

2018

# Essentials of Performance Appraisal

ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته  
If you can't measure it, you can't manage it

Mohamed Eltiar



## تقييم الأداء والمدير الناجح

## فهرس المحتويات

3.....	المقدمة :
4.....	إدارة الأداء.....
5.....	مفهوم الأداء الوظيفي.....
6.....	تعريف عملية تقييم الأداء :.....
6.....	أهداف تقييم الأداء:.....
6.....	اهمية تقييم الاداء الواقعي:.....
7.....	متطلبات النجاح في عملية إدارة الأداء.....
8.....	كيف يتم اختيار درجة التقييم بشكل صحيح؟.....
8.....	مثال 1 : لاختيار الدرجة المناسبة في بند : لا يترك مكان العمل.....
9.....	مثال 2 : بند : الحفاظ على جميع ادوات العمل وتنظيفها باستمرار.....
9.....	كيفية صياغة التوصيات.....
11.....	اخطاء ومعوقات في عملية التقييم.....
11.....	التحيز والمحابة ( للسن او النوع او ... ) ( Bias) :.....
11.....	التساهل او التشدد في تقييم جميع المرؤسين ( Leniency or Strictness) :.....
11.....	الزعة المركزية واعطاء درجات متوسطة ( Central Tendency) :.....
11.....	تأثير الهالة: التأثر بصفة مثل جودة العمل في تقييم كافة الصفات(Hallo Effect) :.....
11.....	الحدائة : التأثر بتصرفات الأفراد في الفترة الأخيرة قبل التقييم (Recency) :.....
12.....	التأثر بالوظيفة او المركز:.....
12.....	التأثر بنية الإدارة في استعمال التقييم:.....
12.....	عدم وضوح المعايير(Unclear standards) :.....
12.....	التنميط ( Similar-to-me effect) :.....
12.....	نصائح عامة.....
13.....	إرشادات مقابلة مراجعة التقييم.....
14.....	تنبيه هام بخصوص واقعية التقييم.....

## تقييم الأداء والمدير الناجح

### المقدمة :

توجد مقولة مشهورة جدا للكاتب بيتر دراكر " If you can't measure it, you can't manage it " والتي يتم تداولها باللغة العربية بمعنى " ما لا يمكن قياسه، لا يمكن إدارته" ، حيث توضح هذه المقولة ضرورة قياس الاداء حتى يمكن التحكم فيه وإدارته بشكل يحقق الكفاءة والفعالية. اذا لم يتم قياس اداء الموظف فإننا سنفقد معرفة جوانب القصور في اداء الموظف ومن ثم لن نتمكن من معالجة جوانب القصور في اداء الموظف ولن يتم تنميته وتطويره. وكذلك قياس اداء الموظفين سيساعد في تحفيزهم من خلال توضيح جوانب القوة وتدعيمها وتشجيع الموظف على الحفاظ عليها.

### من الادوار الرئيسية للمدير إدارة اداء موظفيه

بعض المديرين او الرؤساء ينظر الى تقييم الأداء على انه مهمة ثانوية وليست ذات اولوية واهتمام كبير. وللأسف نجد ان البعض قد يكون لديه قناعة بأن عملية تقييم الاداء تستنزف وقت كبير ولا يوجد وقت لها للانشغال في اعمال ومسئوليات اخرى. ولكن الحقيقة في هذا الامر ان عملية تقييم الأداء هي من أولى اهتمامات المديرين الناجحين حيث يهتم المدير المتميز بعملية تقييم الاداء ويعطها أولوية كبيرة. فالمدير الناجح يقوم بتنظيم وإدارة وقته وتنظيم اولوياته بشكل جيد بما يسمح له بالقيام بعملية التقييم بشكل صحيح دون الاخلال بمسئوليته ومهامه الأخرى. لأنه يدرك جيدا أن وظيفته تقوم بشكل أساسي على إدارة الأفراد والتي تتطلب قياس لأداء هؤلاء الافراد بشكل واقعي حتى يتم تنميتهم وتطويرهم ومن ثم تحقيق انتاجية وربحية أفضل.

ولا سيما ان عملية تقييم الاداء للموظف الواحد قد لا تتخطى زمن قدره خمسة دقائق واذا تم عمل مقابلة تقييم فقد يكون الوقت المطلوب لإتمام التقييم والمقابلة هو 15 دقيقة في حين ان المدير تكون ساعات عمله 8 ساعات أي اذا تم تنظيم الوقت بحيث تقسيم الموظفين على عدد من الايام حيث يتم تقييم 3 افراد في اليوم الاول ثم 3 اخرين في اليوم التالي وهكذا على مدار الايام المسموح فيها بالقيام بعملية التقييم، وبهذا فلن تصبح عملية التقييم تهدر الوقت. إذن فالأمر يتطلب فقط مهارة تنظيم وإدارة الوقت بشكل جيد. وفوائد واهمية التقييم الواقعي تستحق ان نسعى لها وان نركز على عملية التقييم الواقعي لأداء الموظفين كما سنتعرف لاحقا على الاهداف والاهمية المترتبة او المرجوة من عملية تقييم الأداء.

### ضرورة المتابعة والتواصل المستمر مع العاملين.

المدير المتميز يقوم بمتابعة العاملين أثناء العمل لمتابعة سلوكياتهم وتصرفاتهم ومراقبة مدى إلتزامهم بمعايير العمل والضوابط وخطوات تنفيذ الاعمال والمهام المطلوبة منهم. وذلك من أجل الإكتشاف المبكر للانحرافات وملاحظة جوانب القصور والاختفاء، ومن ثم إمكانية العلاج المبكر للمشاكل والاختفاء والتوجيه والنصح الفوري بما يزيد من كفاءة وفعالية المورد البشري في المنظمة وبما يؤدي لزيادة الإنتاجية والربحية للمنظمة ككل

يجب ايضا ان يكون التواصل بشكل مستمر وليس في اوقات بعيدة او ظروف معينة وكذلك ان يكون هناك تواصل اجتماعي بما يحقق علاقة اجتماعية قوية بين المدير والموظف وليس مجرد علاقة عمل رسمية فقط لان العلاقات الاجتماعية تتيح المجال لتحفيز الموظف وإدارة أداء هذا الموظف بشكل افضل في حالة توافر معلومات كثيرة عن ادائه وعن ظروفه ولاسيما اذا كانت العلاقة قوية وليس فقط صلة مدير بمروؤوس.

## إدارة الأداء

إدارة الأداء تركز على التعاون بين المدير والمرؤوسين في عملية تخطيط ومراقبة ومتابعة وتقييم الأداء بشكل مشترك حتى يشعر الموظف بأهميته كعنصر فعال في المنظمة، وكذلك من أجل أن يعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة منه باعتباره أصبح جزءاً مهماً في صياغة هذه الأهداف. كذلك فإن إدارة الأداء تعتمد بشكل رئيسي على التواصل المستمر بين المدير والمرؤوس ووجود تغذية عكسية مستمرة وتوجيه مستمر. فهي عملية مستمرة وليست مرتبطة بتوقيت محدد وتهدف إلى تعزيز الأداء الجيد وتحسين نقاط الضعف وضمان قيام الموظف بمهام عمله بأفضل مستوى ممكن.

وإدارة الأداء ركزت على التقييم الدوري للعاملين ليس من أجل العقاب أو تصيد الأخطاء بقدر ما ركزت على تصحيح الأخطاء التي يقع فيها العاملون أثناء العمل وذلك من أجل تخفيض الأخطاء إلى أقل قدر ممكن حتى تتحقق الكفاءة والفعالية.

إن عملية إدارة الأداء لكي تكون ناجحة في تحقيق أهدافها فإنها تتطلب التركيز على الفعالية والكفاءة بحيث ضرورة ان يتسم أداء الموظف بالكفاءة والفعالية في نفس الوقت.

ووفقاً لبيتر دراكر فإن الكفاءة تعنى عمل الأشياء بطريقة صحيحة بينما تشير الفعالية إلى عمل الأشياء الصحيحة. ومن ثم فإن المفهومين مترابطان ومكملان لبعضهما البعض.

الفعالية	الكفاءة
عمل الأشياء الصحيحة.	عمل الأشياء بطريقة صحيحة.
تحقيق الأهداف مقارنة بالنتائج المحققة.	الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة.
النتيجة المحققة / النتيجة المتوقعة أو الأهداف.	الكفاءة = المخرجات ÷ المدخلات.
تركز على انجاز الهدف أو النتيجة المطلوبة وليس الوقت أو التكلفة أو مقدار المجهود المبذول	تركز على استخدام وقت أقل أو مجهود أقل أو تكلفة أقل في تنفيذ الأشياء

### رسمي توضيحي للكفاءة والفعالية

عمل الأشياء الصحيحة	فعال	تحقيق الأهداف الصحيحة ولكن بتكلفة عالية ( مثال: تعبئة أو إنتاج كمية أقل وبتكلفة أكبر)	تحقيق الأهداف الصحيحة ولكن بتكلفة أقل ( مثال: تعبئة أو إنتاج الكمية المطلوبة وبتكلفة أقل)
	غير فعال	عدم تحقيق الأهداف الصحيحة ( مثال: تعبئة أو إنتاج كمية أقل وبتكلفة أكبر)	عدم تحقيق الأهداف الصحيحة ( مثال: تعبئة أو إنتاج كمية أقل وبتكلفة منخفضة)
		غير كفاء	كفاء

عمل الأشياء بطريقة صحيحة

إذا كان لدينا فريق أ وفريق ب وكلاهما لديه هدف تحقيق مبيعات 90000 وحدة  
الفريق أ قام بتحقيق الهدف وباع ال. 90000 وحدة ولكن كانت تكلفة الترويج وغيرها من المصروفات البيعية 5000 جنيه ،  
الفريق ب قام بتحقيق الهدف وباع ال. 90000 وحدة ولكن كانت تكلفة الترويج وغيرها من المصروفات البيعية 7500 جنيه  
إذن الفريق أ هو الذى حقق الكفاءة نظرا لتحقيق تكلفة اقل مع تحقيق الهدف البيعى بينما الفريق ب لم يحقق الكفاءة نظرا  
لتحقيق تكلفة اعلى

### مفهوم الأداء الوظيفي

هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته الوظيفية المكلف بها والمرتبطة بوظيفته.

ومن ثم نستنتج ان الأداء هو: محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد الذى يبذله من  
خلال قيامه بالواجبات والمسؤوليات المكلف بها.

وكذلك يمكن تعريف الأداء من خلال المعادلة التالية :

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة أو التحفيز}$$

نلاحظ ان المعادلة تستخدم علامة الضرب وليس علامة الجمع او غيرها وذلك دلالة على ان القدرة والرغبة او  
التحفيز قيمتهم كلما زادت كلما زاد الأداء ومن ثم اذا حدث وان كانت القدرة صفر او الرغبة او التحفيز صفر  
فإن الأداء سيكون صفر وهذا يوضح أهمية وجود القدرة بشكل كبير وأهمية وجود رغبة وتحفيز كبير ايضا من  
اجل تحقيق الأداء

$$\text{فمثلا إذا افترضنا ان القدرة} = 5 \text{ وأن الرغبة} = 2 \text{ فإن الاداء} = 2 * 5 = 10$$

$$\text{بينما اذا كانت القدرة} = 6 \text{ والرغبة} = 5 \text{ فإن الاداء} = 5 * 6 = 30$$

وبالتعمق أكثر في هذه المعادلة:

$$\text{الاداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة (التحفيز)}$$

القدرة: نعني بها أن يستطيع العامل أداء العمل. وهي حصيلة التفاعل بين : المعرفة والمهارة .

المهارة : يقصد بها القدرة على تطبيق المعلومات والمعرفة النظرية المكتسبة .

المعرفة: تعبر عن المعلومات التي توجد عند الفرد اتجاه شيء معين.

الرغبة = الاتجاهات x مناخ العمل x المناخ الأسري

الرغبة هي من تدفع الانسان لاستغلال قدراته

الإتجاه: ميل مستقر إلى حد كبير للإستجابة بطريقة متسقة لبعض الأشياء، والمواقف، والأفراد، أو مجموعة معينة من الأفراد، وتتضمن الإتجاهات مجموعة من المشاعر والعواطف الإيجابية والسلبية الموجهة لأهداف معينة. فعندما نسأل فرد عن إتجاهه ناحية رئيسه في العمل، فأول ما يفكر فيه، هو مدى تفضيله أو حبه لرئيسه ومن ثم هذا الإتجاه يدفعه لاتخاذ سلوك معين او تصرف معين

### تعريف عملية تقييم الأداء :

العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بمعايير وسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الإلتزام بهذه المعايير. كما يُعرف بأنه أداة لتحليل أداء الفرد وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لتحقيق فاعلية المنظمة.

### أهداف تقييم الأداء:

يهدف تقييم الأداء بصفة عامة إلى:

- التعرف على مستوى أداء العاملين .
- تحديد فجوة الاداء ومواطن القوة ومواطن الضعف .
- التعرف على الإحتياجات التدريبية وسبل التطوير المناسبة.
- تحفيز العاملين ومساعدتهم على تحسين مستوى الأداء.
- التحقق من صحة وفعالية سياسات الاختيار والتعيين.
- تحقيق الدقة والعدالة في منح المزايا والتعويضات وغيرها بين جميع العاملين.

### اهمية تقييم الاداء الواقعي:

للموظف نفسه: يوضح مستوى أداءه ونقاط قوته وضعفه وبذلك يمكنه من العمل على نفسه لتطويرها وتنميتها بحيث يكون دائماً مستعد لتقديم أداء افضل وللحصول على فرص للترقى والنمو.

للمدير المباشر: لأنه إذا قام بلفت إنتباه العاملين لمشاكلهم وإنجازاتهم وتحفيزهم لحل مشاكلهم وتطوير انفسهم فهو بذلك يقلل حجم المشاكل بإدارته ويحسن ادائها.

للمنظمة: إذا تم تقييم الموظفين بشكل صحيح ، وتم التدخل المبكر لتعديل السلوكيات التي لا تنسجم مع الاهداف او الأداء العام المطلوب، ففي هذه الحالة سوف تعالج المؤسسة الانحرافات بشكل مبكر مما يسهم في تحقيق اهدافها التنظيمية والربحية بكفاءة وفاعلية.

## متطلبات النجاح في عملية إدارة الأداء

( دور المدير ومسئوليته )

- يجب ان يكون المدير على دراية شاملة حول رؤية ورسالة المنظمة
- يجب ان يكون لديه معرفة كاملة بالأهداف العامة للمنظمة
- ان يكون المدير لديه إدراك بأهداف القسم او الإدارة التابع لها وسبل تحقيق هذه الأهداف
- يجب ان يكون المدير لديه معرفة شاملة حول نظام تقييم الأداء بالمؤسسة .

## متطلبات النجاح في عملية إدارة الأداء

( دور المدير تجاه الموظفين التابعين له )

- يجب ان يقوم المدير بالتواصل مع الموظفين بشكل مستمر.
- يجب ان يقوم المدير بتقديم النصح والارشاد بشكل فوري وتوجيه الموظفين.
- يجب ان يقوم المدير بتسجيل الملاحظات حول أداء الموظفين في اجندة احداث يومية حتى يتمكن مراجعتها عند بدء التقييم ومن ثم التقييم بشكل واقعي بناء على تلك الاجندة سوف تشمل كافة المواقف والتصرفات الايجابية المميزة والسلبية التي يقوم بها الموظف يومياً
- يجب ان يقوم المدير بتوضيح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين التابعين له
- يجب ان يقوم المدير بتوضيح الأهداف العامة للمنظمة للعاملين التابعين له
- يجب ان يقوم المدير بتوضيح أهداف القسم او الإدارة للعاملين التابعين له
- يجب ان يقوم المدير بتوضيح كافة المعلومات حول نظام تقييم الأداء للعاملين التابعين له
- يجب ان يعرف الموظف الاعمال والمسئوليات المطلوبة منه
- يجب ان يعرف الموظف مدى الدقة او الجودة او الشكل المطلوب به ان يتم عمله
- يجب ان يحصل الموظف على تغذية عكسية حول مستوى اداءه
- يجب ان يعرف الموظف انه سيكافئ حين يحقق التميز والإبداع في اداء عمله
- يجب ان يعرف الموظف سبل تطوير مستوى اداءه وتنمية ذاته

## كيف يتم اختيار درجة التقييم بشكل صحيح ؟

بافتراض ان معايير ومؤشرات الاداء يتم قياسها على اساس اختيار درجة من خمسة درجات ( 1 . 2 . 3 . 4 . 5 ) فى حين ان درجة 1 هى اقل درجة ودرجة 5 هى أكبر درجة

الدرجة	وصف الدرجة	متى يتم اختيار الدرجة ؟
1	ضعيف جداً أو نادراً	يتم اختيار درجة 1 اذا كان مستوى اداء الموظف فيما يخص هذا البند يصنف على انه اداء ضعيف جداً وأقل من المستوى المطلوب ويؤثر سلبياً بشكل كبير وواضح على نواتج العمل ويحتاج الى تدريب فوري لتنمية هذا البند.
2	ضعيف أو أحياناً	يتم اختيار درجة 2 اذا كان مستوى اداء الموظف فيما يخص هذا البند يصنف على انه اداء ضعيف وأقل من المستوى المطلوب ويؤثر سلبياً على نواتج العمل ويحتاج الى تنمية هذا البند من خلال التوجيه والتدريب.
3	جيد أو غالباً	يتم اختيار درجة 3 اذا كان مستوى اداء الموظف فيما يخص هذا البند يصنف على انه اداء جيد يحقق الحد الأدنى من متطلبات العمل ويحتاج الى تنمية هذا البند من خلال التوجيه المستمر والمتابعة.
4	جيد جداً أو عادةً	يتم اختيار درجة 4 اذا كان مستوى اداء الموظف فيما يخص هذا البند يصنف على انه اداء جيد جداً يحقق توقعات الرؤساء والمديرين فى العمل ويحتاج الى المحافظة على هذا المستوى من خلال التحفيز والتشجيع.
5	ممتاز أو دائماً	يتم اختيار درجة 5 اذا كان مستوى اداء الموظف فيما يخص هذا البند يصنف على انه اداء ممتاز ويفوق توقعات الرؤساء والمديرين فى العمل ويمكن تفويض العمل اليه فيما يخص هذا البند والاستعانة به فى تدريب زملائه.

مثال 1 : لاختيار الدرجة المناسبة فى بند : لا يترك مكان العمل

الدرجة	الملاحظات والتوضيح لاختيار الدرجة
1	درجة 1 اذا كان التزامه بالتواجد فى مكان العمل يتصف بأنه نادراً ما يتواجد فى مكان عمله .
2	يحصل على درجة 2 اذا كان التزامه بالتواجد فى مكان العمل يتصف بأنه أحياناً ما يتواجد فى مكان عمله اى انه يتغيب فى اوقات كثيرة عن مكان عمله
3	يحصل على درجة 3 اذا كان التزامه بالتواجد فى مكان العمل يتصف بأنه غالباً يتواجد فى مكان عمله اى انه لا يتواجد فى مكان العمل فى بعض المرات القليلة
4	يحصل على درجة 4 اذا كان التزامه بالتواجد فى مكان العمل يتصف بأنه عادةً يتواجد فى مكان عمله اى انه لا يتواجد فى مكان العمل فى بعض المرات القليلة جداً
5	يحصل على درجة 5 اذا كان التزامه بالتواجد فى مكان العمل يتصف بأنه دائماً يتواجد فى مكان عمله اى انه لا يترك عمله الا لضرورة قصوى وبعد طلب اذن المغادرة



الدرجة	الملاحظات والتوضيح لاختيار الدرجة
1	درجة 1 : لا يحافظ على ادوات العمل ولا ينظفها الا في اوقات نادرة للغاية وبعد طلب من مديره ومتابعة له
2	يحصل على درجة 2 اذا كان مستوى الحفاظ على ادوات العمل وتنظيفها يعتبر ضعيف حيث قد يتسبب في تلف بعض الادوات ولا يعتنى بها ولا ينظف ادوات العمل بشكل جيد
3	يحصل على درجة 3 اذا كان مستوى الحفاظ على ادوات العمل وتنظيفها يعتبر جيد حيث يجتهد في الاعتناء بادوات العمل وتنظيفها بشكل جيد بما لا يعرضها للتلف
4	يحصل على درجة 4 اذا كان مستوى الحفاظ على ادوات العمل وتنظيفها يعتبر جيد جداً حيث يجتهد في الاعتناء بادوات العمل وتنظيفها بشكل متقن ولا ينتظر فترات طويلة لتنظيفها
5	يحصل على درجة 5 اذا كان مستوى الحفاظ على ادوات العمل وتنظيفها يعتبر ممتاز حيث يتميز في الاعتناء بادوات العمل وتنظيفها بشكل فائق الاهتمام طوال الوقت. وينظفها ويعتنى بها اولاً بأول.

### كيفية صياغة التوصيات

التوصيات	هي الإجراءات التي ينصح بها المدير المباشر لإتخاذها مع الموظف محل التقييم ومن امثلة هذه التوصيات ( • الاستمرار في الوظيفة • إنهاء خدمة الموظف • نقل الموظف او تحويل مساره • ترشيح الموظف للترقية • الغاء ترقية الموظف ... الخ)
مواطن القوة	هي الخصائص او الجوانب الشخصية أو الفنية التي يتميز بها الموظف بشكل واضح بحيث يمكن استخدامها او توظيفها بما يسهم في رفع الأداء وتحسين الإنتاجية.
مواطن الضعف	هي الخصائص او الجوانب الشخصية أو الفنية التي يكون فيها نوع من انواع التقصير لدي الموظف بحيث يتم لفت إنتباه الموظف لها من اجل مساعدته في تطوير الأداء و تدريبه بشكل يرفع من كفاءته.
التدريبات المطلوبة	يتم اختيار الكورسات او التدريبات المقترحة بواسطة المدير المباشر والتي لها علاقة بعمل الموظف وتستهدف تطويره ورفع كفاءته.

اكتب توصياتك بوضوح واجعلها محددة ومدعومة بدليل

وقم باستخدام جمل واضحة ومحددة وتدعيمها بادلة ملموسة ومحددة من الواقع العملي للموظف

مثال على الخطأ: تحتاج لتطوير مهاراتك في التعامل مع العملاء ( جملة عامة)

قد يكون الصحيح مثلاً: تم ملاحظة انفعالك أثناء التحدث مع العملاء والضيق شديد او تجاهلك لطلباتهم واستفساراتهم

قم بانتقاد سلوك او تصرف الموظف نفسه وليس شخصيته او ذاته

حيث من الضروري الفصل بين سلوك الموظف اثناء تأديته للعمل عن الموظف كشخص الموظف

مثال على الخطأ: تمتلك شخصية عدائية( نقد شخصي)

الصحيح ان يكون كالاتى: تم ملاحظة ارتفاع نبرة صوتك وعدم اهتمامك بوجهات نظر زملاء بالفريق خلال الاجتماعات.

(نقد يركز على سلوك الموظف خلال تادية العمل)

## اخطاء ومعوقات في عملية التقييم

### ادناه بعض الاخطاء الشائعة التي يقوم بها بعض القائمين بالتقييم:

التحيز والمحاباة ( للسن او النوع او... ) ( Bias ) :

قد يقوم المدير بالتحيز والمحاباة سواء للسن او النوع او المؤهل او ... بحيث على سبيل المثال قد يكون المدير لديه تحيز للذكور اكثر من الاناث فيقوم بإعطاء درجات تقييم اعلى للذكور مقارنة بالاناث في نفس الوظيفة على الرغم من ان الاناث قد يكون مستوى ادائهم افضل من مستوى أداء الآخرين او قد يكون المدير يتحيز تجاه الموظفين ذوى الاعمار المرتفعة (كبار السن) فيقوم باعطائهم درجات تقييم مرتفعة عن المستوى الحقيقى .

التساهل او التشدد في تقييم جميع المرؤسين ( Leniency or Strictness ) :

قد يقوم المدير باعطاء جميع الموظفين درجات تقييم مرتفعة (التساهل) .

او ان يقوم باعطائهم درجات تقييم منخفضة (التشدد)

النزعة المركزية واعطاء درجات متوسطة ( Central Tendency ) :

قد يقوم المدير باعطاء جميع الموظفين درجات تقييم متوسطة رغم ان مستوى الأداء قد يكون مرتفع او منخفض ولكنه كى يتجنب الجدال والمواجهة مع الموظف او لغيرها من الاسباب فيقوم باعطاء الجميع درجات تقييم متوسطة.

تأثير الهالة: التأثير بصفة مثل جودة العمل في تقييم كافة الصفات ( Halo Effect ) :

قد يقوم المدير بملاحظة مثلا ان الموظف متميز في بند او سلوك او صفة معينة ومن ثم يقوم باعطاء الموظف درجة مرتفعة في كافة بنود التقييم فمثلا قد يكون الموظف يقدم مستوى مرتفع جدا في جودة العمل ومن ثم يقوم المدير بالوقوع في خطأ تأثير الهالة ويقوم باعطاء الموظف درجة مرتفعة في كافة بنود التقييم رغم ان الأداء الحقيقى في بعض الجوانب منخفض.

الحداثة : التأثير بتصرفات الأفراد في الفترة الأخيرة قبل التقييم ( Recency ) :

قد يقوم المدير باعطاء الموظف تقييم مرتفع نظرا لانه في الفترة او الايام الاخيرة قبل التقييم كان مستوى أداءه مرتفع او قام بتصرف مميز ويتجاهل المدير بقية الاحداث او مستوى ال أداء عن الفترة كاملة وقد يكون الموظف قام بخطأ ما في الايام الاخيرة التي تسبق ادراج التقييم على البرنامج فيقوم المدير باعطاء الموظف درجات تقييم منخفضة رغم ان الموظف ذو أداء جيد على مدار فترة التقييم ككل.

## التأثر بالوظيفة او المركز:

حيث اعطاء تقييم ضعيف لمن هم يشغلون وظائف دنيا ( مثال: قيام المدير بإعطاء درجات تقييم منخفضة للموظفين التابعين لهم الذى يشغلون وظائف دنيا تقع في موقع متدن في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. قد يقوم رئيس قسم على سبيل المثال باعطاء درجات تقييم منخفضة لعامل القسم لمجرد انه يشغل وظيفة عامل قسم فيظن رئيس القسم ان تقييم عامل القسم يجب ان يكون منخفض وقل من تقييمه الشخصى الذى حصل عليه كرئيس قسم من مديره ) او العكس بإعطاء درجات تقييم ممتاز لمن هم في وظائف عليا او وظائف حرجة

## التأثر ببنية الإدارة في استعمال التقييم:

اذا كانت الادارة تنوى استعمال التقييم لترقية بعض الموظفين فيتم اعطائهم تقييما مرتفع ( مثال ذلك تقييم فترة الاختبار للموظف الذى تم ترقيته حديثا ويخضع لفترة اختبار من اجل تحديد مدى استمرار الترقية او الغاءها ومدى استحقاقه لزيادة الترقية من عدمه ) والعكس صحيح

## عدم وضوح المعايير (Unclear standards):

قد يكون نموذج التقييم به اسئلة لا تخص شاغلي تلك الوظيفة ولا تنطبق عليهم ومن ثم يجب ان يقوم المدير بالابلاغ عن هذه الاسئلة ومراجعة بنود التقييم.

## التميط (Similar-to-me effect):

قد يقوم المدير باعطاء الموظفين الذين يتشابهون او يشتركون معه في صفات او خصائص معينة او سلوكيات معينة درجات مرتفعة فقط لانه ينظر اليهم ويراهم مثله . ويعطى من لا يشبه له في ذلك درجات تقييم منخفضة خلافا للمستوى الحقيقى لأداء كل موظف

## نصائح عامة

- احرص على تحفيز الموظفين وتعزيز السلوك الإيجابي
- هدفك من التقييم هو تطوير الموظفين وتطوير العمل وليس تصيد الأخطاء.
- اى فريق عمل يمكن تصنيف افراده الى مرتفعى ومتوسطى ومنخفضى الاداء.
- قم بعمل سجل للاحداث الهامة الايجابية والسلبية
- قم بمتابعة الموظفين اثناء تأديتهم للأعمال المطلوبة منهم .
- احرص على ان تقوم بمقابلة التقييم بشكل دورى مع جميع الموظفين.

## إرشادات مقابلة مراجعة التقييم

### ≈ التخطيط للمقابلة

- اختر وقتا مناسباً بحيث يكون المرؤوس نفسياً مستعداً للمناقشة في تقييمه
- قم بتجهيز معلومات بالأدلة والأمثلة عن جوانب القوة وجوانب الضعف في الأداء .
- حدد ما سوف تقوله ، ولا مانع أن تعمل بروفة مع نفسك.
- حدد الأهداف المطلوب من الموظف تنفيذها خلال فترة التقييم القادمة

### ≈ بدء مقابلة التقييم

- توجيه التحية والترحيب بالموظف.
- التحدث في موضوع عام ليس له علاقة بالتقييم لتأهيل الموظف نفسياً .
- تقديم مشروب للموظف إن توافرت إمكانية ذلك.
- اخباره بالنتيجة النهائية للتقييم (نسبة التقييم و التقدير)
- اذكر له المزايا وجوانب القوة التي يتميز بها.
- ركز بعد ذلك على نقاط الضعف و النقاط التي تحتاج إلى تطوير .
- قدم أمثلة ومواقف تثبت بها نقاط الضعف والنقاط التي تحتاج الى تطوير .
- اسمع رأيه بكل اهتمام ، ولا تقاطعه ولا تقارن أداءه بأداء زميل آخر.

### ≈ الإتفاق على خطة رفع كفاءته وفعاليتة .

- اساله عن رأيه في كيفية تطويره وتنميته .
- اسمع رأيه ومقترحاته وناقشه بإهتمام وبصدر رحب .
- قم بصياغة الاهداف المطلوبة منه في فترة التقييم القادمة وناقشه فيها واتفق معه عليها
- حاول أن تصل معه إلى خطة عمل بالخطوات والزمن .
- حدد دورك كرئيس له في هذه الخطة وقدم له كل التعزيز المطلوب.

## تنبيه هام بخصوص واقعية التقييم

بالإضافة للاخطاء السابقة لاحظنا ان أغلبية القائمين بالتقييم قاموا باعطاء درجات تقييم مرتفعة حيث قام الكثير من القائمين بالتقييم باعطاء درجة تقييم 5 من أصل 5 في بعض او جميع بنود التقييم في حين ان درجة 5 تشير الى الكمال فهى اقصى درجات التميز والإبداع ولذا فيجب ان يتم اعطاءها للعاملين في أضيق الحدود مع توضيح اسباب اعطاء الموظف هذه الدرجة في "نقاط القوة" وسردها بشكل واضح اثناء عملية التقييم على البرنامج

وكذلك لاحظنا ان الكثير من المديرين قام باعطاء درجة 4 للموظفين التابعين له في اغلب بنود التقييم على الرغم ان درجة 4 تشير الى تميز الموظف في ال أداء ومن غير المعقول ان يكون جميع موظفى القسم او الإدارة ذوى أداء متميز في كافة بنود التقييم فالتطبيعى ان القدرات مختلفة والفروقات الفردية تميز شخص عن آخر في مستوى ال أداء ومن ثم يجب ان يتم توضيح اسباب اعطاء الموظف هذه الدرجة في "نقاط القوة" وسردها بشكل واضح اثناء عملية التقييم على البرنامج

**ونؤكد** على ان اى فريق عمل اذا تم تقييمه بشكل دقيق جدا فإنه سوف يتم ملاحظة ان الفريق يتكون من موظفين ذوى أداء منخفض وموظفين ذوى أداء متوسط او جيد وموظفين ذوى أداء مرتفع وآخرين ذوى أداء متميز يفوق التوقعات ولذا يجب على كل مدير ان يقوم بتصنيف موظفيه وفق هذه المستويات من ال أداء ولا يمكن ان يكون جميع الموظفين في نفس المستوى من التميز او الضعف

**يجب ان ندرك** جميعاً ان الهدف من عملية تقييم أداء الموظفين هو مساعدة الموظف على اكتشاف مواطن ضعفه ومن ثم مساعدته في السيطرة عليها والتغلب على اوجه الضعف وتطوير أداءه وقدراته ومهاراته وتوفير التدريب المناسب له للنهوض بمستوى أداءه.

**ويجب ان لا يكون التقييم بناء** على العواطف والاهواء ولا يجب ان يكون بغرض ضمان الحصول على نسبة زيادة سنوية معينة فهذا يظلم الموظف والمدير وكذلك المؤسسة ويضر بمصلحة الجميع، لأنه اذا تم تقييم الموظف بدرجات مرتفعة تفوق مستوى أداءه الحقيقى فذلك سيؤدى الى عدم حصول الموظف على تدريب ملائم يرفع من مستوى قدراته ومهاراته وبالتالي لن يكون الموظف جاهزا للترقى لوظائف اعلى بل سيؤدى الى تعثره مستقبلا اذا تم الاستعانة به والاعتماد عليه بشكل اساسى ومن ثم فإن المدير يظلم نفسه بانه لا يتاح له ان يستفيد من انتاجية او دقة وجوده اعلى من هذا الموظف ومن ثم تتأثر المؤسسة ايضا بذلك حيث عدم ارتفاع مستويات ال أداء بالشكل الحقيقى بل وانخفاض الانتاجية او الربحية نتيجة تواجد واستمرار اشخاص في مكان او وظيفة غير ملائمة دون تدريبهم وتطويرهم

**من الأجدربنا** ان نقوم بعمل سجل للاحداث الايجابية والاحداث السلبية لكل موظف والحرص على تسجيل تلك الاحداث اولا بأول ثم قراءة هذا السجل كاملا بعناية قبل البدء في عملية التقييم للاسترشاد به من اجل تقييم الموظفين بحيادية وتحرى الدقة عند الاجابة على اى سؤال من اسئلة التقييم لكل موظف فإن التقييم امانة في رقابنا وسوف نحاسب عليه.

الشفافية والمصداقية وتحرى الدقة في عملية تقييم الموظفين هى مفتاح التقدم والارتقاء لذا نرجو من الجميع تحرى ذلك

مع أطيب تمنياتنا لكم بالتوفيق