

يساهم تقييم الأداء في تزويد الإدارة ببيانات عن جوانب القوة والضعف في قدرات ومهارات الأفراد، وبالتالي فإن نطاق تقييم أداء العاملين تعتبر مدخلات للعديد من برامج إدارة الموارد البشرية

مفهوم تقييم الأداء:

هو تعريف تقييم الأداء بأنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا، وفي أي المجالات. هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال الممنوعة للفرد أو جهوده وأوساولة. وبالتالي تنفذ عملية تقييم الأداء بتحليل سلوك العاملين وأدائهم وإصدار حكم متحيزي القرار في المنظمة بالمعلومات اللازمة عن أداء هؤلاء العاملين (الأفراد)

أهداف تقييم الأداء:

تسعى عملية تقييم الأداء إلى تحقيق ما يلي:

- 1- يشكل تقييم الأداء أداة لتقوية صفات العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل أو خارج المنظمة.
- 2- يساهم تقييم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للأفراد حيث يمكن من زيادة رواتبهم أو تنفيذها حسب النتائج كما يمكن اقتراح نظام حوافز لديهم.
- 3- يكشف تقييم الأداء عن قدرات الأفراد واقتراح المكافآت ترتبها وتوليدها من حيث قدرات أعلى.

4- يساهم تقييم الأداء التخطيط للموارد البشرية في المنظمة فهو يشكل أداة مراجعة لدى توفر موارد بشرية معينة فتؤهل مصادر جديدة واقتراح حلول موارد بشرية أخرى محلها.

- 5- مساعدة المديرين المباشرين على تفهم خصائص العاملين الذين يعملون تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بينهم مما يساهم على تنويع العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الإنتاجية من ناحية ولتتمتع قدرات الأفراد من جهة أخرى.
- 6- يساهم تقييم الأداء في تزويد إدارة الموارد البشرية بمؤشرات التنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين

معلومات تقييم الأداء .

تتم عملية تقييم الأداء في أي منظمة من خلال الخطوات الأساسية الآتية :

1- وضع أسس ومعايير التقييم .

2- اطلاع العاملين بالمعايير .

3- قياس الأداء الفعلي .

4- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري مع تحديد الاختلافات واتخاذ الاجراءات المناسبة .

أ- مناقشة النتائج مع الموظف مع الاشارة الى ان هناك اتجاهين في هذه الحالة

الاتجاه الأول يؤيد مناقشة نتائج التقييم مع الموظف ، بينما يؤيد الاتجاه

الثاني بقاء المعلومات سرية و نتائج التقييم غير معلنة .

مسؤولية تقييم الأداء =

تقع مسؤولية تصميم وتطوير نظام تقييم الأداء في المنظمات على عاتق إدارة

الموارد البشرية بالتعاون مع مديري الإدارات الأخرى وتقع مسؤولية تنفيذ

وتطبيق عملية تقييم الأداء وانها على الرئيس المباشر للفرد الذي يتم تقييمه

وذلك بحكم اتصاله المباشر بمرفوقيه وإطلاع المستمر على إنجازاتهم وقد

ظهرت أخيراً اتجاهات نحو استخدام أكثر من جهة لتقييم الفرد للتقييم

الثاني ، وتقييم الزملاء ، تقييم المرفوقين للرئيس ، تقييم الزملاء للموظفين

بالضمان الى الاستمرارية يحتاج استشارة خاصة بعملية التقييم والمتعلقة بتقييم

أحد أعضاء الإدارة العليا أو إذا كانت هناك تقييمات متناقضة .

وقد دلت الدراسات على تزايد استخدام التقييم المتعدد لئلا من تأثير

التحيز على مصداقية وعدالة التقييم .

طرق تقييم الأداء =

يقصد بطرق تقييم الأداء الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير

كفاءة الفرد والتي تتشبع الأساليب التي يتم على أساسها تقييم أدائه ومنها

ما هو تقليدي وما هو حديث كما يأتي :

أولاً - طرق التقييم التقليدية :-

1- طريقة الترتيب البسيط :-

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً من الأداء الأفضل إلى الأداء الأسوأ (الأضعف)، وتعتبر هذه الطريقة بسيطة وسهلة فهمها إلا أنها تعاني من أنها تقيس على أساس الأداء الكمي، وتجاهلها في التطبيقات التي يكون عدد الأفراد كبيراً.

2- طريقة المقارنة الذاتية :-

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أداء الفرد مع أداء فرد آخر في كل مرة، وكل عملية مقارنة تأخذ فردين فقط، حيث نصل إلى الترتيب النهائي بأن نقارن أداء الموظفين مع أداء الموظف ب أو أ أو ب وهكذا، ويصلح هذا النوع من التقييم في المنظمات الصغيرة الحجم حيث العمل بفرق.

3- طريقة التوزيع الإحصائي :-

توجد هذه الطريقة بحكم كل رتبة (مستوى) معين على توزيع فردي، حيث على مقاييس الكفاءة بشكل عددي للمنظمة، حيث يتوزع الأفراد من حيث الأداء حسب التوزيع الطبيعي لأن المجتمع، فيكون تقديره 50% من الأداء ممتاز، 40% أداء جيد جداً، و 10% أداء ضعيف جداً، مع الإشارة إلى أنه لا يصلح تطبيقها في المنظمات القليلة العدد.

4- طريقة قياس التقييم الذاتي :-

تعتمد طريقة قياس التقييم الذاتي على صغر عدد من الصفات أو الخصائص للعمل (الدقة في العمل، السرعة في العمل، الانضباط، التعاون، تحمل المسؤولية، مهارات الاتصال، القدرة على التخطيط، القدرة على الاستمرار) أو عدد الأخطاء ومرات تكرارها، ومن ثم تتم عملية تقييم كل فرد بقدر توفر هذه الصفات أو الخصائص فيه. هذه الطريقة لا تنطبق للفرد المبدع ففكرة عما يجب تخييره عندما تكون تقديراته عالية.

5- طريقة الوقائع الحرجة :-

تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيّم بتسجيل الوقائع الهامة سواء أكان الموظف ناجحاً أو فاشلاً في أداء مهامه من التركيز على الأحداث المؤثرة التي تميز الأداء الفعال عن غيره.

الإلتزام من مشاكل هذه الطريقة أنها تأخذ وقتاً طويلاً من المقيّم لإتمام عملية التقييم عن الوجود الأكل والشكل الأتسب .

6- طريقة التقييم المكتوب =

هي أبسط الطرق في تقييم الأداء حيث يقوم المشرف بتصميم (تقديم) تقرير عن المرؤوس بهدف تغطية النقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الموظف ومنه معلوم هذه الطريقة أنها غير موضوعية ولا تعتمد على معايير مصدرة وبالتالي فإن إمكانية التحيز فيها واردة .

7- طريقة التقييم الحديث =

1- الإدارة بالأهداف Management by objectives

يقوم مدخل الإدارة بالأهداف على أساس تقييم المرؤوسين بناء على قدرتهم إلى الوصول (تحقيق) إلى الأهداف التي وضعوها لهم أو شاركوا في وضعها. إن هذه المشاركة في وضع أهداف المنظمة تعد طريقة لتحفيز التزام المرؤوسين بتحقيق هذه الأهداف بل من موقعا إلا أن من عيوبها أن تكون تلك الأهداف نوعية مما يصعب من قياسها .

2- مقاييس التقييم السلوكي =

تجمع مقاييس التقييم السلوكي بين مزايا الطريقة الوضوح للدرجة والتقييم المكتوب، ولا تستخدم هذا المقاييس منه عند الوضوح العام بحيث آخر وقت الأداء الفعال وغير الفعال للوظيفة من خلال تلبية كإلى وعبارات حسيها يقررره واضع المقاييس، بعد ذلك يتم ترجمة هذه العبارات إلى مقاييس تستخدم كإجابات سلوكية، تتميز طريقة قولها لغير لأنها تعتمد على وضع تفصيل لوصف السلوك ويؤخذ عليها زيادة الجهد المطلوب لوضع المقاييس لتقييم عدد كبير من الأفراد .

مشكلات تقييم الأداء =

- 1- عدم تحديد الهدف من غاية التقييم مما يجعلها جوفاء لا معنى لها (مجرد عملية روتينية)
- 2- المعايير غير العادلة تؤدي إلى التحيز وتكاد عدم تغطية القائمين بعملية التقييم
- 3- العلاقات السابقة عن الوظائف المقيمت والعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس
- 4- خوف القائمين على غاية التقييم من تحمل مسؤولية الأداء (إعطاء تقديرات وسطية)