

# تقييم أداء الموظفين

## الأخطاء القاتلة



هذا الإصدار من تأليف: محمد أحمد إسماعيل • تصميم وإخراج: أحمد نبيل فرحات

## مقدمة

في إطار خطة المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية لتقديم مادة علمية قيمة تدعم العاملين في إدارة الموارد البشرية على اختلاف مستوياتهم الوظيفية. نقدم هذا الإصدار الذي يستعرض الأخطاء الشائعة في عملية تقييم أداء الموظفين. وكما أسلفنا في الإصدارات السابقة فإننا سنقدم مادة علمية تطبيقية وليست أكاديمية بشكل ميسر ومختصر لتكون دليلاً عملياً وليست بحثاً نظرياً.

ولا يخفي على أحد أهمية عملية تقييم أداء الموظفين وكونها عملية محورية تدور حولها عدد من العمليات والأنشطة الأخرى الهامة مثل التوظيف والتدريب والتحفيز وغيرها.

لذلك فإننا بهذا الإصدار نرغب في تحسين وتطوير إجراءات تقييم الأداء وتحسين مخرجاتها

## ما المقصود بتقييم الاداء :

تقييم الاداء واحدة من أنشطة ادارة الموارد البشرية التي تهدف الى تقييم مستويات اداء الموظفين خلال فترة سابقة محددة بتاريخ بداية وتاريخ نهاية. من خلال معايير تقييم معدة مسبقا ومعروفة للموظف وللمدير.

## طرق تقييم الاداء :

تستخدم أكثر من خريقة في تقييم اداء الموظفين نذكرها في نقاط حتى لا نبتعد عن موضوع الاصدار وهو الاخطاء الشائعة في تقييم الاداء:

- الترتيب الرقمي أو الرمزي
- التوزيع الإجباري
- الترتيب العام
- المقارنات الزوجية
- الإحداث الحرجة
- الطريقة المشتركة
- التقييم بالأهداف أو النتائج
- التقييم الذاتي

وللتعرف على هذه الطرق بالتفصيل وكيف تنفذ كل منها نرجو قراءة الموضوع التالي :

<http://www.hrdiscussion.com/hr18563.html>

## لماذا ندرس هذه الاخطاء

هناك عدد من الاهداف التي نسعى الى تحقيقها من دراسة أخطاء تقييم الاداء منها :

١. التعلم من هذه الاخطاء حتى لا نقع فيها أثناء الممارسة العملية لتقييم الاداء
٢. تطوير الاجراءات والخطوات العملية
٣. تعظيم المخرجات من عملية تقييم الاداء

## الاطّاء الشائعة في تقييم الاداء :

### ١. اعتبار تقييم الاداء حدثا عابرا :

ينظر البعض الى تقييم الاداء باعتبارها حدثا عابرا يتم في توقيت محدد وهو توقيت تقييم الاداء الدوري. والصحيح ان تقييم الاداء عملية مستمرة لا تتوقف عند تاريخ محدد. وعليه فنحن مطالبون بتقديم التوصيات والملاحظات التي تخص مستويات الاداء على مدار العام. نحن مطالبون بالنظر الى التقييم الدوري للاداء على اعتباره المرحلة التي نستخرج فيها نتائج جهود تقييم الاداء التي اجريناها خلال العام. لذلك لا تدع الموظف ينتظر حتى يحين وقت التقييم ليكتشف نقاط قوته ونقاط ضعفه وكيفية تحسين أداءه.

### ٢. عدم الاستعداد :

الاستعداد لتقييم الاداء يعني تجهيز الاعمال الورقية والمخاخبات والمراسلات واعداد قاعة الاجتماعات التي ستستخدم لمقابلات تقييم الاداء واخطار الادارات قبلها بوقت كاف ونشر التعميمات اللازمة.

وقد يتطلب الاستعداد إجراء تعديلات لازمة على سياسات واجراءات التقييم. فلا بد من اتمام كل ذلك قبل موعد التقييم بوقت كاف.

### ٣. تأخير وقت التقييم :

خبقا لسياسة تقييم الاداء يجب ان تكون هناك مواعيد محددة لاجراءات تقييم الاداء. التزامك بهذه المواعيد يعطي الأمر المزيد من الجدية ويجعل الموظفين ينظرون اليه بالاهتمام اللازم. وعلى العكس فإن تأخير مواعيد اجراءات التقييم يعطي صورة سلبية عن النظام بأكمله.

### ٤. التأثير بالمشاعر الشخصية :

عملية تقييم الاداء عملية تهدف الى قياس اداء الموظف بناء على معايير عملية محددة ترتبط بقدرته على القيام بمهام وظيفته وقدرته على التواصل مع الاخرين وغيرها من السمات التي تحددها سياسة تقييم الاداء. ولكن قد يتأثر بعض المدراء بمشاعرهم الشخصية كالحب والكره والقبول والنفور أو لون الموظف أو جنسه أو دينه اثناء التقييم. وهنا يصبح للأراء الشخصية دور في مستوى الاداء الذي يحصل عليه الموظفي. وهذا الخطأ يدمر نظام تقييم الاداء ويشكك في مصداقيته ويتسبب في شيوع اتجاهات سلبية داخل الشركة. فتظهر المحسوبيات والتنظيمات غير الرسمية القائمة على المصالح المتبادلة.



لذلك يجب على القائمين بالتقييم تحييد آرائهم ومشاعرهم الشخصية تماما في تقييم الموظفين. ويجب التنبيه هنا الى أن نظام تقييم الاداء الجيد يتم تصميمه بحيث يجنب اي معايير شخصية في عملية التقييم.

#### ٥. التركيز الشديد على تواريخ أو إجراءات محددة في نظام التقييم:

كما ذكرنا في النقطة الأولى فإن نظام تقييم الاداء نظام مستمر على مدار العام. ومع ذلك فقد يركز بعض المدراء تركيزا شديدا على تواريخ محددة أو إجراءات محددة في تقييم الاداء (بالرغم من تصميم النظام بحيث يكون نظام مستمر على مدار العام) وهو ما يعطي انطبعا لى الموظفين بأن الاجراءات الاخرى التي تتم خلال العام قليلة الاهمية. لذلك ننصح بأن يتم النظر الى كافة الاجراءات والتواريخ والاحداث خلال العام على أنها متساوية الاهمية.

#### ٦. الاعتماد على خرق غير تفاعلية في التقييم :

تقارير تقييم الاداء الفعالة هي تلك التقارير التي تنتج عن عملية تقييم تفاعلية بين المسئول والموظف. بحيث يناقش كلا منهما ما تم انجازه خلال العام وكيف يمكن العمل على تطوير الاداء خلال الفترة القادمة.

هذه الطريقة تجعل الموظف اكثر انتاجية ورغبة في تطوير اداء.

بينما تفشل الطرق التي لا تسمح للموظف بمناقشة التقارير في أحداث اي تطوير في مستويات الاداء. بل تفشل حتى في اثاره اهتمام الموظفين.

#### ٧. تأثير الهالة :

يحدث هذا الخطأ عندما يفتقد المدير الى معايير دقيقة لتقييم الاداء. فيقوم بتقييم اداء الموظف بشكل كلي ويعطي درجة التقييم الكلية لكافة معايير التقييم. وهو ما يعني ان هناك هالة أثرت على تقييم المدير للموظف وجعلت درجات التقييم غير عملية.

#### ٨. التساهل في التقييم:

يقوم بعض المدراء بإعطاء درجات تقييم مرتفعة لكل مرؤوسيههم. باعتبار ذلك نوع من التحفيز لهم لبذل المزيد. ويتغافلون عن التأثير المدمر لهذا العمل في نفوس الموظفين المتميزين الذين يشعرون بأن جهودهم خلال العام ضاعت هباء. وأن الموظفين أصحاب مستويات الاداء المتدني أصبحوا متميزين بدون اي مجهود.

#### ٩. النزعة المركزية :

وهنا يقوم المدير بإعطاء تقييم متوسط لجميع مرؤوسيه كنوع من المساواة بينهم. وهو خطأ مدمر أيضا لمعنويات المتميزين من الموظفين ولا يقل خطوة عن خطأ التساهل في التقييم.

**١٠. الحداثة :**

وهنا يتأثر تقييم المدير لاداء الموظف بأحداث أو أفعال وقعت مؤخرا. ومثال ذلك: موظف مجتهد في عمله وملزم بأوقات العمل خلال فترة التقييم الا أنه في الاسبوع الاخير تغيب عن العمل دون إذن مسبق. فتجد المدير متأثرا في تقييمه على هذه المخالفة.

**١١. عدم الالتزام بفترة التقييم :**

تقييم الاداء يتم لفترة محددة بتاريخ بداية وتاريخ نهاية. ويجب عند التقييم الالتزام بهذه التواريخ والا نستحضر احداث من الماضي اثناء التقييم. فبعض المدراء يتأثر بمخالفات وقع فيه الموظف في تواريخ سابقة لفترة التقييم وهو أمر يهدد جدية عملية التقييم ويقلل من مصداقيتها.

**١٢. التركيز على الماضي وتغافل المستقبل:**

يركز الكثير من المدراء على تقييم مستوى الموظف خلال الفترة الماضية وينسى ان يقيم خطة الموظف للتطوير والتحسين ورغبة الموظف في علاج نقاط الضعف واستثمار نقاط القوة خلال الفترة القادمة. أنظمة تقييم الاداء التي تتجاهل النظر الى المستقبل أنظمة غير مجدية ولا اثر لها في تحسين الاداء. لأنها تعتمد فقط على تقييم الاداء خلال فترة مضت.

**١٣. استخدام خريقة واحدة للتقييم :**

لا يمكن لأي نظام تقييم اداء ناجح الاعتماد على خريقة واحدة في تقييم اداء جميع الموظفين. الموظفون بشر والبشر مختلفون والوظائف تختلف فيما بينها اختلافا كبيرا. فكيف نستخدم خريقة واحدة لتقييم الجميع.

وعليه فإن معايير التقييم وخرق التقييم تختلف لكل وظيفة حسب مجال العمل (فتقييم اداء المحاسب يختلف تماما عن تقييم اداء رجل المبيعات) وتختلف ايضا داخل المجال الواحد خبقا للدرجة الوظيفية (فما يصلح لتقييم رجل المبيعات يختلف عن تقييم مدير المبيعات)

**١٤. التأثير بنمط التفكير :**

يختلف نمط التفكير لكل إنسان فمنهم الايجابي ومنهم السلبي وعلى المدير أثناء التقييم الا يتأثر بنمطه الفكري. يجب أن يحصل الجميع على تقييم عادل بغض النظر عن توجهاتي الفكرية سلبية كانت أم ايجابية.

**١٥. التركيز على الاجراءات أكثر من النتائج :**

يرغب بعض المديرين في أن ينفذ الموظفون أعمالهم بطريقة محددة ويجتهدون في التنبيه على ذلك. ويظن هؤلاء بأن الموحف الجيد هو من يستطيع أن يسير وفقا لهذه الطريقة دون

تغيير أو تبديل. وبالتالي يركزون على اجراءات العمل أكثر من نتائج العمل. وهو سلوط خاخى يقتل الابداع ويتجاهل الفروق الفردية بين الموظفين ويخلق مناخ عمل نمطي منفرد. والافضل أن يركز هؤلاء المديرين على قدرة الموظف على تحقيق نتائج محددة للعمل بغض النظر عن خريقة إنجاز العمل ما لم تتعارض مع سياسات ولوائح الشركة أو تسبب ضررا في جانب من جوانب العمل.

#### ١٦. النظر الى التقييم على اعتباره عملية انضباخية :

عملية تقييم الاداء عملية تهدف الى تقييم مستوى اداء الموظف لعمله وتشخيص نقاط الضعف وخرق معالجتها وتحديد نقاط القوة وخرق استثمارها. والنظر اليها باعتبارها عملية انضباخية تتم لمعاقبة الموظفين هي نظرة قاصرة وتعني ان القائمين على عملية التقييم غير مؤهلين بالقدر الكافي لاجراءها.

#### ١٧. سرية التقييم :

تهدف انظمة تقييم الاداء الى توفير التغذية المرتجعة للموظف حول نقاط القوة والضعف في اداءه. وهذا لا يمكن تحقيقه اذا كان التقييم سرىا اشبه بالتقارير الأمنية. كيف يمكن للموظف اذا تطوير اداءه وكيف يمكن للمنظمة تصميم برامج التدريب اللازمة لمعالجة مستويات الاداء المتدنية.

**نتمنى ان تكون هذه المعلومات اضافة جيدة للمكتبة الادارية العربية**

**وانتظرونا في اصدارات اخرى قادمة إن شاء الله.**

الإصدار من إعداد

محمد أحمد إسماعيل

mohamed@hrdiscussion.com ✉ 01020990501 ☎

<http://www.facebook.com/M.A.Ismaiel>

تصميم وإخراج

أحمد نبيل فرحات

nabil@itqanbs.com ✉ 01062944494 ☎

<http://www.facebook.com/AhmadNabilFarahat>

من إصدارات

المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية

[www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)