

المحور الثالث: تسيير المسار المهني للموارد البشرية

5- وظيفة تقييم أداء العاملين

1.5- تحديد مفهوم تقييم الأداء:

" عملية قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور خلال فترة زمنية معينة".

2.5- أهداف و أهمية تقييم أداء العاملين:

- وسيلة أساسية في الحكم على فعالية وكفاءة ودقة البرامج والسياسات المعتمدة في المنظمات.
- وسيلة رقابية لتحديد مدى التزام وكفاءة الأفراد العاملين لتعريف المسؤولين بهم تمهيدا لترقيتهم، أو لوضع برامج لتدريب العمال أصحاب الأداء الضعيف، لتعريفهم بنواحي القصور في أدائهم لإعطائهم الفرصة لتعديلها مستقبلا.
- تحقيق العدالة في مجال الأجور والحوافز والترقيات والمكافآت، لتحقيق الرضا الوظيفي وتجنب الصراع .
- تسهيل الاحتكاك بين الرئيس والمروؤوس من خلال الحوار المباشر حول نتائج التقييم الذي يظهر نقصا في سياسات المنظمة وأنظمتها. ما يخلق مناخ تنظيمي يسوده العلاقات الإيجابية والروح المعنوية الدافعة للعمل من خلال تقدير العامل والاهتمام بما يبذله من جهد لتحسين أدائه.
- وسيلة تقييم مدى نجاح وظائف الاختيار والتدريب من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء العاملين ما يساعد في إمكانية اتخاذ القرارات المناسبة التي تهم مستقبل المنظمة والعاملين بها.

3.5- دور إدارة الموارد البشرية في وظيفة تقييم الأداء:

- تصميم نظام الأجور.
- تدريب المديرين التنفيذيين على التقييم حيث أن هؤلاء يقومون بالتقييم الفعلي لأداء العمال وكتابة التقارير وإخبار المروؤوسين بنتائج التقييم .
- توزيع وجمع استمارات التقييم ومراجعتها والاحتفاظ بالنتائج لاستخدامها.

4.5- خطوات تقييم الأداء:

الخطوة الأولى: تحديد الغرض من التقييم المتمثل في تحديد أهداف التقييم من خلال تحديد للأجور أو للمكافآت أو تعديل في سلوك العاملين وتحسين كفاءتهم وغيرها من الأهداف.

الخطوة الثانية: تحديد مصدر التقييم سواء كان الرئيس أو المروؤوسين أو الزملاء يقيمون بعضهم البعض أو مجموعة من المقيمين تقوم بعملية التقييم.

الخطوة الثالثة: تحديد عدد مرات التقييم (مرة واحدة، مرتين سنويا، أكثر من مرتين) ووقتها (في نهاية أو خلال فترة التقييم)

الخطوة الرابعة: تحديد **معايير تقييم الأداء**. " هي تلك العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم ، فهي متغيرات نقيس في ضوءها معدلات الأداء.مثل:

- **معايير نواتج الأداء:** كمية الأداء، جودة الأداء، السرعة.
- **معايير سلوك الأداء:** معالجة شكاوي العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة في العمل، التعاون مع الزملاء، قيادة المروؤوسين، القدرة على التحكم في إنجاز العمل في وقته.
- **معايير الصفات الشخصية:** المبادرة ، الانتباه، الدافعية العالية، الاتزان الانفعالي.

لا بد من استخدام عدد كبير من المعايير السابقة لتغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد، إضافة إلى الموضوعية بقدر الإمكان، وأكثرها موضوعية هي معايير النواتج والسلوك. وتأخذ هذه المعايير أوزانا وقيم معينة ومختلفة بما يعكس تأثيرها على الأداء. **مثال** كمية الإنتاج في الساعة: 25 علبه كيريت.

الخطوة الخامسة: شرح وتوضيح هذه المعايير للأفراد المعنيين.

الخطوة السادسة: اختيار طرق الأداء المناسبة :

تتعدد طرق تقييم الأداء ومنها ما يلي:

أ- قائمة معايير التقييم: هي طريقة تعتمد على تحديد معايير التقييم وتحديد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد من خلال مقياس به درجات (ممتاز ، جيد ،متوسط، أقل من المتوسط، ضعيف .. تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعيار في الأداء وحاصل جمع الدرجات هو مستوى تقييم الأداء، وهو طريقة سهلة التصميم وأوسع انتشارا. ولكن من سلبياتها التحيز عند التقييم .

قائمة معايير التقييم

الاسم:..... القسم:..... التاريخ:.....						
حدد درجة توافر كل من المعايير التالية في أداء.....						
الدرجة	درجات المقياس				الأوزان النسبية لقيمة المعيار	معايير التقييم
	أقل من المتوسط	متوسط	جيد	ممتاز	الوزن	المعايير
	5	15	25	35	35	كمية العمل: الحجم المقبول من العمل في ظل الظروف العادية
	10	15	20	25	25	جودة العمل: الدقة ، الكفاءة، مطابقة المعايير المتعارف عليها.
	6	9	12	15	15	المعرفة بالعمل: فهم الحقائق الخاصة بالعمل والاعتبارات المؤثرة.
	6	9	12	15	15	التعاون: الرغبة في العمل مع الزملاء والرؤساء والمروؤوسين
	1	4	7	10	10	المبادرة: الرغبة في تحمل المسؤولية والمبادرة بأفكار بناءة.
	المجموع					

ب- طريقة ترتيب العاملين: يقوم الرئيس المباشر أو المشرف على التقييم بإعداد قائمة بأسماء الموظفين ويقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ على أساس الأداء العام للفرد العامل دون الاعتماد على معايير ، وهي طريقة سهلة وبسيطة ولكنها يشهد فيها التحيز.

ج- طريقة المقارنة بين العاملين:

جامعة قالمة قسم علم الاجتماع
محاضرات السنة الأولى ماستر علم الاجتماع وتنظيم وعمل مقياس تنمية الموارد البشرية للأستاذة بخوش لامية

هي طريقة يتم فيها المقارنة بين كل فرد عامل وباقي الأفراد في نفس المصلحة وبناءا عليها يتحدد مدى أفضلية فرد على الآخر وجمع هذه المقارنات يتم التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام والمقارنات التي تمت، فهنا تتم عملية التقييم بمقارنة أداء عامل ما مع أداء العاملين الآخرين الذين يؤدون نفس الوظيفة، وتتميز بسهولة ووضوحها إلا أنه يصعب استخدامها في المصالح والأقسام التي تضم عدد كبير من العاملين .

د- الإدارة بالأهداف: تقوم هذه الطريقة على فرضية مفادها أن العبرة بالنتائج فالمقيم سيهتم فقط بما استطاع العمال تحقيقه من نتائج بغض النظر عن سلوكهم وصفاتهم، مع تحديد المدة لتحقيقها وخلال عملية التقييم يتم مراقبة العامل لمعرفة مدى وجود متغيرات خارج نطاقه تؤثر في أداءه وعند نهاية مدة التقييم يتم مقارنة النتائج المحققة فعلا مع مع الهدف المسطر وقياس الانحراف في التنفيذ سلبا أو إيجابا باستخدام طرق الإحصاء. مثال:

الأهداف	الهدف	الإنجاز	الانحراف
كمية المبيعات من السلعة 1	150	120	
كمية المبيعات من السلعة 2	200	180	
كمية المبيعات من السلعة 3	300	320	
عدد شكاوي العملاء	10	7	

هي طريقة موضوعية ولكنها تحتاج إلى مجهود إضافي من المقيم في تحديد الأهداف بما يقبله العاملون.

هـ- التقارير الإحصائية والشفوية والمكتوبة: حيث يقوم المشرف على التقييم بكتابة تقرير في نهاية الفترة اعتمادا على ذاكرته و تقوم الإدارة بجمع التعليقات، وقد يتم مثلا استخدام استمارات مصممة خصيصا لملاحظات المقيم و تصنيفها طبقا لعناصر معينة.

الخطوة السابعة: مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء النمطي ومناقشة نتائج التقييم مع الأفراد المعنيين ووضع الإجراءات التصحيحية اللازمة.