

ثانيا: مشكلات قياس وتقويم الأداء:

أ-المشكلات المتعلقة بالإدارة العليا:

1- تكلفة التقويم: من أهم المشكلات التي تواجه الإدارة العليا، حيث أن التكلفة المرتبطة بعملية التقويم تأخذ أشكالا مختلفة وأهم تكلفة هي التكلفة الخاصة بتقويم العاملين حيث تمثل حوالي 75% من إجمالي المبلغ الذي يصرف على التقويم. وأن تكلفة إجراء قياسات الأداء تختلف بحسب نوع الأداة المستخدمة وربما يشمل تكاليف ومتطلبات أخرى مثل: تكاليف المراقبين، والمصححين والعاملين في إدخال البيانات وتصميم الأوراق والأجهزة الإضافية كما وتشمل التكاليف الإضافية أعمال التلخيص وكتابة التقارير عن البيانات وفي بعض الحالات يتم استخدام عمليات وأساليب إحصائية مع ما يصاحب ذلك من تكلفة العاملين والوقت الخاص باستخدام الحاسب الآلي. وعادة ما تقدر تكلفة التقويم بـ 9% من إجمالي تكاليف الأداء أو النشاط الذي تقوم به المنظمة.

2- عواقب النتائج السلبية: من أهم المشكلات التي تواجه الإدارة هي بعض النتائج السلبية التي تظهرها عملية التقويم وفي الواقع إن هذا الخوف من النتائج السلبية يواجهه أخصائيو تنمية الموارد البشرية فعند توفر بيانات التقويم فإن هؤلاء المدراء يطلبون الاطلاع عليها مع توقع إن النتائج لن تكون مرضية وذلك ينعكس على هؤلاء المديرين فتستولي عليهم الهموم الشديدة بمجرد التفكير ببداية عملية التقويم.

3- التقويم سوف يفتح ما يسمى (صندوق باندورا): إن التقويم يشير إلى المشكلات التي ينبغي لإدارة الموارد البشرية أن تتصدى لها فعلى سبيل المثال قد يكشف التقويم عما يلي:

- إن ما تم تقديره من احتياجات لم يكن كافيا.
- أن ينتج عن عملية تقويم العاملين وجود موظفين يستخدمون برامج لها صلة ضعيفة بعملهم.

- إن البرامج تحتاج إلى مراجعة أساسية لكي تؤدي إلى التقويم الفعال .

وبالنسبة لمديري الموارد البشرية فإن التقويم سلاح ذو حدين فهو من ناحية يكشف عن عدد من المشكلات التي ينبغي تصحيحها عندئذ ومن ناحية أخرى فإن التقويم هو الطريقة الوحيدة للحصول على البيانات اللازمة لزيادة فعالية تنمية الموارد البشرية.

ب-المشكلات المتعلقة بالمقيم:

1- عدم وجود معايير واضحة لقياس الأداء: وهي إحدى المشكلات التي تواجه المقيمين والتي تؤدي إلى تقييمات غير سليمة نتيجة لاختلاف وتنوع وعدم وضوح المعايير وإذا لم يتمكن الرؤساء والمرووسين من الاتفاق على معايير واضحة ومحددة تحدد ما هو مطلوب لتحقيق الأداء الجيد فإن ذلك سوف يؤدي إلى وصولهم إلى نتائج ومخرجات متباينة عن فعالية الأداء بالإضافة إلى ذلك فيجب التركيز عند وضع المعايير على المهارات والسلوكيات المطلوبة لتحقيق الأداء بالإضافة إلى الأهداف والنتائج التي تم التوصل إليها .

2- إن المشرفين لا يعرفون جيدا ما يقوم به العاملون ومن ثم لا يستطيعوا أن يقيموا أداءهم بشكل موضوعي، كما أن هناك بعض المشرفين الذين يترددون في إعطاء تقييمات للعاملين لاسيما إذا كانت تلك التقييمات سلبية.

3- الأخطاء التي يقع بها المقيمون أثناء التقييم:

أ- خطأ الهالة: وهذا الخطأ عندما يقع المقيم تحت تأثير جانب واحد من أداء العامل الذي يقوم بتقييمه مما يؤثر على تقديره العام لذلك الأداء كأن يتم تقييم أداء عامل ما بأنه مرتفع بسبب أن المقيم يعرف أو يعتقد أن العامل متفوق في صفة معينة من صفاته التي يحبها المقيم.

ب- الميل إلى التقويم العشوائي: وهنا لا يهتم المقيم بمراعاة الدقة في تقييمه وتقديراته عن الأفراد الذين يقوم بتقييمهم بل يكون أكثر اهتمامه أن يقال عنه

أنه غير متحيز ومن ثم فانه يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعاملين دون أن تعكس هذه التقديرات حقيقة أداء أولئك العاملين.

ت- خطأ الحادثة: إن معظم عمليات قياس الأداء تنم عن فترة زمنية سابقة مثل ستة شهور أو سنة ولذلك يجب أن يمثل هذا التقييم متوسط أو حقيقة سلوك الأفراد خلال تلك الفترة لكن الذي قد يحدث هو إن يتم التقييم لما يمكن إن يتم تذكره بسهولة أي تقييم السلوك الحديث للفرد لكن ذلك التقييم لا يمثل سلوك الشخص خلال الفترة كلها التي يتم التقييم عنها خاصة إذا كان العامل مدركا للتاريخ الذي سيتم فيه تقييمه .

ث- خطأ الانطباعات المسبقة: حيث يميل الرئيس لتقييم مرؤوسيه سلبا أو إيجابا بشكل محايد متأثرا بانطباعاته الشخصية عن تقييم معين من الناس (كبار السن, صغار السن, النساء, الرجال, خريجي المدارس العربية, خريجي المدارس الأجنبية) فهو يتصور إن كل تقسيم من الناس لديه سمات مشتركة طيبة أو غير طيبة ويلصقها بأي فرد ينتمي لتقسيم معين وعلى ذلك فالانطباع الشخصي للرئيس هنا هو انطباع غير مباشر إنما هو انطباع عن التقسيم ثم بالتبعية عن الفرد الذي ينتمي إليه.

ج- الميل ناحية الوسط في التقييم: هذا الخطأ هو من أكثر الأخطاء شيوعا في التطبيق العملي حيث يقوم المقيم بإعطاء تقدير متوسط للكفاءة لجميع أو لغالبية العاملين والواقع أن المقيم هنا قد يكون في شك من تقديره أو لا تتوافر لديه البيانات والمعلومات الكافية للتقدير السليم أو ليس لديه الوقت الكافي لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة أو انه غير مهتم بوضع تقدير سليم وهنا أيضا تبدو أهمية تدريب المقيم لتوجيهه إلى أهمية تقييم الأداء سواء للمنظمة أو للعاملين بصفة عامة.

ح- الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم: في حالة أن المقيم يميل إلى التشدد في تقييمه فيعطي المقيم تقييمات متوسطة أو حتى قليلة لجميع العاملين حتى

الممتازين منهم إما إذا كان المقيم يميل إلى اللين فإنه يعطي تقديرات عالية لجميع العاملين.

خ- التحيز الشخصي: وفي هذه الطريقة يتجه بعض الرؤساء إلى تقييم المرؤوسين متأثرين تماما ببعض قيمهم الشخصية وإحساساتهم ومشاعرهم (حب، كراهية) وفي تلك الحالة يصبح التقييم غير متأثر بمدى تحقيق الأهداف بواسطة المرؤوس وإنما بقيم واتجاهات الرئيس.

د- التأثير بمركز الوظيفة ومسامها: وهي من المشكلات التي يتأثر بها المقوم إذ يلاحظ أن هناك اتجاها لتقويم الأفراد شاغلي الوظائف العليا بأكثر من الواقع وإعطائهم تقديرات مرتفعة على عكس الوظائف الدنيا أو البسيطة فيتم إعطاء شاغلي هذه الوظائف تقديرات منخفضة ومن العوامل المؤثرة في هذه المشكلة نوع العمل الذي يقوم به المقوم وعلاقته بالرؤساء المنفذين في المنظمة والإدارة التي يعمل بها.

ذ- تقييم عوامل غير قابلة للقياس: حيث يحاول بعض الرؤساء تقييم عوامل غير قابلة للقياس والتقدير مثل الاهتمام والإخلاص بالعمل ويجب لتجنب هذا الخطأ الالتزام بما نستطيع رؤيته أو سماعه أو لمسه والابتعاد عن العوامل التي يتم استنتاجها ضمنا.

ج- المشكلات المتعلقة بالعاملين

1- الاهتمام بالصورة الشخصية: وهي إحدى المشكلات التي تواجه عملية التقويم فبعض الأفراد العاملين يرون أن عملية التقييم هي فرصة عظيمة للتدليل على قدراتهم وقيمتهم بالنسبة للمنشأة ونموهم ونجاحهم في العمل وأيضا فرصة لاحتفالهم بما حققوه من انجازات في العام السابق بينما نجد عملية التقييم بالنسبة للآخرين تعني تهديدا أو مصدرا للقلق والتوتر وتقليل القيمة والشأن الأمر الذي يجعل الأفراد يسخرون جميع وسائل دفاعهم لمواجهة هذا الموقف وبالتالي عندما يوجه الأفراد طاقاتهم للإنكار أو لشرح

- مشكلات العمل التي أدت إلى نتيجة معينة حتى يحتفظوا بصورتهم كما يريدون فإن ذلك قد يؤثر على المقيم وعلى أداء عملية التقييم ويؤدي إلى إمكانية الوقوع بأخطاء في التقييم وعدم التوصل إلى نتائج سليمة وصحيحة.
- 2- عدم حصول العاملين على إرجاع الأثر الذي يفيدهم في التعرف على موقفهم الحالي من الأداء.
- 3- اعتقاد بعض المسؤولين بأن رؤسائهم ليس لديهم الصلاحيات والسلطات لاتخاذ القرارات الخاصة بترقيتهم أو زيادة أجورهم .
- 4- شعور العامل بالظلم وعدم شعوره بأن عمله تم التعرف عليه والاعتراف به وبأهميته وتقديره ماديا ومعنويا .
- 5- عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه وعدم فهمه لنظام التقييم .
- 6- كبر سن العامل مما يدفع رئيسه إلى احترامه ومنحه تقديرا مرتفعا.

د - مشكلات أنظمة تقييم الأداء:

- 1- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور وضعف في النظام المطبق.
- 2- استخدام بعض عناصر التقييم الشخصية وغير الموضوعية.
- 3- عدم الاهتمام بعملية التخطيط والإعداد الجيد لعملية تقييم الأداء.
- 4- عدم وضوح أو تعقيد الإجراءات الخاصة بتطبيق نظام تقييم الأداء.
- 5- تأثير عملية التقويم بالقوى والضغوط السلبية السائدة في المنشأة.
- 6- صعوبة القياس الكمي لبعض عوامل التقييم.
- 7- ضعف وسطحية العديد من مقابلات التقييم التي تتم مع الرؤساء.
- 8- عدم تحديد نظام التقييم للطرق اللازمة لتحسين وتطوير الأداء وأساليب متابعة جهود التطوير.

وعموما فإنه يمكن اجمال الصعوبات أو الأخطاء في تقييم أداء العاملين فيما يلي:

- 1- إجراء التقييم دون إعداد خطة الأداء والاكتفاء بتقييم الاداء مرة في السنة.
- 2- التأثر بصفة معينة في الحكم على كفاءة الموظفين.
- 3- التساهل أو التشدد من جانب الرؤساء في التقييم فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيهم وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم أو العكس في حالة التشدد.
- 4- تأثر الرؤساء بسلوك وتصرفات وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم.
- 5- التحيزات الشخصية للرؤساء فميل الرئيس إلى مرؤوس معين يؤثر تأثيراً ملحوظاً على التقديرات التي يمنحها له.

كيفية التغلب على مشكلات تقييم الاداء:

- 1- إيجاد أسس ومعايير موضوعية.
- 2- تحليل النشاطات وتقسيمها إلى عناصرها العملية والسلوكية.
- 3- استخدام طريقة تقييم ملائمة لطبيعة وعدد وبيئة العمل.
- 4- يجب أن تكون طريقة التقييم مقننة ومنظمة ومفهومة للموظف والمشرف.