

المحاضرة السادسة

تقييم أداء الموارد البشرية

الأهداف التعليمية:

- يعرف الطالب عملية تقييم الأداء.
- يتعرف على إجراءات تنفيذ عملية تقييم الأداء.
- يفرق بين مختلف طرق التقييم وينقدها.
- يكتسب تقنيات مقابلة التقييم وقيم أساليبها.

محتوى المحاضرة

مقدمة

1-5 تعريف تقييم الأداء

2-5 عناصر عملية تقييم الأداء

(1 تحديد أهداف التقييم

(2 تحديد معايير التقييم

(3 توقيت تقييم الأداء

(4 نماذج وسجلات التقييم

(5 مسؤولية تقييم الأداء

(6 طرق تقييم الأداء

(7 مقابلة التقييم

3-5 مشاكل تقييم الأداء

المحاضرة السادسة

الأداء الفردي هو نتاج ثلاثية تتمثل في : تنظيم العمل، الكفاءات، التحفيز . وهذه المكونات الثلاثة تمثل أهم انشغالات إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية في المؤسسة، ونجدها تضع أنظمة لتقييمه كونه يؤثر على أغلب أنشطتها كالتكوين، والترقية، والمسار المهني، والأجور والمكافآت، وتخطيط الموارد البشري (جداول الإحلال والتعويض) وغيرها.

5-1 تعريف تقييم الأداء :

عملية تتمثل في مجموع الإجراءات التي تتطلب تقييمات مكتوبة عن العاملين، تعد بشكل دوري منتظم. تساعد هذه الإجراءات في استخدام المعلومات المجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين أدائهم الغرض من عملية التقييم هو الحكم على مدى التقدم بالنسبة لأنشطة معينة مطلوب القيام بها أو صفات معينة مطلوب توافرها. والتعرف على جوانب القوة فيجري دعمها وجوانب الضعف يجري تصحيحها، فالغرض من عملية التقييم هو تحسين الأداء .

5-2 عناصر عملية تقييم الأداء :

من الضروري أن تحتوي عملية تقييم الأداء العناصر التالية وهي :

(1) **تحديد أهداف التقييم :** تقييم أداء العاملين له عدة أهداف، والتي يجب أن تتماشى مع الأهداف التنظيمية ككل، نذكر منها :

- . العدالة والدقة في منح المكافآت.
- . تحديد الأفراد الممكن ترقيتهم.
- . تحديد الاحتياجات التكوينية.
- . تحسين مستوى الأداء.
- . تقديم التغذية العكسية للعاملين عن مستويات أدائهم.
- . المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- . المساعدة في تخطيط الموارد البشرية .

(2) **تحديد معايير التقييم :** تعد معايير التقييم جوهر عملية التقييم ، وتكون هذه المعايير متعلقة إما بخصائص العمل و نتائجه و متعلقة بالصفات الشخصية للعامل .

الفئة الأولى: تسمى معايير الأداء أو خصائص العمل مثل: مهارة التخطيط للعمل، السرعة في الأداء، الدقة في الإنجاز، المواظبة في الحضور والانصراف في المواعيد، الإحاطة بإجراءات العمل، مدى تطبيق التعليمات، وغيرها .

معايير متعلقة بنتائج العمل مثل: الحجم، الجودة، الإتقان...

الفئة الثانية: وتسمى الخصائص الشخصية مثل: التعاون، الثقة في النفس، الانفتاح الذهني، المبادرة، الحماسة، اللباقة في التعامل ...

ولا يتوقف الأمر عند تحديد هذه المعايير بل يجب تحديد المقاييس المناسبة لقياس كل معيار من هذه المعايير في شكل كميات أو معدلات أو درجات أو مستويات ... يجب أن تميز مقاييس التقييم بين مستويات الأداء بوضوح أي بين المستويات العالية والمرضية والمتدنية حتى يستطيع المقيم الحكم بدقة على الأداء

المحاضرة السادسة

3) توقيت تقييم الأداء: يتم التقييم على فترات دورية ومنتظمة (كل سنة، ستة أشهر، ثلاثة أشهر). التوقيت يسمح للمنظمة بتوحيد فترة التقييم لكل العاملين .

مع العلم أن التقييم لا يتم في الأوقات الرسمية للتقييم فحسب بل هو عملية مستمرة، وهذا ما يسمى بالتقييم غير الرسمي، حيث تكون هناك تغذية عكسية دائمة للعاملين حول مستويات أدائهم من قبل رؤسائهم .

4) نماذج وسجلات التقييم : يجب أن تصاغ نماذج مكتوبة تسمح بتسجيل الملاحظات عليها عن مستويات الأداء والسلوكيات .

5) مسؤولية تقييم الأداء : هناك عدة خيارات منها :

* التقييم من قبل الرئيس المباشر : يلاحظ الرئيس أداء وصفات مرؤوسه ويقوم بتسجيل ملاحظاته عليها. وهذه الوسيلة تمثل السمة الأساسية لمعظم نظم تقييم الأداء .

* تقييم الزملاء : قد تكون وسيلة فعالة وأكثر دقة في حالة الرغبة في التنبؤ بالأفراد الذين يجب ترقيتهم . إلا أنها يعاب عليها أن معظم الزملاء يميلوا إلى إعطاء تقديرات مرتفعة لبعضهم البعض .

* لجان التقييم : وتتألف اللجنة من الرئيس المباشر ومراقب وثلاث أو أربع آخرين . وعادة ما تستخدم اللجان بغرض القضاء على التضارب في التقييم الفردي ، لذلك فهي تعطي تقديرات أكثر دقة ومنه عدالة أيضا .

* التقييم الذاتي : أحيانا ما يستخدم وهذا بالتوازي مع تقييم الرؤساء. وعيب هذه الوسيلة أن العامل غالبا ما يقيم نفسه أعلى مما يقيمه زملاؤه أو رؤسائه

* التقييم من قبل المرؤوسين : أي المرؤوسين يقيمون أداء رؤسائهم في نفس الوقت الذي يقوموا هم بتقييمهم ويطلق عليها التغذية العكسية التصاعدية ، وتساعد الرؤساء على تشخيص أساليب التسيير وتحديد مشاكل الأفراد المحتملة .

* التقييم من قبل العملاء : مصدر آخر للمعلومات عن أداء العاملين يأتي من العملاء حيث يقتصر تقييمه على تقديمه معلومات عن مدى رضاه من الخدمة أو المنتج المقدم له من قبل العامل .

* التغذية العكسية بدرجة 360° : أي البحث عن معلومات متعلقة بأداء العامل عند أكبر عدد ممكن من الأفراد المعنيين وفي آن واحد : الرئيس ، الزملاء ، المرؤوسين العملاء ، وبعض المنظمات تستعمل أيضا التقييم الذاتي. والنتيجة أن شكاوى التقييم انخفضت بسبب زوال المشاعر السلبية نحو الرئيس فالجميع يشارك في تقييم أي فرد في المنظمة وبالتالي تكون نتيجة التقييم مقبولة إلى حد كبير .

6) طرق تقييم الأداء : هناك العديد من الطرق أو النظم التي تستخدم في تقييم الأداء نذكر منها: الترتيب الرقمي أو الرمزي، طريقة الترتيب العام، طريقة المقارنة الزوجية، وهي طرق تجيب عن سؤال من الذي يقدم أحسن أداء، كما تسمى أيضا بالطرق المقارنة Comparatives أو المعيارية Normatives. أما طريقة الاختيار الإجباري، طريقة الأحداث الحرجة فهي من الطرق السلوكية Comportementales. بالإضافة إلى تقييم الأداء بالنتائج أو الأهداف وطريقة 360° (والتي سبق الحديث عنها) وهي من الطرق الحديثة في تقييم الأداء.

1. طريقة الترتيب الرقمي أو الرمزي : وتعتبر من الطرق التقليدية في تقييم الأداء. يقوم المقيم بترتيب العاملين طبقا لبعض الصفات المتفق عليها كأساس للتقييم المعرفة بالواجبات ، الدقة في العمل ... ويستخدم في عملية التقييم مدى يتراوح بين 1 و 10 في حالة الترتيب الرقمي و من " أ " إلى " ر " في حالة الترتيب الرمزي. ويمثل 1 أو "أ" أعلى درجة توافر للصفة المعنية بينما يمثل رقم 10 أو "ر" أقل درجة توافر للصفة المستخدمة في الترتيب.

مزايا وعيوب هذه الطريقة: تعتبر سهلة التطبيق وسريعة الفهم من جانب القائمين بالتقييم والأفراد الذين يخضعون لها. كما يمكن الإجابة عليها بسرعة من قبل المقيم. ويعاب عيها ظهور بعض المشاكل الناتجة عن تحيز المقيمين. والنزعة لدى كثير من المقيمين إعطاء تقديرات أعلى (المتفائلون) أو أدنى (المتشائمون). أيضا نتائج تطبيقها تختلف حسب اختلاف القائم بالتقييم لاختلاف مفهوم الصفات لديه .

2. طريقة الترتيب العام : هي أيضا من الطرق التقليدية، وطبقا لهذه الطريقة يقوم الفرد القائم بالتقييم (الرئيس المباشر) بترتيب الأفراد المطلوب تقييم أدائهم ترتيبا تصاعديا أو تنازليا وفقا لمستوى الأداء العام لكل منهم. فالأساس هنا هو تقييم الأداء ككل وليس تفصيليا .

مزايا وعيوب هذه الطريقة: تعتبر من ابسط وأسهل الطرق بالنسبة للقائم بالتقييم. كما لا تلزمه بالتمييز بين مستويات أداء مختلفة لعدم وجود معايير محددة يتم التقييم على أساسها. أما العيوب فهي كثيرة نذكر منها: غير موضوعية حيث تتوقف على التقدير الشخصي للمقيم. كما أن إغفال تقدير مستوى أداء الفرد في كل عنصر من عناصره وعلى حدة لا يقدم صورة صحيحة عن نواحي القوة والضعف في الأداء. كما أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد كبير من العاملين .

3. طريقة المقارنة الزوجية : بمعنى عقد مقارنات زوجية لكل اثنين من الأفراد المراد تقييمهم ولذلك تسمى في بعض الأحيان " مقارنة العاملين " وهي إحدى طرق الترتيب . والهدف منها هو تقليل الأخطاء الناجمة عن طريقة الترتيب العام .

مزايا وعيوب هذه الطريقة : قد تناسب المجموعات الصغيرة العدد بينما يصعب تطبيقها في حالة الأعداد الكبيرة حيث ستزداد أعداد المقارنات الزوجية مما يمثل عبءا عملية في تنفيذها . كذلك لا نستطيع المقارنة بين مستويات أداء العاملين في مجموعات مختلفة . كما لا تعطي التغذية العكسية السليمة للعاملين .

4. طريقة الاختيار الإجباري : تعتمد على معايير موضوعية لها علاقة مباشرة بالعمل ، وتتم بوضع مجموعات ثنائية من العبارات تصف أداء الفرد وعلى القائم بالتقييم أن يختار من كل مجموعة العبارة التي يراها تنطبق على أداء الفرد الخاضع للتقييم . والتقدير الرقمي لهذه العبارات جميعا لن يتم عن طريق المقيم ولكن عن طريق جهة محايدة تمتلك الشفرة السرية الخاصة بقيم العبارات المستخدمة . لذلك فإن احتمالات حدوث تحيز تتضاءل .

غير أنها تعاني من صعوبات منها :

. صعوبة الاحتفاظ بسرية التقييم الرقمي المحدد لكل عبارة من عبارات التقييم .
. صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للتقييم حيث تحتاج الكثير من الخبرات . كما أنها لا تساعد الفرد الذي تم تقييمه في اكتشاف نواحي الضعف في أدائه . لا تساعد الرؤساء في تطوير قدرات مرؤوسيهم .

5. طريقة الأحداث الحرجة : تتطلب من القائم بالتقييم أن يقوم بتسجيل ما يرى أنه يمثل أحداث حرجة (هامة وغير متكررة) في أداء كل فرد خلال فترة التقييم . بعض هذه الأحداث تمثل أداء فعال متميز والبعض الآخر يمثل أداء منخفض وبهذا تتوضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد . وتتطلب هذه الطريقة الاحتفاظ بسجل أداء خاص بكل فرد من الأفراد المطلوب تقييم أدائهم ويتم التسجيل فيه أولا بأول عن حدوث الواقعة أو المشكلة .

مزايا وعيوب هذه الطريقة : البعد عن التحيز وضرورة التقيد بالحوادث المسجلة خلال الفترة التي يعد عنها التقييم . تدفع العاملين إلى تنمية مهارات الإبداع والتغيير . يعاب عليها أنها تركز على بعض الحوادث الهامة وهي تعتبر وقائع محددة سواء جيدة أو سيئة، وقد لا تكون قياسا سليما عن الأداء الخاص للفرد .

6. طريقة تقييم الأداء بالنتائج أو الأهداف : يطلب من القائم بالتقييم أن يقيم أداء الفرد المطلوب تقييمه طبقا للأهداف المتفق حولها مسبقا . المؤيدون لهذه الطريقة يؤكدون على ضرورة مشاركة الفرد في اختيار وتحديد معايير التقييم وبالتالي فهو يعرف مسبقا أسس التقييم ويعمل على تحقيق المستويات المطلوبة من الأداء .

مزايا وعيوب الطريقة : غياب التحيز . يشجع على مناقشة الطرق الممكنة لتحسين الأداء المحتمل . ومن عيوبها قد لا يستطيع العامل تحقيق الأهداف المتفق حولها وذلك لظروف خارجية . يركز العامل على تحقيق النتائج دون اعتبار للوسائل .

تتجه كثير من المنظمات اليوم إلى استخدام ما يسمى بالطريقة المشتركة أي أكثر من طريقة للتقييم ، كما هناك اتجاه متزايد لاستخدام طريقة التقييم بالنتائج وتناقص في استعمال طريقة الترتيب الرقمي أو الرمزي، وهناك تزايد الرغبة لدى الأفراد نحو التقييم الذاتي .

(7) **مقابلة تقييم الأداء:** تعتبر مقابلة التقييم فرصة لقاء بين الرئيس و المرؤوسين ليوضح لهم مستويات أدائهم وكيفية العمل في المستقبل.

أهداف مقابلة التقييم : تهدف إلى ما يلي :

- تعريف العامل على مستوى أدائه الفعلي مقارنة بما يجب أن يكون عليه.
- تتيح فرصة مناقشة كل جوانب العمل الأمر الذي قد يؤدي إلى اكتشاف بعض الأخطاء سواء في الأهداف أو التصميم أو مكونات عمل ما .

يعتقد الكثير من الباحثين بأهمية المقابلة والتي يسميها البعض "مقابلة مراجعة الأداء" شريطة أن تكون طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين طيبة. وعلى قدر طبيعة العلاقة يستطيع أن ينجح ويحقق الرئيس أهداف المقابلة .

وهناك ثلاث أنواع من مقابلات التقييم ولكل منها أهداف تتمثل في :

- مقابلة الأداء المرضي والعامل يتقدم ويرتقي والهدف منها إعداد خطط لتطوير المسار الوظيفي .
- مقابلة الأداء المرضي دون ترقية والهدف منها المحافظة على مستوى الأداء الحالي .
- مقابلة الأداء غير المرضي وقابل للتقويم والهدف منه التصحيح .

وإذا كان أداء العامل غير مرضي والموقف غير قابل للتعديل أو التقويم فلا داعي لإجراء مقابلة التقييم .

(أ) **كيفية الإعداد لمقابلة التقييم:** هناك ثلاث نقاط يجب أخذها بعين الاعتبار في إعداد مقابلة التقييم :

- 1- جمع البيانات بمراجعة وصف الوظائف وملفات العامل السابقة ومقارنة أدائه الحالي .
- 2- تنبيه العامل بضرورة مراجعة عمله وتحليل مشكلاته .

3- اختيار الزمان والمكان والمنطق حولهما بين العامل والرئيس لإجراء المقابلة. حيث تختلف الفترة

الزمنية التي تتطلبها المقابلة حسب طبيعة عمل العامل الذي تتم مقابله. كما يجب اختيار المكان المناسب حتى لا تحدث توقفات ومقاطعة أثناء المقابلة.

(ب) **أساليب الإدارة ومقابله التقييم :** هناك عدة أساليب للإدارة تنعكس على مقابلة التقييم منها :

1) **بلغ وأقنع :** هذا الأسلوب يناسب الرئيس الدكتاتوري أو المتسلط ، حيث تكون المقابلة عبارة عن إبلاغ

الرئيس لمرؤوسه بنتيجة التقييم وإقناعه بها وبعدها، وضرورة تقبل أي تصرف إداري نتيجة لمستوى الأداء هذا . الانتقاد الرئيسي لهذا الأسلوب هو حدوث استجابة دفاعية من جانب المرؤوس مع عدم ضمان تنفيذ السلوك المطلوب والصحيح مستقبلا .

2) **بلغ واستمع :** هنا يبلغ الرئيس المرؤوس بالنتيجة، ولكنه يكون مستعد لأن يستمع إلى وجهة نظر المرؤوس.

مما ينمي الاتصالات ذات الاتجاهين، كما يشجع المرؤوس بالتعريف برأيه فيما حدث والأسباب التي أدت إليه. ويعاب على هذا الأسلوب أنه يمكن أن يؤدي إلى خلق موقف دفاعي من جانب المرؤوس.

3) **مدخل المشاكل :** التركيز هنا لن يكون على الأداء الماضي أو الأسباب التي أدت إليه ولكن على الخطوات الضرورية

لتحسين الأداء في المستقبل. يعمل هنا الرئيس على تشجيع المرؤوس على مناقشة المشاكل وتحديدتها والتفكير في إيجاد الحلول. فالمرؤوس سيلعب دورا هاما في التقييم. وهنا التقييم النهائي سوف يكون لاحقا بعد المناقشة التي تتم في مقابلة التقييم .

- 3-5 مشاكل تقييم الأداء : من أهم المشاكل التي تعوق تقييم أداء فاعل للعاملين ما يلي :
- التأييد غير الكاف من قبل الإدارة.
 - عدم تحديد الأهداف بدقة ووضوح.
 - التدريب غير الكافي للقائمين بعملية التقييم.
 - وجود معايير غير عادلة للتقييم تتصف بالتحيز وعدم الدقة.
 - التخوف من تحمل مسؤولية التقييم الأخير (مما يجعل بعض الحكام يميلون إلى إعطاء تقديرات "أوسطية" لا تمثل حقيقة مستوى الأداء).