

نحو تقييم عادل للأداء

Towards a fair evaluation of the performance

كريم زرمان¹، باديس نبيلة²Zermane Karim¹, Badis Nabila²¹ جامعة عباس لغرور خنشلة (الجزائر)، zermane.karim@gmail.com² جامعة عباس لغرور خنشلة (الجزائر)، badis.nabila@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2019/09/23 تاريخ القبول: 2019/10/17 تاريخ النشر: 2019/10/25

ملخص:

توجد العديد من طرق تقييم الأداء، وهي الأداة التي يستخدمها المقيم في عملية تقدير كفاءة العاملين والكيفية التي يتم بها تقييم أدائهم، وغالبا ما تتفاوت الطرق التي يمكن استخدامها لهذا الغرض ولكن اختيار طريقة أو أخرى يعتمد على مجموعة من الاعتبارات منها: الموضوعية، سهولة الاستخدام، السرعة في الأداء، القدرة على إظهار مواطن القوة والضعف في العاملين الذين تشملهم عملية التقييم.

قدمنا في هذه الدراسة بنوع من التفصيل طريقة التقييم المتزن، التي تأخذ بعين الاعتبار نتائج البيانات المالية كتصور للماضي؛ وتقييم محركات الأداء في المستقبل. كما تتبع هذه الطريقة في تحليل الإستراتيجية أربع محاور وهي العملاء، الجوانب المالية، الكفاءة، التعلم والتطوير، وتوصلنا أن لهذه الطريقة الكثير من المزايا والمحسن، إلا أنها تتميز ببعض العيوب خاصة عندما يتم وضع افتراضات غير سليمة والتي قد تؤدي إلى توقع مؤشرات أداء خاطئة.

كلمات مفتاحية: الأداء، تقييم، المتزن

تصنيفات JEL: B3

Abstract:

There are many methods of performance evaluation, which are the tool used by the evaluator in the process of assessing employee effectiveness and how they evaluate their performance. Timeliness, ability to demonstrate strengths and weaknesses of staff involved in the evaluation process.

In this study, we have presented in some detail a balanced valuation approach that takes into account the results of the financial statements as a visualization of the past and an assessment of future performance factors. This approach to strategic analysis focuses on four areas: clients, financial aspects, efficiency, learning and development. This method has many advantages, but it has certain disadvantages, especially when it is based on erroneous assumptions that can give rise to false performance indicators.

Keywords: Performance, evaluation, balanced.**JEL Classification Codes:** B3

1- مقدمة:

تعتبر طريقة تقييم الأداء الوسيلة التي يستخدمها المقيم في عملية تقدير كفاءة العاملين والكيفية التي يتم بها تقييم أدائهم، وغالبا ما تتفاوت الطرق التي يمكن استخدامها لهذا الغرض ولكن اختيار طريقة أو أخرى يعتمد على مجموعة من الاعتبارات منها: الموضوعية، سهولة الاستخدام، السرعة في الأداء، القدرة على إظهار مواطن القوة والضعف في العاملين الذين تشملهم عملية التقييم وتشمل الطرق المتعارف عليها لتقييم الأداء: من جهة الطرق التقليدية وتتضمن طريقة التدرج البياني، طريقة الترتيب، طريقة المقارنة الثنائية، طريقة التوزيع الإجمالي. ومن جهة أخرى تتضمن الطرق الحديثة طريقة الاختبار الإلزامي، طريقة الوقائع (الأحداث) الحرجة، قوائم المراجعة، الأداء المتوازن.

تجدر الإشارة الى أنه يوجد غرضين هامين لتقييم الأداء هما: إمكانية الاستفادة من نتائج هذا التقييم في اتخاذ قرارات إدارية. وإمكانية أن يسند إليه في تخطيط المسار الوظيفي للفرد، وتنميته. وبذلك نجد أن عرض التقييم يحدد أسس ومعايير المقارنة، الأدوات والأساليب التي تستخدم، دور المشرف أو ملاحظ العمل، الإجراءات المترتب على التقييم.

وسواء استخدام التقييم لأغراض إدارية أو لأغراض تنمية وتدريب الأفراد وتحديد المسار الوظيفي لهم ، فإنه يكفي تحقيق غرض ثانوي أي كمدخل لتحفيز الأفراد على العمل، ومما سبق تبرز إشكالية هذه الدراسة التي يمكن طرحها في التساؤل التالي: ما أهمية تقييم الأداء، وكيف يمكننا القيام بتقييم عادل ومتوازن؟ للإجابة على الاشكالية المطروحة، نحاول في هذه الدراسة التعريف بعملية تقييم الأداء، والغرض من القيام بهذه العملية مع توضيح أهم المزايا والصعوبات التي تكتنفها طريقة التقييم العادل أو المتزن، وفي الأخير نقدم بعض الإقتراحات لتنفيذ وتحسين عملية تقييم الاداء في المؤسسات الوطنية.

2- ماهية تقييم الأداء:

2-1- تعريف تقييم الاداء:

وضع الباحثين عدة تعاريف أو مفاهيم للتقييم كل حسب رأيه ودراساته، وتطوره الزمني، فقد عرفه الدكتور أحمد منصور "بأنه الحصول على حقائق وبيانات محددة ، من شأنها أن تساعد على فهم وتقويم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه خلال فترة زمنية محددة ، وتقدير مدى مساهمته في تحقيق الأهداف من خلال عمله. (منصور أحمد منصور، 1976، ص47)

بينما عرفه هاشم: "بأنه تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه ، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي فيه ، وقياس مدى تحملهم لمسؤولياتهم وامكانيات تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى. (زكي محمود هاشم، 1979، ص337)

أما سهيل: فعرف التقييم على أنه: "عملية مستمرة لتحديد ومقياس مستوى الأداء خلال فترة زمنية محددة ، ومحاولة تطوير هذا المستوى في المستقبل من خلال مساعدة العاملين على اكتشاف الطاقات والإمكانيات المتاحة لديهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة علاوة على مساهمة تقييم الأداء في تزويد العاملين والمشرفين و المديرين بمعلومات أساسية وضرورية لاتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالعمل". (سهيل فهد سلامة، 1987، ص115)

تقييم الأداء يعني الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي به أن يؤدي. ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، ...). (عبد الغفار حنفي، 2002، ص361).

2-2- عناصر تقييم الأداء:

- وتتم عملية التقييم وفق العناصر التالية:
- جمع المعلومات الخاصة عن أداء العاملين.
 - قياس وتقييم وتحليل المعلومات.
 - معرفة الأداء الحالي ومقارنته بمعدل نمطي أو بالأداء الجيد للأفراد الآخرين.
 - تحسين الأداء وتصويره في المستقبل.

2-3- مزايا تقييم الأداء:

- ويمكن تلخيص المزايا أو الأغراض التي يحققها تقييم الأداء الموضوعي فيما يلي:
- اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالأفراد (الترقية ، أجور ، نقل تنزيل في المراتب ، وتحديد عقود العمل).
 - التوجيه و الإرشاد عن طريق التغذية المرتدة عن التقييم الأداء ، للموظف نفسه فيما يتعلق بأدائه من أجل تحسينه ، وللمنظمة ، من حيث معرفة أحسن السياسات وتدعيمها أو تغيير غير الملائم منها الأفراد مستقبلا ، ومن أجل تحسين الأداء والرضا الوظيفي.
 - فتح ميدان النقاش بين الأقسام وبين الأفراد في مجال الأداء وذلك عن طريق ربط الأداء باحتياجات الموظفين، وخاصة الأجور حيث أثبتت دراسات وجود علاقة وطيدة بين الزيادة في الأجور من ناحية، وارتفاع مستوى الأداء من ناحية أخرى.

- زيادة فاعلية الأداء وفتح المجال للدراسات والأبحاث من أجل تطويره.
- خلق واستمرار الدافع لدى العاملين. (حنفي محمود سليمان، 2001، ص32)

2-4- أغراض عملية تقييم الأداء:

الجدول التالي يلخص أغراض عملية تقييم الأداء

جدول رقم (01): الغرض من تقييم الأداء

(2) لأغراض إدارية	(1) تنمية الفرد	
توفير معلومات لإتخاذ القرارات متعلقة ب: تعديل هيكل الأجور النقل-الترقية. تخفيض وتعديل قوة العمل	تنمية وتطوير الأداء من خلال توجيه الفرد وإرشاده لما هو متوقع ومطلوب.	الغرض
الأداء النسبي للفرد بالمقارنة بزملائه الآخرين (معياري نسبي)	مقارنة الأداء بمعايير مقدرة مسبقا للأداء (معايير أو مستوى مطلق)	المقارنة
تقديري وحكمي	التقييم المسند على النتائج	الأسلوب
تقديري وحكمي	يمارس دور مستشار	الإشراف
الفرد، المشرف، سجلات الأفراد آخرين لمن لهم علاقة بالإجراءات الإدارية التي تتخذ.	الفرد والمشرف	نشر المعلومات

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال الجدول أعلاه تتبين أغراض عملية تقييم الاداء والتي يمكن شرحها فيما يلي:

تقييم الأداء والأغراض الإدارية: عندما يستخدم التقييم لتحقيق أغراض إدارية فهذا يؤدي إلى:

- يستخدم كأساس لتعديل أجر أو مرتب فرد.
- يفيد في تقرير من ينقل من الأفراد إلى وظيفة عمل آخر ، ومن يتم ترقيته.
- يستخدم كأساس في تحديد أساليب ووسائل الاختيار والتي تتلاءم ومتطلبات العمل.
- مدخل أو أساس لتحديد الاحتياجات التدريبية للفرد.
- تفيد كمدخل لتخفيض أو تعديل قوة العمل.
- إذا ما استخدم التقييم لتحقيق هذه الأغراض أو الغايات، فإنه يستند على مقارنة أداء فرد ما بغيره من الأفراد. وبذلك نجد أن دور المشرف وغيره من الإداريين بما في ذلك مدير إدارة الأفراد ، هو التقدير والحكم على أداء الفرد.

تقييم الأداء وتنمية الفرد: قد يستخدم تقييم الأداء أيضا لأغراض التنمية للفرد وأدائه ، وبذلك فإنه يتطلب تزويد الأفراد بعدة جوانب هي : بالمعلومات عن الأداء المتوقع (معايير الأداء) من خلال المشرف، بالمعلومات عن النتائج المترتبة على الأداء، النصائح والتوجيهات والتدريب الملائم لمساعدتهم على مقابلة ماهو متوقع في انجازهم ولم يتحقق بعد.

3- الإعتبارات اللازمة مراعاتها في تقييم الأداء

- لا توجد حلول جذرية للمشاكل وأسباب الفشل لعملية التقييم ، ولكن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم للتقييم وهي: (إعتدال معروف، 2002، ص18)
- وجود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات دقيقة وصحيحة عن واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة وذلك لضمان معرفة الرؤساء بمهام مرؤوسيتهم وتقييم أدائهم على ضوءها.
 - وجود معايير أداء معرفة ومحددة واضحة ومنطقية لجميع الوظائف. كما أنه يجب وضع سياسة موحدة للتقييم بحيث يستخدم جميع المشرفين نفس المعايير في تقييم أداء موظفيهم ويكون الموظفون على علم بهذه المعايير وأهميتها وأوزانها النسبية وذلك تحقيقا لمبدأ العدالة والمساواة في تقييم وعلاج لمشكلة الشدة واللين التي تلازم المشرفين.
 - تحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم يتم على ضوءها اختيار الطريقة والأسلوب والنماذج المناسبة للعملية وتوضيح هذه الأهداف لجميع الرؤساء والمرؤوسين ليكونوا على بينة من الغرض من التقييم.
 - كفاءة نماذج التقييم ينبغي أن تكون نماذج تقييم الأداء واضحة ودقيقة بحيث يتضمن النموذج إرشادات لكيفية التعبئة. وتعريفات دقيقة لعناصر التقييم بالإضافة إلى إشمالة على جميع العناصر الضرورية لتقييم وصياغة عباراته وألفاظه بلغة واضحة ومفهومة.
 - كما أن حسن طباعة النموذج تكون من الضروريات والأهم من ذلك كله استخدام نماذج متعددة وفقا لنوعية الوظائف.

- الاعتماد على مصادر موثوقة للمعلومات كدفتر الدوام وسجل الإنجاز اليومي أو الأسبوعي أو الشهري وملف الموظف أو أية سجلات منظمة ، وينبغي على الإدارة العليا في المنشأ تشجيع الرؤساء المباشرين على الاعتماد على هذه المصادر ، وذلك بتزويده بنماذج لتسجيل الأحداث الإيجابية والسلبية لكل موظف، فوجود مصادر موثوقة ما هي إلا عملية تقييم مستمر للموظف تؤدي غالبا إلى توفير معلومات دقيقة وكاملة عن مستوى أداء المرؤوسين، وبالتالي اتخاذ قرارات مبنية على أسس سليمة

- المتابعة المستمرة من قبل الجهة المسؤولة على النظام للبحث عن المشاكل ومعالجتها، والتأكد من تحقيق نظام التقييم لأهدافه المحددة.

- استخدام طرق للتقييم تتناسب مع نوعية الوظائف، نظر لتنوع الوظائف، واختلاف مستوياتها فإنه يفضل استخدام أكثر من طريقة فقد تكون طريقة الإدارة بالأهداف مثلا أفضل وسيلة للوظائف الإدارية العليا والإشرافية، وقد تكون طريقة الميزان والدرجات مناسبة للوظائف التنفيذية التي يصعب تحديد أهداف دقيقة لها أي أنه لا يجب الإصرار على طريقة واحدة للتقييم إذا كانت هذه الطريقة لا تتناسب مع بعض الوظائف.

- وجود إدارة أو قسم أو لجنة في كل منشأة لمتابعة نتائج التقييم واستقبال التظلمات وبحثها والتحقق فيها. ويفضل أن يكون المستوى التنظيمي للإدارة أو اللجنة عاليا حتى تتمكن من اصدار قرارات ملزمة أو رفع توصيات للمسؤولين في الإدارة العليا للمنشأة. فوجود إدارة مسؤولة ستجعل الرؤساء أكثر جدية وموضوعية وعادلة عند التقييم لوصفهم في الاعتبار بأنه قد تتم مساءلتهم على النتائج التي وضعوها في التقرير.

- وجود نشرات دورية ذات علاقة بتقييم الأداء لتعريف الرؤساء المباشرين وتذكيرهم بأحكام النظام وما يستجد فيه، ونقل مقترحات وتجارب بعض الإدارات لعلاج بعض المشاكل التي تواجه المسؤولين في التطبيق.

- تحفيز أصحاب الأداء المتميز ومعاقبة أو محاسبة أصحاب الأداء الضعيف.

- إن ربط نتائج تقييم الأداء المتميز ومعاقبة أو محاسبة أصحاب الأداء الضعيف يكون الثواب والعقاب سواء كانت النتائج جيدة أو سيئة شيء ضروري لتحفيز مثابرة أصحاب الأداء المتميز للاستمرار في أدائهم وعزاء الآخرين للعمال نجد الوصول إلى هذه الحوافز وفي المقابل فإنه لا بد من محاسبة أصحاب النتائج السيئة ومعاقبتهم لتحسين أدائهم وليكونوا عبرة.

- اقتناع المسؤولين في الإدارة العليا بأهمية النظام وجودته، ومحاولة إقناع الرؤساء المباشرين بأنهم يتم الاعتماد كثيرا على المعلومات والبيانات التي يضعونها في نماذج التقييم حتى لا يتسرب إليهم الشعور بعدم جدوى البيانات والعمليات ككل، وبالتالي قيامهم بتعبئتها بدون دقة أو إهتمام.

اضافة الى ذلك الذي معه التقرير مطالب بالموضوعية والدقة وعدم ربط التقييم بالعلاقات الشخصية والعملية، فمهما كان نظام التقييم جيدا بما يتضمنه من نماذج وإجراءات فإن نجاحه يعتمد بشكل كبير على كفاءة من يقوم بالتقييم "فكيفية استخدام نظام تقييم لأدائهم من نظام تقييم الأداء ذاته.

- التدريب المستمر للأشخاص القائمين بعملية التقييم ، ولضمان وجود أشخاص قادرين باستمرار على أداء العملية بموضوعية وإتقان بعيد عن الأخطاء فإنه لا بد من تدريبهم المستمر على جميع الأمور المتعلقة بالتقييم ، وقد أكد الدكتور هاشم على ضرورة تدريب القائمين بالتقييم حيث أنه يوضح لهم الهدف من التقييم وطبيعة عملية التقييم وأساسها مفهوم عناصر التقييم المستخدمة ودرجات هذه العناصر وكيفية إعداد تقرير الكفاءة كذلك تتم دراسة المشكلات المتعلقة بعملية تقدير الكفاءة ومناقشة على الطبيعة وذلك حتى تقديرات رؤساء متفكرة مع حقيقة مجهودات المرؤوسين وكفاءتهم وحتى لا يحدث اختلاف بين مقومين الكفاءة في نتائج تقدير الكفاءة ، نتيجة اختلافهم في تفسير تقدير الكفاءة وتضمن وحدة فهم المقصود بالأسئلة الواردة بنموذج التقييم.

وحتى ننفادى العوامل والنواحي الشخصية في إعداد التقديرات وحتى نضمن وحدة الفهم لعناصر التقدير بين المقيمين إلى حد كبير وبالتالي تحقيق العدالة والموضوعية في تقديرات الكفاءة. (جميل عبد الله منصور الحبشي، 2000، ص93-94)

4- طريقة الأداء المتزن:

يستكمل البناء الإستراتيجي للمنظمات الساعية إلى تحقيق إدارة التميز بإقامة نظام حركي و فعال لتقييم الأداء المتزن، (نقول متزن و لا نقول متوازن، لأن متوازن في نقطة و هو مفهوم كلاسيكي أما متزن فيكون في مجال و هو المفهوم الحديث لمعنى التوازن معناه أصبحنا نقول اليوم اتزان أي توازن في مجال)، يوفر للإدارة معلومات سريعة ومستمرة ومتجددة عن مستويات ومعدلات الأداء الفعلي في جميع عمليات المنظمة واتجاهات التطور المتوقعة ومدى توافقه مع الخطة الإستراتيجية، (علي السلمي، 2002، ص76) ولقد نشأ الاهتمام بتطوير نموذج أشمل لتقييم أداء المنظمات نتيجة القصور في نظم التقييم الشائعة ومن أهم مظاهر هذا القصور ما يلي:

- الاعتماد بشكل أساسي على تقييم النتائج المالية للمنظمات و إهدار جوانب أخرى مهمة في أدائها؛
- الانحصار في تقييم النتائج المالية عن فترات ماضية لا تعكس بالضرورة الظروف الحاضرة أو التطورات المستقبلية؛
- التأخير في الكشف عن مشكلات الأداء و من ثم افتقاد القدرة على منع الأخطاء و المشاكل قبل وقوعها؛

- الفشل في توفير المعلومات اللازمة في التوقيت السليم المساند للإدارة في اتخاذ القرارات الضرورية لعلاج أزمات و مشكلات الأداء و منع تكرارها؛
- عدم العناية بالأصول غير ملموسة للمنظمات و التي تزيد أهميتها الآن عن الأصول المادية الملموسة، فضلا عن عدم وجود معايير لقياسها ضمن النظم المحاسبية و المالية التقليدية.
- تتركز إدارة التميز على مفاهيم و أسس إدارية حيوية تجعل التقييم المتزن للأداء على مستوى المنظمة ضرورة لا يتحقق التميز بدونها، وفي ضوء الأفكار الأساسية لإدارة التميز اتجه الفكر الإداري المعاصر لتطوير نظم لتقييم الأداء تواكب التميز الذي تطمح المنظمات إلى الوصول لتحقيقه.

4-1- مفهوم الاداء المتوازن:

يتمثل مفهوم تقييم الأداء المتزن على أنه يعمل على ترجمة الإستراتيجية إلى خطوات عمل تنفيذية، وهذا ما تقدم به كل من "كابلان ونورتن" بهذه الفكرة في جانفي 1992 بالنشر في مجلة (Haward Business Review) حيث أشارا إلى أن الحاجة إلى زيادة المعرفة اللازمة لمعالجة مشكلة عجز الأدوات المالية في توفير المعلومات اللازمة لإدارة المنظمات الحديثة هي التي دعتهم إلى التقدم بهذه الفكرة و الذي حثهم أكثر على العمل في هذا الاتجاه أن أعمالاً كثيرة أصبحت تتم في المنظمات هذه الأيام مثل أعمال التجديد و الابتكار المستمرة وأنشطة التدريب التي لا تنقطع، ولا يمكن الحكم على جودة أداء هذه الأنشطة باستخدام أساليب تقييم الأداء التقليدية، من هذا بدأت الحاجة إلى إيجاد نماذج تقييم أداء شاملة و متوازنة تعكس حقيقة الإنجاز الفعلي بالمنظمة.

فتقييم الأداء المتزن يبدأ من رؤى المنظمة و استراتيجياتها، و من هنا نتعرف على مفاتيح النجاح الحساسة (FCS) التي تقودنا نحو تحديد الأهداف التي يجب أن تسعى لتحقيقها وطبقا لهذا المفهوم الذي يعتبر بمثابة نظام لتقييم الأداء المتزن والذي ينطلق من تطلعات المنظمة واستراتيجياتها، ويعتمد في آلياته التنفيذية على التركيز في التحقق من تنفيذ الجوانب الرئيسية لأنشطة المنظمة.

ويتضح مما سبق أن تعريف تقييم الأداء المتزن هو مقياس استراتيجي يعمل على تسيير الأداء في المنظمة ليمت في هدي و ضوء الأهداف و الإستراتيجيات الموضوعة، وذلك بالتركيز على نوعية جهود العاملين في المنظمة و سير العمليات الداخلية و اتجاهات العملاء، و يستوجب القيام بهذه المهام توفير نظام فعال للمعلومات (بحري سعد صادق، 2004، ص207)

4-2- الأفكار الرئيسية لنظام تقييم الاداء المتزن:

- وتضم قائمة التقييم المتزنة الجوانب الآتية: نتائج البيانات المالية كتصور للماضي؛ تقييم محركات الأداء في المستقبل. وتتبع هذه الطريقة في تحليل الإستراتيجية أربع محاور هي:
- محور العملاء ويهتم بتقييم نتائج الأداء المنظمي من منظور العملاء ومدى رضاهم عن معاملات المنظمة معهم ويثير أسئلة نحو: كيف ينظر إلينا العملاء؟ هل نجحنا في تقديم خدمات أفضل من المنافسين؟ هل نتوقع استمرارهم في التعامل مع المنظمة؟
 - المحور المالي ويهتم بقضايا الإيرادات والنفقات والربح والخسارة وكفاءة استثمار الأموال والتقييم المالي والاقتصادي لأداء المنظمة؛

- محور كفاءة العمليات الداخلية ويبحث عن كفاءة التخطيط والتنفيذ لعمليات المنظمة المختلفة، ويبحث في أسباب انحرافات الأداء عن المعدلات المستهدفة، ومجالات تحسين وتطوير الإنتاجية؛
- محور التعلم والتطوير، ويهتم هذا المحور بتحليل قدرة المنظمة على التعلم والتطور وتحسين القوة التنافسية والبحث والتطوير مقارنة بما يحققه المنافسون، مدى قدرة المنظمة على توظيف المعرفة والخبرات المتراكمة، وهل تتعلم من أخطائها؟.

4-3- خصائص نظام تقييم الأداء المتزن:

- يتميز هذا النظام بالخصائص ترجمة رسالة المنظمة و إستراتيجيتها إلى أهداف و مقاييس في أربع مجموعات؛ توفير آلية للإتصالات وتبادل المعلومات و التعلم و ليس أداة للضبط و تقييد الأداء بمفهوم الرقابة التقليدي، وتحقيق التوازن بين:
- أهداف الأجل القصير و أهداف الأجل البعيد؛
 - النتائج المستهدفة و محركات الأداء للوصول إلى تلك النتائج؛
 - المقاييس المادية الموضوعية و المقاييس المبنية على التقدير الشخصي.

جدول رقم(02): نماذج الأهداف و مقاييس الأداء في الأداء المتزن.

المجال	الأهداف	المقاييس المتأخرة	المقاييس المبكرة
الأداء المالي	*تحسين الإيرادات *تنوع مصادر الدخل *ترشيد النفقات	*العائد على الاستثمار *معدل نمو الإيرادات *التغير في نفقات الخدمات	تشكيلة الإيرادات
الأداء التسويقي	*زيادة رضا العملاء عن منتجاتنا وعمالنا *زيادة رضا العملاء بعد إتمام الشراء	* حصة المنظمة من هذه الشريحة في السوق * معدل الاحتفاظ بالعملاء	* آراء العملاء * استطلاع نوايا العملاء
كفاءة العمليات	* تطوير منتجات جديدة * تخفيض مشكلات الإنتاج * الاستجابة السريعة لطلبات الصيانة من العملاء	*الإيرادات من المنتجات الجديدة *معدل الأخطاء في العمليات * الوقت المستغرق في تحقيق طلب العميل	*دورة تطوير منتج جديد
التطوير و التحديث	* تنمية المهارات * ربط أهداف العاملين بمصالح المنظمة	* رضا العاملين * نمو الدخل للفرد من العاملين	* استطلاع آراء العاملين

المصدر: علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2003، ص106. بتصرف

من خلال الجدول أعلاه، تقوم الفكرة الأساسية في قائمة التقييم المتزنة على المقارنة بين أمرين:

أولاً: مجموعة من المقاييس الأداء متفق عليها مسبقاً في كل مجال من مجالات الأربع التي يشملها التقييم؛
ثانياً: مجموعة الأهداف التي كانت مخططة في كل مجال، ويصور الجدول التالي نماذج لأهداف ومقاييس الأداء في المجالات الأربع:

وتعتبر عملية إعداد نظام تقييم أداء متزن في أي منظمة فرصة لمراجعة مدى توفر المقومات اللازمة لذلك النظام و أهمها وضوح الإستراتيجية العامة، والإستراتيجيات الدقيقة لمجالات النشاط المختلفة، نظم المعلومات القادرة على رصد وإنتاج المعلومات، ومقاييس الأداء التي تستخدم في التقييم.

4-4- عوامل نجاح تطبيق نموذج تقييم الأداء المتزن:

ينبغي توفر العوامل الآتية في نموذج تقييم الأداء الناجح فيه: (بحيري سعد صادق، 2004، ص228)

- رؤية إستراتيجية واضحة تتسق مع هدف خلق القيمة؛
- اختيار مؤشرات الأداء المرتبطة بالرؤية الإستراتيجية؛
- تطوير المقاييس بصفة مستمرة بما يتناسب مع أولويات الإستراتيجية المتغيرة؛
- ربط المقاييس بالحوافز الإدارية؛
- ضمان ارتباط المقاييس غير المالية مع المقاييس المالية؛
- إعلان المقاييس في تقرير ربع سنوي على الأقل ويفضل في تقرير شهري.

4-5- مزايا وعيوب طريقة الاداء المتزن:

يمكن ذكر المزايا في ما يلي:

- زيادة قدرة المنظمة على المنافسة من خلال مساعدته على: التكيف مع البيئة المحيطة؛ التعرف باستمرار على نقاط القوة و الضعف في أداء العاملين؛ الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة في المحيط البيئي إلى جانب تجنب قدر الإمكان التهديدات والعراقيل المؤثرة على الأداء.
- يعتبر نظام التقييم مرشداً للمستويات الإدارية العليا منها والوسطى وحتى الدنيا، لواقعية الأحداث التي يتم وضعها خلال فترة التقييم؛
- يعتبر وسيلة فعالة للرقابة على العمال و أيضاً للرقابة الذاتية حيث يدرك كل عامل أن هناك أهداف محددة يجب الوصول إليها خلال مدة معينة أو مجموعة من الواجبات والمسؤوليات عليه تأديتها ليحقق الهدف من أدائه لوظيفته و بهذا يخفف العبء عن الإدارة في الرقابة على العمال؛

— يساعد كثيرا في اتخاذ قرارات تتصف بالسرعة والدقة والواقعية وذلك من خلال المعلومات التي يوفرها النظام باعتماده أسلوب التغذية العكسية في انتقال المعلومات بين جميع المستويات والوظائف الإدارية المختلفة؛

— يساهم في تخفيض وترشيد التكاليف المرتبطة بالحوافز المادية على وجه الخصوص، كون النظام يؤدي بالمنظمة إلى تحمل العلاقات التي تناسب فقط مع نتائج الأداء الفعلي للعامل؛

— يحقق مستوى من الرضا الوظيفي للعمال لاقتناعهم بعدالة عملية تقييمهم، لشعورهم بالتوازن بين مستوى أدائهم ومقدار العائد عن ناتج أدائهم، إلى جانب إحساسهم بإمكانية حصولهم على المزيد من الامتيازات كلما بذلوا المزيد من تحسين أدائهم؛ (شونوي نور الدين، 2013، ص244)

— تقييم ما تقوم به المنظمة من أنشطة البحوث والتطوير ومدى الاستفادة من نتائجها، ودرجة انفتاح المنظمة للتعلم من خبرات و تجارب الآخرين، وقدرتها على تهيئة ثقافة تنظيمية محابية للتعلم واستثمار مصادر المعرفة الداخلية و الخارجية؛

— قدرته على إنتاج مؤشرات تدل على اتجاهات الأداء و تطوراته المستقبلية، حيث يمكن مقارنتها بأهداف الأداء المخططة ومستوياته المحققة لمتطلبات المناخ الخارجي (السوق، العملاء، المنافسين...)، وبالتالي تستطيع الإدارة إعادة توجيه الأداء حال وضوح اتجاهه للانحراف عن المسار الصحيح، وبذلك يكون نظام التقييم أقرب إلى عملية المتابعة و التصحيح المستمر لمسار الأداء منه، إلى فكرة الرقابة بعد، والفحص بعد انتهاء الأداء؛ (علي السلمي، 2003، ص110)

أما ما يؤخذ عن هذه الطريقة رغم حداثةها هو أن :

— العلاقة بين السبب والنتيجة هي علاقة منطقية، ولكن في بعض الأحيان قد لا تدلنا على شيء، وبالتالي يصعب الاعتماد عليها في التقييم فضاء العملاء مثلا لا يعطي نتائج مالية جيدة في كل الأحوال، وتحسين الجودة قد لا يؤدي إلى ربح أحيانا، وهذه المناقشة لا تعتمد على علاقة سببية، ولكن علاقة منطقية لأنها مرتبطة و متصلة بالمفاهيم، وبالتالي فإن نظام التقييم المتزن قد يضع افتراضات غير سليمة والتي قد تؤدي إلى توقع مؤشرات أداء خاطئة؛

— نظام تقييم الأداء المتزن قد لا يعتبر أداة للإدارة الإستراتيجية السليمة لأنه لا يتضمن جذور تنظيمية عميقة، و على ذلك فإن الفجوة كبيرة بين الإستراتيجية المعبر عنها بأعمال و مهام، والإستراتيجية المخططة، وبالتالي فإن نظام التقييم المتزن يحتاج إلى تعديل و تطوير باستمرار.

5- الأخطاء التي تواجه صحة التقييم:

— غالبا ما تكون الأخطاء ناتجة عن المقيم (معد التقارير) أو من نظام التقييم أو من الإدارة المسؤولة عن هذا النظام، وهناك بعض الأخطاء الشائعة التي يمكن التعرف عليها وتحديدتها في مجال تقييم الأداء، ومن هذه الأخطاء ما يلي:

— المدح المبالغ فيه: من أكبر الأخطاء السائدة والتي يقع فيها القائمون بالتقييم، هو ميلهم إلى تقدير الموظفين بإيجابية أكثر مما يستحقون، ويمكن إرجاع هذا الميل إلى القلل الذي يصاحب عملية التقييم، إذا يرغب المديرون في تجنب المرتبط بالتقييم السلبي إضافة إلى أن التقييم الإيجابي يحتاج في التقييم إلى وقت قليل.

— خطأ التعميم: يمثل خطأ شائع في تقييم الأداء يحدث عندما يسمح المقيم بخاصية واحدة ظاهرة ومسيطره للفرد الذي يقيم أدائه، بالتأثير على حكمه وتقديره لبقية البنود الأخرى المحددة لتقييم الأداء. ويتسبب هذا في حصول الفرد على نفس التقييم في كل بند تقريبا.

— التساهل والتشدد: من غير المحتمل أن يطبق اثنان من القائمين على التقييم، معايير متشابهة تماما على كل عامل من العوامل، وبالطبع كلما كان هناك اضطراب إلى الحكم الشخصي في التقييم، أدى التباين في المعايير إلى حدوث تقييمات مختلفة، فنجد أن بعض المقيمين متساهلين لدرجة كبيرة للغاية، بينما نجد آخرين ينزعون إلى النقد الشديد الزائد على الحد، وقد وجد الباحثون أيضا، أن المديرين يقدررون الرؤوسين في بعض الأحيان طبقا لمفاهيم الخاصة وعليه، فإن المشرف الذي يفتخر بأنه "مدمن عمل" سيعطي درجات أعلى لمن هم "مدمني العمل" مثاله (خطأ التشابه) وأخيرا بعض المقيمين إلى إعطاء جميع الموظفين أساسا نفس الدرجات بغض النظر عن اختلاف مستويات أدائهم (الميل للتوسط).

— التحيز: يحدث هذا نتيجة لميل الرئيس وتفضيله لأشخاص معينين لأسباب لها علاقة بموضوع التقييم سواء كانت شخصية أو اجتماعية أو نفسية مثل: تأثير علاقات الصداقة والزمانة والعلاقات العائلية والميول إلى التفضيل أو يكون المعد عنه التقرير من نفس الجنس أو العرف أو الثقافة والتعلم.... إلخ، كل هذه المؤشرات قد تؤدي إلى انحياز معد التقرير وبالتالي إلى عدم الموضوعية.

— الانطباع الشخصي: ويتمثل هذا الخطأ في أن معد التقرير "المقيم" يحكم على الشخص من غير إدراك حكما عاما خاطئا بحكم معرفته بإحدى نواحي القوة أو الضعف في جميع عناصر التقييم لأنه يعرفه أنه

منضبط في الدوام أو العكس، حيث يعمم حكمه على الموظف ويعطيه تقديرات سلبية لأنه يعرف بأن هذا الموظف لا يحسن التصرف أو لا يجيد إعداد التقارير وهكذا.

- خطأ الحداثة: يتمثل هذا الخطأ في تأثير معد التقارير بسلوك وتصرفات أداء الفرد في الفترة الأخيرة السابقة على التقييم، فإذا كان سلوك الموظف وأدائه للعمل في الفترة الأخيرة السابقة على التقييم، فإذا كان جيدا حصل على تقديرات عالية بغض النظر عن سلوكه وأدائه قبل ذلك والعكس صحيح.

- اختلاف التقديرات باختلاف الغرض: يتأثر معد التقرير عادة بالغرض من التقييم فإذا كان الغرض تطور وتحسين أداء الموظف فإن معد التقرير غالبا ما يكون متشددا وييدي نقاط الضعف في أداء موظفيه بهدف إلحاقهم بدورات تدريبية أما إذا كان الغرض هو الترقية أو المكافأة فإن معدّي التقارير يميلون إلى إعطاء تقديرات عالية لاستفادة موظفيهم من هذا الغرض.

- عدم اهتمام الرؤساء بإعداد التقارير: إن أحد أهم أسباب عدم النجاح تقييم الأداء هو النظرة القاصرة من معدّي التقارير حيث أن كثيرا منهم ينظر إليها على أنها تأدية واجب لا بد منه وبالتالي تتم تعبئة النماذج بدون أن تجري الدقة وبدون الرجوع إلى تسجيلات ومستندات تؤيدها ما يقولون، كما أن البعض منهم لا يقومون بالتقييم إلا عندما يطلب منهم ذلك، ويغيب عنهم الهدف الأساسي من التقييم وهو التحسين، فتجد أكثر منهم لا يقومون بمناقشة رؤوسهم وتوجيههم دوريا بنواحي القوة والضعف في أدائهم مما قد يؤدي استمرار الرؤوس في أداء عمله السيئ بالتقييم وقلة النوعية، وقد يكون السبب الرئيسي وراء عدم الاهتمام بالتقييم قلة النوعية وغياب الهدف الأساسي من التقييم أو عدم العملية من الإدارة العليا في المنشأة.

الخلاصة:

يمكن القول أنّ الأداء هو سلوك يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعّم هذا السلوك ويعزّز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن التّوعية والجدوة من خلال التدريب. إنّ النّظرة التقليدية للتعامل مع أداء الموارد البشرية في المنظمات ينصب على تقييم الأداء ودفع المكافأة، ويرجع سبب ذلك إلى الأنظمة والإجراءات التي كانت تعتمد على نتائج التفاعل بين قابليات الفرد ومهاراته مع أنظمة الحوافز ودفع الأجور.

من خلال هذه الدّراسة نجد أنّ المنظمات أدركت بعد فترة بأنّ التخطيط وتمكين الأداء له الأثر الكبير على أداء الفرد، وكذلك وضوح الأهداف، ومعايير الأداء يجب أن تلقى المساندة والتعزيز من قبل المدراء بما يكفل زيادة فعالية المنظمة وحاجات العاملين حاجات مشتركة ومتّسقة مع بعضها البعض. من هذا المنطلق نصل أيضا إلى أنّ إدارة الموارد البشرية أصبحت تستهدف تحسين نوعية حياة العمل للعاملين بما يكفل فعالية أدائهم ورضاهم.

ويرى الكثير من الكتاب المتخصصين ضرورة وجود مقابلة للتقييم تلي إعلان النتيجة المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين على شكل حوار صريح حول أداء المرؤوسين لعمله ومناقشة نتيجة تقديره وهذه المقابلة ليست عملية سهلة وإنما تحتاج إلى تدريب وخبرة ومهارات عالية من قبل الرؤساء وفي الواقع العملي نجد أن كثير من الرؤساء يتهربون من إجراء هذه المقابلات، وقد تكون المقابلة مجرد إخبار المرؤوس بنتائج التقييم أو إخباره بالنتائج أو الاستماع إليه ولكن الأفضل أن تكون للتبليغ عن النتائج وحل المشاكل وإشعار المرؤوس بأن الهدف هو تطوير أدائه.

- التزام معدي التقارير بالمواعيد المحددة لتعبئة النماذج حتى لا تتراكم لديهم وتفقد أهميتها حيث يلاحظ كثير من معدي التقارير ينتظرون حتى يطالب منهم إعداد تحري عن أحد الموظفين وبالتالي يعد تقريراً عنهم أخذ في اعتباره هذا الغرض وفتحاً مجالا لدخول المؤثرات والعواطف الشخصية في إعداد التقرير.

- إعداد التقارير في مواعيدها المحددة يقلل كثيرا من هذه الإنحيازات .

الإقتراحات:

- للحد من الأخطاء أو التخفيف من حدتها يوصى:
- اعتماد المناقشة الجماعية للمشرفين لاكتشاف الأخطاء و نواحي التحيز و العمل على تفاديها فعن طريق الاجتماعات الدورية يستطيع المشرفون أن يتوصلوا لاتفاق حول ما يتوقعونه من مرؤوسيههم و العوامل التي يجب أن يركز عليها في التقييم.
 - التقليل من الأخطاء بإحالة المقيمين على برامج تدريبية كي يتوافر لديهم الفهم الكامل لعملية التقرير وأهدافها وأسسها الفنية.
 - يجب أن تكون المساءلة شخصية: و لتحقيق الفعالية من مبدأ تضامنية المسؤولية لا بد من مقابلتها بالمساءلة أو المحاسبة الشخصية حتى يكون الفرد مسؤولاً أمام رئيسه المباشر وأقرانه في تحقيق نصيبه من العمل المشترك، وهذا يعني أن الفرد لا يعاقب أو يكافأ إلا بالقدر الذي حققه من الأهداف الكلية أو ما فشل في تحقيقه وهو نوع من العدالة يجب أن تسود في منظمات الأعمال الناجحة.
 - التأكيد على أن يستند التقييم على بيانات و معلومات موضوعية ولها أصول كافية يمكن الرجوع إليها.
 - يجب توضيح خطوط الاتصال بين المستويات الإدارية: إن تحديد الهدف وتفويض السلطات ووضع معدلات أداء تتم من خلال عملية القياس سيعتبع بالضرورة وجود نظام اتصال فعال بين جميع العاملين وذلك بهدف الوصول إلى الأهداف المطلوب تحقيقها. (R.Schermerhorn John et autres, 2002, p244)
 - يجب أن تكون المسؤولية مشتركة: إن مسؤولية تحقيق الأهداف يجب أن تكون مسؤولية تضامنية و مشاركة المسؤولية تستهدف بث روح المشاركة الجماعية والانتماء بين العاملين وخلق الارتباط المتكامل لنجاح الأعمال.
 - على الإدارة أن تعمل على إيجاد معايير تقييم لأداء تشمل جميع عناصر التقييم سواء ما تعلق فيها بالعمل من حيث المخرجات، أو جودة ونوعية المخرجات، أو الوقت الزمني للإنجاز، والاهتمام بالنواحي الفنية في العمل إلى بقية الصفات الشخصية التي تدعم الوصول للنتائج وتحقيق أهداف العمل، فالمبادرة والابتكار ودرجة انسجام الفرد مع الآخرين إلى جانب الصفات السلوكية كالتعاون واستطاعة الالتزام وتحمل المسؤولية...، ونظام تقييم مرن يلبي احتياجات التطوير والتحديث.
 - تجنب التداخل وسوء الفهم وذلك بإمكانية التفرقة بين عنصر وآخر مما يؤدي -عدم التفرقة- إلى إعطاء نتائج غير صحيحة وغير مرغوبة؛

- ضرورة تأييد طبقة الإدارة العليا لعملية تقييم الأداء فكلما كانت اتجاهات الإدارة ايجابية نحو عملية التقييم كلما كانت فرصة نجاحها و تحقيق أهدافها أكثر من عدم تأييد الإدارة لها؛ (عبد الله علي، ص27)؛
- ضرورة إعلان نتائج التقييم والاستعداد لمناقشتها للتعريف بنقاط القوة في الإنجاز والضعف في التغلب عليها، إن العلانية تقلل من فرص التمييز في التقدير.
- يجب أن يكون تقييم المشرفين للمرؤوسين قائما على أسس موضوعية، وعلى الإدارة العليا أن تتأكد من أن المشرف كان موضوعيا في تقييمه لمرؤوسيه، وأنه لم يكن متحيزا لواحد أو أكثر من العاملين؛
- تحديد العناصر والصفات التي سيتم بناء عليها التقييم بشكل واضح و دقيق ومفهوم بحيث يستطيع الرؤساء والمرؤوسين فهمها بسهولة.

المراجع:

- 1- إعتدال معروف، تقييم المهارات ، معهد الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد الوطنية، ، 2002.
- 2- بحيري سعد صادق، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 3- جميل عبد الله منصور الحبشي، الجودة مدخل المشاريع المتتالية، دليل علمي للأفراد والفرق والتنظيمات، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2000.
- 4- حنفي محمود سليمان ، السلوك التنظيمي والأداء ، دار الجامعات المصرية ، مصر، 2001،
- 5- د.منصور أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت.
- 6- زكي محمود هاشم ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ،دار السلاسل للطباعة والنشر، مصر.
- 7- سهيل فهد سلامة ، نحو نظام لتقوم الأداء الوظيفي والأجهزة الحكومية ، مجلة الإداري العدد 29 السنة 9 ،عمان، 1987
- 8- شنوفي نور الدين، اسماعيل شعباني، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، 2013.
- 9- عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعات المصرية، الألكندرية، 2002 .
- 10- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 11- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2003.

12. R.Schermerhorn John et autres, Comportement Humaines et Organisations, 2^{éme} édition, -- édition Village Mondial, Canada, 2002, p244.