# المحور السادس:

# تقييم أداء الموارد البشرية

# محاضرة المحور السادس: تقييم أداء الموارد البشرية (الأسبوع 8)

**تمهيد:**

تقييم الأداء هو من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، وهو ما سوف نسلط عليه الضوء في محاضرة هذا المحور، حيث سنتعرف على هذه الوظيفة من خلال التعرف على مفهوم، أهمية، وأهداف تقييم الأداء، وكذلك من خلال عناصر، مراحل وطرق التقييم، وأخيرا من خلال آلية تقييم الأداء والتحديات التي قد تواجه هذه العملية ومقومات نجاحها.

**أهداف محاضرة المحور السادس:** بعد إكمال المحاضرة على الطالب فهم ما يلي:

- الاطلاع على مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية والقدرة على التفريق بينه وبين المصطلحات الأخرى القريبة منه.
- استيعاب أهمية تقييم أداء الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة وبالنسبة للموظف.
- التعرف على أهداف تقييم الأداء سواء كانت الأهداف الإستراتيجية أو الإدارية أو التنموية.
- فهم عناصر تقييم الأداء.
- التعرف على المراحل المختلفة التي تمر بها عملية تقييم الأداء.
- استيعاب طرق تقييم الأداء المختلفة سواء التقليدية أو الحديثة منها.
- إدراك آلية تقييم الأداء بشكل واضح من خلال مخطط واضح يشرح هذه الآلية.
- التعرف على مختلف التحديات التي قد تواجه هذه العملية سواء المتعلقة بالمسؤول عن التقييم أو المتعلقة بنظام التقييم.
- فهم مقومات نجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية.

من خلال هذه المحاضرة سوف نحاول تسليط الضوء على مفهوم، أهمية، وأهداف تقييم الأداء، وكذلك على عناصر، مراحل وطرق التقييم، وأخيرا نتعرف على آلية تقييم الأداء والتحديات التي قد تواجه هذه العملية ومقومات نجاحها.

## أولا: مفهوم، أهمية وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية:

**1- مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية:** يعد مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية، وهناك خلط بين المصطلحات التالية: قياس الأداء، تقييم الأداء، تقويم الأداء. لذلك سوف نورد فيما يلي بعض التعاريف حول (تقييم الأداء) وهو ما يهمنا في هذه المحاضرة، وسوف نوضح لاحقا أوجه الإختلاف بين المصطلحات السابقة:

- عملية قياس كفاءة الأداء الوظيفي الحالي للعامل، والحكم على قدرته واستعداده للتقدم وتحمل المسؤولية في المستقبل.
- تحليل دقيق لما يؤديه الفرد من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها، ثم تقييم هذا الأداء تقييما موضوعيا لنظام وافي يكفل تسجيل عمل كل فرد، ووزنه بمقياس موحد عادل ودقيق يكون في النهاية ممثلا للكفاءة الحقيقية للعامل في فترة زمنية معينة، الأمر الذي يعاون الإدارة على اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواطن القوة والضعف.
- عملية إدارية للحكم على مدى تقدم هذا العامل أو ذاك قياسا إلى واجباته وسلوكياته في فترة زمنية لا تزيد عن سنة، ويصدر عن هذه العملية تقريرا في شكل نموذج معين، يوضع في ملف العامل وينتج آثاره الإدارية والقانونية.
- قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل، وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور.
- العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء.
- هو الطريقة التي يتم بواسطتها إعطاء قيمة أو درجة أو وزن للجهد البشري الكمي أو النوعي، العقلي أو الجسدي، في ميدان العمل الوظيفي، وخلال فترة زمنية معينة.
- تلك العملية التي تُعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي، للتعرف على مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا.
- عملية تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لمكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، استنادا إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل.

من خلال التعاريف السابقة وغيرها يمكن تقديم التعريف الشامل التالي حول مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية:

**هي أحد وظائف إدارة الموارد البشرية التي تقوم من خلالها وبشكل دوري بقياس وتقييم كفاءة أداء الموظف لمهام ومسؤوليات وظيفته الحالية بكفاءة وفعالية مقارنة بالأداء المعياري خلال فترة معينة بشكل موضوعي عادل ودقيق، ويكون التقييم في تقرير بنموذج معين، تهدف العملية لمساعدة الإدارة على معرفة نقاط القوة والضعف عند الموظف لاتخاذ القرارات المناسبة بخصوص مكافأته وتحسين مستوى أدائه في وظيفته الحالية ومدى قدرته على تحمل مهام ومسؤوليات في وظيفة أعلى مستقبلا.**

بناء على التعريف الإجرائي السابق يمكن توضيح الفروق بين مختلف المصطلحات كما يلي:

– **قياس الأداء:** هي عملية تسجيل الأداء المحقق، ويتم أثناء التنفيذ.

– **تقييم الأداء:** تحديد مستوى الأداء المحقق جيدا كان أم سيء مقارنة بالمعايير.

– **تقويم الأداء:** إتخاذ الإجراءات من أجل معالجة نقاط الضعف أو تعزيز نقاط القوة.

– **كفاءة الأداء:** هي حسن استغلال الموارد المتاحة لتحقيق أهداف معينة.

– **فعالية الأداء:** هي تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

**2– أهمية تقييم أداء الموارد البشرية:** يمكن النظر إلى أهمية تقييم الموارد البشرية من زواية المنظمة وزاوية العاملين كمايلي:

– **أهمية تقييم أداء الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة:** ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- رفع أداء وإنتاجية العاملين واستثمار قدراتهم: لأن التقييم يحدد نقاط الضعف فيعالجها ويحدد نقاط القوة ويدعمها.
- يعطي مؤشرات قابلة للقياس بخصوص سياسات إدارة الموارد البشرية: مثل سياسة الاختيار، التدريب، الترقية ...الخ
- يساعد المنظمة في وضع معدلات أداء قابلة للقياس: وهذا ما ينعكس إيجابا على إنتاجية المنظمة.
- إعطاء فرصة للمحافظة على الكفاءات: تقييم الأداء يوضح أداء الكفاءات وبالتالي يمكن للمنظمة المحافظة عليهم.
- هو وسيلة تعتمد عليها الإدارة في إتخاذ القرارات: سواء قرارات لتطوير أداء الفرد أو لمكافأته أو أو ترقيته ...الخ.
- تقييم الأداء هو الضمان تحقيق الأهداف: فتحقيق الأهداف التشغيلية هو السبيل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- تقييم الأداء يساعد في الكشف عن المكشلات في الأداء: وبالتالي فرصة لحل تلك المشكلات في أقرب وقت.
- تقييم الأداء يعطي تقييم لجهود التغيير في المنظمة: وذلك من خلال تقييم تطور الأداء في الاتجاه المطلوب.
- تحديد مدى مناسبة الفرد للوظيفة: فتقييم الأداء يوضح هل يحتاج الفرد للتدريب أو النقل أو الترقية أو الفصل.
- خلق مناخ من الثقة بين العاملين والمنظمة: من خلال وضع معايير واضحة لقياس الأداء ومكافأة المجتهدين.
- يعطي فرصة للمسؤولين لمناقشة مشاكل الأداء مع العاملين: فالتقييم يعطي فرصة لإكتشاف الصعوبات وتذليلها.
- التحكم الجيد في مستوى التكاليف: لأن تقييم الأداء الفعال يضبط العلاقة بين العائد ومستوى التكاليف.
- يساعد تقييم الأداء في متابعة الظواهر السلبية التي تعيق الأداء: مثل الغياب، دوران العمل، الصراعات ...الخ.
- يساعد الجهات الحكومية في ضمان جودة الخدمة المقدمة: فبدون تقييم الأداء قد تتدهور الخدمات العامة.
- تشجيع العمل الجماعي في المنظمة: من خلال جعل جزء من مؤشرات الأداء الفعال مرتبطة بالعمل الجماعي.
- يساعد تقييم الأداء في إرساء نظام واضح يبرر التباين في المكافآت والعقوبات: فالنظام الواضح أفضل مبرر.

– **أهمية تقييم أداء الموارد البشرية بالنسبة للموظف:** ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تحسن مستوى الدافعية والتحفيز لدى العامل: وذلك عند معرفته بأن حجم المكافآت مرتبطة بمستوى الأداء.
- ارتفاع مستوى الشعور بالمسؤولية لدى العامل: نتيجة شعوره بالعدالة وأن جهوده في تحمل المسؤولية هي مثمنة.
- اكتساب العامل المجتهد لاحترام وتقدير رؤسائه في العمل: لأن التقييم يجعل المسؤولين على دراية بإجتهاد العاملين.
- إكساب العاملين معلومات حقيقية لمستوى أدائهم: ويعطيهم فرصة للتحسين من خلال إرشادات رؤسائهم.
- رفع شعور التشاركية لدى العاملين: ويكون ذلك من خلال إشراك العاملين في تحديد معايير التقييم.
- تقييم الأداء ينمي مهارات المسؤولين: من خلال تعزيز قدراتهم الفكرية والإبداعية للوصول إلى تقييم موضوعي.

**3- أهداف تقييم أداء الموارد البشرية:** تهدف المنظمة من خلال تقييم الأداء لتحقيق العديد من الأهداف يمكن تجميعها في ثلاث فئات رئيسية كما يلي:

**أ- الأهداف الإستراتيجية لتقييم الأداء:** تستخدم معلومات تقييم الأداء لتحديد الأداء المستهدف لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، أي لتحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف الإستراتيجية التنظيمية، فالتنفيذ الفعال للإستراتيجيات يستند إلى تحديد النتائج المرغوبة وأنماط السلوك ونوعيات السمات المطلوبة لتنفيذ وتطوير أنماط القياس واسترجاع المعلومات، والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماط سلوكهم للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية المحددة.

**ب- الأهداف الإدارية لتقييم الأداء:** تعتمد المنظمات على معلومات أو نتائج تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية المتعلقة بظروف العمل مثل الاختيار والتعيين، إدارة المرتبات والحوافز، الترقيات والنقل والتسريح، تخطيط الموارد البشرية، إعادة تحديد قيمة الوظائف ...الخ.

**ج- الأهداف التنموية لتقييم الأداء:** تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من أجل تنميتهم وتطوير أساليب الأداء للعمل عندما لا يؤدي العامل عمله على النحو المتوقع، حيث تستخدم نتائج تقييم الأداء كتغذية راجعة تساعد في تحديد نواحي الضعف في الأداء من ناحية، والكشف عن أسبابه من ناحية أخرى، وهل يرجع الضعف في الأداء إلى قصور في المقدرة أو الحوافز أو علاقات العمل ...الخ، والتي على أثرها يتم إعادة النظر في سياسات ونظم الموارد البشرية (الاختيار، التعيين، التدريب، التحفيز...الخ)، التي تساهم في تحسين أداء العاملين.

## ثانيا: عناصر، مراحل، وطرق تقييم الموارد البشرية:

**1- عناصر تقييم أداء الموارد البشرية:** باعتبار عملية تقييم الأداء نظام فهو يتركب من عناصر تعبر عنه وتفسره، وتتمثل هذه العناصر في الخطوات الممارسة التطبيقية السليمة لهذه العملية وهي تتمثل في:

**أ- تحديد أهداف تقييم الأداء:** أي الأهداف التي تسعى لها الإدارة من وراء العملية وجمعها لهذه المعلومات والبيانات، حيث يمكن أو توظفها لعدة أغراض منها:

- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم على جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم: وذلك للمعرفة ولتحسين الأداء نحو الأفضل.
- تحديد مستوى الأجر والمكافآت والعلاوات: التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء.
- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة والوظيفة المستقبلية: التي يمكن أن ينتقل لها العامل، أو الاستغناء عن العامل وهذا في حالة لم يكن على المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية.
- التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تسند إلى الموظف: وهذا في حالة الحاجة إلى هذه المهام.
- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجه إلى التطوير والتنمية: وذلك من خلال جهود التدريب.
- توجيه المديرين لربط سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمته النهائية: حيث يوجه المدراء العمال للسلوكيات المطلوبة.

فالتركيز على نوع من هذه الأغراض هو الذي يعطي الشكل العام لنظام تقييم الأداء، فعلى سبيل المثال إن ركزت المنظمة على غرض تقديم المعلومات للعاملين عن أدائهم، فهذا تأكيد على أهمية إخبار العاملين بنتائج التقييم وكذا شكل نموذج تقييم الأداء، كأن تكون معلومات التقييم ومعاييره مكتوبة بشكل يسهل إيضاحه وتوصيله إلى العاملين.

**ب– تحديد المسؤول عن التقييم:** يمكن أن يقوم بهذه العملية العديد من الأطراف ذلك كما يلي:

– التقييم عن طريق الرئيس: هي الطريقة الأكثر شيوعا، كما يمكن تقوية هذه الطريقة من خلال قياس الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر باعتماد التقييم، حيث يقع على عاتق هذا الأخير مسؤولية ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض، والتأكد من إتباعهم للإجراءات والتعليمات بشكل سليم في حين تقع المسؤولية الرئيسية في التقييم على الرئيس المباشر.

– التقييم عن طريق المرؤوسين: وهي تخص تلك المنظمات ذات المواقف الحرجة وذات الحساسية العالية، ومن أهم مشاكل هذه الطريقة أنها تناقض مبادئ الإدارة بعكس الطريقة الأولى التي تتماشى مع مبادئ الإدارة، وخاصة فيما يتعلق بوحدة الأمر، أضف إلى ما يلاقيه المرؤوسين من احتجاج من قبل الرؤساء.

– التقييم عن طريق الزملاء: والتي تعتبر نادرة الاستخدام وتتمثل مشاكلها على المستوى التنظيمي الأدنى، لما تخلقه من مشاكل في العلاقات الاجتماعية داخل العمل، كما يمكن استخدامها في المستويات الإدارية بغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل.

– التقييم عن طريق لجنة من الرؤساء: حيث تعمل هذه اللجنة على وضع تقييم مشترك بينهم لكل مرؤوس على حده، وهذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للقيام بهذه العملية؛ وهو أمر غير متوافر دوما مما يجعل المنظمة تأخذ تقييم كل رئيس على لوحده ثم تجمع هذه التقارير مع بعضها البعض لإضفاء عنصر الجماعة.

– التقييم عن طريق العملاء: حيث تعتمد بعض المنظمات أسلوب تقييم العملاء للموظف الذي يقدم الخدمة، ولكن هذا الأسلوب من التقييم هو خاص فقط بنوع معين من الموظفين وهم من يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء، وعادة يعتمد معه أنواع أخرى من التقييم حتى يكون التقييم موضوعي.

– تقييم الموظف ذاتيا: قد تعتمد بعض المنظمات أسلوب التقييم الذاتي للموظفين، ولكن دوما يكون إلى جانب أساليب أخرى في التقييم لتجنب عدم الموضوعية في التقييم.

– التقييم بأسلوب 360°: حيث تعتمد المنظمة على مصادر مختلفة في تقييم الأداء مثل: الموظف نفسه، المشرف المباشر، لجنة الزملاء، العملاء الداخليين والخارجيين ...الخ، ويتم إعداد تقرير موجز ملخص لتقييمات الفئات المختلفة، ويتميز التقييم 360° بإعطاء تقييم أكثر دقة للموظف، حيث يتم التقييم من مختلف الزوايا مما يحقق العدالة النسبية.

من خلال ما سبق نجد أن الأفضل نظريا أن يتم التقييم من الرئيس والمرؤوس وزملاء العمل حتى يمكن الحكم على الفرد بشكل دقيق، ولكن هذه العملية قد تكون تأخذ وقت وينتج عنها سلبيات ذكرناها سابقا، لذلك الغالب أن التقييم يتم عن طريق الرئيس.

**ج– تحديد وقت التقييم:** في هذا العنصر تطرح الأسئلة التالية: كم مرة سيتم التقييم سنويا؟ متى تتم عملية التقييم؟

فغالبا ما تقوم المنظمات بهذه العملية في نهاية السنة، وفي حقيقة الأمر يمثل تهديدا لعملية التقييم وذلك لضيق الوقت المخصص لهذه العملية في نهاية السنة، فإذا ما عمل الرؤساء بعملية التقييم خلال الفترة كلها وذلك يوجب الاحتفاظ بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم خلال السنة.

بشكل عام يمكن القول إن المنظمات تنقسم إلى قسمين فهناك منظمات تقوم بالتقييم في وقت محدد وهناك من تقوم بالتقييم في أوقات عشوائية للوقوف على حقيقة مستوى الأداء، وبالنسبة للمنظمات التي تقوم بالتقييم في وقت محدد وهو الغالب، فإن وقت التقييم قد يكون مرة واحدة خلال السنة أو أكثر من مرة خلال السنة وفي أوقات معلومة تتراوح بين التقييم الشهري أو كل ثلاثة شهور أو كل ربع سنة أو كل ستة شهور أو كل سنة.

**د– تحديد معايير التقييم**: وهي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنف هذه المعايير إلى:

– معايير النواتج: تختص بقياس كمية وجودة الأداء.

– معايير السلوك: مثل معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء ...الخ.

– معايير الصفات: مثل المبادأة، الانتباه، الدافعية العالية، الاتزان الانفعالي ...الخ.

هناك العديد من المعايير أخرى مثل:

– معايير الزمن: تختص بقياس الزمن المستغرق في أداء المهام.

– معايير المال: تختص بقياس العوائد المالية الناتجة عن الأداء.

ومن المبادئ الأساسية في استخدام المعايير ما يلي:

– تعدد المعايير: يجب الاستعانة بعدد كبير نسبيا من المعايير وذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسون بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.

– موضوعية المعايير: يجب أن تكون هناك موضوعية في المعايير، أي تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، حيث تعتبر معايير نواتج الأداء الأكثر موضوعية من غيرها.

– صدق المعيار: والذي يعني أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار تعبر بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء، ويتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل.

– ثبات المعيار: أين يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات ومستويات الأداء.

– حساسية المعيار: أي حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة، فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

– سهولة استخدام المعيار: وهذا يعني الوضوح في الاستعمال من قبل المسؤول عن التقييم.

– قابلية القياس: وهذا يعني إمكانية قياس هذا المعيار أو تلك الخاصية المراد قياسها في الفرد.

**هـ– تحديد مدخل التقييم**: هناك العديد من المداخل في التقييم ولكل مدخل طرق معينة يمكن أن تستخدم، بناء على طبيعة الوظيفة، وسوف نوضح أهم الطرق لاحقا، ولكن هنا سوف نتعرف على المداخل الأساسية وذلك كما يلي:

– المدخل المقارن في تقييم الأداء: يركز هذا المدخل على مقارنة أداء الفرد بأداء الأفراد الآخرين في مجموعة عمل معينة ثم ترتيب الأفراد في ضوء ذلك، ومن أمثلة الطرق في هذا المدخل: طريقة الترتيب، طريقة التوزيع الإجباري، طريقة الاختيار الاجباري ...الخ.

– مدخل الخصائص في تقييم الأداء: يركز هذا المدخل على مقدار ما يتوافر لدى الفرد من خصائص أو صفات مطلوبة لكفاءة أداء الوظيفة، حيث يتم إدراج مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوافر في شاغل الوظيفة، وتقييم الفرد بناء على مدى توافر هذه الخصائص، ومن أهم الطرق في هذا المدخل: طريقة المقياس البياني المتدرج، طريقة الترتيب ...الخ.

– المدخل السلوكي في تقييم الأداء: يهدف هذا المدخل إلى تحديد السلوكيات التي يجب أن يتحلى بها الموظف حتى يتميز في أداء مهام وظيفته، ثم يقوم المسؤول بتقييم مدى توافر هذه السلوكيات في الموظف، ومن أهم الطرق في هذا المدخل: طريقة الأحداث الهامة ...الخ.

– مدخل النتائج في تقييم الأداء: يركز هذا المدخل على كيفية قياس وإدارة النتائج بموضوعية من خلال مدى مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف التنظيمية، ومن أهم الطرق في هذا المدخل: طريقة الإدارة بالأهداف، طريقة المقابلة، طريقة 360 درجة ...الخ.

– مدخل الجودة في تقييم الأداء: يعتبر مدخل الجودة من المداخل الحديثة في تقييم أداء العاملين ويتميز بتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي أهم معالمها: التوجه بالعميل لتحقيق رضاه، ومنع الأخطاء، الأخذ بعين الاعتبار العميل الداخلي والخارجي، التركيز على قياس أداء الفرد وأداء النظام، استخدام مصادر متعددة لتقييم الفرد والنظام، التعاون التام بين المسؤولين والعاملين لحل المشاكل، الاعتماد فقط على المعايير التي تدخل تحت تحكم وسيطرة العامل، الاعتماد على التغذية الراجعة (الشخصية) حول أداء العامل (من خلال تقييم الآخرين له) والتغذية الراجعة (الموضوعية) والتي ترتكز على العمل نفسه من خلال (طرق للرقابة على الجودة إحصائيا).

**و– إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم:** هناك تباين في توجه المنظمات في هذا الخصوص، فهناك منظمات ترى أن نتائج التقييم هي من حق الإدارة فقط كي تستعملها حسب احتياجاتها ولا يجب إطلاع المعنيين بها، وأما المنظمات التي تتبنى التوجه الحديث فهي ترى أن تقييم الأداء مهم للإدارة وأيضا من حق الموظف الذي تم تقييم أدائه الاطلاع عليه كي يتعرف على رأي رئيسه المباشر فيه حتى يمكنه تحسين أدائه مستقبلا، وهناك عدة طرق في توصيل نتيجة التقييم للموظف، وهل يصل التقييم إليه بشكل كامل أم فقط جزء منه، وهل يصل إليه منفردا أم يكون متاح للآخرين أيضا.

بشكل عام يمكن القول إنه يفضل أن يتم إطلاع الموظف على تقييم أدائه ويعرف معايير التقييم ويعرف رأي رئيسه المباشر في أدائه بطريقة شفافة وواضحة من أجل ضمان التحسن مستقبلا في حالة وجود تقصير في الأداء، ومن أجل التظلم إذا كان هناك ظلم في تقييمه.

**ز– استخدام نتائج التقييم:** يجب أن يكون هناك حلقة ربط بين تحديد أهداف التقييم والمهام الأخرى لإدارة الموارد البشرية وذلك باستخدام النتائج كأساس لهذه المهام، فعلى سبيل المثال كمعيار للترقية، أو منح العلاوات والمكافآت والحوافز، و تحديد الاحتياجات من التدريب ...الخ.

**2– مراحل تقييم أداء الموارد البشرية:** إن عملية تقييم الأداء هي من العمليات المعقدة والصعبة، وهي تتطلب من القائمين عليها استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المنظمة، وفيما يلي المراحل التي يجب إتباعها عند تقييم الأداء:

**أ- وضع توقعات الأداء:** هي المرحلة الأولى في عملية تقييم الأداء، وعندها يتم وضع سياسة لذلك بالتعاون مع الطرفين، المنظمة والعاملين؛ حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم، وكذا القائمين به، وأيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

**ب- مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمنظمة في نفس الوقت.

**ج- تقييم الأداء:** عندها يقيم أداء جميع العاملين ويتم التعرف على مستوى الأداء لديهم مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

**د- التغذية العكسية:** ينبغي على إدارة المنظمة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين، فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، وهذا طبقا لما تحدده الإدارة، والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.

**هـ- إتخاذ القرارات الإدارية المناسبة:** بناء على نتيجة التقييم تكون هناك قرارات مهمة إما بخصوص النقل أو الترقية، أو التدريب، أو الفصل ... الخ، مهم أن يتم اتخاذها وتنفيذها فعليا.

**و- التخطيط لتطوير الأداء:** وتمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس بشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات وقدرات وكذا قيم العاملين. وكإجراءات جزائية يجب على الإدارة أن تقدم المكافآت المادية والمعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، وبالمقابل تقضي الأمر بمعاقبة أولئك الذين تحصلوا على تقديرات منخفضة، كأن تحرمهم من حقهم في الترقية أو العلاوات الدورية.

**3- طرق تقييم أداء الموارد البشرية:** تتعدد طرق تقييم الأداء بناء على المداخل المختلف التي تكلمنا عنها سابقا (المقارن، الخصائص، السلوك، النتائج، الجودة) ولكل طريقة إيجابيات وسلبيات، وكل طريقة تناسب منظمات معينة أو وظائف معينة، وفيما يلي بعض الطرق الشائعة في تقييم الأداء بداية بالطرق التقليدية وصولا للطرق الحديثة نسبيا:

**أ- طريقة التقرير المكتوب:** يقوم المسؤول بإعداد تقرير مكتوب عن الموظف متضمنا مجموعة نقاط التقويم الأساسية التي يصف بها أداء الموظف وسلوكه خلال مرحلة التقويم وجوانب القوة والضعف وإمكانية التقدم الوظيفي لهذا الموظف، ولكنها طريقة قليلة الاستخدام لأنها تعتمد على مهارة معد التقرير ولها سلبيات كثيرة لعل أهمها هو أنها غير مجدية إذا كان عدد المرؤوسين كبير.

**ب- طريقة قوائم العبارات:** تستعمل هذه الطريقة استبيان يحتوي على قائمة فيها جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين، ويجيب المشرف على تلك الأسئلة ب (نعم) أو (لا)، حسب تصوره لأداء العامل الذي يشرفه عليه.

**ج- طريقة مقابلة التقييم:** تتم على شكل لقاء مباشر بين المقيم والمعني بالتقييم، وتقوم على مجموعة من الأسئلة التي يتم إعدادها مسبقا في محاور معينة، وهذه الطريقة هي طريقة تقييم الأداء وفي نفس الوقت تحسيسه بمسؤولياته وسماع انشغالاته.

**د– طريقة الترتيب:** حيث يتم ترتيب الموظفين بوحدة تنظيمية معينة من الأفضل (الأعلى أداء) إلى الأسوء (الأقل أداء) بناء على مستوى أدائهم بالنسبة لكل عنصر من عناصر الوظيفة مثل (الكمية، الجودة ...الخ)، فمثلا يتم تحديد الأفضل ووضعه في المركز الأول، ثم تحديد الأفضل من بين الباقين ووضعه في المركز الثاني وهكذا، حتى يتم ترتيب باقي الأفراد.

**هـ– طريقة المقياس البياني المتدرج:** حيث يتم إعداد قائمة بالصفات أو الخصائص التي تصف أبعاد الأداء الوظيفي وتتعلق بالفرد والعمل، ثم يتم عمل مقياس (مدى) لقياس كل خاصية يتدرج من أعلى مستوى إلى أقل مستوى، ويتم تقييم كل موظف حسب درجة توافر الخاصية، ثم تحديد تقييم الموظف من خلال حساب المتوسط بقسمة مجموع الدرجات التي حصل عليها في أبعاد الأداء المختلفة على عدد أبعاد الأداء مضروبا في 100، ويتم تصنيف مستويات الأداء مثلا كالتالي: 50 % ضعيف، ومن 51 % إلى 65 % مقبول، ومن 66 % إلى 80 % جيد، ومن 81 % إلى 90 % جيد جدا، و أخيرا 91 % فأكثر ممتاز.

**و– طريقة التوزيع الإجباري (الطبيعي):** يتم توزيع الموظفين إعتمادا على منحنى التوزيع الطبيعي الذي عادة ما يكون 40 % في الوسط (أداء متوسط)، و20 % جهة اليسار (أداء جيد)، و 10 % الباقية جهة اليسار (أداء جيد جدا)، و20 % جهة اليمين (أداء ضعيف)، و 10 % الباقية جهة اليمين (أداء ضعيف جدا)، فيضطر القائم بعملية التقييم إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائم نسب منحنى التوزيع الطبيعي.

وهناك طرق تعتبر حديثة نسبيا مقارنة بالطرق السابقة ومن أمثلتها:

**ز– طريقة الاختيار الاجباري:** تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل ومن هذه الأربع جمل جملتان تمثلان الصفات المرغوبة والجملتان الباقيتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، وعلى الرئيس اختيار عبارتين فقط، واحدة عن الصفة المرغوبة والأخرى تمثل الصفة غير المرغوبة في أدائه. لكن المسؤول حينما يقرأ العبارات كلها لا يردي على نحو دقيق أيا منها سيكون في صالح العامل أو ضده، فهو لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمها، وكل ما هو مطلوب منه هو أن يختار بموضوعية إحدى الإجابتين بوضع عبارة (نعم) أو (لا) أمام كل إجابة.

**ح– طريقة الأحداث الهامة (الحرجة):** يتم التركيز في هذه الطريقة على السلوكيات الجوهرية أو المهمة المساهمة في الأداء الجيد، والسلوكيات أو الأحداث المؤثرة سلبا على الأداء، هذه الأحداث الجوهرية الإيجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقيِم خلال فترة التقييم، ثم يتم تقييم الفرد أو العامل على أساس عدد الوقائع التي حدثت في عمله مقارنة بقائمة مسبقة لمتطلبات الوظيفة فيها الأحداث المرغوبة لأداء هذه الوظيفة.

**ط– طريقة الإدارة بالأهداف:** تركز على وضع أهداف قابلة للقياس لكل موظف، ومراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها، حيث تقوم الإدارة العليا بوضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتقوم المستويات الإدارية التالية بمشاركة المرؤوسين بترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية إلى أن يتم وضع أهداف قابلة للقياس لكل موظف ومراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها.

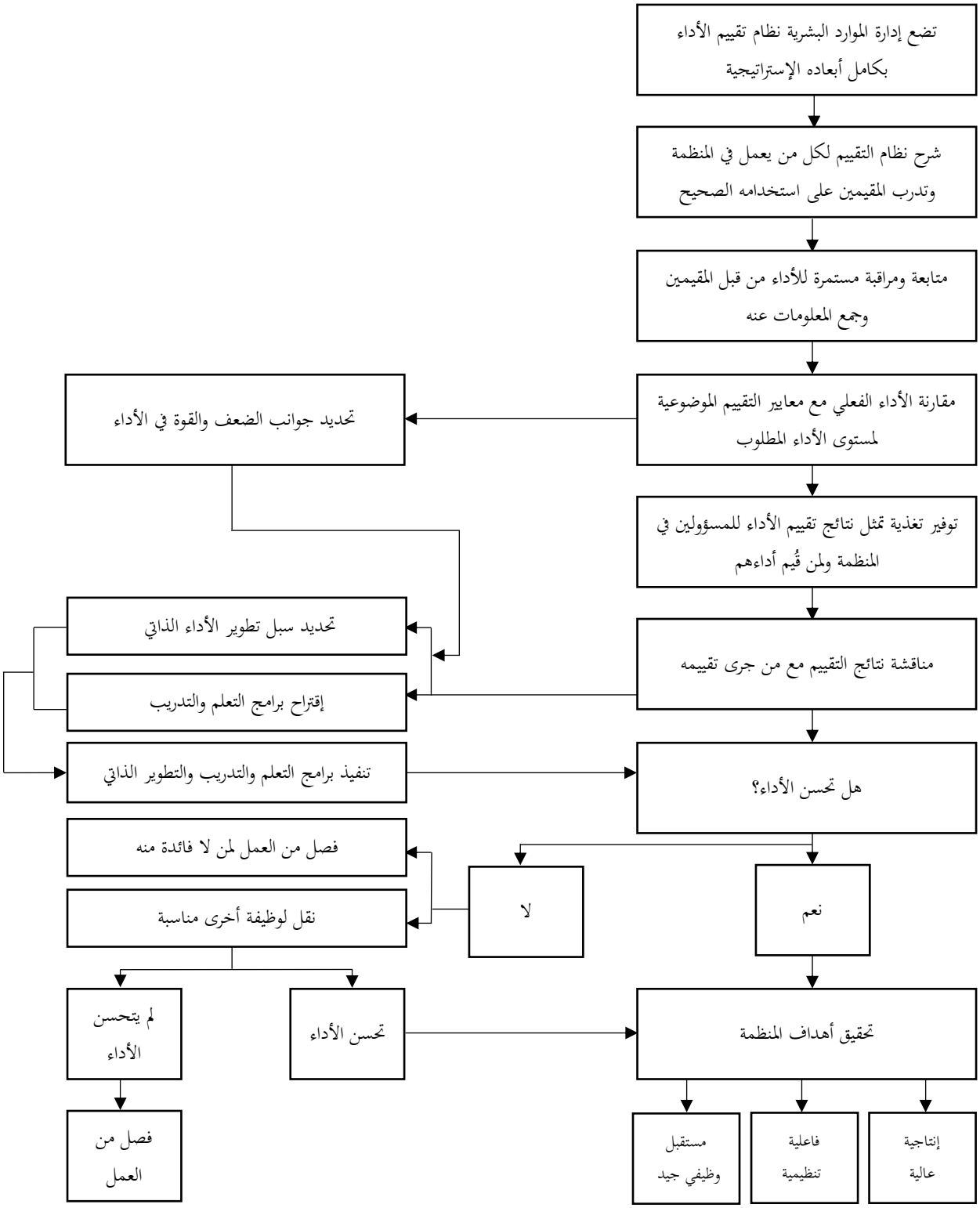
**ي– طريقة التقييم 360 درجة:** تعتمد هذه الطريقة على تعدد مصادر التقييم، إذ يقيَّم الفرد من طرف زملائه، ومساعديه المباشرين المسؤولين، وكذا أراء المتعاملين معه من خارج المنظمة، بالإضافة إلى تقييمه لذاته، وينتج عن هذا التعدد في الجهات

القائمة بالتقييم تعدد في المعايير التي يتم على أساسها التقييم، وتعتبر هذه النتيجة من إيجابيات هذه الطريقة، بالإضافة إلى أنها تهدف لإشراك مجمل العاملين في عمليات تقييم الأداء مما يشعرهم بالأهمية والاعتبار.

## ثالثا: آلية تقييم الأداء، التحديات ومقومات نجاح تقييم أداء الموارد البشرية:

**1- آلية تقييم أداء الموارد البشرية:** يمكن تلخيص آلية تقييم الأداء بالشكل التالي:

**الشكل رقم: 01 آلية تقييم أداء الموارد البشرية**



من خلال الشكل السابق تظهر لنا كيف تعمل آلية تقييم أداء الموارد البشرية وذلك كما يلي:

– تبدأ هذه الآلية بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي يجب أن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين، وهذه الجوانب إلزامية.

– شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل في المنظمة، ليدرك الجميع أهدافه وأبعاده، في مسعى لتخفيف حدة مقاومته وكسب التأييد له، ويدرب المقيمين على كيفية تطبيق نظام تقييم الأداء بشكله الصحيح والمطلوب، للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة.

– يقوم المقيمون خلال فترة زمنية يحددها النظام بمتابعة أداء من يقيمون أداءه وبشكل مستمر، وذلك لجمع المعلومات عن الأداء بدقة وموضوعية، بحيث تعطي هذه المعلومات في النهاية الفترة رؤية واضحة عن مستوى وحقيقة الأداء.

– يقارن المقيمون الأداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجموعة مع معايير التقييم المحددة، التي تمثل مستوى الأداء المطلوب، حيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور، وجوانب القوة فيه.

– يقوم المقيمون بوضع تقرير التقييم النهائي للأداء وذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية، ويرفع هذا التقرير لإدارة الموارد البشرية لاطلاعها عليه، ويرسل نسخة منه لكل من جرى تقييم أدائه، ليطلع عليه ويعرف حقيقة هذا الأداء.

– بعد مناقشة نتائج التقييم وتنفيذ برامج تطوير وتحسين الأداء فالمفروض أن يكون الأداء قد تحسن، فإذا لم يتحسن يجري فصل الأفراد الذين لا فائدة منهم، أما الذين فيهم أمل فيمكن نقلهم لوظيفة أخرى أكثر مناسبة لهم منعا لحدوث مشاكل، أما إذا لم يتحسن أداء من تم نقلهم، عندئذ لا مفر من فصله وإبعاده عن العمل في المنظمة.

– عندما يتطور ويتحسن أداء الموارد البشرية ستنعكس آثاره الإيجابية على: ارتفاع إنتاجية العمل، زيادة فاعلية التنظيم الكلي للمنظمة، تحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية ومستقبل وظيفي جيد لهم.

– يقوم المقيمون بإجراء مقابلات شخصية مع من قَيَموا أداءهم، وذلك لشرح نتائج هذا التقييم، موضحين فيها جوانب الضعف والقوة في أدائهم، ويتفق الطرفان المقيِمُون ومن قُيِم أداءُه على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه.

**2– تحديات تقييم أداء الموارد البشرية:**

قد تواجه عملية تقييم أداء الموارد البشرية العديد من الصعوبات والتحديات، ويمكن تقسيمها إجمالا إلى تحديات متعلقة بالشخص الذي يقوم بالتقييم، وتحديات متعلقة بنظام التقييم في حد ذاته وذلك كما يلي:

**أ– تحديات تقييم الأداء المتعلقة بالمسؤول المُقيِم:**

– قلة المهارة والخبرة لدى المسؤول: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المسؤول الذي يقوم بعملية التقييم، والذي يشترط أن يكون ذا خبرة عالية وذو قدرة على التفاعل الاجتماعي.

– التساهل والرفق: حيث يميل بعض المسؤولين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية، وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف المسطر.

– تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس؛ فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم قيمتها.

– نزعة المقيم إلى الأحكام العامة المتوسطة: وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.

– الأولوية والحداثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة، حيث يتم الأخذ بالأداء الأولي للفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة، أو يهمل الأداء السابق ويعتمد على الأداء النهائي، وهذا يلغي خاصية الاستمرارية لعملية التقييم.

– التحيز الشخصي للمسؤول: وهو انحياز المسؤول لصالح الشخص الذي يخضع للتقييم بسبب القرابة أو الصداقة أو الموطن ...الخ.

– التأثر بنية الإدارة في استعمال التقييم: إذا كانت الإدارة تنوي استعمال التقييم لترقية بعض الموظفين، فقد يجنح المشرفون لإعطاء تقديرات حسنة لهؤلاء الموظفين حتى يستفيدوا من الترقية، وإذا كانت الإدارة تريد أن تستعمل التقييم لتصميم برامج التدريب، فقد يعطي المشرفون تقديرات ضعيفة نسبيا حتى يظهروا حاجة الموظفين للتدريب، كما قد يعطي المشرفون مرؤوسيهم تقديرات ممتازة إذا كانت الإدارة تنوي استخدام هذه التقديرات في تقييم الرؤساء أنفسهم.

– تعمد المسؤول تقديم تقييم ضعيف للمرؤوس الجديد: ثم يحسن التقييم تدريجيا كي يكسب حماس الموظف وتقدير الإدارة.

– تجنب المسؤول تقديم تقييم سلبي خوفا من تأثر علاقته مع المرؤوس: هذا من أكثر العيوب انتشارا.

**ب– تحديات تقييم الأداء المتعلقة بنظام التقييم:**

– عدم وضوح الأهداف العملية للتقييم: فذلك يعطي عشوائية في النتائج.

– عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي عن الأداء: ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته.

– عدم وجود تعليمات واضحة حول طريقة التقييم: عندما لا تقوم إدارة الموارد البشرية بدورها في ذلك فإن النتيجة سلبية.

– استخدام طريقة تقييم لا تتلاءم مع جميع الوظائف: فبعض المنظمات تعتمد طريقة واحدة للتقييم دون الأخذ بعين الاعتبار الاختلاف في طبيعة بعض الوظائف.

– عدم كفاءة نماذج التقييم: تلعب نماذج التقييم دورا فعالا في نجاح عملية التقييم؛ فوجود نماذج واضحة وشاملة وسهلة قد يشجع الذي يقوم بعملية التقييم على القيام بالعملية في الوقت المحدد وبإتقان.

– إعطاء نفس الوزن لجميع بنود التقييم: تفترض بعض وسائل التقييم نفس الأهمية لمختلف البنود وهذا ليس صحيح.

– اعتماد فلسفة السرية في نظام التقييم: إذا غلب على عملية التقييم طابع السرية وطابع العقابية فإن نتائجه تكون سلبية.

– عدم دقة درجات القياس: قد يكون هذا سببا في عدم مصداقية نتائج التقييم.

– عدم تأييد الإدارة العليا وعدم اكتراثها بنتائج التقييم: وعدم تأثر الترقيات والعلاوات والمنح والمكافآت بما يحصل عليه الموظفون من تقييم.

– عدم وضوح الفترة الزمنية المعنية بالتقييم: وهذا من الأخطاء في تصميم بعض نماذج تقييم الأداء.

– التعقيد في تصميم نموذج التقييم: بعض النماذج تميل أن تكون معقدة وتضيع الكثير من الوقت دون داعي.

– عدم كفالة حق التظلم للشخص الذي تم تقييمه بشكل سلبي ظلما: إذا لم تكن عملية تقييم الأداء تكفل حق التظلم فهي ناقصة.

### 3- مقومات نجاح تقييم أداء الموارد البشرية:

تكمن مقومات نجاح تقييم الأداء في المنظمة في تجنب كل التحديات المذكرة سابقا، ويمكن أن نلخص ذلك كما يلي:

- التركيز على تقييم الأنشطة الرئيسية: نظام التقييم الفعال يقيس المهام والأنشطة الرئيسية ذات الصلة بالعمل بشكل شامل دون نقصان، ويتجنب الأنشطة الثانوية وغير المؤثرة.

- ثبات فعالية نظام التقييم: يتحقق ذلك عند ثبات نتائج التقييم عند استخدام عدة مقيمين لنفس نظام التقييم لنقيم نفس الموظف في نفس الظروف، أي أن الثبات يكون مرتفع عندما يتفق عدة مقيمين في تقييمهم لأداء نفس الموظف، ويكون الثبات منخفض عندما لا يتفقون حول نتائج تقييم نفس الموظف.

- حساسية ودقة تقييم مؤشرات الأداء: أي أن نظام التقييم الفعال يتميز بالقدرة على التقييم الجيد لمؤشرات الأداء الرئيسية، وبالتالي التمييز بين أداء الموظفين من الجيد إلى الضعيف.

- دعم الإدارة العليا وتقبل الموظفين: من الطبيعي أن يكون نظام التقييم الفعال مدعوما من الإدارة العليا والمدراء والقائمين بالتقييم، ومقبولا من طرف الموظفين الخاضعين لعملية التقييم، وتم إعداده والموافقة عليه بمشاركة كل الأطراف.

- تكامل مؤشرات التقييم مع معايير أداء الوظيفة والأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية: نظام التقييم يتميز بإرتباطات واضحة بين معايير أداء الوظيفة وأهداف المنظمة، وبارتباطات واضحة بين العناصر الأساسية للوظيفة وبين المؤشرات التي يتم الاعتماد عليها في التقييم، كما يتميز بالمرونة والتكامل مع الأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

- تحقيق نظام تقييم الأداء للجدوى الاقتصادية: إن إعداد نظم تقييم أداء الموارد البشرية وتطبيقها واستخدامها يكلف المنظمة الكثير من الوقت والجهد والمال، لذلك فإن نظام التقييم الفعال يتصف بأن المنافع المحققة للمنظمة من جراء تطبيقه أكثر من تكاليفه، أي تحقق الجدوى الاقتصادية للعملية.

- الاستمرارية والتحسن في نظام تقييم الأداء: نظام التقييم الفعال يجب أن يكون دوريا ومستمرا ومتواصلا، كما يجب مقارنة نتائجه السابقة مع الحالية.

- دقة البيانات وفعالية الاتصال في نظام تقييم الأداء: نظام التقييم الفعال يتميز بتوفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم، كما يتميز بتوفر معلومات وافية ودقيقة وحديثة في عملية التقييم.

- رفع درجة وعي المسؤولين والعاملين بجدية تقييم الأداء: من المهم أن يكون لدى المسؤولين القائمين على التقييم درجة الوعي الكافية للقيام بتقييم العاملين بكل جدية من أجل ضمان تحقيق أهداف الإدارة من عملية التقييم، كما يجب التأكد من أن الموظفين الذي يتم تقييمهم لديهم الوعي التام بأهمية التقييم ودوره في خدمة أهدافهم الشخصية داخل المنظمة.

- تصميم نظام تقييم الأداء بطريقة تلغي المزاجية الشخصية في التقييم: هناك طرق وأساليب مختلفة يمكن الإستعانة بها لضمان موضوعية التقييم وتحييد المزاجية في التقييم كأن يكون التقييم من أكثر من جهة مثلا الرئيس المباشر والرئيس فوقه.

- الوضوح التام لأهداف تقييم الأداء والتأكد من أن النظام مصمم بطريقة تحقق تلك الأهداف: كما ذكرنا سابقا فإن نظام تقييم الأداء يمكن أن تكون له العديد من الأهداف (تحديد الاحتياجات التدريبية، تحديد استحقاقية المكافآت والنقل أو الترقية ...الخ) لذلك وضوح هذه الأهداف ضروري في تصميم النظام وتحقيقه للأهداف.

– شمولية وعلمية مقاييس الأداء لكل عوامل الأداء في الوظيفة: تصميم مقاييس الأداء بحيث تكون شاملة وبنودها مدعمة بالأوزان المصممة بطريقة علمية هي من أصعب الأمور في المجال الإداري، ولكنها ضرورة لضمان تحقيق الجدوى الاقتصادية من قياس الأداء وتحقيق أهداف الإدارة.

– تصميم نماذج تقييم الأداء بطريقة بسيطة وفعالة وتوفر وقت المسؤول والموظف: من التحديات أن يكون نموذج تقييم الأداء دقيق وشامل وفي نفس الوقت لا يضيع الوقت، وهذا تحدي يجب أن ترفعه إدارة الموارد البشرية عند تصميمها لنماذج تقييم الأداء.

– تحديد موعد تقييم الأداء بطريقة تحقق أهداف التقييم ولا تعرقل سير عمل الموظفين: وهذا الأمر يحتاج لتخطيط وتنفيذ بطريقة مدروسة.

– التغذية العكسية الفعالة: حيث بعد إطلاع الموظف على نتيجة تقييم أدائه مهم جدا السماع الجيد له لمعرفة الأمور التي كانت تعيقه في تأدية مهام وظيفته، وأن تتحول نتائج تقييم الأداء إلى قرارات تنفذ فعليا على أرض الواقع.

– إتاحة الفرصة للموظف للتظلم: بما أن تقييم الأداء يمكن أن تحدث فيه أخطاء من المسؤول في تقييمه للموظف، فمن العدالة إتاحة الفرصة للموظف للتظلم بطريقة توفر الحماية له وتعزز ثقته في نظام تقييم الأداء، لذلك تجنب سرية التقييم هي أحد الأساسيات في إتاحة فرصة التظلم.

– تدريب المقيمين على القيام بعملية التقييم بفعالية وكفاءة: لأن من المهم التأكد من أن المقيمين لديهم الفهم التام لطريقة التقييم ولديهم المهارة العالية في القيام بالتقييم بطريقة فعالة وفي أقل وقت.

– تعدد المقيمين والتقييم الاختياري: كلما كان التقييم متعدد الأطراف كلما كانت النتيجة موضوعية أكثر، وكلما كان هناك مجال للمقيم أن يقيم الجوانب التي يرى أن له القدرة على تقييمها في الموظف فقط دون إجباره على تقييم كل الجوانب كلما كان ذلك أفضل.

– التنسيق بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارات المختلفة في تصميم نظام التقييم: لأن هذا التنسيق يضمن اختيار طريقة التقييم المناسبة والعوامل والصفات المطلوب تقييمها في ضوء طبيعة الوظيفة وطبيعة الأهداف من عملية التقييم.

– تعدد نماذج تقييم الأداء وطرقه بناء على طبيعة الوظيفة ومستواها الإداري: أي لا يشترط توحيد نماذج تقييم الأداء لأن طبيعة الوظائف ومستوياتها الإدارية تختلف.

**رابعا: أسئلة فهم المحاضرة:** للتأكد من الاستيعاب الجيد للمحاضرة حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

– ما المقصود بتقييم أداء الموارد البشرية؟ وما الفرق بينه وبين قياس الأداء، تقويم الأداء، كفاءة الأداء، فعالية الأداء؟

– تكلم عن أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة وبالنسبة للموظف؟

– لتقييم الأداء أهداف متعددة إشرح ذلك وأعطي أمثلة عن كل نوع من الأهدف؟

– ما هي عناصر تقييم الأداء؟

– من المسؤول عن القيام بتقييم الأداء؟

– تكلم عن مختلف المعايير التي يمكن أن تستخدم في عملية تقييم الأداء؟

– لتقييم الأداء طرق مختلفة وهي تندرج تحت مداخل معينة، ما هي هذه المداخل؟

- أذكر المراحل المختلفة التي تمر بها عملية تقييم الأداء؟
- أذكر مع شرح بسيط أهم الطرق التقليدية في تقييم الأداء والطرق الحديثة؟
- إشرح الخطوط العريضة في آلية تقييم أداء الموارد البشرية كتابيا أو عبر مخطط؟
- تواجه عملية تقييم أداء الموارد البشرية تحديات كثيرة، بعضها يتعلق بالمسؤول وبعضها بنظام التقييم، إشرح ذلك؟
- أذكر أهم مقومات نجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية؟