

ادارة الموارد البشرية - المرحلة الثانية

كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد

المحاضرة السابعة

تقويم أداء العاملين

م.م. أسرار عبدالزهره

حيث أن المنظمة تقوم أداء موظفيها و استمرارها يعتمد على قدرة موظفيها بالأداء بصورة سليمة و منتجة لكي تظل مواكبه لتحديات العصر و العولمة لذلك كان لابد للمنظمات من قياس و تقييم مستويات العاملين لمعرفة مدى قدراتهم على الإنتاج و الاستمرار في المنظمة لذلك كان لابد من أن نوضح معنى التقييم و أهميته بالنسبة للفرد و المنظمة حيث يعرف التقييم على انه:"

تقويم الأداء الوظيفي بأنه عملية قياس سلوكيات الموظفين في محيط العمل ، وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم ، ونتاج أعمالهم ، بشكل منتظم ودورى ، وذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص ، يكونون على دراية مناسبة بأدائهم (توفيق , 2004 : بلا) أو هو " أهم وظائف إداره فهو الوظيفة الخامسة بعد الرقابة ولايهمة القصوى في رفع شأن المنظمات وتقوية وتدعيم موقف الإدارة في مواجهة الملاك لذا تعتم به الإدارة لتعيد صياغة أهدافها وسياساتها وتخطط له التخطيط الأمثل

أي أن تقييم الأداء يعني :المهارات و المميزات التي يتميز بها العاملون لتبين مدى و مستوى تأديتهم لواجباتهم الوظيفية حيث يقوم إذا كانت النتيجة سلبية و يحفز و يدعم إذا كانت ايجابية كما و يعرف بأنه: تقييم الأداء على أنه العملية تحديد المساهمات و الأعمال و الانجازات التي يقدمها الموظف للمنظمة خلال فترة زمنية محددة.

بالرغم من اختلاف المفاهيم التي وضعها الباحثون لعملية تقويم الأداء إلا انهم يتفقون من خلال على إنها عملية مخططة لأنها لا تحدث بشكل عشوائي أو عرضي ولكن يتم التخطيط لها مسبقاً وبشكل رسمي. وهي عملية مستمرة وان كانت نتائجها النهائية تأتي ثمارها على فترات متباعدة الا أنها تعتمد على الملاحظة اليومية لأداء العاملين وسلوكياتهم خلال مدة التقييم وفق معايير محددة مسبقاً والذي يجعلها جزء من عملية الرقابة على الأداء ومن ثم تصبح جزء من نظام أكبر هو إدارة الأداء. إضافة الى انها عملية تهدف الى تقييم أداء الفرد وظيفياً وليس شخصياً

وهي لا تهتم فقط بالواجبات وإنما تهتم كذلك بالسلوكيات التي يلتزم بها الفرد العامل في عمله الوظيفي وبالنتائج التي تترتب على تلك السلوكيات. (علوان ، 2015 : 85)

و حيث أن تقييم الأداء يعبر عن العمليات المهمة إداريا و تقنيا فهذه الوظيفة توزع و تقسم لأكثر من جهة لأدائها و ذلك للحصول على نتيجة خالية من الآراء الشخصية أو الميول النفسية .

1- أنواع و أقسام التقييم

أن تقييم الموظفين العاملين في كل منظمة يتم من خلال طرق عديدة ، حيث تمتلك كل طريقة من هذه الطرق مجموعة من المميزات و العيوب بالإضافة إلى أن كل طريقة من هذه الطرق يخضع اختيارها لسياسة المنظمة في عمليات التقييم حيث نوجز ذلك بما يلي :

أ. تقييم الرئيس و المشرف :

حيث يكون الأقرب للموظف و مراقب لإعماله بشكل يومي و يستطيع أن يقدم صورة كاملة عن أدائه و يفهمهم بسهولة حيث من أهم و اصدق جهات التقييم لكن يؤخذ عليه انه من الممكن لن يتأثر بموقف الموظفين من مشرفيهم .

ب. تقييم رئيس المشرف المباشر :

حيث يراجع تقييم المشرف المباشر و أحيانا يتدخل في عملية التقييم وفق توجيه الإدارة العليا حيث يضيف نوع من الحيادية للتقييم.

ت. التقييم المتبادل أو تقييم الاقتران :

حيث يقيم العاملين بعضهم بعض و غالبا ما تدخل الاعتبارات الشخصية بالتقييم و لا يكون دقيق حيث لا يعتمد بشكل رسمي .

ث. تقييم اللجان :

حيث يتم تشكيل لجان من الرؤساء و الموظفين المحتكين مباشرة مع العاملين و يستطيعون إصدار تقييم عنهم لكن من غير تحيز .

ج. التقييم الذاتي :

حيث يقوم الشخص أو الموظف بتقييم أدائه و هذه الطريقة تخلق الشعور بالمسؤولية لتحسين الأداء .

ح. تقييم خبراء إدارة الموارد البشرية :

حيث يستعان بهم لما لهم من الخبرة و المشورة .

2- عناصر تقييم الأداء :

أ. تحديد الغرض:

معرفة ماذا تريد الإدارة من العليا من العملية التقييمية من حيث :"

هو الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية وجمعها لهذه المعلومات والبيانات، حيث يمكن أن توظفها لعدة أغراض منها ما يلي:

- 1) تقديم معلومات للعاملين أنفسهم على جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل.
- 2) تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء.
- 3) تحديد الوظيفة الحالية المناسبة، والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها العامل، أو الإستغناء عن العامل وهذا في حالة ما لم يكن على المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية.
- 4) التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تسند إلى الموظف وهذا في حالة الحاجة إلى هذه المهام.
- 5) تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.
- 6) إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسهم بنواتج العمل وقيمه النهائية. (توفيق ، 2004 :

(33

فالتركيز على نوع من هذه الأغراض هو الذي يعطي الشكل العام لنظام تقييم الأداء" أي بمعنى أنها تقدم معلومات للإدارة عن كفاءتهم أو لتحديد الأجر و المكافئة بالإضافة للتعرف على المهام المناسبة للموظف و معرفة أوجه القصور بأداء الموظفين و ضمان عدم إهمال الموظفين و مراقبتهم .

ب. تحديد المسؤول عن عملية التقييم :

حيث يتم اختيار احد الطرق السابقة

ت. تحديد وقت التقييم :

حيث لابد من تحديد الفترة الزمنية للتقييم مع مراعاة و معرفة كم مرة سوف يتم التقييم و متى حيث غالباً ما يتم مره بسنه و لكن هذا يحدث بعد أن تطرح المنظمة على نفسها عدد من الأسئلة و التي من أهمها :-

" كم مرة سيتم التقييم سنويا؟ - متى تتم عملية التقييم؟
فغالباً ما تقوم المؤسسات بهذه العملية في نهاية السنة وهو في حقيقة الأمر يمثل تهديد لعملية التقييم وذلك لضيق الوقت المخصص لهذه العملية؛ فإذا ما عمل الرؤساء بعملية التقييم خلال الفترة كلها وذلك يوجب الاحتفاظ بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم وهذا في الواقع مدة أطول من تلك تخصص لها في نهاية السنة .

3- معايير التقييم :

حيث تعتبر من ركائز قياس التقييم و هي تمثل مجموعة من الصفات و النتائج السلوكية حيث تعبر عن الموظف و من أمثلتها : "

العنصر	الشرح
مستوى الأداء.	تعني مدى تمكن الموظف وقدرته في مجال تخصصه وانعكاس ذلك على أداء العمل وإتقانه. ومستوى الأداء يختلف من شخص لآخر وفي كلا حالات الضعف والجودة فإن التقييم يكون عادة نسبياً. ويتضح الأداء الجيد بمقارنته مع مجموعة العمل ويدخل في الاعتبار درجة الرضا عن الانتاج نوعاً وكماً ومستوى المهارة في التنفيذ.
إمكانية تحمل مسؤوليات	مدى تمكن الموظف من الإلمام بواجبات ومسئوليات وظيفته الحالية مؤدياً أعمالها بكفاءة وثقة عالية.

	أعلى.
<p>تعني الحرص على اجتناب كل ما يؤدي إلى احتمال حدوث اضرار مادية أو بشرية ومحاولة التعرف على مواطن الخطر في صغائر الأمور أو كبائرها والتنبيه له والتنبيه عليه للحيلولة دون وقوعه وذلك باستخدام وسائل الوقاية والسلامة.</p>	<p>الحرص على أمور السلامة والوقاية في العمل.</p>
<p>معرفة مدى التزام الموظف بمواعيد الدوام وعدم مغادرته لمقر عمله بدون إذن مسبق أو تنقله بين المكاتب لتبادل الأحاديث التي لا علاقة لها بالعمل.</p>	<p>المحافظة على أوقات الدوام .</p>
<p>وضع الأهداف المطلوب تحقيقها ورسم سياسة تنفيذها في ضوء الإمكانيات المتاحة وفق برنامج زمني.</p>	<p>المهارة في التخطيط.</p>
<p>والمقصود بها معرفة مدى القدرة على متابعة جهود المرووسين وتوجيههم للتحقق من حسن الأداء والإنضباط والتحقق من أن الإنجاز يسير وفق الخطط والأهداف المحددة .</p>	<p>المهارة في الإشراف.</p>
<p>لتحديد مهارة الموظف في اختيار بديل من بين عدة بدائل لحل مشكلة من مشاكل العمل.</p>	<p>المهارة في اتخاذ القرار</p>
<p>ويقصد منها معرفة مستوى إلمام الموظف بقوانين وأنظمة العمل وإجراءاته .</p>	<p>المعرفة بنظم وإجراءات العمل .</p>

القدرة على تطوير اساليب العمل	لمعرفة مدى قدرة الموظف على تطوير العمل ومن ثم المبادرة في تقديم المقترحات البناءة لتحقيق هذا التطور بما يحقق الانتاج الأفضل .
تقبل التوجيه	ويقصد من ذلك مدى استعداد الموظف لتقبل توجيهه وملاحظات رؤسائه بصدر رحب وإيجابية.
السلوك العام	وتعني التزام الموظف بسلوكيات المجتمع المسلم وكذلك التزامه بالعمل كأمانة أو تمن عليها وادأؤه لها كخدمة لمواطنيه بأمانة وإخلاص.

4- طرق التقييم :

تعدد الطرق التنظيمية وفق رأي و ثقافة المنظمة و لكن تنقسم لمجموعتين حديثة و قديمة و هي كالتالي:

الطرق القديمة :

* **قائمة معايير التقييم:** عبارة عن جدول يصنف فيه عدة معايير وتحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.

* **طريقة الترتيب البسيط:** يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأقل أداء، وذلك طبقا للأداء العام وبعيدا عن ما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكل تعاني منه الطريقة رغم ما تمتاز به من البساطة"

بالإضافة إلى "

- طريقة المقارنة المزدوجة: تؤخذ مجموعة من العمال وتقارنهم مثنى مثنى، كل عامل مع جميع العاملين الآخرين، وعيب هذه الطريقة هو نفس عيب الطريقة السابقة فالحكم حكم إجمالي وعام.

- طريقة التوزيع الطبيعي: هنا يجب تمييز العاملين إلى أربع مجموعات: 25% ضعيف، 25% متوسط، 25% فوق المتوسط و 25% جيد، إلا أنه يمكن أن يكون للعاملين نفس المستوى أو يتميزون إلى أقل من أربع مجموعات، كما أنه لا يمكن الحصول على نفس العدد في كل مجموعة.

كما و ينضم لهذه الطرق :

طريقة البيانات: يتم تحديد مجموعة من الصفات، وتعطى لكل صفة درجة معينة وبناءً عليها نحصل على مستوى العامل وفق هذه النسب وبذلك تعطى علامات للعمال ونتمكن من ترتيبهم. عيب هذه الطريقة هو أن تعطى صفة ما قيمة أكبر، وبالتالي سوف يقيم العاملين دائماً حسب هذه الصفة بنسب منخفضة مهما كان مستواهم.

طريقة الوقائع الحرجة: يقيم الفرد وفق هذه الطريقة على أساس سلوكه في حالة الوقائع الحرجة التي قد تحدث في المنظمة كالوضعيات السيئة مثلاً. لكل هذه الطرق عيوب أهمها أنه يغلب عليها التحيز لأن المقيمون هم أشخاص، فهناك من يميل إلى التشدد وهناك من يميل إلى التساهل وبالتالي فإن التقييم لن يكون عادلاً (الاصبحي ، 2010 : موقع الكتروني) .

كما ويضاف لهذه الطرق

• الطريقة المقالة :

يكتب الرئيس تقرير عن الموظف بصورة مقالية تبدي رائية في الموظف إيجابا أو سلبا و مستوى أدائه و قوة مهاراته .

الطرق الحديثة للتقييم :

و حيث الطرق القديمة كانت تحوي العديد من المشاكل و المعوقات التي منعتها من أن تكون طرق منصفة للموظفين وضع العلماء مجموعة من الطرق الحديثة و التي من أهمها :

• مقياس المراقبة السلوكية

• مقياس التصنيف المضبوط وفقاً لمعايير السلوك . (وبيكيدا . الموسوعة الحرة . تقييم الأداء . موقع الكتروني) .

بالإضافة إلى : "

- طريقة مراكز التقييم.
- طريقة ملاحظة السلوك.
- طريقة معدلات الأداء أو ناتج العمل.
- طريقة الإدارة بالأهداف (توفيق ، 2004 : بلا)

حيث يمكننا أن نشرح هذه الطرق كما يلي :

- قياس التدرج على أساس السلوك :

تربط بين طريقتي المواقف الحرجة و التدرج البياني حيث يحدد عامود لكل سلوك و يقيم الأفراد على أساس سلوكهم بيانياً وفق للمواقف التي يكونون بها .

• مقياس الملاحظات السلوكية:

حيث يقيم السلوك و الأداء بمقدار الأهداف المحققة منه و المرجوة من العمل حيث يتم وضع مجموعة من الأهداف للمنظمة و الوظيفة و من ثم يقارن سلوك الفرد بما تم انجازه من الأهداف حيث توضع مجموعة من الأوزان الوظيفية و من ثم تجمع درجات الموظف من الأوزان الحاصل عليها

• طريقة مراكز التقييم :

تقوم هذه الطريقة بقياس مهارات لوظائف معينة و غالباً ما تكون هذه الطريقة للإدارات العليا حيث تتمثل هذه الوظائف في التخطيط و التنظيم و العلاقات و غيرها من الصفات لكبار المديرين حيث " يتمتع مركز التطوير و التقييم بكونه الطريقة المنظمة و الدقيقة للتعرف على السلوك بهدف التوظيف، الترشيح، الترقية و التطوير ضمن نطاق العمل. كما و " تشير مراكز التقييم إلى العملية لا إلى المكان، و تنطوي العملية على تقييم مدى تأهل الأفراد لوظيفة ما من خلال استخدام أدوات القياس النفسية (psychometrics) مقرونة بدراسة سلوك الأفراد في مجموعة من تمارين محاكاة مواقف العمل والتي تهدف إلى إظهار الكفاءات المطلوبة لهذه الوظيفة. (مراكز التقييم و التطوير مراكز التقييم و التطوير من أكثر إجراءات الاختيار فعالية ضمن ممارسات الاختيار موقع الالكتروني <http://aadcarabia.com/assessment-centres.html>)

طريقة الإدارة بالأهداف"

حيث أن الهدف الذي تقوم عليه المنظمة و تحقيقه هو جوهر العملية الإدارية فإن الموظف يقيم على مدى تحقيقه للهدف لذلك تعد طريقة إدارة الأهداف "

فهي باختصار تسعى إلى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعه للفرد مع ماتم إنجازه منها فعلياً. و تقوم من خلال : يطلع كل موظف على بطاقة الوصف الخاصة بوظيفته، ويعد منها إطار عام بمسئوليته الرئيسية في الوظيفة ثم يناقش المشرف من ثم حدد الموظف - في ضوء هذه المسئوليات - أهدافاً معينة لهذه الفترة المستقبلية - 3 أشهر أو 6 أشهر مثلاً - تمثل مستهدفات خطة العمل الفردية، قد تكون تحقيق حصة المبيعات أو استقطاب عدد من العملاء أو إنتاج قدر من الأعمال، ثم مناقشة مستهدفات هذه الخطة مع المشرف ويحددان معاً سبل الوصول إليها بعد ذلك يقوم المشرف في ضوء المسئوليات - والمستهدفات - بتقييم أداء الموظف بناءً على ما تم تحقيقه من هذه الأهداف، وتحديد خطط التنمية الشخصية للموظف المستهدفة في الفترة القادمة . (مدونه طلال باديان . [طريقة الإدارة بالأهداف في تقييم أداء العاملين](http://www.talalbadeyan.com/2010/09/blog-post_481.htm) . http://www.talalbadeyan.com/2010/09/blog-post_481.htm)

"نظام التقييم وفق المخرجات : يعتمد هذا النظام على النتائج المنجزة من قبل الأفراد مثل عدد الوحدات المنتجة أو المبيعات الإجمالية ومن الطرق الشائعة وفق هذا النظام طريقة الإدارة بالأهداف أو بموجب هذا الأسلوب يجري تحديد الأهداف للفترة القادمة بين كل الأفراد والمشرفين وبعد ذلك يجري تحديد مستوى انجاز الأهداف وتحديد أداء الأفراد على ضوء مستويات الانجاز

طريقة قوائم المراجعة (Review Checklists Techniques)

وهي من الطرق الحديثة في تقييم الأداء ، وتسمى المقالة (Essay) وبموجبها يجري إعداد قائمة تصف مختلف أنواع السلوك والخصائص ، ويطلب من المقيّم التأشير على السمة التي تنطبق أكثر من غيرها على أداء الفرد حسب رأيه الشخصي ، وهذه القائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين (Beach, 1970:322) .

و على الرغم من ما لتقييم الأداء من أهمية و مميزات إلا انه لا يخلو من مجموعة من

العيوب أهمها "

- مقاومة الموظفين والمديرين لنظام التقويم : كثيراً ما يسبب تقويم الأداء ردة فعل سلبية ومقاومة شديدة من جانب المديرين والمرؤوسين على حد سواء.

■ عدم توثيق الأداء : غياب التوثيق الواضح والمحدد من قبل المقومين لدعم نتائج تقويم الأداء.

■ استخدام التقويم كأداة للرقابة والهيمنة : فى بعض الأحيان ينظر الموظفون إلى أن التقويم يستخدم كأداة لتهديدهم والسيطرة عليهم ، خصوصاً عندما ترتبط نتائجه بالثواب والعقاب

■ غياب التغذية العكسية المناسبة : فكثير من المديرين يتجنبون تقديم تغذية عكسية سلبية للعديد من الأسباب.

■ الشعور بالإحباط من قبل الخاضعين للتقويم : فكثيراً ما يؤدي شعور الموظفين بالمرارة والإحباط في أعقاب تلقيهم لنتائج التقويم.

بالإضافة إلى:

1. التحيز الشخصي : حيث تتأثر بالعلاقات الشخصية و التفاعلات خارج نطاق العمل و عدم وجود الحزازيات بين الموظفين.

2. التوجه نحو الوسط : حيث ما تعطى الدرجات غالباً نحو الوسط لإرضاء الجميع.

3. التساهل و التشدد: حيث يعطي البعض درجات عالية لكل الموظفين بينما البعض الآخر يعطي درجات متدنية

4. عدم وجود معدلات و معايير لتقييم الأداء حيث لا يوجد معايير ثابتة و محددة للأداء من الممكن اعتمادها كنماذج أساسية .

الحالة النفسية للمقيم وقت التقييم : حيث تؤثر الحالة النفسية إيجاباً أو سلباً على نتيجة التقييم