٩٣ ← ١١٠

تقييـــــــم أداء العاملـــين

تعريـــف :

تقييم أداء العاملين عملية تجرى بصورة مستمرة ومنتظمة باستخدام نموذج تقييم سبق إعداده من أجل تقدير درجة كفاءة الفرد وفاعليته في أداء أعماله. وهى عملية تبدأ من وقت استلام الفرد وظيفته ، وتنتهي إما بالاستغناء عنه أو ببلوغه سن التقاعد (المعاش).

الغرض من تقييم أداء الأفراد :

أ - أهداف خاصة بالمستشفى :

1 - تحسين العلاقات والاتصالات بين الرئيس والمرءوس لضمان تحقيق الأهداف أو (مساعدة الإدارة في معرفة درجة عدالة المشرفين في الحكم على مرؤوسيهم).

2 - تحديد مستويات الأجور ومنح الجوائز والمكافآت.

3 - اكتشاف ذوى المواهب والكفاءات العالية.

ب - أهداف خاصة بالفـرد :

1 - نتائج التقييم تحفظ في السجل الوظيفي للفرد ، وهى تمثل الأساس عند النظر في ترقية الفرد (أو عقابه) أو نقله إلى مركز آخر يناسب قدراته ، أو الترشيح للبعثات ، أو فصله عندما لا يصلح للعمل.

2 - التقييم - خاصة إذا كان موضوعياً وأميناً يبعث في الفرد الثقة في الذات والرضا عن عمله لأنه يشعر أن كل جهد يبذله يشهد له ويحاسب عليه ، وأنه موضع اعتبار وتقدير من رؤسائه.

3 - يعطى التقييم مؤشرات إلى مواطن الضعف في أداء الأفراد ، مما يستوجب إعداد برامج خاصة للتدريب ورفع مستوى الأداء.

4 - لتحديد مدى كفاءة برامج التدريب للأفراد.

خصائص (صفات ومميزات) أداء التقييم الجيـد :

نموذج التقييم الجيد يجب أن تتوافر فيه الصفات الآتية :

1 - أن يكون نافعاً (ذو فائدة) ويمكن استخدامه في تحسين وتغيير سلك الأفراد.

2 - أن يكون سـهلاً في استخدامه ولا يتطلب إجراءات معقـدة.

3 - أن يكون صادقـاً valid في قياس الشيء المصمم لأجله ، أي يقيس أداء الأفراد كما هو معرف بالتوصيف الوظيفي.

4 - أن يكون ثابتاً وموثوقاً به reliable أي يمكن الاعتماد عليه في قياس العوامل التي صمم لقياسها وإعطاء نفس النتائج تحت نفس الظروف وفى جميع المواقف التي يطبق فيها ، كما يتميز بالثبات في النتيجة إذا تم التقييم بواسطة أكثر من فرد.

5 - أن يكون موضوعياً objective أي أن يفهم بطريقة واحدة من جميع من يقومون بإجراء التقييم بحيث لا يترك مجالاً للبس سواء في ذهن الشخص محل التقييم أو في ذهن القائم بالتقييم.

كيف يتم تقييم الأداء (أنواع تقييم الأداء) :

* التقييم غير الرسمي :

يمكن إجراؤه وقتما يرى المشرف أو الشخص القائم بالتقييم ضرورة أدائه.

* التقييم الرسمي :

يتم إجراؤه تبعاً للنظام القائم بالمستشفى في إخبار المشرف أو القائم بالتقييم بملاحظاته عن أداء العاملين. وهذا التقييم يمكن إجراؤه : مرة واحدة في السنة (كل 12 شهر).

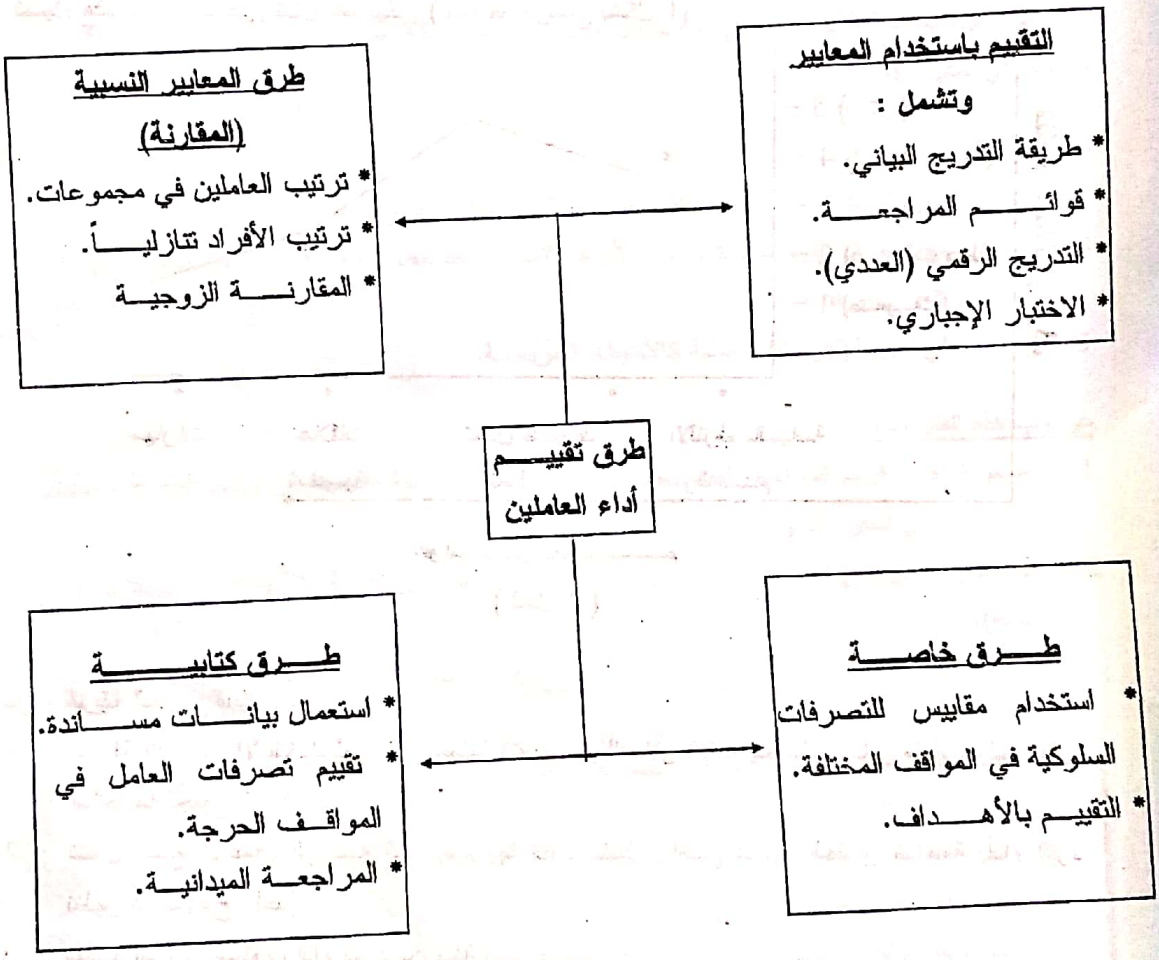
أو مرتين في السنة (كل 6 شهور).

أو 4 مرات في السنة (كل 3 شهور).

وذلك طبقاً للسياسة المتبعة في المستشفى.

طـــرق تقييـــم أداء العامليـــن

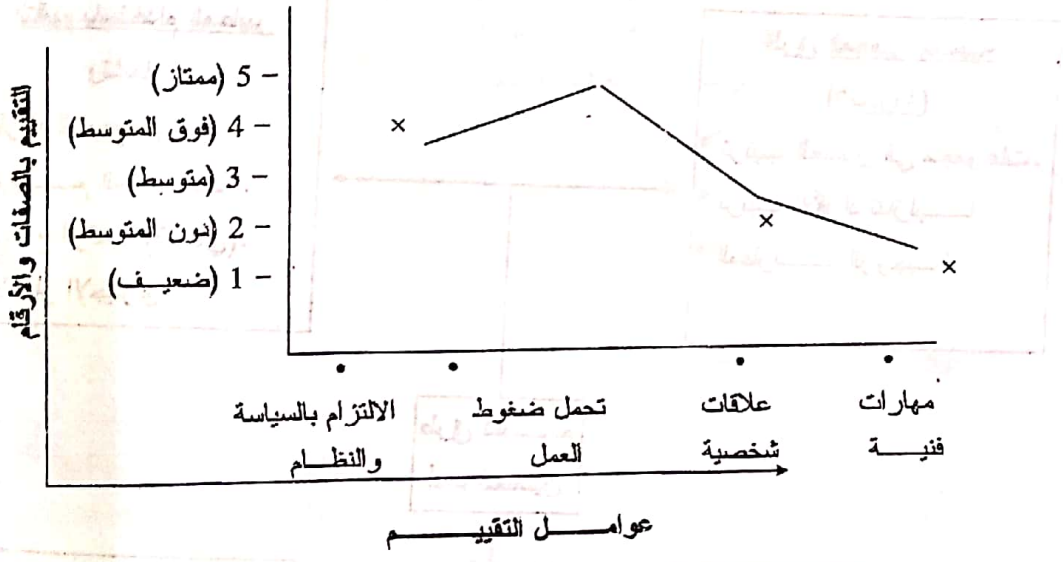
لا يوجد نظام تقييم واحـــد يمكن تعميمه أو يمكنه أن يعمل بنفس الكفاءة في جميع أماكن العمل المختلفة. لذا على قسم التمريض أن يقرر الأداء المراد قياسه ، والطريقة الأفضل لقياسه.



التقييم باستخدام المعايير

1- التقييم باستخدام التدريج البياني :

تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق التقييم وأكثرها شيوعاً لسهولة وضعها واستخدامها ، وهى عبارة عن استمارة يحدد فيها عدد العوامل التي ستستخدم في عملية التقييم مثل المهارات الفنية ، العلاقات الشخصية ، القدرة على تحمل ضغوط العمل .. الخ ، وأمام كل منها يستخدم مقياس خاص للتقييم ، إما يستخدم التقييم بطريقة التقسيم الأبجدي (أ – ب – جـ – د) أو الرقمي (1 ، 2 ، 3) أو الوصفي مثل: ممتاز – متوسط – ضعيف ، وعلى المقيّم أن يمر على هذه العوامل ويسجل التقدير الذي ينطبق على الموظف ، وبعد ذلك تسجل هذه التقديرات على شكل خط بياني (كما هو موضح بشكل 1)



(شكل 1)

مزايا طريقة التدريج البياني :

1 – سهولة الإعداد والاستخدام لمن يقوم بعملية التقييم ، وذلك لأن التقييم يتم على أساس مقياس واحد يمكن استخدامه لجميع الأفراد.

2 – تشمل جميع الأعمال الرئيسية التي يقوم بها الفرد بشكل واضح (جميع الحقائق المتعلقة بأداء الفرد تظهر في نموذج واحد).

3 – مفيد لمقارنة مستوى أداء الفرد من سنة إلى أخرى.

عيوب طريقة التدريج البياني :

1 – تأثير المُقيِّم بالأحداث الأخيرة أو السلبية للفرد عند التقييم.

2 – معنى الأرقام أو الحروف الأبجدية أو الوصف المستخدم كمقياس للتقييم – مهما كان دقيقاً – لن يكون واحداً بالنسبة لجميع المقيّمين ، مما يفتح المجال للخطأ في التسجيل أو التحيز من جانب المقيِّم.

3 – احتمال تأثير المقيم ببعض المؤثرات الخارجية " halo effect " فيقيم الأفراد على غير حقيقتهم بسبب العوامل المظهرية التي قد تؤثر في الحكم أو في قراره ، كأن يكون لمظهر الفرد الجذاب أو طريقة حديثه تأثير على تفكير أو عاطفة المقيم بحيث يضعه في مرتبة أكبر مما يستحق.

4 – عدم اشتراك الفـــرد في التقييـــم.

(2) التقييم باستعمال قوائم المراجعـــة :

في هذه الطريقة يستخدم قائمة تحتوى على مجموعة من الأنشطة أو الأسئلة أو العبارات الوصفية لطريقة أداء الفرد لعمله ، وعلى المقيم أن يسجل الإجابة باستعمال كلمتين فقط (نعم أو لا) في التعبير عن رأيه في الفرد بالنسبة لكل أداء ، أي أنه يسجل ما يراه مطابقاً لحالة الفرد ولا يقيم مستوى الأداء (كما هو موضح في شكل 2).

مزايا هذه الطريقـــة :

1 – أن القائمة تشمل جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد بشكل واضح ومفهوم.

2 – يمكن استخدامها في تقييم عدد كبير من الأفراد لأنها لا تأخذ تتطلب وقتاً أو جهداً من المقيّم ، فهو فقط يستخدم كلمتي نعم أو لا.

3 – تستخدم في تقييم الإجراءات العملية كالأنشطة التمريضية.

عيـــوب هذه الطريقـــة :

1 – صعوبة إعداد قوائم المراجعة لأنها يجب أن تشمل أنشطة رئيسية بالنسبة لكل وظيفة ويلزم مراجعتها كل فترة حتى تساير التطور العلمي.

2 – لا تعكس أو توضح المستوى الذي أدى به الفرد عمله (فقط تشير إلى أن الأداء قد تم عمله أو لم يتم عمله).

نموذج لبعض البنود في نموذج

التقييم بقائمة المراجعـــة

البيـــــــــــــــــــــــــــان	نعـــــــم	لا
– هل تلبى الممرضة طلبات المرضى في الحال ؟		
– هل تقترح الممرضة إضافة خدمات خاصة للمريض ؟		
– هل الممرضة تستطيع السيطرة على شعورها أمام المرضى ؟		
– هل تتطوع الممرضة لمساعدة زميلاتها ؟		

(شكل 2)

(3) **التقييم بواسطة قائمة الاختيار الإجباري :**

تعتمد هذه الطريقة على قائمة تشمل عدة جمل أو صفات تتعلق إما بالصفات الشخصية للفرد أو بالطريقة التي يستعملها في أداء عمله ، وهي تمثل سلوكاً إيجابياً أو سلوكاً سلبياً. ووظيفة المقيّم هو اختيار الجملة التي تصف سلوك الفـرد.

مثـال : لتقييم قدرة الممرضة على تعليم وتدريب الأخرين توجد عدة صفات ، وعلى الشخص المقيم أن يختار إحداها :

1 - صبورة على المتدربات الجدد ونوات القدرات المحدودة.

2 - قادرة على توصيل المعلومات بثقة وسهولة.

3 - تهتم بأسئلة واستفسارات الممرضات أثناء التدريب.

4 - تقوم بتعريف الممرضات مقدماً بأهداف التدريب.

ومع أن كل الجمل السابقة تصف تصرفات إيجابية ومرغوبة إلا أنه يجب على المقيّـم أن يختار الصفة المناسبة للفرد المقيّـم من بينها. وهذه الطريقة تشبه طريقة قائمة المراجعة من حيث أن المقيم يقوم بتسجيل صفة واحدة وبدون أن يعرف الدرجات المخصصة لهذه الصفة ، والذي يملك مفتاح هذه الرموز وتحويلها إلى أرقام هو المحلل في قسم شئون الأفراد.

مميزات هذه الطريقـة :

تقلل التحيز من جانب من يقوم بعمل التقييم لأنه لا يعرف الدرجات المخصصة لكل صفة.

عيوب هذه الطريقة :

1 - لا يستحسنها المقيّـم لأنه يضطر لاختيار صفة واحدة من بين عدة صفات قد تكون كلها إيجابية ومن الصعب التفضيل بينها.

2 - المقيّـم لا يقيم هذا الفرد ولكنه يسجل صفة مرصود لها درجات هو لا يعرفها ، في حين إنه لو عرف درجات الصفات الأخرى لما اختار هذه الصفة بالذات ، لذا فإنه لا يستطيع أن يناقش تقريره مع المرءوس ، وعلى أي أساس اختار له هذه الصفة بعينها في حين أنه توجد صفات أخرى مماثلة ولكنها أعلى منها في الدرجات.

3 - بالإضافة إلى أن قائمة الاختيار تكون عادة طويلة ، والمقيم يقوم بجهد عقلي ونفسي كبير لاختيار الصفة التي تصف أداء الفرد ، ولا يعرف ما هي حصيلة كل هذا.

4 - مكلفة جداً في الوقت والمال والجهد ، حيث تتطلب شخصاً أو أشخاصاً تضع القوائم ، وشخصاً أو أشخاصاً تسجل صفات معينة ، وأشخاصاً آخرين تحلل هذه الخيارات !!

(3) التقييم باستخدام التدريج الرقمي (العددي) :

تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق التقييم وأكثرها استخداماً ، وهي عبارة عن نموذج يشمل مجموعة من الأنشطة أو تصرفات الفرد ، وأمام كل منها درجات للتقييم تتراوح بين 5 إلى 10 درجات ، وعلى المقيّم أن يمر على كل هذه الأنشطة أو التصرفات ويسجل الدرجة التي تنطبق على الفرد ، ثم يتم جمع هذه الدرجات ويحسب منها التقييم النهائي ممثلاً بالدرجات ، ثم يحول إلى تقديرات مثل : ممتاز - جيد جداً - جيد - متوسط - ضعيف.

مميزات هذه الطريقة :

1 - سهلة الإعداد والاستخدام.

2 - مفيدة لمقارنة مستوى أداء الفرد من سنة لأخرى.

3 - تصلح لتقييم مستوى الأداء ، السمات الشخصية للفرد ومعاملاته وعلاقاته مع زملائه ورؤسائه.

عيوب هذه الطريقة :

1 - عدم اشتراك الفرد في عملية التقييم.

2 - دائماً ما يتأثر المقيّم بالأحداث الأخيرة أو المواقف السلبية للفرد.

3 - صفات التقييم غير واضحة في معناها ، مما يؤدى إلى اختلاف درجة التقييم إذا قام أكثر من مقيّم بتقييم أداء نفس الشخص ، وذلك باختلاف وجهات نظر كل منهم ومفهومه لصفات التقييم الموجودة في نموذج التقييم.

ويوضح (شكل 3) مثالاً لنموذج لهذا النوع من التقييم.

وزارة _____

شعبة _____ **التقرير السنوي لعام 19**

إدارة _____

اسم الموظف _____ تاريخ الميلاد _____

الوظيفة الحالية _____ تاريخ دخوله الخدمة _____

الدرجة والراتب _____ المؤهل العلمي وتاريخ الحصول عليه _____

الجزاءات والعقوبات التأديبية _____ الإحالة إلى مجلس تأديب _____

تاريخ توقيعها _____ أو الإيقاف عن العمل _____

مواد التقدير	العناصر الفرعية	النهاية العظمى	التقدير بمعرفة الرئيس المباشر	ملاحظات
العمل والإنتاج (60 درجة)	1- الإلمام بالعمل ومدى الاستفادة من التدريب 2- السرعة والإنتاج. المجموع ⇐	30 30 60		
المواظبة (10 درجات)	1- مدى استعمال الموظف لحقوقه في الإجازات. 2- مدى احترام الموظف لمواعيد العمل الرسمية. المجموع ⇐	5 5 10		
الصفات الشخصية (20 درجة)	المعاملة والتعاون والسلوك الشخصي.	20		
القدرات (10 درجات)	الاستعداد الذهني وحسن التصرف والتيقظ.	10		
	المجموع الكلي بالأرقام.	100		
	المجموع الكلي بالحروف.	مائة		
	مرتبة الكفاية.			
	توقيع الرئيس المباشر.			

رأى المدير المحلي : _____

التوقيع _____

رأى رئيس الشعبة : _____

التوقيع _____

رأي اللجنة : _____

توقيع رئيس اللجنة _____

(4) **طرق التقييـــم بالمقارنـــة :**

وتستعمل لمقارنة الأفراد بعضهم ببعض أو مع آخرين ــ أي أن المقارنة تكون نسبية وليست عن طريق استخدام معدلات أو مقاييس مطلقة ، وأكثر الطرق شيوعاً الثلاثة التالية :

(أ) ترتيب الأفراد في مجموعات.

(ب) ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً حسب الكفاءة والفاعلية.

(جـ) مقارنـــة زوجيـــة.

(أ) ***الترتيـب في مجموعـات :***

في هذه الحالة إذا كان الرئيس يقيّم مجموعة من الأفراد – وليكن 20 فرداً على سبيل المثال – فإنه يقوم بترتيبهم في مجموعات متجانسة ، فمثلاً أفضل أربعة أفراد في المجموعة الأولى ، يليهم الأربعة الأقل كفاءة في المجموعة الثانية ، ثم الأربعة الذين يليهم في الكفاءة في المجموعة الثالثة ، ثم أضعف الأفراد في المجموعة الأخيرة.

مميزات هذه الطريقة :

طريقة سهلة وتمكن المقيّم من تقييم جميع الأفراد بمقارنتهم ببعضهم ، ولا يكون هناك تضخم في التقديرات.

عيوب هذه الطريقة :

-إنها طريقة سطحية ولا تقيم كل فرد مستقلاً حسب أدائه وسماته الشخصية.

- لا تصلح في تقييم المجموعات الصغيرة والتي لا يمكن قسمتها إلى مجموعات مثل 5 أفراد وكلهم ممتازين ولكن حسب التقييم بهذه الطريقة سيُظلم منهم فرد أو اثنين ، إذ سيكون مكانهما في نهاية القائمـــة.

- يمكن أن يكون هناك تحيز من قِبل المقيّم في ترتيبه للأفراد.

(ب) ***ترتيب الأفراد :***

في هذه الحالة يقوم المقيم بترتيب جميع الأفراد ، حيث يوضع الفرد الحاصل على أعلى الصفات في المقدمة ، يليه الفرد الأقل ، وهكذا .. (أي ترتيباً تنازلياً).

وهذه الطريقة لها نفس مزايا وعيوب الطريقة السابقة.

(جـ) ***المقارنـــة الزوجيـــة :***

في هذه الحالة يقارن الفرد بجميع زملائه الموظفين كل على حـــدة ، فمثلاً إذا كانوا 5 أفراد يتم تقييم رقم (1) بجميع الأفراد الأربعة الآخرين كل على حدة ويوضع له تقدير بالنسبة لكل فرد ، ثم تعاد الكرة بالنسبة لكل فرد ومقارنته بزملائه الأربعة ويعطى له تقدير في كل مرة ، وتكرر العملية حتى ينتهي تقييم جميع الأفراد ثم يجمع لكل فرد جميع التقديرات التي حصل عليها بمقارنته بزملائه (شكل4).

مميزات هذه الطريقة :

وتمتاز هذه الطريقة بالعدالة في التحكيم لأن كل فرد يتم تقييمه بمقارنته بجميع زملائه في نفس العمل.

عيوب هذه الطريقـــة :

يصعب تطبيقها على مجموعات كبيرة.

بالمقارنة بـــــ	أ	ب	جـــ	د	هـــ
أ		+	+	−	−
ب	−		−	−	−
جـــ	−	+		+	−
د	+	+	−		+
هـــ	+	+	+	−	

(شكـــل 4)

التقييـــم بالكتابـــة

1 − **استعمال بيانات مســـاندة :**

التقييم الموضوعي يجب أن يستند إلى وقائع محددة تمت في ظروف معينة واتخذ الفرد حيالها تصرفات معينة ولكل هذا سجلات خاصة بالتواريخ والشواهـــد ، أي أنه يلـــزم أن يكون إشراف مستمر وملاحظة دقيقة للفرد وتسجيل الوقائع والمواقف والتصرفات. ويفضل أيضاً أن يكون الرئيس المباشر قد اتخذ الإجراء الإداري المناسب في حينه ، وأخطر الموظف بالقصور في أدائه ، وقدم له النصيحة المناســـبة.

مميزات هذه الطريقة :

- هذه الملاحظات والتسجيلات إذا توافرت تكون السند المعين والقوى عندما يحين التقييم ويكون التقييم موضوعيـــاً.
- توضح مناطق الضعف وتظهر مدى الاحتياج إلى التدريب.

عيوب هذه الطريقة :

- تستهلك وقتاً في كتابتها ووصف كل فعل بالتفاصيل الدقيقة.
- صعبة في تحليلها ، لذا فهي مجهدة ومكلفـــة.
- بعض الملاحظين يميلون إلى كتابة المواقف السلبية فقط للفرد.

2 - تقييم تصرفات الفرد في المواقف الدقيقة أو الحرجة Critical incident record :

تركز هذه الطريقة على تركيز المواقف الحرجة في عمل الفرد وتصرفاته حيالها ، وهذا تقييم موضوعي يعتمد على الملاحظة والتسجيل لمواقف حدثت فعلاً ، وتصرفات الفرد بشأنها. فهو تقييم موضوعي لمستوى الأداء في ظروف غير عادية ، وليس مجرد وصف أو سرد لسمات شخصية أو معلومات عامة غير محددة. والتقييم يوضح الصفات والتصرفات المرغوبة ، وكذلك تصرفات الفرد غير المرغوبة ، ويقدم الاقتراحات لعلاجها.

وهذه الطريقة لها نفس مميزات طريقة استعمال البيانات المساندة ، أما ما يؤخذ على هذه الطريقة فهو أنها مجهدة ومكلفة ، لأن المقيّم يلزم أن يكون قريباً من الفرد أو ملازماً له طوال الوقت حتى يلاحظ هذه المواقف الحرجة ويسجل تصرفات الفرد في كل حالة ، وإذا كان المقيّم مسئولاً عن عدد كبير من الأفراد فإنه يستحيل عليه أن يلاحظ ويسجل لهم جميعاً.

كذلك فإن هذا التقييم لا يصلح للمقارنة بين الأفراد لأن المواقف تختلف - وكذلك المسئوليات - تبعاً لاختلاف الوظائف.

3 - التقييم في صورة مقـال Essay :

في هذه الطريقة يقوم المقـيّم بسرد معلومات وسمات وتصرفات عن الأفراد يبرز فيها مواطن التميز ونقاط الضعف والقصور ، وكذلك اقتراحات العلاج. وهذه الطريقة سهلة حيث لا تستعمل فيها قوائم ولا معايير خاصة ، كما أنه لا يوجد لها نموذج معين للتقييم يوضح حجم المقال أو محتوياته ، وإنما يتوقف هذا على المقيّم والأسلوب الذي يتبعه في التقييم ، وكذلك حسب نوع الوظيفة ومسئولياتها.

مميزات هذه الطريقة :

1 - تقدم تحليلاً عميقاً لأداء الفرد ، ويمد الرئيس المباشر بكمية كبيرة من المعلومات عن الموظف تصلح لمناقشتها مع الفرد لتحسين أدائه ، وكذلك لمقارنة مستوى الأداء بين سنة وأخرى.

2 - أن المقيم لا يحتاج في هذه الحالة إلى تدريب معين أو توجيه خاص لإتمام هذه المهمة.

عيوب هذه الطريقة :

1 - أن التقييم عن طريق المقال الإنشائي يعتمد بالدرجة الأولى على قوة العبارات وعلى الإبداع الإنشائي ، ومن ثم يمكن للمقيم أن يضخم نقاط التميز أكثر من الحقيقة ، أو يتجاهل نقاط الضعف ، أو يقيمها بأقل من الحقيقة.

2 - لا تصلح لمقارنة الفرد بآخر.

3 - مجهدة وتحتاج لوقت في كتابتها.

طرق أخرى

(1) التقييـــم بالأهـــداف :

في هذه الطريقة يقوم كل من الرئيس والمرءوس بتحديد الأهداف التي سيتم التقييم عليها والفترة التي سيتم فيها تحقيق هذه الأهداف ، والطريقة التي سيتم بها التقييم ، والجزاء حسب ما حقق من أهداف ، وفى نهاية المدة المحددة أو التي تم تحديدها بواسطة الرئيس والمرءوس يتم تقييم النتيجة النهائية بالأهداف الموضوعة ومعرفة مدى تحقيقها.

مميزات هذه الطريقة :

1 – تمد الموظف بالمعرفة المستقبلية تجاه الأهداف المراد تحقيقها.

2 – التقييم فيها لا يتم من قبل الرئيس فقط بل يشترك الرئيس مع المرءوس في طريقة التقييم وميعاده وأيضاً الجزاء المستحق.

3 – تشجع الموظفين وتحفزهم على تحقيق ما تم وضعه من أهداف بواسطة الرئيس وبواسطتهم.

4 – تساعد على تطور ونمو أداء الموظف ومعلوماته ومهاراته.

عيوب هذه الطريقة :

1 – يتجاهل الصفات الشخصية ويركز على تحقيق الأهداف التي تتحول إلى أهداف فردية ويصبح لكل موظف نصيب من هذه الأهداف هو مسئول عنه ويقيم أداؤه حسب ما حقق من أهداف.

2 – لكي تنجح هذه الطريقة يلزم وجود بيئة عمل صحية ، وعلاقات إنسانية جيدة وتعاون وثقة بين الرئيس والمرءوسين والمشاركة في التخطيط والتوجيه والتعاون في الأداء والعدالة في توزيع العمل وتقدير العامل كإنسان له حقوق وله رغبات وتطلعات وله علاقات إنسانية واجتماعية.

صعوبات وأخطاء شائعة عند تقييم أداء العاملين :

إن عملية تقييم أداء الموظفين عملية دقيقة وهامة نظراً لما يترتب عليها من نتائج على سلوك الموظفين والإنتاج وتحقيق الأهداف.

والتقييم الجيد يجب أن يتوافر له عنصران أساسيان هما : المقيِّـم الكفء ، ومعايير موضوعية لقياس الأداء.

أولا : بالنسبة للمقيم يجب أن تتوافر فيه عدة صفات :

(أ) أن يكون قد مارس تقييم أداء الأفراد وبقدر نتائجه ومسئولياته.

(ب) أن يكون ملماً بأعمال الموظف الذي يقوم بتقييمه.

(جـ) أن تكون أحكامه وتقديراته مبنية على مقاييس دقيقة واقعية.

(د) أن يعتمد في تحكيمه على حقائق ووقائع ثابتة وتصرفات مسجلة وليس مجرد انطباعات أو آراء شخصية.

(هـ) أن يقيم جميع أعمال الموظف وصفاته حتى يكون التقرير كاملاً.

(و) أن يتحاشى ما أمكن التحيز أو الضعف أمام اعتبارات شخصية أو ضغوط خارجية.

ثانيا : بالنسبة لمقاييس مستوى الأداء :

أما بالنسبة لمقاييس مستوى الأداء فيجب أن تكون واقعية يمكن ملاحظتها ويمكن قياسها ، وأن تكون دقيقة ومتدرجة لقياس مستويات الأداء المختلفة ، وتتناسب مع طبيعة الأعمال ومسئوليات الوظيفة.

وحيث أن هذه الشروط يصعب تواجدها في كل مكان وزمان ، لذلك تحدث أخطاء وتجاوزات في عمليات تقييم الأداء ، وهذه التجاوزات أو الأخطاء تأخذ أشكالاً كثيرة.

مثال :

1 - *تساهـــل المقيّـــم :*

مثال :
- مقيم يمنح الأفراد تقديرات عالية أكثر من الواقع لإرضاء الأفراد ، ويسمى هذا " التساهل الإيجابي ".

أو
- مقيم يمنح جميع الأفراد تقديرات مخفضة – أي أقل من الواقع – وحجته في ذلك أن التقدير الضعيف يدفع الموظف إلى بذل المزيد من الجهد وتحسين أدائه حتى يحصل على تقدير مرتفع فى السنوات القادمة ، ويسمى هذا " التساهل السلبي ".

أو
- مقيم يمنح درجات متساوية لجميع الأفراد وشعاره في ذلك هو " المساواة في الظلم عدل " والجميع سواسية ولن يشكو أحد منهم من أنه حصل على تقدير أقل من زملائه.

2 - *التأثر باعتبارات شخصية وليس تحكيماً موضوعياً :*

أي أن المقيم يسمح لإحدى الصفات الشخصية بأن تهيمن على سائر صفات الفرد الأخرى.

مثال : الأمانة في الفرد لها اعتبار خاص عند المقيم تفوق أي سمة أخرى ، ولذلك إذا توافرت هذه الصفة في فرد ما يمنحه تقدير مرتفع ، بغض النظر عن أي سمة أخرى أو ضعف مستوى الأداء في نواحي أخرى. وهذا التقدير غير سليم لأن التقييم يجب أن يشمل جميع الأعمال وجميع الصفات ، ويعطى تقدير مستقل لكل منا ، ويكون التقدير النهائي محصلة هذه التقديرات وليس لصفة واحدة.

3 - *تقييم الفرد بناء على صفة موجودة في المقيم والفرد (أي متشابهين في صفة ما) :*

ففي هذه الحالة يقوم المقيم بتقييم الفرد بطريقة متحيزة عن زملائه ، أي أن يقيم الفرد بنفس الطريقة التي يدرك بها ذاته ويُسقِط هذا الإدراك على الآخرين.

4 - *انخفاض الدافـــع لدى المقيّـــم :*

عدم اقتناع المقيم بأهمية التقييم ، وأن شئون الأفراد تدار بناء على اعتبارات أخرى غير التقييم ، ومن ثم يفقد الحماس لما يقوم به من عمل.

أو

إن التقرير الواقعي أو الحقيقي قد يضر الفرد في حاضره ومستقبله ، في حين يوجد أفراد في مواقع أخرى ليسوا أفضل أداءً من هذا الفرد ورغم ذلك يحصلون على تقديرات عالية.

أو

إن المقاييس الموضوعة لقياس أداء الأفراد غير دقيقة ، وبناء عليه فمهما اجتهد في عمل التقييم فلن يصل إلى التقرير المثالي.

5 – *عدم إلمام المقيم أو الفرد بأعمال الوظيفة :*

قد يُطلب من المقيم تقييم أعمال وظيفة وهو غير ملم بأعمالها ومسئولياتها ، ومن ثم لن يكون تقييمه كاملاً أو سليماً.

أو

تقييم الأفراد الجدد الذين لم يتعرفوا بعد على كل الأعمال ولم يتلقوا التدريب الكافي.

6 – *عدم تمكين المقيم من التميز بين ما يتمكن الفرد من عمله وبين ما يقوم به عملياً :*

مثال :

قد يرفع من قيمة الأفراد القدامى في العمل ويقلل من شأن الأفراد الحديثين في العمل بدون وجه حق.

7 – *قد يرفع المقيم من قيمة بعض الأفراد خوفاً منهم* ، أو مجاملة لأقاربهم أو أصدقائهم إذا كان يخشى بطشهم أو يسعى إلى التعرف بهم.

8 – *أن يتم تقييم الأفراد حسب أهمية الوظائف التي يشغلونها* ، وليس حسب كفاءتهم وخبرتهم وشخصيتهم.

9 – *قد يرفع المقيم من قيمة الأفراد الذين قام هو نفسه بتدريبهم* ، ويقلل من شأن الأفراد الذين لم يدربهم شخصياً.

10– *بيئة العمل والعلاقات الإنسانية بين المقيم والأفراد :*

إذا لم تتوافر في العمل البيئة الاجتماعية السليمة والعلاقات الإنسانية الصحيحة فإن التقييم لن يكون سليماً أو واقعيـــاً.

بعض الاقتراحات لتحسين مستوى تقييم الأفراد :

1 – ضرورة الاهتمام باختيار المقيمين من بين الموظفين المؤهلين علمياً وسلوكياً.

2 – إشراك أكثر من مقيم في عملية التقييم ، وذلك للتقليل من فرص التحيز، وتخفيف الفوارق فى التقديرات الفردية ، ولضمان العدالة وشمول جميع أعمال وصفات الفرد.

3 – تدريـــب المحكمـــين : لتنمية قدراتهم على التحكيم والتمييز بين الأفراد على أسس موضوعية ، والتدريب على استخدام طرق التقييم المختلفة ومزايا كل طريقة.

4 – تقييم أعمال المحكمين: ومنح المتميزين منهم مكافآت وحوافز لتشجيعهم على المواظبة والاجتهاد والإتقان ودقة الملاحظة والتسجيل وإسداء النصح للأفراد وتدريبهم على أعمالهم.

5 – اختيار الطريقة التي تناسب المنشأة وطبيعة الأعمال وعدد الأفراد ، حيث أنه لا توجد طريقة واحدة كاملة للتقييم ، لذلك يفضل استعمال أكثر من طريقة.

6 – مقاييس الأداء يجب أن تكون موضوعية ودقيقة ويمكن ملاحظتها وقياسها.

7 – ضرورة إطلاع الفرد على التقرير النهائي لأدائه ومناقشته معه حتى يتعرف على طريقة أدائه لعمله ، وما هي الصفات المرغوبة والصفات غير المرغوبة ، وكيف يمكنه تحسين أدائه ، وأن يكون للفرد حق الطعن إذا شعر بوجود ظلّم عليه في التقييم.

المقابلـــة الشخصية لمراجعة تقييم الأداء

أهداف المقابلة الشخصية لتقييم أداء العاملين :

1 – إمداد العامل بالمعلومات (التغذية الرجعية) عن كيفية أدائه للوظيفة.

2 – تقدم الفرصة لمن يقوم بالتقييم أن يستشير الفرد في طريقة لتحسين أدائه.

3 – تقدم الفرصة للحوار بين الفرد وبين المشرف المباشر له والذي يقوم بتقييم عمله.

النقاط التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار لرفع كفاءة المقابلة الشخصية لمراجعة تقييم الأداء :

أولا : قبل إجراء المقابلة الشخصية :

1 – يجب مراجعة عمل المرءوس وإنجازاته بالمقارنة بمسئولياته ، وكذلك مراجعة تقييم السنة الماضية ، مع وضع الأسئلة التي ستوجه إليه.

2 – يعطى ميعاد قبل المقابلة بأيام ، ويوضح له الغرض من المقابلة ، كما يجب التأكد من أن لديه توصيف وظيفي ، مع التنبيه عليه بمراجعته قبل المقابلة.

3 – يجب مراجعة محتويات تقرير التقييم قبل مقابلة المرءوس.

4 – التأكد من صلاحية المكان الذي ستجرى فيه المقابلة حتى تعطى الفرصة للتحدث مع المرءوسين بدون مقاطعات.

ثانيا : أثناء إجراء المقابلة الشخصية :

1 – يجب التأكيد أثناء المقابلة على أهمية عمل المرءوس بالمستشفى أو الوحدة ، وعلى أن المؤسسة تهتم به وبمستقبله.

2 – يُسأل المرءوس عن رأيه في مناطق القوة والضعف في عمله قبل أن تُذكر له من التقرير.

3 – يجب الإنصات للمرءوس ، وأن يُشجع على الحديث.

4 – إذا كان تقييم المرءوس الذاتي (لنفسه) أكثر من تقييم التقرير له فيجب أن يُسأل عن الأسباب.

5 – ولكي تكون المقابلة مثمرة وذات قيمة للمرءوس يجب أن تُعطى له الحرية للمناقشة ، وأن يكون التقييم بأمانة.

6 – ينبغي ألا يسود الجدال المقابلة الشخصية.

7 – يجب ألا يُخلط التقدير بالمزاح أثناء المناقشة.

8 – لتقييم الأخطاء يجب سرد الأعمال التي قام بها بمدة طويلة سابقة ، مع الأخذ في الاعتبار عوائق العمـــل.

9 – يجب أن يوجّه النقـــد إلى الأعمال التي قام بها الفرد وليس إلى الفرد نفسه.

10– ينبغي ألا يوجّـــه النقد إلى أعمال أو مواقف لا يستطيع الفرد أداء أي شيء حيالها.

11– يجب إعطاء النصح إذا أظهر الفرد الرغبة في التحسن.

12- قبل إنهاء المقابلة يجب وضع خطة مع المرءوس لتحسين مستوى الأداء والمتابعة.

ثالثا : بعد انتهاء المقابلة الشخصية:

يجب متابعة نتائج المقابلة الشخصية إذا قام الرئيس بمسئولية التقييم على الوجه الأكمل ، فهو بالفعل يمارس مهاراته كقائد والأهم أن المرءوس نفسه سيستفيد فهو يعرف مستوى أدائه الحالي وعنده الفرصة لذكر الصعوبات التي تواجهه لرئيسه.