تبعا لهذه الطريقة في :

1- وضع تقرير إنشائي بسيط: تكون هنا الاستمارة بسيطة جدا من حيث تركيبها ، إذ تقدم تقريرا يطالب فيه المقيم أن يعد تقريرا عن الأداء المتعلق بالفرد خلال السنة ، و قد يحمل الأخير صفة إنشائية كما قد يحمل أسئلة ذات درجات تمنح للعامل (ضعيف ، مقبول ، جيد) لتحديد الوضعية المهنية.

2- قائمة المراجعة : و هي عبارة عن استمارة أسئلة مغلقة حول أداء الفرد ، يطلب على القائم بعملية التقييم التأشير عنها بما يتوافق و أداء موظفه، و يمكن إلى جانب النوعين لسابقي الذكر، (قائمة المراجعة و التقرير الإنشائي البسيط) الاعتماد على ميزان التقدير، وفي هذا الصدد يمكن تحويل الأسئلة في قائمة المراجعة إلى ميزان كمل للتقيد الخاص مدى ة درجة تمتع الفرد بهذه السمات أو أدائه للسلوك المطلوب منه إذ يميز بين الأداء المتوسط و الممتاز ، الضعيف "كما يمكن الحصول على درجات تقييم متباينة ، و الشائع في النوع هو أنه يتكون من 5 درجات إبتداء من (متميز... ضعيف جدا)

6/- الإجراءات المترتبة عن عملية تقييم الأداء:

تتجسد الإجراءات المترتبة عن عملية تقييم أداء الأفراد في المؤسسة كما يلي:

1. تعديل الأجر والمرتب : يتم تعديل الأجر نتيجة لتقييم الأداء ، سواء تم ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية ، فقد اتضح أن الدافعية يطرأ عليها تطور إذا ما تم الربط بين الثواب و الأداء ، لذلك ولكي تنتج الزيادة في الأجر كحافز لبذل الجهد ، يجب أن تبنى زيادة الأجر على نتائج تقييم الأداء (برنوطي، 2004، 379).

2. النقل داخل التنظيم :

أ/ الترقية : أن الإجراء الأول المعتمد عليه من قبل ترشيح أي فرد للترقية هو العودة إلى سجل التقييمات التي حصل عليها الفرد في السنوات السابقة ، فالترقية كفيلة بتحويل وزيادة مسؤوليات الفرد واهتماماته، ومجهوداته مما يتطلب التأكد من تمتعه بخصائص و مؤهلات جديدة ، و تعد طريقة تقييم الأداء أهم الطرق المساعدة على التأكد من تمتع المرشح للترقية بمجموعة من المؤهلات وهذا بالرجوع إلى ملف تقييماته.

ب/ التحول إلى وظيفة أخرى: إذ يمكن للأفراد تحقيق النمو والتقدم داخل التنظيم وذلك من خلال تحويلهم من وظيفة لأخرى، وهذا في حالة توافرهم على قدرات وإمكانيات متعددة ثم استخلاصها " والتوصل من خلال نتائج تقييم الأداء إلى أنها تفوق ما يتطلبه العمل الحالي (حنفي، 1994، 386).

ج/ الانضباط والمعاقبة: يتطلب تعريض أي فرد لعقوبة ما، إلى تثبيت ذلك في ملفه ومراعاتها في تقييمه السنوي، إذ أنه في حالة ثبات وجود تقصير في أدائه لوظيفته، ومهما كان نوع و درجة هذا التقصير مثلا : التقصير في حماية أجهزة المؤسسة ، خرق نظام العمل ... الخ. فإنه و بموجب هذا التقصير يتعرض ترفق مع تقييمه لتلك السنة بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي، ونفس الشيء في حالة ما إذا رفعت ضد العامل شكوى، فهنا يتم الرجوع إلى تقييماته السابقة وملفاته، فإذا ثبتت صحتها فإن هذا سيتطلب معاقبة بتجميد ترقية أو تنزيل درجة الوظيفة أو فصله ... أو غيرها من الأساليب العقابية.

د/ تعريف العاملين بمسؤولياتهم و بالأداء و السلوك المهم للمنظمة: إذ يتم تقييم أداء الفرد بناء على عدة عناصر مهمة بالنسبة للعاملين كعناصر فاعلة تؤدي خدمة مقابل جهدها المبذول ، و من جهة أخرى على اعتبار أنهم أعضاء ينتمون إلى وسط اجتماعي و اقتصادي يقيمهم على أساس ما يمتلكون من قدرات و مهارات و يكافئهم على ما يبذلونه من جهود.

ه/ تحديد الاحتياجات التدريبية: حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج لدورات تدريبية يشارك في كل منه و هذه خطوة أساسية و مهمة في إعداد أي برامج تدريب سليم لتحسين مستواهم (برنوطي، 2004، 380).

7/- صعوبات و أخطاء عمليات تقييم الأداء:

1. التأثير في الحكم على كافة المرؤوسين: قد يحدث و أن يعطي أحد المرؤوسين تقديرا عال أو منخفض على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس سواء كانت هذه الصفة سليمة أو إيجابية.
2. التشديد و التساهل من جانب الرؤساء في التقييم : فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل و إعطاء المرؤوسين تقديرات عالية بغض النظر عن أدائهم و يرجع هذا لعدة أسباب :
 - تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء و المرؤوسين في حالة إعطائهم تقديرات سيئة ، أو محاولة عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية.
 - الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة.من جهة أخرى قد يميل بعض المشرفين عن عمله التقييم إلى التشدد و عادة يقدمون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين و يرجع سبب هذا إلى طبيعة شخصية المقيم و اعتقاده أن المقيم أقل منه كفاءة و مهارة .

3. التحيز والتفضيل الشخصي : قد يميز المشرف على عملية التقييم فردا أو عاملا على عامل آخر ، فيعطي البعض تقديرات حسنة ويعطي البعض الآخر تقديرات سيئة ، وترجع أسباب هذا التحيز إلى ما يلي:

- وجود ميولات مشتركة بين المقيم والمقيم

- أخذ المقيم بعين الاعتبار انتماء الفرد ونسبه

- الأخذ بعين الاعتبار كذلك مستواه و مقدار تعليمه و خصائص أخرى غير موضوعية

- كما أنه يمكن للعلاقات الشخصية تأثير على حكم المشرف على كفاءة مرؤوسيه قيتسهل مع مرؤوسيه في حالة ما إذا قويت هذه العلاقة ، ويتشدد في حالة ضعف و سوء العلاقة .

4. الميل نحو الوسط (النزعة المركزية): تعتبر هذه الأخطاء الأكثر شيوعا بين أوساط المقيمين إذ يحصل و إن يعطى المشرف على عملية التقييم كافة المقيمين نفس الدرجة (تقديرات و درجات متوسط) وهذا لعدة اعتبارات.

- أما يكون هذا نتيجة لجهل المقيم بالفروق الفردية.

- أو نتيجة خشيته من ظلم المرؤوسين أو المقيمين و الوقوف في طريق ترقيته أو زيادة أجره... الخ

5. التأثر بأخر تقييم: إذ ينطلق المقيم أحيانا في تقييمه و عمله بناء على التقييمات السابقة للموظفين ، فإذا كان التقرير الخاص بتقييم أداء الموظف في السابق ممتازا فإنه يأخذ صيغة الامتياز و تلازمه في كل التقييمات الجديدة والعكس صحيح ، و من هنا يمكن القول انه هذه الطريقة لا تؤخذ بعين الاعتبار إمكانية التحسن في أداء العمال في حالة ما إذا ثبت ضعف أدائه ضمن التقارير السابقة (أنور سلطان، 2003، 302).

6. التأثر بالوظيفة أو المركز: إذا كانت الوظيفة هامة و ذات درجة عالية في الترتيب الهرمي فإن المقيم يعطي صاحبها تقييما حسنا، العكس صحيح و بالتالي لا يركز المقيم هنا على الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة و إنما يبني تقييمه على أساس اسم الوظيفة و سمعتها و مركزها.

قد يحدث وأن يخشى المسؤول عن عملية التقييم من الأثر المترتب على إعطاء تقييمات ضعيفة من ناحية نظرة الإدارة إليه إذ ليس بعيد أن يؤدي التقديرات الضعيفة إلى تعليق " انتقاء" الرئيس الأعلى عن السبب الكامن من وراء عدم قيام الرئيس المباشر بعمل معين لتحسين أداء الأفراد الذين يحصلون على تقديرات ضعيفة (بربر، 2000، 141).

8/- أسباب الخطأ في عملية تقييم الأداء :

تتعدد أسباب الخطأ في عملية تقييم الأداء إذ يمكن تمثيلها وإيعازها إلى النقاط التالية :

1.8 التحيز: تصبح عملية التقييم و أساليبه غير صادقة و سليمة نتيجة التحيز الناجم عن المسئول عن عملية التقييم و يرجع هذا التحيز إلى عدة أسباب منها : الجنس ، الثقافة ، التنظيم، الصراع، الاضطراب النفسي ... و إلى غير ذلك من الأسباب و لكن يمكن الحد من هذا التحيز و هذا من خلال استخدام الأساليب الوضعية

2-8 استخدام تقييمات متعددة : نتيجة لوجود التحيز الشخصي في عملية التقييم فغنه يمكن تفادي مثل هذه المشاكل بالجزء إلى تقييمات متعددة بدلا من تقييم واحد بأداء العمال ، لكن حتى و إن تم اللجوء إلى هذا الحل فإنه هو الآخر لا يخلو من الأخطاء والعيوب و التي قد تتجسد في التساهل و التشدد، وهذا ما يؤثر على مصداقية التقييم.

3-8 خطأ التعميم : و الذي يعني ميل المقيم إلى تقييم كل أبعاد و جوانب الأداء ، و التي يفترض أن تكون مستقلة عن بعضها البعض دفعة واحدة و يعطي تغييرا عاما للشخص موضع التقييم ، بذلك فإن هذا النوع من الخطأ يعني الاتجاه إلى التعميم من الانطباع العام المسبق من تقييم الأداء و السلوكيات المعنية (حنفي، 1994، 382).

4-8 عدم كفاءة المقيمين و قلة خبراتهم: علاج أخطاء تقييم الأداء: يمكن علاج أخطاء تقييم الأداء و هذا من خلال القيام بالإجراءات و العمليات التالية :

1 تحسين عملية التغذية العكسية (الخلقية) : بالحاجة إلى التنمية والتطوير والتي يجب إبلاغها إلى المرؤوسين بأسرع ما يمكن و نجد ان معظم المديرين بحاجة إلى تنمية وتطوير اتصالاتهم ، ولا يوجد استثناءات في هذا المجال فالمهارة التي من خلالها يحصل المشرف على نتائج التقييم هي العنصر الجوهرى في فعالية نظام التقييم في تغيير سلوك الفرد.

2 تدريب المسؤولين عن التقييم : إن إجراءات عملية التقييم تتطلب حدا معينا من المهارة والقدرة اللازمتين ، من حيث امتلاكها من طرف المقيم سواء تعلق الأمر بالمهارات الاتصالية ، أي تبادل المعلومات بين طرفي التقييم ، أو مهارات متعلقة بفهم والإحاطة بكافة المعايير التي يقاس بها الأداء اختيار المناسب منها ، وكذا كيفية تطبيق هذه العملية على أرض الواقع ، لذا يجب على إدارة المؤسسة تجنيد أحسن و أكفأ الأفراد لإجراء تقييم الأداء لضمان نجاعته ومصداقيته.

3 التركيز في التقييم على معايير خاصة بالعمل: " يكون التقييم أكثر فعالية إذا أمكن قياس أداء الفرد وفقا لمعايير متلائمة مع العمل بدلا من استخدام معايير عامة

4 الاسترشاد وربط فرض شغل الوظيفة بنتائج التقييم : لابد من وجود معايير إرشادية مطية تبين كيفية استخدام التقييم في مجال عملية الاختيار للوظائف بصفة عامة يشترط لاستخدام التقييم ما يلي :

1 أن يتم التقييم في ظل ظروف نمطية وطبيعية

2 أن يتم على أساس الموضوعية وملاحظة سلوكيات الأداء المعين

3 أن يكون صادقا و موثوقا به

4 إن طريقة و أسلوب التقييم الصادق تبنى على أساس تحليل العمل خاصة تحليل

مهام الوظيفة (حنفي، 1994، 385).

خاتمة:

يعد الأداء المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله وبالتالي يمثل الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، ولذا فهو يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ، أي أنه يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة، وعليه فالأداء يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة، مما يدل على أن الأداء داخل المؤسسة يسير وفق خطة معينة و نظام واضح، تضمن من خلالهما المؤسسة بلوغ المستوى المرجولها.

قائمة المراجع

1. حنفي محمود سليمان، (1994)، السلوك والأداء. دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية، مصر.
2. راوية حسن محمد، (1998)، إدارة الموارد البشرية. المكتب الجامعي الحديث. مصر.
3. خالد عبد الرحيم أليبي، (1999)، إدارة الموارد البشرية . دار حامد ، الأردن.
4. أمين ساعي، (1988)، إدارة المورد البشرية . دار الفكر العربي ، مصر.
5. كامل محمد عويضة، (بدون سنة)، علم النفس الصناعي . دار الفكر العلمية، لبنان.
6. سعاد نايف برنوطي، (2004)، لإدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد. دار وائل للطباعة، ط2، لبنان.
7. كمال بربر، (2000)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمين، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان.
8. حنفي عبد الغفار وآخرون، (1998)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، مصر.
9. حسن إبراهيم بلوط، (2002)، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان.
10. حمداوي عمر، أحمد بخوش، (2012)، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 8، ورقلة.
11. مصطفى نجيب شاويش، (2000)، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق، ط2، مصر.
12. محمد سعيد أنور سلطان، (2003)، السلوك التنظيمي، ب ط، الدار الجامعية الجديدة، مصر.