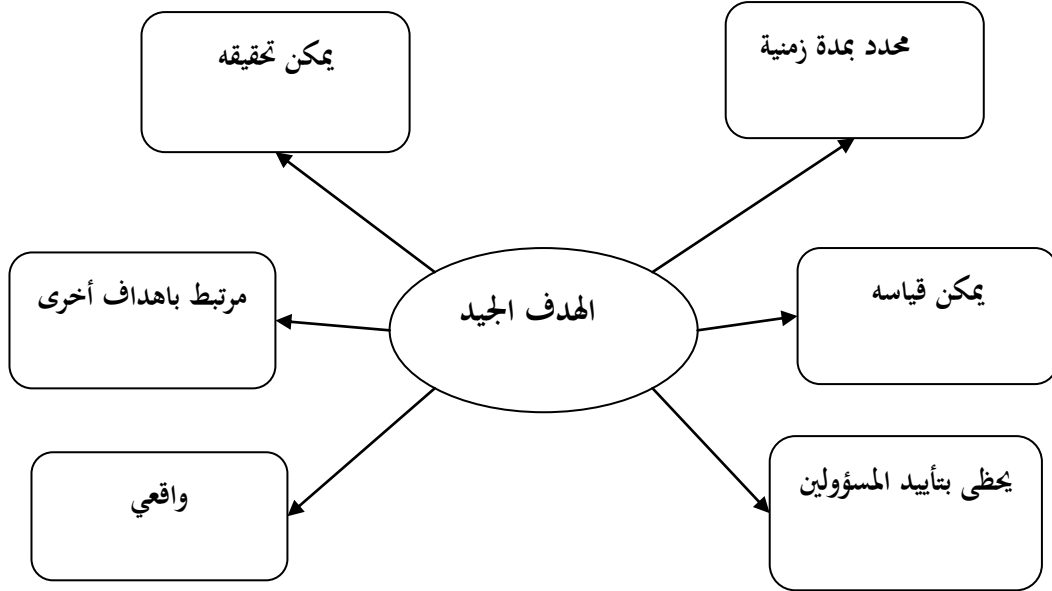


المحاضرة 03: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء والصعوبات التي تواجهها .

أ - متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء .

ان نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة مرهون بمراعاة مجموعة من الاعتبارات والشروط والتي بدونها لا يصبح للتقييم معنى ، وتمثل هذه الاعتبارات فيما يلي :

**1- التحديد الدقيق للهدف :** ان تحديد الأهداف المسطرة يمثل الهدف الأول لعملية تقييم الأداء في المؤسسة والاساس الذي تنطلق منه العملية ، وعليه يجب ان تكون الأهداف محددة بدقة ومعروفة من طرف جميع الافراد داخل المؤسسة وبالتالي الهدف الجيد ينبغي ان تتوفر فيه 6 خصائص أساسية :



الشكل يوضح الخصائص الأساسية للهدف الجيد .

**أ- 2 قياس الأشياء الصحيحة :** ينبغي على المؤسسة قبل الشروع في قياس وتقييم الأداء ان تقوم أولاً بتحديد وفهم العمليات والأنشطة التي سيتم قياسها ، وبذلك على المؤسسة تحديد العمليات والأنشطة الرئيسية التي تعكس مستوى أدائها ووضعها ضمن خريطة التنفيذ .

**أ- 3 النظر لعملية التقييم على انها وسيلة وليست غاية :** حيث يقوم الموظفين والمدراء في المؤسسة بالعمل تجاه تحقيق الأهداف المرغوبة لذلك يجب عليهم تركيز اهتمامهم نحو انجاز هذه الأهداف ، ولا

يمثل تقييم الأداء سوى أداة تسمح لهم بقياس مدى تقدمهم نحو تحقيق الأهداف المخطط لها ، لذلك يجب النظر لعملية تقييم الأداء على انها وسيلة وليست غاية .

أ-4 لا ينبغي ان تقتصر عملية التقييم على كشف الانحراف او الفجوة فقط بل يجب ان تمتد الى تحليل ودراسة أسبابها ( من أجل اقتراح وسائل التصحيح المناسبة ) .

أ-5 يجب ان تتصف عملية تقييم الأداء بالاستمرارية ، يجب ان تتم بصفة دورية ولا تقتصر على فترة زمنية محدودة .

### ب- الصعوبات والمشاكل التي تواجهها عملية تقييم الأداء .

ب-1 قصور أنظمة المعلومات في بعض المؤسسات : يعتبر وجود نظام متكامل للمعلومات الاقتصادية والمالية والإدارية احد اهم الركائز التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء . نظرا لكونها العنصر الرئيسي في عملية التقييم وأول خطوة تنطلق منها العملية . لذلك تبذل العديد من المؤسسات محاولات جادة ومستمرة في إيجاد نظام للمعلومات يسمح بخدمة اهداف الإدارة المتعددة ويساعدها في اتخاذ القرارات الرشيدة . في حين ان البعض الاخر ليس لديه نظام معلومات او طريقة لاتخاذ قرارات متعلقة بتطبيق نظام معلومات ، ففي هذه الحالة يكون الحصول على البيانات اللازمة لمتابعة وتقييم الأداء امر بالغ الصعوبة .

ب-2 صعوبة قياس وتحديد بعض مؤشرات الأداء في بعض الأنشطة الاقتصادية : تواجه بعض المؤسسات صعوبات كثيرة عند قياس وتحديد بعض المعايير والمؤشرات المتعلقة بتقييم أدائها ، وتختلف درجة الصعوبة تبعا لاختلاف النشاط ، ويمكن توضيح بعض الصعوبات فيما يلي :

\* صعوبة القياس الكمي لحجم الإنتاج النهائي يرجع ذلك غالبا لتعدد نوعيات المنتج واختلاف وحدة قياسه .

\* صعوبة التغيير الكمي على بعض اهداف المنظمة في هذه الحالة تأخذ عملية التقييم بأسلوب التقدير .

ب-3 استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف : حيث انه غالبا ما تستخدم المؤسسات طريقة واحدة للتقييم ويتم تعميمها على جميع الإدارات بغض النظر على طبيعة ومستوى الوظائف .

ب-4 اتجاه بعض المؤسسات الى السرية في التقارير : هناك بعض المؤسسات التي تأخذ بنظام السرية المطلقة في التقارير ، حيث ان السرية المطلقة قد لا تحقق الهدف الرئيسي من عملية التقييم .