طرق قياس الأداء:

توجد طرق متعددة لقياس أداء العمداء (رؤساء الأقسام)، ويمكن للمؤسسة التعليمية أن تختار منها طريقة أو أكثر، وفيما يلي ذكر لأهم تلك الطرق .

١. **طريقة التدرج البياني Graphic Rating Scale**

تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، حيث يقاس أداء الموظف بناءً على معايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، المظهر، وتحدد الدرجات على أساس من (١– ٥) أو (١– ٣). وهي مشتقة من مقياس الاتجاه كمقياس لكيرت الخماسي .أو مقاييس ثلاثية تعتمد على حقائق ورأي الآخرين بالمسئول الإداري

٢. **طريقة الترتيب Ranking**

في هذه الطريقة يقوم العميد و رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء التدريسيين ثم يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أدائهم وكفاءتهم في العمل .

٣. **طريقة الوقائع الحرجة Critical Incident Method**

الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقويم على أسس شخصية بحتة، ويتم تقويم الأداء في هذه الطريقة استنادا إلى سلوكيات التدريسيين أثناء العمل من خلال تسجيل العميد و رئيس القسم للوقائع والأحداث التي تطرأ على عمل التدريسي سواء أكانت جيدة أم سيئة في ملف التدريسي تمهيداً لإصدار حكمه على أداء الموظف أثناء التقويم الدوري. وهي بطاقة عمل تتحدد فيها الأنشطة والإعمال خلال سنة التقويم (كتب شكر ، العقوبات، المكافآت ،العمل المبدع وغيرها..... تسجل في استمارة التقويم) وتعد هذه القائمة سلفا بعد استخراج صدقها وثباتها وتستخدم عادة سنويا أو عند الرغبة في الترقية من مرتبة علمية إلى أخرى أو منصب أداري أعلى أو مالي أو ما شابة .

٤. **طريقة قائمة الاختيار Checklist Method**

تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء التدريسي، آذ يقوم العميد و رئيس القسم بالإجابة عن تلك الأسئلة، ثم يقوم بعد ذلك المتخصص بالقياس والتقويم بإعطاء الأوزان لتلك الإجابات دون علم القائم بالتقويم وفقاً لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال.

طريقة التقرير المكتوب Essay Method

هي طريقة بسيطة حيث يقوم العميد و رئيس القسم بكتابة تقرير تفصيلي عن التدريسي يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها الموظف إضافة إلى جانب ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لذلك التدريسي.ويكون التصوير عادة مبني على تصورات العميد أو ألمسوؤل الإداري عن محاسن ونقاط الضعف خلال فترة التقويم .

٥. **طريقة التدرج البياني السلوكي Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)**

الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني من افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص على رغم اختلاف أهمية بعضها عن الآخر وخضوع معاييرها للجدل و إمكانية التحيز، وتقوم هذه الطريقة بإدخال العامل السلوكي في التقييم والوقائع الحرجة للتدريسي المراد تقويم أدائه.

٦. **طريقة الإدارة بالأهداف Management By Objectives**

تقوم هذه الطريقة على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن التدريسيين في الكلية والقسم يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها ، ويرغبون في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم ، كما يرغبون الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار ، والملاحظ لهذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرائق الأخرى على التقويم بعد الأداء .

مقومات نجاح عملية تقويم الأداء

إن لعملية تقويم الأداء أهدافاً و أساليب و إجراءات تعتمد اعتماداً كبيراً على أهداف الكلية والقسم و طبيعة أنشطتها و المهمات الموكلة إليها. لذلك فأن مستلزمات هذه العملية تتباين من كلية إلى أخرى. إلا أن المختصين في هذا المحور يتفقون على مستلزمات أساسية من أبرزها ما يأتي:-

أ- **تحديد الأهداف الرئيسة والفرعية** : إذ أن عملية تقويم الأداء تنصب أساساً على مدى الدقة في إنجاز الأهداف التي وضعتها المؤسسة لنفسها والتي على التدريسي أو الموظف الإداري انجازها أو تحقيقها مما يتطلب تحديداً دقيقاً لهذه الأهداف من خلال ترجمتها لأهداف سلوكية محددة قابلة للقياس .

أي بمعنى أن الأهداف العامة عادة تتراجع إلى أهداف يمكن قياسها مباشرة باستخدام أدوات القياس المعروفة.

ب- **تحديد الخطط التفصيلية لإنجاز العمل** : إن نجاح عملية تقويم الأداء تعتمد إلى حدٍ كبير على الموضوعية لكل مجال من محاور الأنشطة المؤدية إلى تحقيق الأهداف المرسومة ، إذ أن الموضوع يخدم في صنع مؤشرات تقويمية محددة ويسهل عملية القياس والحصول على بيانات تقويمية تتصف بالدقة والموضوعية فيما بعد .

ج - **تحديد معايير التقويم** : المعيار هو وسيلة يمكن بواسطتها الحكم على الشيء موضوع القياس ، لذلك فأن المعايير تمكن من تقدير درجة ومدى قيام الوحدة التنظيمية بتحقيق أهدافها وقياس مدى فاعليتها في هذا الإنجاز . وهنا تبرز الحاجة إلى وضع معايير محددة لمستوى الأداء في كل عنصر من العناصر التي تدخل في الأداء والمعايير لتحديد مستوى الإنجاز أو المقارنة بين أداء الكلية والقسم وأداء المماثلة لتعرف عملية التقويم وبشكل عملي يتلازم وواقع حال الكلية والقسم والظروف المؤثرة فيها كي تتم المقارنة بين الموقف أو التسلسل الرئيس للكلية والقسم والفروق بينها وبين الوحدات الأدنى في ضوء ذلك .

د- **تحديد نظام لتقويم الأداء** : يجب وضع نظام محدد للتقويم ليكون المنظم والحاكم للإجراءات التقويمية وللوسائل المستخدمة فيها ، وهذا النظام يجب أن يتصف بالبساطة والاكتفاء بأقل عدد ممكن من النماذج المقومة ، وبعدد قليل من المؤشرات التي يتم تقويم الأداء في ضوئها ، كذلك ينبغي أن يتصف النظام بالشمول وتغطية كل أوجه النشاط في الوحدة التنظيمية سواء الإدارية أو الفنية ، كما ينبغي أن تتوفر صفة الوضوح في النظام أي مكون كل من معايير التقويم وعناصره وطرائق قياسه واضحة سواء للمسئولين عنه أو للمستويات المستهدفة بالتقويم.

هـ – توافر جهاز معلومات دقيقة : تعتمد نتائج عملية تقويم كفاءة الأداء في موضوعيتها ودقتها على الدقة في جمع وتسجيل المعلومات وطريقة جمعها مما يستوجب وجود جهاز معلومات يتصف بالكفاية والفاعلية التي تضمن توافر بيانات سليمة ودقيقة ، ولما كانت عمليات جمع البيانات وتحليلها تتطلب من الوقت والجهد والإمكانات قدراً ليس باليسير . لذلك يجب أن تتم هذه العمليات بالشكل الذي تتفادى الزيادة فيما ليس هناك حاجة له أو تجنب النقص فيما هو مطلوب.

و – وجود جهاز كفء لتنفيذ عملية تقويم الأداء: لتنفيذ عملية التقويم بفاعلية، يتطلب الأمر جهازاً متخصصاً وهي الإشراف على سيرها وإنجازها بالدقة المطلوبة. إذ يقوم هذا الجهاز بتحليل النتائج التي يتمخض عنها التنفيذ الفعلي للتقويم وتحديد استخدامات هذه النتائج لتحقيق الهدف الأساس من التقويم وهو التحسين والتطوير .

ز – وجود نظام فعّال للاتصال بين مصادر المعلومات المختلفة والجهاز القائم بعملية التقويم :لأن إيجاد هذا النظام من شأنه أن يوصل البيانات المطلوبة بالوقت المحدد بصورة كاملة وبما يؤدي إلى إنجاز عملية التقويم بالدقة والكفاءة المطلوبتين .

أخطاء ومعوقات تقويم الأداء:

من الواضح أن عملية تقويم الأداء هي عملية تفاعل بين المقوّم وبين الذي يجري عليه التقويم ومن المؤكد أن هذا التفاعل سينتج من خلاله نتائج عرضية. وأن هذه النتائج العرضية هي إذا جاز لنا التعبير أن نسميها أخطاء التقويم (أخطاء تقويم الأداء) ، فاستخدام نموذج واحد لتقويم أداء كل التدريسيين برغم من اختلاف وظائفهم ومستوياتهم التنظيمية سوف لا تعطي صورة صحيحة عن كل تخصص وظيفي في المنظمة ، كما أن ابتعاد معايير التقويم عن نواتج العمل وأهدافه والتركيز على معايير هادفة ودقيقة ليس لها علاقة واضحة بأداء الأفراد سيؤثر بالتأكيد على التقويم.

كما أن التساهل الزائد من قبل التدريسيين في منح تقديرات عالية لأداء مرؤوسيهم ، وهو نوع من التكامل الاجتماعي سيسيئ إلى التقويم ، إضافة إلى ذلك عدم وجود أنظمة جيدة لإخبار المرؤوسين بنتائج التقويم ،

وستؤثر هي الأخرى على الأداء إذ أن عدم إخبار المرؤوسين بإخفاقاتهم سوف لن يؤدي إلى تجاوزها وذلك لعدم معرفتهم بها. وإجمالاً يمكن بيان عدد من الأخطاء ترتكب عند تقويم الأداء

أ- **الميل إلى الوسطية** :

وهو أكثر الأخطاء شيوعاً في التطبيق العملي ، إذ يميل المقوم إلى إعطاء مستوى متوسط لغالبية الأفراد ، لأن المقوم قد يكون ليس لديه الوقت الكافي ، لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة ، أو لا تتوافر لديه البيانات والمعلومات الكافية للتقويم السليم أو أنه غير مهتم أصلاً بوضع تقرير سليم عن الأداء .

كما أنه يعكس التردد في اتخاذ تقديرات متطرفة في كلا الاتجاهين ويحدث عند قيام المقوّم باستعمال الجزء الوسط من مقياس التقويم . إذ سيحصل كل فرد حتى ضعيفي الأداء على تقدير متوسط. وقد يلجأ المقومون إلى هذا الأسلوب تجنباً لطلب تفسير أسباب التقديرات العالية أو المنخفضة، أو يتفادى المغالاة في التقديرات أو التقليل من شئنها . وإن هذا الميل سيعطي تصوراً بأنه لا يوجد أداء عالي جداً أو ضعيف جدا .

وهذا يعكس خبرة وشخصية القائم بالتقويم فهذا الأسلوب تنعدم فيه الفروق الفردية ولا يمكن التمييز بين الطلبة وإنما يكون الجميع تحت معدل متقارب هو المتوسط وهذا النوع من التقويم يضر بالعملية التربوية والتعليمية ويؤثر على خطط المؤسسة .وبهذا الأسلوب لا يمكننا التحديد بدقة القائد الذي ينبغي أن يبرز من خلال عمله خلال فترة التقويم ويؤثر على جميع العاملين لاعتقادهم بتساوي قدراتهم وعدم وجود حدود فاصلة للذي يمتلك قدرات وغيرها من العاملين .

ب - تأثير الهالة:

هو خطأ إدراكي يسمح للقائم بالتقويم بتكوين انطباع إيجابي عن المرؤوس على أساس أحد ملامح شخصيته أو أحد محاور أدائه فقط من دون إدراك باقي عناصر الشخصية أو محاور الأداء مما يؤثر ذلك في تقويم أدائه الكلي .

فلا يوجد شخص كفء بصفة كلية أو غير كفء بصفة كلية ، ولكنه كفء في نواح معينة أكثر من نواح أخرى ، وفي هذه الحالة يصبح التقويم شخصي وليس موضوعي ، وبذلك فإن التقويم يخطأ بالتمييز بين

نقاط قوة الشخص وضعفه كما أن خطأ الهالة ينتقل من مجال إلى أخر وهذا يمكن أن يخلق مشكلة لاسيما عندما يعد كل بعد مـــن أبعاد الأداء هاماً ومستقلاً.

وأما الحالة المناقضة فهي خطأ التقليل من القيمة إذ يميل المقوم إلى التقليل من قيمة الجوانب الأخرى في أداء الفرد بسبب بعد واحد فقط من أبعاد الأداء إذ تؤدي سمة سلبية واحدة إلى تخصيص تقديرات منخفضة إلى باقي السمات الأخرى .

أن تأثير الهالة وخطأ التقليل من القيمة يمنعان تحقيق الامتيازات الضرورية بين الأداء القوي والضعيف فيؤدي خطأ الهالة إلى اعتقاد الأفراد بأن سمات أدائهم ليست بحاجة إلى تحسين ، بينما خطأ التقليل من القيمة يجعل الأفراد محبطين وفي موقف دفاعي بشكل دائم . ولمعالجة هذه الأخطاء يطلب من المقوم أن يقوم جميع الأفراد على كل عبارة أو صفة مرة واحدة قبل الانتقال إلى عبارة الأخرى.

ج – الأحكام المسبقة :

يميل المديرون إلى تقويم المرؤوسين إيجابـاً أوسلباً أو بشكل محايد بانطباعاته الشخصية المسبقة عند تقسيم معين من الأفراد (كبار السن ، صغار السن ، نساء ، مهندسين ...) فهو متصور أن لكل تقسيم سمات مشتركة طيبة أو غير طيبة يلصقها بأي فرد ينتمي لتقسيم معين.

كما أن بعض المديرين قد أتاحوا للانطباعات الأولية بأن تؤثر في أحكام لاحقة على الأفراد فهذه الانطباعات ليست سوى أنموذج للسلوك ، والأفراد يميلون للإبقاء على هذه الانطباعات حتى حينما يواجهون أدلة مخالفة .

د – التقويم الأخير

ويذكر عامر. أخطاء أخرى مثل : إذ يتأثر بعض الرؤساء بتقويم أداء الفرد في المدة ألمشابهه ويميلون للاستمرار في نفس التقويم ويؤدي ذلك إلى عدم إثارة دافعية المرؤوسين وعدم حماسهم لتحسين الأداء مستقبلاً، فأخر تقويم هو المصدر الأساسي للتقويم سواء كان سلبا أو ايجابيا وهذا الأسلوب يهمل المقوم التطور أو التأخر الذي يمر به المرؤوس . هذا النوع من التقويم شائع في المؤسسات التي لا تبحث عن التغير والتطوير ، وكأنة واجب ينبغي أن يقوم ألمسوؤل لكي لا يحرك الأدوات وتنعكس حتما على أداء المرؤوسين الذين عرفوا

أسلوب هذا ألمسوؤل ، فتبغئ حالة المؤسسة كما هي دون تطور أو يكون هنالك تطور بطئ مقارنة بالمؤسسات التي يكون هدفها التطور المستمر.

هـ – مكانة الوظيفة :

أي أن الرؤساء يخضعون لتأثير مركز الوظيفة ومكانتها المهمة عند تقويم أداء شاغلها. فكلما ارتفع مستوى الوظيفة للفرد يتأثر المقوم بالاتجاه الايجابي لدرجة التقويم أو بالعكس تكون درجة التقويم للوظيفة الأدائي تكون أدنى .

و – إثبات الذات :

أي رغبة المدير الجديد إثبات ذاته من خلال إعطاء تقويم عالي للمرؤوسين الذين حصلوا على تقويمات منخفضة في زمن المدير السابق. لكسب هؤلاء إلى جانبه لكي لا يخلق تكتلات مضادة ،المهم هو كيفية الحفاظ على المركز الوظيفي المرتبط بذات الرئيس .

ز – التأثر بالغرض من التقويم :

تختلف توجهات العميد و رئيس القسم بحسب توقعه للغرض من التقويم، فإذا اعتقد أن ذلك سيستخدم في ترقيته هو، يتجه لإعطاء تقويمات عالية لمرؤوسيه لإثبات فاعلية أشرافه عليهم. وهو من أنواع التقويم الذي يؤثر على مكانة الرئيس ولا يطور المؤسسة .

ح – التعويض :

ويظهر في رغبة الرؤساء إعطاء تقويمات مرتفعة لمرؤوسيهم لتعويضهم عن سوء ظروف العمل أو انخفاض مستويات الأجور.