

أسئلة صح وخطأ في تقييم الأداء

- 1- عندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة. ()
- 2- في لائحة تقويم الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية المقصود بتقويم الأداء الوظيفي هو ما تقوم به الجهة الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته وفقاً لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة عن الموظف. ()
- 3- تقوم عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء بمهمتين أساسيتين، هما: دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها، وتصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء. ()
- 4- لا يعني تقييم الأداء بالكشف عن الأفراد الصالحين لشغل الوظائف القيادية. ()
- 5-
- 6- تتمثل محددات الاداء في العوامل المتصلة بالفرد أو الموظف. ()
- 7- من محددات الاداء في العوامل المتصلة بالفرد أو الموظف التنظيم الاجتماعي للعمل، والموارد والامكانيات المادية. ()
- 8- من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم أداء الأفراد مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم. ()
- 9- من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم أداء الأفراد الرؤساء المباشرين من خلال التقييم الذاتي. ()
- 10- تتراوح مدة الفترة الزمنية لتقييم الأداء في أماكن العمل التي تعتمد معايير الجودة الشاملة بين مرة ومرتين، أي بعد ستة أشهر أو بعد سنة كاملة ويتبع غالبية المنظمات التقييم السنوي. ()
- 11- من العوامل التي تحت نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة. ()
- 12- تتمثل النتائج المحتملة للتقييم أداء أن يكون متجاوزا للمعدل المطلوب. ()
- 13- لا يجب مراعاة أن النتائج المترتبة عن التقييم يمكن ان تكون عارضة أو قد تكون مؤقتة. وانما يجب مراعاة أنها قد تكون ناتجة عن طفرة بسبب وجود دوافع تشجيعية معينة او عوامل محددة تعيق سير العمل وانسيابه بالشكل الطبيعي. ()
- 14- تعد الخطوة الأولى في تقييم الأداء مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء. ()
- 15- تتمثل معايير الأداء (الصدق- الثبات). ()

- 16- مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي: (ملاحظة الافراد - التقارير الإحصائية). ()
- 17- من استخدامات تقييم الاداء: تقويم الافراد وزيادة دافعتيهم للعمل. ()
- 18- تقوم الطرق المطلقة على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع باقي الموظفين وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة. ()
- 19- تقوم طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي علي مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة. ()
- 20- يتم في طريقة التوزيع الإجباري توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط. ()
- 21- يطلب في طريقة المقالة لتقييم الأداء هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أدائه. ()
- 22- يراعي في تقييم الأداء التركيز علي انطباع المقيم عن ملاحظاته لعادات العمل وليس علي أداء الفرد في الوظيفة. ()

ثانياً: الطرق المطلقة:

والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة ومنها ما يلي:

طريقة المقالة:

ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء

الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أدائه, وقد تكون أحياناً مقيدة بعناصر أو حدود معينة منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين, ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته, وأنها غير منظمة بشكل ثابت وتخضع للتغيير وأن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية (تزيد أو تنقص) تبعاً للمقالة والتي تعتمد اعتماداً كلياً على قدرات ومهارات القائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض, وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة.

ثالثاً: الطرق المبنية على المقاييس:

ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل ما يلي:

1- طريقة التدرج البياني:

حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقويم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولة استخدامها ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة, ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف, ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. إلا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقييم, وظهور التشدد أو التساهل بعملية التقييم, وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع, ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف .

2- طريقة القوائم السلوكية:

حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل (أمثلة سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسؤولية.

وتتم عملية التقويم بإعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقويم اختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه.

ويتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء.

وقد ظهرت أشكال من طرق القوائم السلوكية، وتعتبر طرق معدلة مثل طريقة السلوك المتوقع والتي تهتم بتوضيح وتحديد الأداء ما إذا كان متميزاً أو وسطاً أو ضعيفاً، وطريقة السلوك الملاحظ والتي يتم فيها تحديد تكرار السلوكيات التي يقوم بها الموظف ويتم ملاحظتها أثناء أداء العمل.

وتفيد القوائم السلوكية في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف, وتركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته, وتسهم في تحقيق العدالة في التقويم نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقويمها, وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين.

أما في جانب العيوب فهي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها وإدارتها بنجاح, وتتطلب الاستمرار والعمل الدائم على تطوير المقاييس فيها والتحقق من أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقويم مازالت ذات صلة بالعمل.

3- طريقة الاختيار الإجباري:

حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمال التي تصف مستوى أداء العمل, وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقييم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظرة ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقويم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان.

وتتميز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ, وتساعد على الحد من مقدار التحيز بافتراض أن القائم بعملية التقييم ليس لديه علم بمقدار الأوزان لكل جملة, وكذلك تساعد هذه الطريقة في التغلب على النزوع نحو التساهل أو التشدد في التقييم العام للموظفين.

ولكن يعاب على هذه الطريقة جهل القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة للجمال, وتجاهل النواحي التطويرية للموظف, وايضاً تحتاج إلى جهد ووقت كبير في الأعداد وتصميم القوائم .

4- طريقة الوقائع الحرجة:

وهي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف, وقد يتضمن السجل تقسيم معين كفئات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسؤولية, وعند حلول فترة التقويم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً.

وتتمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف, وبالموضوعية نظراً لاعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقويم.

ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف, وتذمر واستياء الموظفين من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة, وقد يعمل القائم بعملية التقييم على التركيز على تصيد الأخطاء وتسجيلها بدلاً من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حداً سواء, وأيضاً نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع.

رابعاً: الطرق المبنية على نتائج الأعمال:

وترتكز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم, حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء، ومنها ما يلي:

طريقة الإدارة بالأهداف:

وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة, وتكون عادةً الأهداف واضحة وواقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل

كمي أو بشكل وصفي, وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف, ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

وتتمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبه خبرة وتجارب جديدة, وتساعد على زيادة المناقشات في المنظمة وتشجيع الموظف في تحديد الأهداف يزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها, وتساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين, وتتميز أيضاً بوضوح المطلوب من الموظف إنجازه وتحديد المعايير والمقاييس لقياس مستوى إنجاز الموظف, ومن مميزات أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل.

إلا أنه قد يعاب عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي وخلق العمل والأداء الكلي للمنظمة, تحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المنظمة الكلية بشكل دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة وهذا يتطلب إدراك شامل لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها, وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدة, وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز.

خامساً: تقييم الأداء من زوايا مختلفة (طريقة تقييم الأداء 360°):

وهي أن يُقَيِّم الموظف استناداً على تقييم من حوله, كأن يُقَيِّم من مديره وممن يديرهم ومن الموظفين الذين في نفس مستواه الوظيفي, وربما من العملاء الذين يتعاملون معه وبعدها يتم احتساب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات.

هذا النوع من التقييم سيحقق للموظف تقيماً صادقاً وعادلاً, وسيعرف الموظف كيف ينظر إليه الآخرون وبالتالي يسمح له بإعادة دراسة سلوكياته تجاههم.

وبالنهاية يمكن لمديره اكتشاف جوانب الخلل والقصور الحقيقية لديه ويحاول تلافيها, ويوجهه الى التدريب المناسب.

والجانب الأكثر تحدياً للتقييم 360 درجة هو السرية, عند تنفيذ هذا النوع من التقييم, فمن الأفضل إعطاء ضمانات للموظفين أن ما يُتقاسم به من معلومات ستظل سرية للغاية وذلك لتضمن الإدارة الدقة في النتائج.

أهداف تقييم الأداء:

تعددت رؤى الباحثين حول الهدف من عملية تقييم الأداء فيرى (باركنسون) أن أهداف تقييم الأداء هي العدالة والدقة في المكافآت والدقة في الترقية وتوفير نظام اتصالي ذو اتجاهين, في حين قسمت أهداف تقييم الأداء إلى ثلاث مستويات, وهي كما يلي:

أ- أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: وتشمل على عدة أهداف تتحقق للمنظمة من خلال عملية التقييم, وهي:

- 1- خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين المنظمة والعاملين, عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات والمكافآت.
- 2- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل.
- 3- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل ومستلزماته.
- 4- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.
- 5- تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية وترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد من التوظيف.

ب - أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء: حيث يمكن أن تظهر من خلال عملية التقييم, وهي:

- 1- التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.
- 2- الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين, ومناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل موضوعي.
- 3- تنمية قدرات المدراء في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين.

ج- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

- 1- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وإقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم.
- 2- تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك وأداء الموظفين, والبيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الدقة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم.

ويمكن تلخيص الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة أو الموظف من تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:

- 1- تنمية وتطوير أداء الموظفين.
- 2- زيادة الإحساس بالمسؤولية من خلال إدراك الموظف أن أدائه يخضع للتقييم.
- 3- تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسن مستوى الخدمات المقدمة من المنظمة بشكل عام.
- 4- توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية بما تتضمنه من اختيار وتوظيف وتدريب وتصميم الوظائف وتخطيط القوى العاملة.

5- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تفهم الرؤساء لموظفيهم بشكل أكبر ومن خلال تحقيق العدالة بين الموظفين وشعورهم بذلك من خلال التقييم العادل.

6- الموضوعية في قرارات الموارد البشرية، حيث يتم اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات المتحصلة من التقييم بكل موضوعية وبدون انحياز، ويسهم في بناء التخطيط الاستراتيجي السليم للموارد البشرية المبني على معلومات دقيقة وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد على أسس موضوعية سليمة.

ثانياً: 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 أشكالاً 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 ببدء 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 كافياً.
- 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 والمرؤوسين 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 الحداثة: 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 فانه 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 ومسماتها: 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 التقويم 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 التقويم 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 التقويم ويؤدي إلى إمكانية الوقوع بأخطاء في التقويم 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 المرؤوسين 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 التقويم .
- 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 التقييم 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- التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة الموظفين.
- 3- التساهل أو التشدد من جانب الرؤساء في التقييم فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيههم وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم أو العكس في حالة التشدد.
- 4- تأثير 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.

