الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التكوين والتعليم المهنيين
Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels

Centre National de l'Enseignement Professionnel à Distance (CNEPD)

المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد (م.و.ت.م.ب)

تقييم الموارد البشرية

الهدف العام من دراسة هذه المادة

عند الانتهاء من دراسة هذه المادة، يجب أن يكون المتربص قادرا على المساهمة في تقييم الموارد البشرية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مقدمة:

بعد توظيف عامل جديد في المنظمة، يعين و يدمج في منصب عمله و يستفيد من حقوقه المادية المتمثلة في الأجر و التعويضات المالية و خدمات أخرى، و عليه القيام بمهام وواجبات عمله بمستوى كفاءة عالية. وحتى تستطيع المنظمة معرفة مدى كفاءة الفرد العامل في أداء أعماله ومدى انضباط سلوكاته و تصرفاته في مجال العمل، تقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفة أساسية تسمي تقييم الأداء " évaluation de performance" أو تقييم الكفاءة "évaluation de compétence" حتى تستطيع المنظمة أن تفرق بين العامل الكفء و غير الكفء، لذا يعتبر تقييم الأداء المهني عملية رئيسية و أساسية في تسيير الموارد البشرية لأنها ترتبط مباشرة و تؤثر على نشاطات أخرى في تسيير الموارد البشرية حيث أن نتائج تقييم الأداء تستخدم في اتخاذ قرارات هامة خاصة بالأفراد من حيث من يستحق المكافئة و العلاوات و من يستحق الترقيات ، التدريب و تدعيم العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين لحل مشاكل الأفراد و الصعوبات التي يواجهونها .

ويعتبر تقييم الأداء عملية قاعدية أساسية في تسيير الموارد البشرية، فهو من جهة يسمح بالتحكم في نفقات تسيير هذا المورد من خلال تحديد احتياجات العمال، مقابلة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة، تحديد الفارق بين الكفاءات الحالية و الكفاءات المرغوبة، ومن جهة أخرى يتيح للعامل معرفة ما ينتظر منه مسؤوله السلمي و الإدارة بصفة عامة. إن المسار المهني للعامل ليس جامدا بل هو ديناميكي يتطور من خلال ترقيته و تكوينه، حصوله على الحوافز المادية و المعنوية، وكل هذه التطورات التي تعرفها الحياة المهنية للمورد البشري تتوقف على نتائج عملية تقييم الأداء الخاصة بالعامل.

و سنتناول موضوع تقييم الأداء في ثلاثة دروس هي:

الدرس الأول: مدخل إلى تقييم الموارد البشرية؛

الدرس الثاني: مقاربات و طرق تقييم الموارد البشرية؛

الدرس الثالث: مسار تقييم الموارد البشرية

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الدرس رقم 01: مدخل إلى تقييم الموارد البشرية

الهدف من الدرس رقم 01: في نهاية هذا الدرس، يجب أن يكون المتربص قادرا على:

- تعريف تقييم الأداء و تحديد مجالاته ومراحله
- تصنيف معايير تقييم الأداء

خطة الدرس رقم 01:

مقدمة

I -تعريف تقييم الأداء

1 - تعريف الأداء
2 - تعريف التقييم
3 - تعريف تقييم الأداء

II -أهمية، أهداف، مجالات و مسؤولية تقييم الأداء

1 - أهمية تقييم الأداء
2 - أهداف تقييم الأداء
3 - مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء
4 - مسؤولية تقييم الأداء
5 - فترة تقييم الأداء

III -معايير تقييم الأداء

1 - تعريف معايير التقييم
2 - تقسيم معايير التقييم
3 - شروط معايير التقييم

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

IV خطوات تقييم الأداء

1 - قياس الأداء
2 - مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري
3 - مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين
4 - الإجراءات التصحيحية

مقدمة:

تعتبر عملية تقييم الأداء من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات، فبواسطتها تستطيع الحكم على دقة السياسات و البرامج التي تعتمدها سواء كانت سياسات استقطاب، اختيار و تعيين أو برامج تدريب و تطوير الموارد البشرية.

و سنستعرض في الدرس الأول الجوانب العامة في تقييم الأداء كمدخل لتقييم الأداء من خلال تقديم مفهوم و أهمية و أهداف تقييم الأداء، مراحل تقييم الأداء.

I -تعريف تقييم الأداء:

1 -تعريف الأداء:

الأداء كلمة أصلها في اللغة الانجليزية من الفعل to perfom و الذي يعني تنفيذ أو القيام بنشاط أو مهمة، وللأداء تعاريف متعددة نذكر منها: Larousse حسب قاموس

- **الأداء** يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطّلبات الوظيفة؛

- كما يعرف **الأداء** بأنه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه؛

- يعرف **الأداء** بأنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة؛

- و يعرف **الأداء** أيضا بأنه السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة؛

- **الأداء** هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة للوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة .

ومن خلال التعاريف يمكن أن نعطي تعريف شامل **للأداء**: **الأداء** هو ما يصدر عن العامل أثناء قيامه بعمله من أجل تحقيق متطلبات الوظيفة التي يشغلها مقابل ما يتقاضاه من عائد مادي و معنوي.

وللأداء ثلاثة عناصر (مكونات) هي:

- المعرفة بمتطلبات العمل: تمثل ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه و تشمل المهارات و المعارف الفنية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- كمية العمل المنجز: يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

- نوعية العمل: تشمل الدقة ، النظام، الإتقان و التمكن الفني ، القدرة على التنظيم و تنفيذ العمل و اكتشاف الأخطاء.

- المثابرة و الوثوق : وتشير إلى الجدية و التفاني في العمل و القدرة على تحمل مسؤولية العمل و انجاز المهام في مواعيدها المحددة .

و تتكون معادلة لأداء من ثلاثة مكونات هي: الرغبة في العمل (الدافعية)، القدرة على العمل، إدراك الدور الوظيفي.

ويكون بذلك **الأداء** هو نتيجة امتزاج العوامل الثلاثة و تفاعلها في المعادلة:

الأداء = القدرات و المهارات × الدافعية ×إدراك الدور الوظيفي

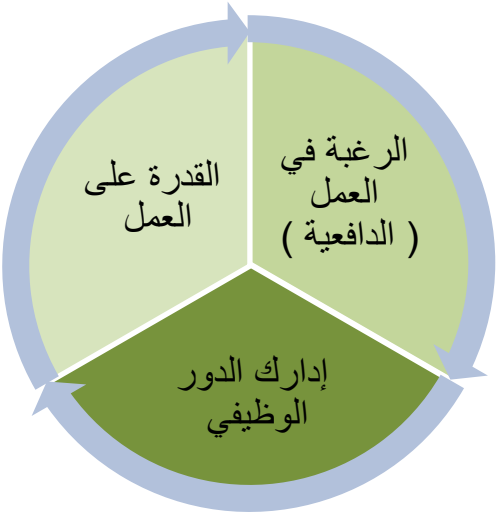
- القدرة على العمل : تتحقق نتيجة امتزاج ثلاثة عناصر رئيسية هي: القدرات، المهارات و الخبرات. و يقصد بالقدرات إمكانية الفرد القيام بعمل ما، وبالمهارات مستوى الإتقان الذي يستطيع الفرد أن يؤدي به العمل ويقصد بالخبرات مجموع تراكمات التجارب في ذهن الفرد نتيجة مزاولته لعمل معين خلال مدة زمنية طويلة .

- الرغبة في العمل (الدافعية) : وتعني مجموعة القوى الكامنة داخل الفرد و التي توجه و تدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة .

- إدارك الدور الوظيفي : ويشير إلى الطريقة التي يعرف بها الفرد العمل الذي يقوم به و شكل و نوع المجهود الذي يعتقد انه ضروري للانجاز الجيد للعمل .

ومستوى الأداء هو نتيجة تفاعل و امتزاج دافعية الفرد مع قدراته و إدراكه، و غياب أحد هذه العوامل يؤدي إلى إضعاف أداء الفرد و هذا ما تفسره العلاقة الرياضية في معادلة الأداء المبنية على الضرب بين العوامل الثلاثة المكونة للأداء فإذا انعدم احد المكونات (يساوي الصفر) يؤدي إلى تخفيض فاعلية الأداء الإنساني.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر



الشكل رقم 01: مكونات الأداء

2 -تعريف التقييم:

التقييم هو عملية المقارنة بين ما هو كائن، بما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون، وما هو كائن في أي ميدان كان.

و مصطلح التقييم عامة، هو مرادف لكلمة التقدير والتي تحدد مجموعة إجراءات مخصصة للحكم على كفاءات الأفراد في المنظمة، هذه الإجراءات تساعد على وضع قاعدة في المؤسسة لاتخاذ القرارات فيما يخص تعيين الأفراد، الاختيار، الترقية، التمويل، التسريح، وتوجيه القرارات فيما يخص المكافئات و التكوين .

3 -تعريف تقييم الأداء:

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

التعريف الأول: هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر و معايير تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم .
التعريف الثاني: يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور.

التعريف الثالث: تعرف عملية تقييم الأداء على أنها عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه.

التعريف الرابع : تقييم الأداء هو دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم أو ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفائهم بأعمالهم الحالية و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات اكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.

التعريف الخامس: تقييم الأداء هو محاولة لتحليل أداء الفرد ولكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية،وسلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة حاليا وفي المستقبل.

من التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج ما يلي:

- يتم تقييم أداء العامل للعمل الذي يكلف به وليس الفرد العامل.
- عملية تقييم الأداء تتم بصفة دورية، أي أنها عملية مستمرة.
- يتم تقييم الأداء من خلال معايير موضوعة مسبقاً.
- عملية تحليلية لأداء العامل بحيث يمكن تقدير سمات نوعية بدرجات متفاوتة لدى العاملين، وما لهذه السمات من علاقة بالشخصية والقدرات حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- عملية تقييم الأداء يجب أن تكون مبنية على ضوء أهداف محددة.
- عملية تقييم الأداء تمتاز بالعمومية والشمولية؛ أي أن تقييم الأداء يشمل جميع العاملين في المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) في كافة المستويات الإدارية.

II -أهمية، أهداف و مجالات تقييم الأداء:

1 -أهمية تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها، نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية. وأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها:

- **رفع الروح المعنوية للعاملين**: إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة .

- **إشعار العاملين بمسؤولياتهم:** إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين،وأن ن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معا، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن .

- **وسيلة لضمان عدالة المعاملة:** حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحّقّه من ترقية أو علاوة، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون بصمت.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **الرقابة على الرؤساء**: إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسّنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم.

- **استمرار الرقابة والإشراف:** إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.

- **تقييم سياسات الاختيار والتدريب:** حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت نماذج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات، والعمل على تلافيها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلاً.

- **توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية: :**عن أداء كل من يعمل في المنظمة؛ حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته، وبسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، يتوّقع أن يتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه، سواء عن طريق الذات، أو عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين، التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

2 -**أهداف تقييم الأداء:** هناك ثلاثة مستويات لأهداف لعملية تقييم الأداء وهي:

1.2 -على مستوى المؤسسة:

- يساعد على وضع نظام فعال للرقابة و هذا لتسهيل التقييم بين الرئيس و المرؤوسين ويكون على الأساس ومعايير موضوعية؛
- رفع مستوى أداء المستخدمين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور؛
- ضمان عدالة المعاملة وذلك باستخدام أسلوبا موضوعيا للتقييم الأداء؛
- إيجاد مناخ ملائم و تحسين المحيط الاجتماعي للعمل من زيادة الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال شكاوى المستخدمين اتجاه المؤسسة
- تحديد تكاليف العمل و إمكانية ترشيد سياسات الإنتاج و سياسات التوظيف عن طرق الربط بين العائد و التكلفة؛
- يساعد المؤسسة على وضع معدلات أداء موضوعية و معايير دقيقة؛
- يساعد احترام نظام العمل و قواعده؛
- يساعد الإدارة في التعرف على الأفراد ذوي المواهب و الكفاءة العالية و توجيه هذه الكفاءات إلى الوظائف التي تتوافق و قدراتهم؛
- يعد من أهم المؤشرات التي تعتمدها المنظمة لمعرفة مستوى الدافعية ودرجة الرضا الوظيفي.

2.2 - على مستوى المديرين:

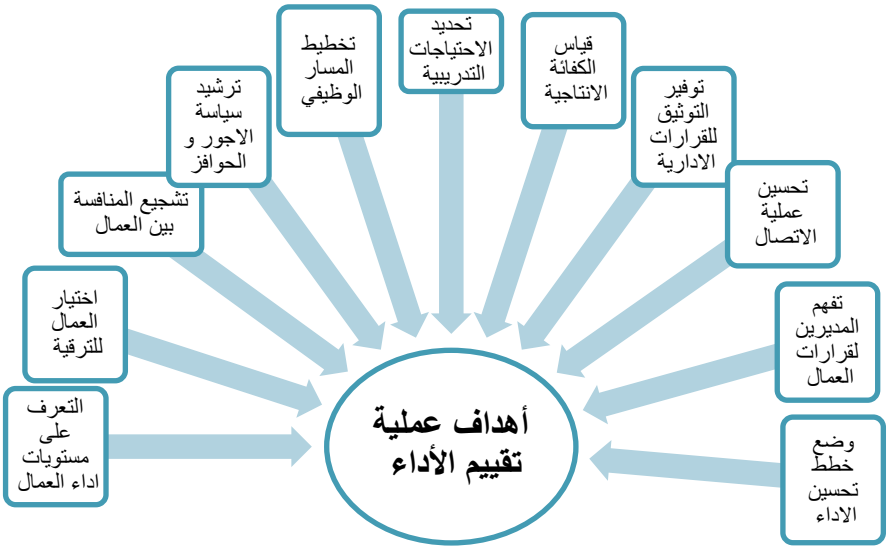
- تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء و قدراتهم الإشرافية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها من خلالها تقوم الإدارة العليا بتقديم توجيهات ودورات تكوينية للرؤساء من أجل التوجيه الأمثل لهم و هذا بتكوين علاقة جيدو بين الرؤساء و المرؤوسين و تكوينهم على تقييم الأداء الأمثل و الموضوعي؛
- تكوين علاقات جيدة مع العمال و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و صعوباتهم؛
- تنمية قدرات المدير أو المشرف في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالعمال؛
- التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل علمي وموضوعي.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

3.2 - <u>على مستوى الإفراد العاملين</u>:

- رفع حالة الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد؛
- اقتراح الطرق المناسبة لتطوير سلوك الأفراد العاملين و تجديد بيئتهم الوظيفية؛
- توفر نتائج تقييم الأداء التغذية العكسية للعاملين من حيث يتعرف كل عامل من خلالها بايجابياته و سلبياته؛
- تستخدم في جذب الموارد البشرية الجديدة إلى المؤسسة و ترقية العمال ذوي المهارات و القدرات العالية؛
- تساهم في دعم العلاقات بين العمال و الإدارة.

و على العموم أجمع الباحثون على أن هدف تقييم الأداء في أي منظمة يتمثل في توفير معلومات م واضحة و موضوعية و صادقة عن أداء مواردها البشرية بشكل دائم و هذه المعلومات تصنف حسب القرارات التي تستخدمها المنظمة، ويمكن تلخيص أهداف تقييم أداء العمال في الشكل التالي:



الشكل رقم 02: أهداف تقييم الأداء

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3 -**مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:** إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، لخير برهان وإثبات على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم، الذي على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الاستغناء فنتائج تقييم الأداء تستخدم في المجالات التالية:

الترقية: قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التعيين من الداخل (الترقية) لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المنظمة، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عملها لحالي.

التعيين والنقل: تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم.

تحديد الاحتياجات التدريبية: حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها و من يشارك في كل منها،وهذا ما نسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية، وهذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين، خاصة إذا كان عدد العاملين كبير. وإحدى هذه الوسائل المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لحصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة ومجالات ذلك. فمثلا قد تجد من تحليل نتائج عملية تقييم الأداء أن 50 % من العاملين حصلوا على تقييمات سلبية بالنسبة للمواظبة، هذه النتيجة تنبه إلى الحاجة لتحديد أسباب ذلك، فإذا تبين أن السبب في ذلك هو انخفاض الروح المعنوية بسبب سلوك المشرفين، فهذا يساعد في اقتراح دورة تدريبية للمشرفين الذين تحدث في وحداتهم المعدلات العالية لمساعدتهم في تغيير سلوكهم.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

وإذا اكتشفت النتائج أن معدل إنتاج % 40 من العاملين في قسم الإنتاج هو دون المقاييس المقبولة فإن مثل هذه النتيجة تنبه إلى الحاجة لدراسة أسباب هذه الظاهرة، فإذا تبين بأنها سبب ضعف مهارة العمال في أداء مهامهم، فهذا يعني الحاجة إلى تدريب العاملين ذوي معدلات الإنتاج المنخفضة لمساعدتهم على رفع إنتاجيتهم .

تخطيط الموارد البشرية: تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعدها في عملية تخطيط هذه الموارد و بالتالي مساعدتها في أداء مهمتها الأساسية على النحو التالي: عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ في زمن أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى، مما يجعل زمن العمل المتاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر، وهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلاً لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل.

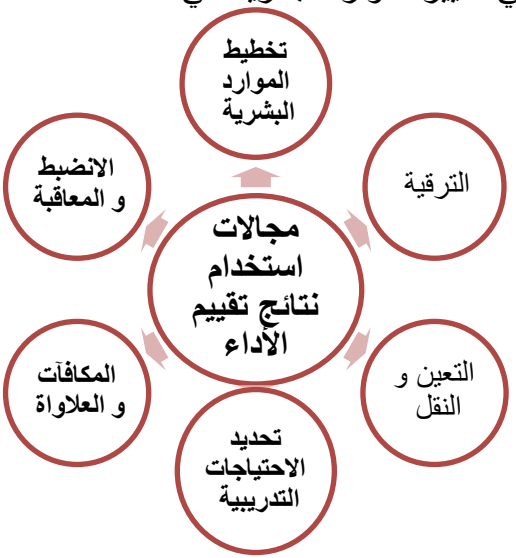
كما توضح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغني عنهم ووجوب الاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة، مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية.

تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات: إذ عن طريق تقييم الأداء وما يظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز.

الانضباط والمعاقبة: يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه، ومراعاتها في تقييمه،لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة، بالإضافة إلى ذلك إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، وإذا ثبتت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها. فقبل أن تتخذ المنظمة قرار حاسما كهذا تحتاج العودة إلى ملف الفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك اعتيادي ومتكرر، وكذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

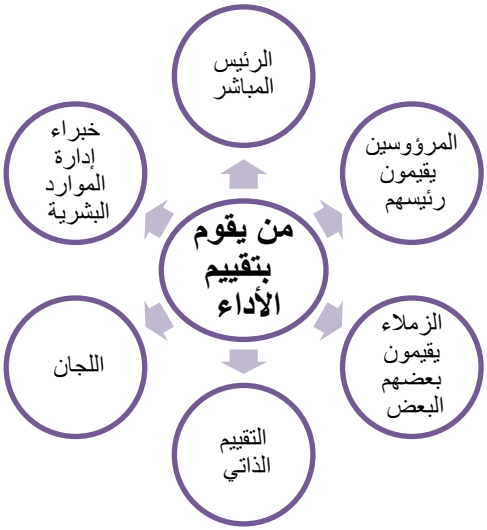
بالاستفادة منه في مواقع أخرى. و الشكل التالي يوضح مجالات استعمال نتائج تقييم الأداء في تسيير الموارد البشرية في المنظمة



الشكل رقم 03: مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء

4 - مسؤولية تقييم الأداء:

يقصد بها تحديد الجهة المختصة بتقييم أداء العمال وعموما يتم تقييم الأداء بواسطة إحدى الأطراف المبينة في الشكل التالي:



الشكل رقم 04: مسؤولية تقييم الأداء

التقييم الذاتي: يمكن أن يقيم العامل نفسه خاصة إذا كان الغرض من التقييم هو تطويره و تصميم برامج تدريبية له، وعادة لا يستخدم هذا التقييم لأغراض أخري غير التدريب و التطوير

تقييم الرئيس لمرؤوسيه : وهي الطريقة الأكثر شيوعا ، لان الرئيس المباشر هو الأقدر على تقييم أداء مرؤوسيه وهو أكثر الأشخاص معرفة بعملهم من حيث الواجبات و المسؤوليات وكذلك قدراتهم و انجازاتهم و سلوكياتهم ، لكونه على صلة مستمرة و متواجد معظم الوقت معهم و بالتالي يستطيع أن يحدد جوانب القوة و الضعف فيهم .

تقييم المرؤوسين للرؤساء : يمكن أن يستخدم المرؤوسين في إعداد تقارير تقييم رؤسائهم وذلك للحكم على سلوكيات الرؤساء في تعاملهم مع مرؤوسيهم، ولا ينبغي الاعتماد على هذا التقييم لوحده في اتخاذ القرارات الخاصة بالرؤساء.

تقييم خبراء إدارة الموارد البشرية : في بعض الأحيان يتم الاستعانة بخبراء إدارة الموارد البشرية من داخل أو خارج المنظمة من اجل مساعدة القائمين على تقيم الأداء، ويشترط أن يكون الخبراء على معرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقييم الأداء القائم بها.

WWW.DZPEN.COM قلم الجزائر

تقييم اللجان : قد تتشكل لجنة خاصة مكونة من رؤساء أقسام لهم صلة و معرفة مسبقة بالعمال قبل فترة التقييم، حيث تقوم اللجنة بدراسة التقرير الذي يقدمه الرئيس المباشر و من ثمة يتم إقراره أو تعديله أو إجراء مقابلة مع المستخدم المطلوب تقييمه ، والهدف من اعتماد هذا الأسلوب هو تجنب التحيز و الابتعاد عن التسلط و الحكم الشخصي غير الموضوعي .

الزملاء يقيمون بعضهم البعض : هذا التقييم يكون مفيدا كون أن المجموعات على احتكاك دائم بب عضهم البعض، و أن العمل يفرض عليهم التعاون و التشارك و الانتظام في الأداء.

5 -**فترة تقييم الأداء :** عملية تقييم الأداء تتم كل سنة في مواعد ثابتة لتنفيذ التقييم على مستوى كل عمال، و في الغالب أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين في نهاية الفترة، ويمكن أن تتم في عدة مرات في السنة:

- مرة واحدة سنويا، ويتبع ذلك غالبية المنظمات؛
- مرتين سنويا، ويتم و يتبع ذلك عدد قليل من المنظمات؛
- أكثر من مرتين سنويا، ويتبع ذلك عدد نادر من المنظمات.

III - معايير تقييم الأداء:

1 -تعريف معايير التقييم:

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم و هي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة .

كما يقصد **بمعايير تقييم الأداء** الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

كما تعرف **معايير الأداء** أيضا بأنها العوامل التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقيم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، والاستعداد للتطور، الكفاءة ويركز تقييم الأداء الفعال على العوامل التي يمكن ملاحظتها، مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، وقد تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ، وذلك بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا.

2 -تقسيم معايير التقييم:

تختلف المعايير التي تحدد مستوى الأداء المقبول باختلاف الوظائف أو مناصب العمل، إذ أن هناك وظائف تتطلب التركيز على المعايير الكمية كوظيفة مشغل الماكنة (الآلة) في مصنع إنتاجي أو كاتب الآلة الراقنة الذي تكون مخرجات عمله عدد الصفحات المطبوعة خلال فترة محددة، في حين أن هناك وظائف تتطلب التركيز على المعايير النوعية (السلوكيات أو المدخلات من مهارات و قدرات) كالوظائف الإدارية و الوظائف العلمية والبحثية التي يصعب تحديد مخرجاتها بدقة .و هكذا، فإن كل وظيفة تتطلب معايير للأداء تعبر عن كل الجوانب أو معظمها، و التي تمثل المهام و الأنشطة الفرعية و كذا الآجال التي تؤدى فيها هذه الأنشطة و يجب إذ ذاك اعتماد المقاييس النوعية و الكمية في آن واحد، و بخاصة عندما يتعلق الأمر بالأعمال التي تحتوي على جوانب و أبعاد كمية و نوعية عديدة.

و تقسم معايير الأداء إلى ثلاثة أقسام حسب العوامل المستخدمة في التقييم و هي: معايير نواتج الأداء، معايير سلوك الأداء، معايير صفات شخصية.

1.2 -معايير نواتج الأداء:

النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم من السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وتكون النتائج في معظم الوظائف أرقاما مختصرة، مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية، أو الدخل الإجمالي، فقد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس إنتاجاً سلعياً، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج .ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل أو العناصر الأربعة الآتية:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الكمية	ما هو حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوّقعاً، وهل أثرت أية ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة سواء كان إيجابياً أم سلبياً
الجودة	ما هي جودة النتائج، وما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة، ما هي العلاقة الموجودة بين النوعية والكمية
التكلفة	ما هي تكلفة تحقيق النتائج ؟ مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام، الآلات والمعدات والخدمات، ما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية ؟
الوقت	هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد ؟ وإذا لم ينجزه لماذا؟ هل يعود التأخير إلى ظروف خارج إرادة العاملين ؟ أم يعود إلى سوء التخطيط والإدارة ؟

نموذج عناصر متصلة بإنتاج العامل

العناصر	مفهومه	درجات التقييم
كمية الإنتاج	يقيم مدى تغطية العامل لمستويات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف العمل المتاحة	**ممتاز**:إنتاج يزيد بكثير عن الإنتاج العادي لكافة واجباته **جيد**: إنتاج أكثر من العادي لكافة واجباته. **متوسط**: إنتاج عادي لكافة واجباته **دون المتوسط** : إنتاج قليل غير منظم **ضعيف**: غير منتج

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

جودة الإنتاج	يقيم مدى إتقان العامل لعماه ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي و ظروف العمل و الإمكانيات المتاحة	**ممتاز**: إنتاج متقن ونادرا ما يخطئ **جيد**: إنتاج سليم وقليلا ما يخطئ **متوسط**: إنتاج سليم **دون المتوسط**: كثيرا ما يخطئ **ضعيف** : يهمل دائما في عمله

2.2 -معايير سلوك الأداء: ويكون الاعتبار الأساسي وفقا لهذه المعايير لسلوك الفرد وليس لكمية ونوعية الإنتاج الذي يقدمه، ومن هذه المعايير ما يلي: المواظبة في العمل، التعاون مع الزملاء، قيادة المرؤوسين.

نموذج عناصر متصلة بسلوك العامل

العنصر	مفهومه	درجات التقييم
المواظبة	ويقصد بها المحافظة على مواعيد الحضور و الانصراف.	**ممتاز**: لا يتغيب أو يتأخر إلا لظروف قاهرة **جيد**: نادرا ما يتغيب أو يتأخر بعذر مقبول **متوسط**: يتغيب و يحتاج إلى تحذير **دون المتوسط** : يتغيب و يحتاج إلى خصم **ضعيف** : كثير التغيب يجازى بالخصم لكثر من مرة لعدم المواظبة
التعاون	يقيم هذا العنصر درجة التعاون بين العامل و المتصلين به سواء كانوا زملاء أو جمهور خارج المنظمة	**ممتاز**: يبادر دائما للتعاون مع الجميع **جيد**: على استعداد تام للتعاون **متوسط**: يتعاون فقط مع من يعملون معه **دون المتوسط**: لا يرغب في التعاون **ضعيف**: يصعب التعاون معه
الإشراف و التنظيم	يقيم هذا العنصر مقدرة المشرف على تنظيم العمل بالوحدة التي يرأسها ومدى قدرته على توجيه و تدريب و متابعة و توزيع العمل عليهم	**ممتاز:** قادر على القيادة و التنظيم و تنمية قدرات الآخرين **جيد:** غالبا ما يحصل على نتائج دون متاعب وبخطة مدروسة **متوسط** : علاقته بمرؤوسيه في حدود التعليمات **دون المتوسط** : غير قادر على التجاوب مع مرؤوسه ولا ينظم عمله **ضعيف** : يثير المتاعب ويعمل بدون خطة

3.2 معايير صفات شخصية: يكون الاعتبار الأساسي وفقا لهذه المعايير للصفات الشخصية للفرد العامل وليس لإنتاجه أو سلوكه، ومن هذه المعايير: المبادأة، الانتباه، الدافعية العالية، إمكانية التقدم الوظيفي . و المثال التالي يبين نموذج معايير تقيم الأداء متصلة بقدرات العامل .

العنصر	مفهومه	درجات التقييم
المبادأة	تعني القدرة على إدخال التحسينات و الأفكار النافعة وحل المشاكل التي تقابله في حدود الإمكانيات المتاحة	**ممتاز**: يصل فورا إلى عمق المشكلة التي تعترضه و يحلها بنفسه و متيقظ دائما لاكتشاف طرق أفضل لتأدية عمله **جيد**: يظهر فهمه لأية مشكلة تعترضه ويحاول علاجها دون الحاجة إلى مساعدة **متوسط**: يقدم حلول مناسبة لحل المشكلة التي تعترضه ويحتاج إلى مساعدة . **دون المتوسط**: يحتاج إلى المساعدة الدائمة في أداء العمل المعتاد و لا يحاول اكتساب خبرات جديدة **ضعيف**: غير قادر على التصرف خاصة في المواقف الجديدة حيث يخطئ في الفهم أو يتهرب من حل المشاكل التي تقابله.
إمكانية التقدم	يقيم هذا العنصر على أساس الأخذ في الاعتبار تجاوب الرئيس أو المشرف للتوجيهات التي تلقي عليه و استعداده الدائم لإظهارها في الوقت المناسب دون إيضاح متكرر	**ممتاز**: طموح و سريع التجاوب **جيد**: يتعلم بسرعة وفقا للتوجيهات **متوسط**: يحتاج لشرح تفسيري متكرر **دون المتوسط** : يحتاج لشرح تفصيلي **ضعيف** : ليست لديه قابلية للتقدم

3 -شروط معايير الأداء : يشرط في المعيار أن يكون دقيقا في التعبير عن جانب الأداء المراد قياسه وذلك إذا تميز بمجموعة من الخصائص التي يجب توافرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعاً في عملية تقييم الأداء ومن هذه الصفات أو الشروط الآتية:

الصدق	يعني أن العوامل الداخلية في المعيار يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العامل بدون زيادة أو نقصان
الثبات	يقصد به الاستقرار و التوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات متباينة أو من قبل أشخاص مختلفين ، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لأخر و من شخص لأخر عندما يكون الأداء ثابتا.
التمييز	المعيار الجيد لا بد وأن يميز بين الأفراد وفقا لأدائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود، وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب، وفي ترقية الأفراد، وتحديد البرامج التدريبية.
القبول	لا بد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هذا هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين
سهولة الاستخدام	ينبغي أن يتميز المقياس الذي يتم به تقييم الأداء بالوضوح و سهولة استعماله مع مراعاة الوقت المطلوب و أن يكون مناسبا لكل الرؤساء و المرؤوسين

IV خطوات تقييم الأداء:

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعة، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.

1 -**قياس الأداء:** في هذه المرحلة يتم جمع المعلومات عن الأداء الواقعي للأفراد، و يمكن أن تتحصل عليها من المصادر الآتية :

- ملاحظة الأفراد العاملين ومتابعتهم؛
- التقارير الإحصائية؛
- التقارير الشفوية؛
- التقارير المكتوبة.

و تكون عادة عملية قياس الأداء دورية من دون أن يكون هناك نمط محدد للمدة أو الفترة التي تفصل بين تقييم و آخر . فهناك مؤسسات تقوم بذلك كل ثلاثة أشهر و أخرى كل ستة أشهر .و هناك من تفضل مدة سنة لتقييم أداء مواردها البشرية .و بالنسبة للمدة الزمنية التي تفصل بين قياسين للأداء، فلا تجب أن تكون طويلة بحيث لا تمكننا من قياس التغييرات المستمرة في الأداء، بالإضافة إلى إضعاف الأثر التحفيزي الذي قد تنتجه نتائج التقييم .و لا يمكن أن تكون هذه الفترة قصيرة فتصبح عملا روتينيا و عبئا ثقيلا على الرؤساء و المرؤوسين لا طائل من وراءه.

و تبدأ عملية تقييم الأداء بقياس الأداء و تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد استمارة تقييم الأداء أو بطاقة التقييم في شكل نموذج واحد يطبق على جميع الأفراد المقيمين تحتوي استمارة التقييم على مجموعة من المعايير أو الأسس لمقارنة الأداء الفعلي للأفراد و الأداء المعياري . و تكون استمارة تقييم الأداء حسب النموذج التالي :

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

بطاقة تقييم أداء الأفراد
fiche d'appréciation du personnel

الاسم و اللقب : .....السن:.....	تاريخ المقابلة :.....	الخبرة في المنصب :.....
الدائرة / القسم	السنة :	

الجزء 01 : معايير تقييم الإنتاج **partie 01 : critères professionnelles**

درجات المقياس / المعايير	I	P	B	TB	E
كمية الإنتاج					
جودة الإنتاج					
التنظيم					
معرفة العمل التقني					

الجزء 02 : معايير تقييم سلوك العامل وقدراته **partie 02 : critères humaines**

مهارات العلاقات و التعاون	I	P	B	TB	E
المبادرة و المبادأة					
المواظبة					
الثقة في النفس					
التاطير و استعمال الوقت					

الجزء 03 : اسم و تقييم المسئول المباشر **partie 03 : nom et appréciation du responsable direct**

الاسم .....التاريخ .....التوقيع .....

المستوى العام للأداء I P B TB E niveau générale de performance

التوقيع .....التاريخ .....

الجزء 04: ملاحظات المسئول المباشر من خلال المقابلة
observation du responsable hiérarchique direct a l'issue de l'entretien

التوقيع .....التاريخ .....

الجزء 05 : تعليقات الشخص الذي تم تقيمه **partie 05 : commentaires de l'intéressée**

التوقيع .....التاريخ .....

I	ضعيف	insuffisant
P	متوسط	passable
B	جيد	bien
TB	جيد جدا	très bien
E	ممتاز	excellent

WWW.DZPEN.COM قلم الجزائر

2 مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة و الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي. ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية.

عملية مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري تعطي ثلاثة حالات ممكنة :

الحالة الأولى:

الأداء الفعلي يساوي أو يعادل الأداء المعياري ⟺ لا توجد انحراف في الأداء (حالة توازن)

الحالة الثانية:

الأداء الفعلي أكبر من الأداء المعياري ⟺ انحراف موجبة

الحالة الثالثة:

الأداء الفعلي أقل من الأداء المعياري ⟺ انحراف سالبة

3 -مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

4 -الإجراءات التصحيحية: إن اكتشاف نقص في أداء الأفراد بعد تحليل الانحرافات عن المستوى المعياري (القياسي) للأداء، يجعل الإدارة في حاجة إلى القيام بإجراءات تصحيحية حتى يرتفع مستوى أداء الأفراد إلى المستوى المرغوب فيه .و قد تمثل هذه الانحرافات احتياجات تدريبية بالنسبة لجانب أو وجه من أوجه الوظيفة التي يشغلها الفرد .و بالتالي، فإنها تسجل في السجلات الخاصة بالاحتياجات التدريبية و ذلك للقيام بإصدار قرار في شأن التدريب الكفيل بسد هذا النقص و تلبية هذه الحاجة. و الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين :

1.4 -الإجراء التصحيحي المباشر : لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

2.4 -الإجراء التصحيحي الأساسي: النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

خاتمة:

تعرف عملية تقييم الأداء على أنها عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه.

وعملية تقييم الأداء هي تحليل أداء الفرد ولكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية،وسلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف.

لتقييم الأداء فوائد هي: رفع الروح المعنوية للعاملين، تشعر العاملين بمسؤولياتهم، شعور وسيلة لضمان عدالة المعاملة توفر الرقابة على الرؤساء، تضمن استمرار الرقابة والإشراف، تقييم سياسات الاختيار والتدريب، توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية.

تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق ثلاثة مستويات أهداف رئيسية هي:

أهداف على مستوى المنظمة	أهداف على مستوى المدراء	أهداف على مستوى الأفراد العاملين
- يساعد على وضع نظام فعال للرقابة - رفع مستوى أداء الأفراد واستثمار قدراتهم . - ضمان عدالة المعاملة وذلك باستخدام أسلوبا موضوعيا للتقييم الأداء - تحسين المحيط الاجتماعي للعمل - تحديد تكاليف العمل . - وضع معدلات أداء موضوعية و معايير دقيقة - احترام نظام العمل و قواعده - يساعد الإدارة في التعرف على الأفراد ذوي المواهب و الكفاءة العالية - مؤشر لمعرفة مستوى الدافعية ودرجة الرضا الوظيفي	- جعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء و قدراتهم الإشرافية - تكوين علاقات جيدة مع العمال و التعرف على مشاكلهم و صعوباتهم - تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالعمال - التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل علمي وموضوعي.	- رفع حالة الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد . - اقتراح الطرق المناسبة لتطوير سلوك الأفراد العاملين و تجديد بيئتهم الوظيفية - توفر نتائج تقييم الأداء التغذية العكسية للعاملين - جذب الموارد البشرية الجديدة و ترقية العمال ذوي المهارات و القدرات العالية - دعم العلاقات بين العمال و الإدارة .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تستخدم نتائج تقييم الأداء في مجالات تسيير الموارد البشرية التالية : الترقية، التعيين والنقل، تحديد الاحتياجات التدريبية، تخطيط الموارد البشرية، تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات، الانضباط والمعاقبة.

تقييم الأداء هي عملية سنوية يتولى القيام بها المسؤول المباشر للعامل، كما يمكن أن يتم تقيم الأداء من طرف: العامل نفسه (تقييم ذاتي) ، لجنة تقييم، خبراء في تسيير الموارد البشرية، الزملاء في العمل .

يتم تقيم أداء الأفراد على أساس معايير تقييم الأداء و يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز لَلتقييم و هي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الأفراد و على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا.

تقسم معايير الأداء إلى ثلاثة أقسام حسب العوامل المستخدمة في التقييم و هي: معايير نواتج الأداء، معايير سلوك الأداء، معايير صفات شخصية. ويشترط فيها: الصدق، الثبات، التمييز، القبول، سهولة الاستخدام.

تمر عملية تقييم الأداء بخمسة خطوات هي تحديد معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، مقارنته بالمعايير الموضوعة، مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين، اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

مراجع الدرس:

الكتب باللغة العربية:

1 ـأحمد ماهر، **الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد**، دار الجامعية، مصر،2003

2 ـالصيرفي محمد ، **قياس وتقويم أداء العاملين**،الطبعة الأولى ، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية2008

3 ـحمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية الّنشر لجامعة قالمة، 2004

4 ـخالد عبد الرحيم مطر الهيتي، **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،2003 .

5 ـراوية حسن، **إدارة الموارد البشرية(رؤية مستقبلية)**، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2003

6 ـزهير ثابت، **كيف تقيم أداء الشركات والعاملين**، دار قباء للطباعة والّنشر والتوزيع، القاهرة،2001

7 ـتوفيق محمد عبد المحسن، **تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)**، دار الّنهضة العربية،1999

8 ـسهيلة محمد عباس، علي حسن علي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، الأردن،1999

9 ـسعاد نايف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد**، دار وائل للّنشر، عمان، الأردن،2001

10 ـصلاح الدين عبد الباقي ، **الجوانب العلمية و التطبيقية في ادارة الموارد البشرية في المنظمات** ، الدار الجامعية للتوزيع و النشر الإسكندرية مصر 2002

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

11 -عقلة محمد المبيضين، وأسامة محمد جرادات، **التّدريب الإداري الموجه بالأداء**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2001

12 -مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد (مدخل كمي)**، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن1998

13 -مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد**، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2003

14 -ماريون هاينز، ترجمة محمود مرسي وآخرون، **إدارة الأداء وإدارة البحوث**، المملكة العربية السعودية،1988 .

15 -مصطفى نجيب شاويش ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الشروق ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 1996

16 - عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة(بعد إستراتيجي)**، دار وائل للّنشر، عمان، الأردن2005 .

17 - عبد الغفار حنفي السلوك التنظيمي ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الجامعة الجديدة وصر دون طبعة 2002

18 - عبد المحسن عودة ، **دليل المديرين ورجال الأعمال و الباحثين في إدارة الأفراد** ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، الطبعة الأولى 1998.

الكتب بالغة الفرنسية:

- PETIT، BELANGER ، BEN ABOU، FOUCHER، BERGERON، **Gestion Stratégique Et Opérationnelle Des Ressources Humaines** ; Editeur GAETEN MORIN، 1993

الدرس رقم 02: طرق تقييم الأداء

الهدف من الدرس رقم 02: في نهاية هذا الدرس، يجب أن يكون المتربص قادرا على:

- تحديد أهم الطرق التقليدية في تقييم الأداء؛
- تحديد أهم الطرق الحديثة في تقييم الأداء؛
- التعرف على أخطاء تقييم الأداء.

خطة الدرس رقم 02:

مقدمة

I -مجموعة الطرق المقارنة (المقاربة المقارنة)

1 -طريقة الترتيب العام
2 -طريقة المقارنة بين العاملين (المقارنة الثنائية)
3 -طريقة التوزيع الإجباري

II - مجموعة طرق التقييم الوصفية (المقاربة الوصفية للسمات و السلوك)

1 -طريقة التدرج البياني
2 -طريقة قائمة معايير التقييم
3 -طريقة الأحداث (الوقائع) المهمة
4 -طريقة قوائم المراجعة
5 -مقياس التدرج على أساس سلوكي
6 -طريقة مقياس الملاحظات السلوكية

III -مدخل النتائج و الأهداف

1 -طريقة الإدارة بالأهداف
2 -طريقة المعايير القياسية في العمل

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مقدمة:

تستخدم إدارة الموارد البشرية في المنظمات طرق و أساليب مختلفة لتقييم أداء العاملين فيها، فبعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهم العاملين التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء ولكنها لا توّفر مجموعة البيانات اللازمة لمّتخذي القرارات في مجال شؤون الأفراد، والبعض الآخر تعتمد عليه الإدارة في تنمية العنصر البشري.

وكل طرق وإجراءات تقييم الأداء المتاحة لها مزاياها ولها عيوبها، وبعض المنظمات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها .

و تتوفر لدى إدارة المنظمة و بالتحديد المشرفين على التقييم مجموعة من الطرق لتقييم أداء الأفراد العاملين و على الجهة المقيمة اختيار الطريقة التي تعتقد بأنها أكثر تناسبا مع طبيعة الأعمال التي ينفذها الأفراد و حجم المنظمة وطبيعة نشاطها

و سنتناول في هذا الدرس مختلف الطرق المنهجية في تقييم الأداء مع إبراز مزايا و عيوب كل طريقة و هذه الطرق هي:

- مجموعة الطرق المقارنة؛
- مجموعة الطرق الوصفية؛
- مدخل النتائج و الأهداف.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

I -مجموعة الطرق المقارنة(المقاربة المقارنة):

تعتمد أساليب هذه المجموعة في تقييم أداء الموارد البشرية على مقارنة أداء الأفراد الخاضعين للتقييم ببغضهم البعض ثم ترتيبهم حسب مستويات كفاءتهم من الأعلى إلى الأقل كفاءة.

و يستخدم مدخل المقارنة أداء الفرد مقارنة بأداء الأفراد الآخرين من زملائه و محاولة التوصل إلى ترتيب الأفراد المنتمين إلى مجموعة عمل معينة من الأفضل إلى الأسوأ. و تضم مجموعة من طرق تقييم الأداء هي: طريقة الترتيب العام، طريقة المقارنة بين العاملين (المقارنة الثنائية)، طريقة التوزيع الإجباري

1 -<u>طريقة الترتيب العام</u>:

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل (تنازليا أو تصاعديا) حسب مستوى كفاءة أداء كل عامل من المجموعة المراد تقيمها ، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ من الأحسن إلى الأسوأ ثم يقوم بعد ذلك بمقارنة أداء كل فرد مع أداء الآخرين، ولا تكون المقارنة حسب صفة أو خاصية معينة بل حسب الأداء العام (الجهد و السلوك، النتائج و المساهمة في بلوغ الأهداف)

وحسب هذه الطريقة يطلب من القائم بالتقييم و الذي يكون الرئيس المباشر أن يرتب مرؤوسيه على أساس الأداء الكلي ويوجد أسلوبين في الترتيب هما:

- **الترتيب البسيط:** تحديد أكثر الأفراد كفاءة ثم الذي يليه وهكذا حتى يصل إلى اضعف الأفراد في المجموعة

- **الترتيب البديل:** احتيار أفضل فرد من الأفراد الخاضعين للتقييم ووضعه في الترتيب الأول ثم اضعف أو أسوء فرد ووضعه في أسفل قائمة الترتيب ثم بعد ذلك يتم ترتيب بقية أفراد المجموعة وفقا للأقرب في الكفاءة لكلا الفردين الأفضل و الأسوأ حتى يتم الانتهاء من ترتيب جميع الأفراد في المجموعة .

و النموذج التالي يبين استمارة تقييم الأداء بطريقة الترتيب البسيط:

الدائرة.....**عدد الموظفين** ..... يرجى ترتيب العاملين لديك من المرتبة الأولى إلى المرتبة الأخيرة **المرتبة**..... **اسم الموظف** .....
المرتبة 01 (الموظف ذو الأداء الأفضل) **المرتبة 02**..... . . . . . **المرتبة ما قبل الأخيرة**:..... **المرتبة الأخيرة**:..... **توقيع** **المدير المشرف** **(اسم المدير)**

الشكل رقم 01: استمارة تقييم الأداء بطريقة الترتيب البسيط

ولهذه الطريقة مزايا و عيوب منها:

المزايا	العيوب
- بسيطة و غير معقدة و سهلة التطبيق. - التفرقة بين العامل الكفء وغير الكفء بطريقة واضحة	-أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية. -صعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد. -لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2 -طريقة المقارنة بين العاملين (المقارنة الثنائية):

حسب هذه الطريق يتم مقارنة كل فرد عامل في قسم أو مجموعة معينة مع بقية العمال في نفس المجموعة فيقوم بمقارنة الفرد مع كل واحد منهم و ويقيم المرؤوسين بحسب عدد المرات التي امتاز فيها أو كان أحسن من زملائه من حيث كمية الإنتاج و الجودة و التعاون و الزملاء. و بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.

و تحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية: $\frac{n(n-1)}{2}$

عدد الثنائيات = عدد العمال (عدد العمال -1) / 2

حيث n عدد فراد المجموعة

و بعد الانتهاء من المقارنة الثنائية، يحسب المشرف على التقييم عدد المرات التي تفوق فيها أداء الفرد موضع التقييم على زملائه و يصبح ذلك المجموع هو الأساس في تحديد الترتيب النهائي لأفراد المجموعة.

و يمكن توضيح هذه الطريقة في الجدول التالي:

المعنيون بالتقييم	العامل 01	العامل 02	العامل 03	العامل 04
العامل 01	/	-	-	-
العامل 02	+	/	+	-
العامل 03	+	-	/	-
العامل 04	+	+	+	/
المجموع	3+	1+	2+	0
الترتيب	الأول	الثالث	الثاني	الرابع

الجدول رقم 01: طريقة المقارنة الثنائية

العلامة (+): تدل على أفضلية العامل الموجود في العمود على العامل الموجود في السطر.
العلامة (-): تدل على السلبية (الأقل كفاءة).
يتضح من الجدول أعلاه أنه بمقارنة كل عامل مع عامل آخر، فإن العامل الأول كان الأفضل في 3 مرات (عدد مرات تفضيل المتمثلة في إشارة(+) الموجودة في عمود العامل الأول) و بالتالي فهو يعتر الأفضل بالنسبة لباقي العمال و هكذا يكون ترتيب العمال كما هو موضح في السطر الأخير من الجدول .

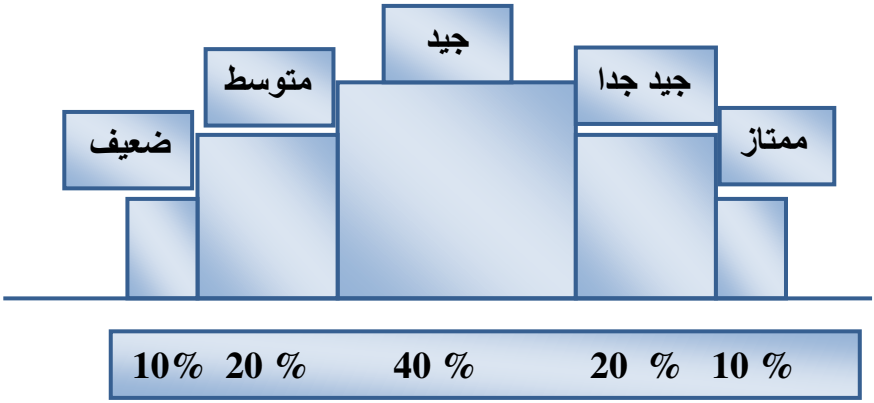
ولهذه الطريقة مزايا و عيوب:

المزايا	العيوب
-تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة، ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النّتائج تقريباً عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم -سهولة عملية التقييم على المقيم ذلك انه يقارن بين كل فرد عامل في قسم أو مجموعة معينة مع بقية العمال في نفس المجموعة	-يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبيراً. -لا تصلح لأغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد، ويكاد يكون الغرض منها هو اختبار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار و التحسن . -لا تحدد جوانب القوة و الضعف للعاملين -يتصف التقييم بعدم الموضوعية نظرا لأنه يعتمد على تشخيص المقيم بين العاملين .

3 -طريقة التوزيع الإجباري:

تعتمد هذه الطريقة في تقييم أداء الموارد البشرية على فكرة منحنى التوزيع الطبيعي حيث تتركز قيم أي ظاهرة عادة حول القيم المتوسطة لها و تتدرج ارتفاعا و انخفاضا في الاتجاهين (عند الطرفين). وعليه يقوم المشرف بتوزيع ترتيب العاملين على أساس منحنى التوزيع الطبيعي واعتبار أن الأغلبية تكون ذات كفاءة أداء متوسطة في حين تكون نسبة قليلة منهم ذات كفاءة مرتفعة وأخرى ذات كفاءة منخفضة وذلك وفق شكل درجات قياس الأداء الذي تحدده المؤسسة مسبقا .

و الشكل التالي يوضح طريقة التوزيع الإجباري:



الشكل رقم 02: طريقة التوزيع الإجباري

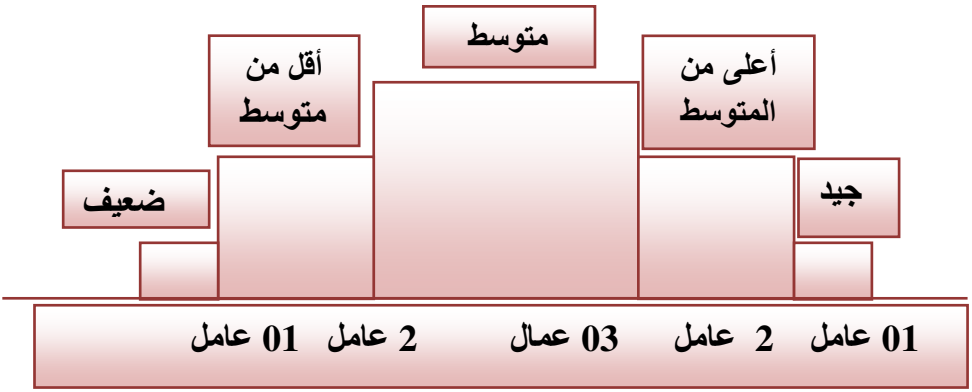
وفقًا لهذه الطريقة يطلب من المقيم (الرئيس) وضع مجموعة العمال المرؤوسين المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة و ذلك بناءا على رأي المقيم بشكل عام، حيث يتراوح فئات التقييم بين ضعيف وأقل من المتوسط، ومتوسط وأعلى من المتوسط، وجيد.

و تشترط هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة على أساس التوزيع الطبيعي كما يلي:

WWW.DZFEN.COM | قلم الجزائر

10 % من العمال في الفئة الأولى (ضعيف)
20 % من العمال في الفئة الثانية (أقل من المتوسط)
40 % من العمال في الفئة الثالثة (متوسط).
20 % من العمال في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط).
10 % من العمال في الفئة الخامسة (جيد).

والشكل رقم (02) يبين كيفية استخدام طريقة التوزيع الإجباري في تقييم 10 موظفين:



الشكل رقم 03: مثال لطريقة التوزيع الإجباري

ولهذه الطريقة مزايا و عيوب:

المزايا	العيوب
- سهولة عملية تقييم الأداء - سرعة التقييم - لا يبذل المقيم جهداً و وقتاً كبيرين في التقييم	-نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم. -نتائج تقييمها عامة غير تفصيلية، فلا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق، إذ تقتصر على بيان أن فلان أكفاء من فلان. -لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية. -صعوبة استخدام طريقة التوزيع الإجباري عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيراً، حيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة.

II - مجموعة طرق التقييم الوصفية (المقاربة الوصفية للسمات و السلوك):

يتم تقييم أداء الأفراد وفق هذه المجموعة عن طريق تحديد معايير تصف الأداء و السلوك الجيد لكل نوع من الوظائف و مقارنة مدى امتلاكهم لهذه الصفات و الخصائص حيث تمثل النتيجة مستوى كفاءة كل فرد يتم تقييمه و توضح نقاط القوة و الضعف المتوفرة لديه. و تشمل طرق التقييم التالية:

1 -طريقة التدرج البياني:

تسمى أيضا بطريقة المقياس المتدرج وتعتبر من أشهر المقاييس التي تستند إلى السمات في عملية تقييم الأداء. وتعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً، والذي يحتوي على صفات وخصائص، مثل كمية الإنتاج نوعية الإنتاج الإبداع والمعرفة بالعمل، التعاون، وغيرها من

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

الخصائص، ويشير على ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوّفر فيه هذه الصفة.

يستعمل المشرف في هذه الطريقة نموذجا يتضمن حصائص و صفات معينة يريد الحكم عليها في اداء مرؤوسيه و أمام كل صفة من الصفات يضع وزن أو درجة تبدأ من الواخد وتنتهي بخمسة ، فيقوم المشرف بوضع علامة امام الدرجة التي يراها تتناسب و تقدير العاملين بخصوص الصفة التي تتعلق بها. الشكل التالي يوضح ذلك:

الصفة	درجات التقييم				
	ضعيف (1)	مقبول (2)	جيد(3)	جيد جدا(4)	ممتاز(5)
الحاجة للاشراف و التوجيه		✓			
كمية الاداء				✓	
الانتضام في الدوام			✓		
اتباع التعليمات		✓			
القدرة على الإبداع	✓				

الجدول رقم 02:نموذج طريقة التدرج البياني

مزايا و عيوب الطريقة:

المزايا	العيوب
-تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال. -تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة، وهي تلاءم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات.	- لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم، حيث أن الفرد العامل يقيم وفقاً لأحكام المشرفين فيما يتعّلق بكمية ونوع العمل، مما يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم. - من الصعب على الفرد تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال. - من الصعب تصميم برامج تدريبية للأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض، فالصفات هي عامة في الغالب، حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك. - يتطلب استخدام هذا السلوك درجة عالية من الشعور بالمسؤولية والحكم العادل من قبل الرئيس المباشر كما يتطلب جهوداً كبيرة في الملاحظات والإشراف على سلوك العاملين ومتابعتهم

2 -<u>طريقة قائمة معايير التقييم</u> :

تعتبر هذه الطريقة أوسع الطرق انتشار وأسهلها تصميما ، وابسطها استخداما، تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً، والذي يحتوي على صفات وخصائص، مثل كمية الإنتاج نوعية الإنتاج الإبداع والمعرفة بالعمل، التعاون، وغيرها من الخصائص، ويشير على ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوّفر فيه هذه الصفة. تحدد هذه الطريقة أوزان أو نقاط لكل معيار من معايير التقييم في شكل مقياس به درجات يقيس المستويات المختلفة لمعايير التقييم و مدى توفرها في الأداء و بجمع الدرجات نحصل على تقييم أداء الفرد.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

و الشكل التالي يبين نموذج طريقة معايير التقييم:

الاسم.....**القسم**.....**التاريخ**.....

حدد درجة توفر كل من المعايير التالية في أداء مرؤوسك .

المعايير	الوزن	ممتاز	جيد	متوسط	أقل من متوسط	ضعيف	الدرجة
كمية العمل: تمثل حجم العمل المقبول في الظروف العادية	**35**	35	**30**	25	20	10	
جودة العمل: الدقة و الكفاءة و مطابقة المعايير المتعارف عليها	**25**	25	**20**	15	10	05	
المعرفة و الإلمام بالعمل: فهم الحقائق الخاصة بالعمل	**15**	15	**12**	10	08	05	
التعاون و العلاقات: القدرة و الرغبة في العمل مع الزملاء و الرؤساء	**15**	15	**10**	10	08	05	
المبادأة و المواظبة: الرغبة في تحمل المسؤولية و المبادرة بأفكار بناءة	**10**	10	**10**	06	05	03	
المجموع	**100**						

الشكل رقم 04: نموذج طريقة مع معايير التقييم

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

مثال: نتائج تقييم أداء عامل حسب طريقة معايير التقييم كانت كما يلي:

كمية العمل = **30**، جودة العمل = **20**، المعرفة بالعمل = **12**، التعاون = **10**، المبادأة = **10**

نتيجة التقييم النهائية = 30+20+12+10+10 = 82 نقطة /100

لتحديد الملاحظة العامة للأداء يعتمد المقيم على السلم التالي:

مجموع الدرجات	ملاحظة التقييم
0 إلى 30	ضعيف
31 إلى 50	دون المتوسط
51 إلى 80	متوسط
81 إلى 90	جيد
91 إلى 100	ممتاز

من سلم التنقيط و الملاحظات تكون ملاحظة التقييم هي : **جيد**

3 -طريقة الأحدث (الوقائع) المهمة:

و فيها يقوم الرئيس بتسجيل الأحداث التي تظهر في كفاءة العامل أو الموظف من عدمه، و كذا سلوكه اتجاه الأحداث الهامة. و تتطلب هذه الطريقة من الرئيس ضرورة تسجيل الأحداث الهامة التي يرى أنها مؤثرة في حسن سير العمل و وتصرف العامل أمامه. و لا يركز الرئيس على الحدث في حد ذاته وإما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهته. وتتطلب التطبيق الجيد لهذه الطريقة من الرئيس إن الفهم الجيد لطبيعة عمل المرؤوسين و الأحداث الهامة التي يكتنفها هذا العمل. وتعتبر هذه الطريقة فعالة لاستنادها إلى الملاحظات أو المشاهدات الواقعية في تصرفات المرؤوسين بدلا من الاعتماد على التقييم الشخصي العشوائي.

ولهده الطريقة مزايا وعيوب هي :

المزايا	العيوب
- تقلل من التحيز من قبل المقيم، حيث أن المقيم يلاحظ السلوك الفعلي الحاصل - تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء الأفراد	- تتطلب جهوداً كبيرة مستمرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة أداء العاملين، وكتابة المواقف الإيجابية والسلبية أثناء فترة التقييم - إن مراقبة المشرف لمرؤوسيه باستمرار يضايقهم ويشعرهم لنهم مراقبون و أن المشرف يتصيد أخطائهم ويقيد حركنهم

4 -طريقة قوائم المراجعة:

وقوائم المراجعة هي عبارة عن قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل ، و الصفات الواجب توافرها فيهم و يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية و الرؤساء المباشرين.
و على إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة.
وتوضح قيمة عددية لكل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته
وحسب هذه الطريقة لا يعرف الرئيس المباشر هذه القيم حيث تقدم له إدارة الموارد البشرية قوائم التقييم خالية من القيم وذلك لمنع تحيزه للمرؤوسين وعلى الرئيس أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداء مرؤوسه بوضع علامة أو إشارة. وبعد عودة القوائم إلى مدير الموارد البشرية ، وبقيامه بالنظر في قيمة العناصر يضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين و موضوع أمامه علامة (x)

النموذج التالي يوضح طريقة قوائم المراجعة لأحدى الوظائف ي قسم الخبز و الأفران في شركة بسكويت .

الاسم .....القسم .....التاريخ ..... ضع أمام العبارة التي تنطبق على المرؤوس علامة √		
العبارات	**الوزن**	**التقييم**
1- يحصل على عينات من الخبز ويفحص وزنها و جودتها	**9.3**	✓
2- المكان الذي يعمل فيه دائم النظافة	**5.6**	
3- نادرا ما يأخذ رأي مرؤوسيه عند تحديد أوامر التشغيل ..	**2.7**	✓
4- يتأخر في صيانة أدواته.....	**1.2**	
5- يقرأ باستمرار قواعد ونظم العمل.....	**6.1**	✓
6- ليس لديه بعد النظر في تخطيط العمل.....	**1.1**	
7- يتعاون مع الزملاء و الزبائن	**7.3**	✓
8- المرؤوسين يحبون العمل معه وتحت رأسته.....	**5.8**	
9- يحب عمله ويرغب في البقاء في منصب عمله.....	**5.4**	✓
10- يعرض منتجاته على العملاء في شكل جذاب	**6.2**	
11- يقدم تقارير أسبوعية دقيقة و معبرة	**4.6**	✓
12-.....		
13-.....		✓
20.....		
		✓

الشكل رقم 05: نموذج طريقة قوائم المراجعة

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

وإذا افترضنا في قائمة مراجعة تقييم الأداء المذكورة أعلاه أن الفرد الخاضع للتقييم وضعت له علامات √ أمام العبارات 1، 2 ، 5 ، 7 ، 8 ، 10 و 11 فإن النتيجة الإجمالية للتقييم أداء الفرد هي عبارة حاصل جمع أوزان هذه العبارات كالتالي:

تقييم الأداء = 9.2 +5.6 + 6.1 + 7.3 + 5.8 + 6.2 +4.6 = 44.8

و بالنظر إلى باقي القيم بالنسبة لباقي الأفراد، وأيضا بالنظر إلى القيمة الإجمالية للقائمة يمكن التعرف على ترتيب الفرد .

مثلا: إذا كانت القيمة الإجمالية للأوزان تساوي 70 نقطة فان نسبة تقييم أداء الفرد تساوي **64 %** = $\frac{44.8}{70}$ لهذه الطريقة مزايا و عيوب منها :

المزايا	العيوب
-تقلل من التحيزات، حيث أن المقيم و المسؤول عن تحديد درجة الأهمية والدرجات لكل صفة مختلفين. وما سبق لا يعني بأنه لا يوجد تحيز مطلقاً، حيث باستطاعة المقيم تمييز الصفات الإيجابية والسلبية ومن ثم اختياره ما يراه اعتماداً على حكمه الشخصي	تكلفتها العالية حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات أعمال أو وفقاً للأعمال الموجودة لديها، حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل لعمل آخر.

5 -مقياس التدرج على أساس سلوكي:

يرتبط هذا المقياس ويأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتين: التدرج البياني والمواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناءا على مدى امتلاكه للصفات، وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

إضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته، كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف، إلى آخره، مما يساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة .مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم، والشكل التالي يمثل نموذجاً لهذه الطريقة

ضع علامة x على سلوكيات تتطابق مع عمل المرؤوس (العامل):

درجة القياس		الحالة
ممتاز	**10-9**	يقوم باستخدام كل مهاراته الفنية و ينجز كل المهام بطريقة ممتازة
جيد جدا	**8 -7**	يقوم في معظم الأوقات باستخدام جزء كبير من المهارات الفنية و ينجز معظم المهام بطريقة جيدة
جيد	**6-5**	قادر على أن يستخدم بعض المهارات الفنية و ينجز معظم المهام
متوسط	**4-3**	يواجه صعوبة في استخدام مهارات فنية و ينجز معظم المهارات متأخرا
ضعيف	**2-1**	يواجه صعوبات كثيرة في استخدام المهارات و ينجز المهام متأخر بسبب هذه الصعوبات

الشكل رقم 06: نموذج مقياس التدرج على أساس سلوكي

مزايا و عيوب هذه الطريقة:

المزايا	العيوب
-تقلل من الأخطاء المترتبة عن عملية التقييم بسبب تحديدها لمعايير التقييم -ربط أداء العمل الفعلي بالأداء المطلوب -الصدق و الموضوعية -تساهم في تحديد نقاط الضعف في أداء العاملين بدقة	-ارتفاع التكلفة و الجهود المطلوبة في تنفيذ هذه الطريقة و الوقت الذي تستغرقه -لا يمكن استخدامها إلا بالنسبة للأعمال التي يمكن ملاحظتها (الوظائف اليدوية)

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

6 -طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

تم تطوير هذا المقياس للقضاء على عيوب الطريقة السابقة (مقياس التدرج على أساس سلوكي)، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء، كما في الطريقة السابقة، إ لا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين، ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل، أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة.

و تتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوّقع، أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين

والشكل التالي يوضح نموذج لهذه الطريقة:

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

العنصر موضوع التقييم: التغلب على مقاومة التغيير

يشرح تفاصيل التغيير وأبعاده للمرؤوسين

لا يحدث أبداً (5) (4) (3) (2) (1) يحدث دائما

يبين لماذا يعتبر التغيير ضروريا

لا يحدث أبداً (5) (4) (3) (2) (1) يحدث دائما

يشرح كيف يؤثر التغيير على موقف العاملين

لا يحدث أبداً (5) (4) (3) (2) (1) يحدث دائما

ينصت إلى اهتمامات واستفسارات العاملين

لا يحدث أبداً (5) (4) (3) (2) (1) يحدث دائما

يدعو العاملين إلى المساعدة في تحقيق الغاية المنشودة للتغيير

لا يحدث أبداً (5) (4) (3) (2) (1) يحدث دائما

يحدد مواعيد لمقابلات المتابعة للتعرف على استجابات العاملين

لا يحدث أبداً (5) (4) (3) (2) (1) يحدث دائما

الإجمالي..... = درجة

دون المتوسط	متوسط	جيد	ممتاز	متكامل
10-6	15-11	20-16	25-21	30-26

الشكل رقم07: نموذج لمقياس الملاحظة السلوكية في تقييم الأداء الوظيفي

III -مدخل النتائج و الأهداف:

مدخل النتائج و الأهداف في تقيم الأداء هو أسلوب أكثر دقة لتقيم أداء العمال لا يكتفي بالسمات العامة و المتغيرات السلوكية ذات الصفة الشمولية التي يصعب قياسها مثل المبادأة ، التعاون مع الزملاء ، القدرة على تحمل المسؤولية..الخ

و حسب مدخل النتائج و الأهداف في تقييم الأداء، يقوم المدير بتقييم أداء العاملين وفق النتائج و الانجازات التي يحققها الفرد على مستوى وظيفته في ضوء أهداف يراد تحقيقها ، ويتم الاتفاق عليها بين الرئيس و المرؤوس ومراجعتها دوريا حيث أن الأداء الموضوعي (النتائج) هو أفضل مؤشر لمدى مساهمة العامل في تحقيق الأهداف .

ويضم هذا المدخل طرق التقييم التالية : طريقة الإدارة بالأهداف ، طريقة المعايير القياسية في العمل

1 -طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد طريقة الإدارة بالأهداف على تحديد الأهداف بصورة مشتركة بين الرئيس و المرؤوس ، وتحديد المسؤوليات في شكل نتائج متوقعة و استخدام هذا المقياس كمرشد لعمل الوحدة و كذا في تقييم مدى مساهمة كل عضو ، وتشمل أساسا على الاجتماعات التي تتم بين الرئيس و المرؤوس بهدف تحديد الأهداف التي تكون في إطار الأهداف العامة للمؤسسة .
و طريق الإدارة بالأهداف تقيس الأداء وتقييمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعة والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلا تمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالآتي:

1 -تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس.

2 -أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، ومتابعة تحقيق النتائج.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3 -في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه، بما اتفق عليه في بداية الفترة، وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجاباً أو سلبيا

الشكل التالي يوضح أحد أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف، وذلك في إدارة المبيعات:

الأهداف	المستهدف	الإنجاز	نسبة الإنجاز
1 - عدد الزيارات البيعية للعملاء.	150	160	%107
2 - عدد العملاء الجدد الذين تم الاتصال بهم.	50	50	%100
3 -كمية المبيعات من السلعة س.	1000	950	%95
4 -كمية المبيعات من السلعة ص.	2000	2200	%110
5 - عدد شكاوى العملاء.	20	15	%75
6 - عدد التقارير البيعية المطلوبة في الشهر	10	07	%80

الشكل رقم 08: نموذج لطريقة الإدارة بالأهداف لتقييم الأداء

إن الهدف الأساسي من هذه الطريقة هو تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وزيادة تحفيز الأفراد على العمل ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي:

- المشاركة الجماعية بين الرئيس والمرؤوسين في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.

- يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف، وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

- موافقة الأطراف المعنية(الرئيس والمرؤوس)، على معايير القياس وتقييم الأداء.

يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.

في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دوراً إيجابياً في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول يومياً مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعة.و ترتكز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية .

ولطريقة الإدارة بالأهداف مزايا وعيوب هي :

المزايا	العيوب
- هي من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي. - تعرف الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقاً، وما هي إمكاناتهم. - تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف	-من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظراً إلى أن كل فرد مقيم وفقاً لمدى تحقيقه للأهداف المحددة. -صعوبة تطبيقها في الواقع العملي، لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف، والمشاركة كما تتطلب مهارة في صياغة الأهداف بشكل واضح، كما أن توزيع الأفراد كفرق عمل وعندما تكون النشاطات والفعاليات متداخلة، فإن ذلك يزيد من صعوبتها أيضاً

2 -طريقة المعايير القياسية في العمل:

تسمى هذه الطريقة أيضا بطريقة الإنتاج أو نظام قياس و تقييم الإنتاجية أو طريقة معايير العمل و تستخدم في قياس الأعمال الإنتاجية حيث تقوم المؤسسة بتحديد معايير قياسية تعتبر مستويات أداء ملزمة للعاملين لحكم على مستوى أدائهم ، وتعد هذه المعايير بناءا على معطيات واقعية لأداء فرد من ذوي القدرات المتوسطة و غالبا ما تحدد بشكل معدل إنتاج في اليوم . وتتكون طريقة معايير العمل أو نظام قياس و تقييم الإنتاجية من أربع خطوات هي:

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

-يقوم الأفراد بتحديد المنتجات أو مجموعة الأنشطة أو الأهداف التي تتوقع المنظمة انجازها مع ملاحظة أن هذه المنتجات قد تكون غير ملموسة؛
-تحديد مؤشرات الإنتاجية، والمؤشرات هي مقاييس لجودة الإنتاج؛
-تحديد العلاقة بين المؤشرات و مستوى التقييم المصاحب للكمية؛
-تطوير نظام للمعلومات المرتدة، يعرف العاملين بمستوى الأداء المحقق لكل مؤشر من المؤشرات .

و بسبب صعوبة استخدام نتائج هذه الطريقة للمقارنة بين أداء العمال بسبب اختلاف الوظائف وكذا العمليات الإنتاجية، وهذا ما يؤدي إلى عدم تجانس معايير التقييم. ولإيجاد صيغة توحد معيار المقارنة بين العمال، يمكن اعتماد المتوسط النسبي للنتائج واعتباره كمعيار مشترك لمقارنة نتائج تقييم كل العمال و الحكم عليها في اتخاذ القرارات العادلة و الموضوعية نسبيا، سواء كانت متعلقة بالترقية ، منح المكافآت المالية، النقل وغيرها. و يحب المتوسط النسبي للنتائج بالعلاقة التالية:

$$\text{المتوسط النسبي للنتائج} = \frac{\text{مجموع (نسبة النتائج المحققة لكل عامل مقارنة بأهدافه)}}{\text{مجموع العمال المقيمين}}$$

ولهذه الطريقة في تقييم الأداء مزايا و عيوب هي:

المزايا	العيوب
- تعمد على دراسة متغيرات و عوامل موضوعية ويتحدد نجاحها على مدى وضوح معايير التقييم وقابليتها للتطبيق للوصول إلى نتائج تقيم فعلية ومعبرة على كفاءة أداء العامل. -تنشط الاتصال بين المستويات القيادية و المرؤوسين من خلال الحوار و التشاور بينهم لاختيار معايير عمل مناسبة وممكنة التحقيق مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل مريحة للطرفين.	-تعتمد على أنواع الأداء الكمي حيث يكون التركيز على العناصر الكمية في التقييم على حساب العناصر الوصفية التي يصعب قياسها مثل الروح المعنوية ، المبادأة. -تقيم أداء الفرد في وظيفته الحالية فقط ولا تستطيع أن تحكم بدقة وبشكل سليم على نجاحه في وظائف أخرى مستقبلا . -تعطي أهمية قليلة لأسباب تحسين و تطوير الأداء -صعوبة المقارنة بين مختلف العمال في نفس المجموعة، الوحدة و بين الوظائف العديدة في المنظمة كونها معايير متباينة و مختلفة من عامل لأخر

خاتمة:

تستخدم إدارة الموارد البشرية في المنظمات عدة طرق و أساليب مختلفة لتقييم أداء العاملين فيها و تصنف طرق التقييم في ثلاثة مجموعات مختلفة هي:

أولا مجموعة الطرق المقارنة: تستخدم مدخل المقارنة أداء الفرد مقارنة بأداء الأفراد الآخرين من زملائه و محاولة التوصل إلى ترتيب الأفراد المنتمين إلى مجموعة عمل معينة من الأفضل إلى الأسوأ طرق تقييم الأداء هي:

طريقة الترتيب العام: تعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل (تنازليا أو تصاعديا) حسب مستوى كفاءة أداء كل عامل من المجموعة المراد تقيمها، في ترتيب يبدأ من الأحسن إلى الأسوأ ثم يقوم بعد ذلك بمقارنة أداء كل فرد مع أداء الآخرين، ولا تكون المقارنة حسب صفة أو خاصية معينة بل حسب الأداء العام.

طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين: بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل فرد عامل مع بقية العمال في قسم أو مجموعة معينة مع بقية العمال في نفس المجموعة مقارنة زوجية ويقيم بحسب عدد المرات التي امتاز فيها أو كان أحسن من زملائه من حيث كمية الإنتاج و الجودة و التعاون و الزملاء. و ، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم

طريقة التوزيع الإجباري: يطلب من المقيم(الرئيس) وضع مجموعة العمال المرؤوسين المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم ، وتشترط هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة على أساس التوزيع الطبيعي : 10% : من العمال في فئة ضعيف ، 20% من العمال في فئة أقل من المتوسط، % 40 من العمال في فئة متوسط، % 20 من العمال في فئة أعلى من المتوسط و 10 % من العمال في فئة جيد.

ثانيا مجموعة طرق التقييم الوصفية : يتم تقييم أداء الأفراد عن طريق تحديد معايير تصف الأداء و السلوك الجيد لكل نوع من الوظائف و مقارنة مدى امتلاكهم لهذه الصفات و الخصائص حيث تمثل النتيجة مستوى كفاءة كل فرد يتم تقييمه وتوضح نقاط القوة و الضعف المتوفرة لديه .و تشمل طرق التقييم التالية:

طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على نموذج يتضمن حصائص و صفات معينة يريد الحكم عليها في اداء الافراد و امام كل صفة من الصفات يضع وزن اودرجة تبدأ من الواخد وتنتهي بخمسة ، فيقوم المشرف بوضع علامة امام الدرجة التي يراها تتناسب و تقدير العاملين بخصوص الصفة التي تتعلق بها.

طريقة قائمة معايير التقييم : حسب هذه الطريقة يشير المقيم على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً، والذي يحتوي على صفات وخصائص، مثل كمية الإنتاج نوعية الإنتاج وغيرها من الخصائص، ويشير على ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوّفر فيه هذه الصفة. تحدد هذه الطريقة أوزان أو نقاط لكل معيار من معايير التقييم في شكل مقياس به درجات يقيس المستويات المختلفة لمعايير التقييم و مدى توفرها في الأداء و بجمع الدرجات نحصل على تقييم أداء الفرد.

طريقة الأحدث (الوقائع) الحرجة أو الهامة : تتطلب هذه الطريقة من الرئيس ضرورة تسجيل الأحداث الهامة التي يرى أنها مؤثرة في حسن سير العمل و وتصرف العامل أمامه. ولا يركز الرئيس على الحدث في حد ذاته وإما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهته

طريقة قوائم المراجعة : حسب هذه الطريقة لا يعرف الرئيس المباشر هذه القيم حيث تقدم له إدارة الموارد البشرية قوائم التقييم خالية من القيم وعلى الرئيس أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداء مرؤوسه بوضع علامة x وبعد عودة القوائم إلى مدير الموارد البشرية، وبقيامه بالنظر في قيمة العناصر يضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين و موضوع أمامه علامة (x)

طريقة مقياس التدرج على أساس سلوكي: حسب هذه الطريقة يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مشتق من واقع العمل ، ويتم تقييم الفرد بناءا على مدى امتلاكه للصفات، وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية. و يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته، كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف، إلى آخره، مما يساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة. مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

طريقة مقياس الملاحظات السلوكية: في هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة و يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين، ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل، أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة.

ثالثا مدخل النتائج و الأهداف: هو أسلوب أكثر دقة لتقيم أداء العمال لا يكتفي بالسمات العامة و المتغيرات السلوكية ذات الصفة الشمولية التي يصعب قياسها .و حسب مدخل النتائج و الأهداف في تقييم الأداء، يقوم المدير بتقييم أداء العاملين وفق النتائج و الانجازات التي يحققها الفرد على مستوى وظيفته في ضوء أهداف يراد تحقيقها ، ويتم الاتفاق عليها بين الرئيس و المرؤوس ومراجعتها دوريا. ويضم هذا المدخل طرق التقييم التالية : طريقة الإدارة بالأهداف، طريقة المعايير القياسية في العمل

طريقة الإدارة بالأهداف: هذه الطريقة تقيس الأداء وتقييمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعة والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلا.و تعتمد على تحديد الأهداف بصورة مشتركة بين الرئيس و المرؤوس ، وتحديد المسؤوليات في شكل نتائج متوقعة و استخدام هذا المقياس كمرشد لعمل الوحدة و كذا في تقييم مدى مساهمة كل عضو .

طريقة المعايير القياسية في العمل: تسمى هذه الطريقة أيضا بطريقة الإنتاج أو نظام قياس و تقييم الإنتاجية وتستخدم في قياس الأعمال الإنتاجية حيث تقوم المؤسسة بتحديد معايير قياسية تعتبر مستويات أداء ملزمة للعاملين لحكم على مستوى أدائهم وتعد هذه المعاير بناءا على معطيات واقعية لأداء فرد من ذوي القدرات المتوسطة و غالبا ما تحدد بشكل معدل انتاج في اليوم.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مراجع الدرس:

1 -أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004

2 -أحمد ماهر، **الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد**، دار الجامعية، مصر،2003

3 -احمد أبو السعود محمد ، **الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين** ، دار المعارف الإسكندرية مصر 2004

4 -حنا نصر الله ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار زهران ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2002

5 -جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية، .الإسكندرية، مصر،2003

6 -سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، الأردن،1999

7 -مهدي حسن زويلف، و أحمد قطامين، **الرقابة الإدارية (مدخل كمي)**، دار حنين، عمان – الأردن،1995

8 -مهدي حسن زويلف، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع،2001

9 -محمد احمد الخطيب ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة البشر في عصر العولمة و الاقتصاد الالكتروني ، مكتبة عين شمس ، مصر الطبعة الأولى 2002

10 - عبد المحسن عبد المحسن عودة ، **دليل المديرين ورجال الأعمال و الباحثين في إدارة الأفراد**، كلية التجارة جامعة المنصورة طبعة أولى 1998

11 - علي محمد ربابعة، **إدارة الموارد البشرية**، دار الّنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2003

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الدرس رقم 03: مسار تقييم الموارد البشرية

الهدف من الدرس رقم 03: في نهاية هذا الدرس، يجب أن يكون المتربص قادرا على:

- شرح مفهوم مقابلة تقيم الأداء و مراحلها
- التعرف على أخطاء تقييم الأداء و تصنيفها

خطة الدرس رقم 03:

مقدمة

I -مقابلة تقييم الأداء

1 -تعريف مقابلة تقييم الأداء
2 -فوائد مقابلة تقييم الأداء
3 -أهداف مقابلة تقييم الأداء
4 -أنواع مقابلة تقييم الأداء
5 -خطوات مقابلة تقييم الأداء

II -أخطاء تقييم الأداء

1 - أخطاء متعلقة بالمشرفين على تقييم الأداء
2 - أخطاء متعلقة بنظام تقييم الأداء
3 - أخطاء متعلقة بإدارة نظام تقييم الأداء

III -حالات عملية في تقييم الأداء

حالة تطبيقية لنظام تقييم الأداء في مؤسسة اقتصادية: حالة مؤسسة سونلغاز

1 - أهداف التقييم في مؤسسة سونلغاز
2 - تصميم استمارة التقييم

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مقدمة:

تعتبر مقابلة تقييم الأداء من الأمور الجوهرية التي لا يجوز إغفالها إذا أريد لتقييم الأداء تحقيق للفوائد المرجوة منه، فمن الصعوبة أن نتصور نظاما لتقييم الأداء يتسم بالنجاح و هو يتجاهل أهمية وفائدة المناقشة مع العامل في نتيجة تقيم أدائه، فما فائدة التقييم إذا أخطرنا العامل (الموظف) بنتيجة تقرير تقييم أدائه دون القيام بمناقشته معه، وشرحها و تفسيرها له لكي يلم بجوانب الضعف في أدائه، وليكون مقتنعا بها، وليقوم هو ورئيسه– بعد ذلك – بوضع الخطة من أجل مساعدته في التغلب عليها لرفع كفائتة في العمل.

وسنتناول في هذا الدرس موضوع مقابلة تقييم الأداء.

I ـمقابلة تقييم الأداء:

1 ـتعريف مقابلة تقييم الأداء:

التعريف الأول: تعرف مقابلة تقييم الأداء بأنها نموذج معين من المحادثة تحدث بين شخصين محددين أحدهما المقوم (الرئيس المباشر) والثاني الشخص الخاضع لعملية التقييم وهو المرؤوس، وذلك بهدف المناقشة وتبادل الرأي حول نقاط الضعف في أدائه، ووضع الحلول والوسائل لعلاجها وتدعيم نقاط القوة لديه للاستفادة منها بشكل أكثر وتحسين الأداء مستقبلاً.

التعريف الثاني: يقصد بعملية مقابلة تقييم الأداء عملية التفاعل الاجتماعي الهادف ما بين طرفين أحدهما هو القائم بالمقابلة والآخر هو المقابل، وفيها يتم توصيل معلومات وبيانات معينة من خلال حوار قائم على التبادل اللفظي والحركي بين الطرفين أثناء لقائهما وجهاً لوجه .

التعريف الثالث: يمكن تعريف مقابلة تقييم الأداء على أنها نمط من المقابلات تحدث بين طرفين احدهما القائم بالتقييم (غالبا الرئيس المباشر) و الثاني هو الشخص أو الأشخاص الخاضعين لعملية التقييم و ذلك بهدف المناقشة و تبادل الرأي حول نقاط الضعف أو القوة في أداء المرؤوس ، ووضع الحلول لعلاج السلبي ودعم الايجابي منها بشكل اكبر مستقبلا .

إذن نستنتج أن مقابلة تقييم الأداء هي فرصة لتلخيص و مناقشة حصيلة أداء و انجاز الفرد في الفترة السابقة التي تمثل فترة التقييم وذلك بتوضيح الوقائع المتعلقة بالنجاح أو الفشل .

2 ـفوائد مقابلة تقييم الأداء:

لمقابلة تقييم الأداء فوائد عديدة منها بالنسبة لكل من الرئيس و المرؤوس :

1.2 ـفوائد المقابلة بالنسبة للمرؤوس (الفرد العامل):

- تعطي للمرؤوس فكرة واضحة عن طريقة أدائه للعمل مع بيان وشرح أوجه الضعف فيها ومناقشة سبل تحسينها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- هي وسيلة لإزالة أوجه الخلاف التي قد تنشأ بين الرؤساء ومرؤوسيهم أثناء العمل، وتجعل كل منهما يفهم الآخر بشكل أفضل، مما يؤدي إلى إرساء أسس لعلاقات طيبة بين الرئيس و مرؤوسيه.

- إعلان النتائج للعاملين ومناقشتها معهم يزيد من ثقتهم في تقييم الأداء، إذ أنه يزيل الشك لديهم حول عدالته الذي تخلقه السرية.

- عند إطلاع الفرد على حقيقة أدائه ومعرفته أن كفاءته في العمل منخفضة، تتولد عند حينئذ لديه رغبة كبيرة لتحسين أدائه، ويقتنع بفائدة التدريب الذي كان يعتقد أنه ليس بحاجة إليه، وأنه عبء عليه تأديته.

- تعطي المرؤوسين فكرة واضحة عن طرق أدائه للعمل مع بيان وشرح أوجه الضعف فيها أو مناقشة الطرق التحسينية.

- تشعر المرؤوسين بموضوعية عملية القياس حيث تستند إلى الأحداث الواقعية المسجلة .

2.2 -<u>فوائد المقابلة بالنسبة للرئيس:</u>

- تسمح للرئيس توضيح مستوى الأداء المطلوب، و شرح أهداف العمل، ومطالبه؛

- توافر العدالة لأن النتائج ستكون موضع مناقشة بين المقيم ومن قيم أدائه (الرئيس) و مرؤوسيه وهذا ما يجعل الأول أكثر جدية وعدالة في تقييمه؛

- تعرف الرئيس عن درجة وضوح معايير التقييم لدى المرؤوسين؛
- وسيلة لإزالة أوجه الخلاف التي تنشا بين الرؤساء و مرؤوسيهم أثناء العمل و تجعل كل منهما يفهم الأخر بشكل أفضل، مما يؤدي إلى إرساء أسس لعلاقات طيبة بين الرئيس و مرؤوسيه؛

- تسمح بإمكانية تخطيط العمل لفترة قادمة بمعرفة العامل

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

3 -أهداف مقابلة تقييم الأداء: تهدف مقابلة التقييم إلى ما يلي :

- استعراض الأداء الماضي للعامل واطلاعه على نتائج عمله
- اكتشاف نواحي القوة و الضعف في الأداء
- إقناع المرؤوسين بالنتيجة من خلال تقديم الأدلة الخاصة بنتيجة التقييم
- مناقشة المرؤوس في طرق تحسين الأداء المستقبلي
- تسمح للمرؤوسين بتوضيح مستوى الأداء المطلوب منه وذلك بشرح إستراتيجية و أهداف المنظمة
- تحديد خطة لمعالجة نقاط الضعف في أداء العاملين وتنمية قدراتهم و مهاراتهم
- توفير الثقة بين الرئيس و المرؤوس لأنه سيتم مناقشة النتائج و البحث عن إيجاد الحلول و طرق تحسين الأداء المستقبلي للعامل .
- الاطلاع على وجهات نظر المرؤوس وشعوره اتجاه عمله و رؤسائه و زملائه في العمل وظروف العمل و سياسات الإدارة بوجه عام .
- توفير جو من الصراحة يشعر المرؤوس بان هناك مجال مفتوح لاقتراحاته و أن هناك من يسمع منه شكواه و يتعرف على أسبابها و يناقش معه طرق حلها و يرشده إلى الحل المناسب.

4 -أنواع مقابلة تقييم الأداء: لمقابلة تقييم الأداء ثلاثة أنواع هي:

1.4 -مقابلة الإخبار والإقناع:

وفق هذه المقابلة يقوم الرئيس باطلاع مرؤوسيه بنتائج التقييم و يقدم الرئيس تقييمه ورأيه في أداء مرؤوسيه ويحاول أن يقنعهم به بعد أن يدعمه بالحجج والأدلة، وهذا النوع من المقابلات يثير النقاش والخلاف إذا ما كان التقييم سلبياً، وغالباً ما لا يتقبل المرؤوس النقد إلا في حالات نادرة (حداثة الخبرة مثلاً)، وقد يشعر المرؤوس بالإحباط، إذ لا تكون لديه في معظم الأحيان فرصة كافية للتعبير عن رد فعله ورأيه، كما أنها لا تثير لديه حماسة ذاتية للتطور.

2.4 -مقابلة الإخبار والإنصات:

وفق هذه المقابلة يقوم الرئيس باطلاع مرؤوسيه بنتائج تقييمهم ، ثم يقوم بالإنصات إليهم ومعرفة رد فعلهم وأسباب تدهور أدائهم من منظورهم ، حيث أن إنصات الرئيس يشجع المرؤوسين على كشف أسبابهم و اقتراحاتهم

WWW.DZPEN.COM قسم البرنامج

لتطوير أدائهم ويمثل إنصات الرئيس وسيلة للتخفيف من إحباط المرؤوس، ولامتصاص مشاعره السلبية، وتكون حماسته الذاتية للتطور والنمو محدودة.

3.4 -مقابلة حل المشكلات:

حسب هذه المقابلة يقوم الرئيس بدور الموجه و المرشد لكيفية التغلب على العقبات التي تعترض الأداء فيكون التقييم للموقف وليس للفرد مما يكون له طابع أكثر تحفيز للأفراد من اجل تحسين أدائهم و التغلب على نقاط الضعف لديهم وفي هذا النوع من مقابلات تقييم الأداء يشارك المرؤوس بدور كبير في تقييم الأداء، وفي الكشف عن مجالات التطوير والتحسين، ويأخذ الحوار وتبادل الرأي طابعاً إيجابياً بناءاً من خلال العلاقة الديمقراطية التي تسود المقابلة، ويكون التركيز على كيفية التغلب على العقبات التي تعترض الأداء لا على التقييم ذاته، وينصب الاهتمام على كيفية التحسين والتطوير المستقبلي استناداً إلى مقترحات ومبادرات من المرؤوس خلال المقابلة.

5 -خطوات مقابلة تقييم الأداء:

قبل المقابلة:

- الاتصال المستمر بالمرؤوس، وتوجيهه وتزويده بمعلومات مركزة.
- تدرب على تقييم الأداء وتطوير مهارة ملاحظة السلوك.
- الإعداد الجيد و جمع المعلومات اللازمة للمقابلة.
- اختيار المكان والوقت المناسبين للمقابلة.
- إعلام المرؤوس بمكان ووقت المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أثناء المقابلة:

التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المرؤوس: حيث تبدأ المقابلة بتحية قصيرة و غير رسمية وذلك لامتصاص أي مشاعر سيئة أو توتر

ذكر الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء المرؤوسين وإشراك المرؤوس في طرح هذه الجوانب: حيث يتم عض الجوانب الايجابية في الأداء أولا تخصيص وقت أطول للمدح كلما ارتفعت الكفاءة. بعده ذلك يتم عرض جوانب الأداء السلبية أو الضعيفة التي تحتاج إلى تطوير، باستخدام اكبر قدر من الأدلة وعدم استخدام النقد.

مشاركة المرؤوس في التشخيص واقتراح لسبل التحسين: وذلك بإتاحة الفرصة للمرؤوس من أن يشرح وجهة نظره ، ويتم التركيز على تصحيح الأخطاء و أوجه الضعف في أداء الفرد وذلك بتبادل وجهة النظر فيما يجب أن يحدث مستقبلا و على الرئيس أن يحصل على تعهد من المرؤوس بأنه سيحسن أدائه مستقبلا و أن الرئيس سيساعده على تحقيق ذلك .

وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس: حيث يتم تلخيص المقابلة في شكل خطة مستقبلية أو اتفاق به خطوات لتحسين الأداء و أزمنة يتحقق فيها هذا التحسين.

بعد المقابلة:

- الاتصال المستمر بالمرؤوس ومساعدته ومعاونته في التغلب على العقبات وتزويده بمعلومات عن الأداء.
- تقييم التقدم نحو الأهداف دورياً.
- ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

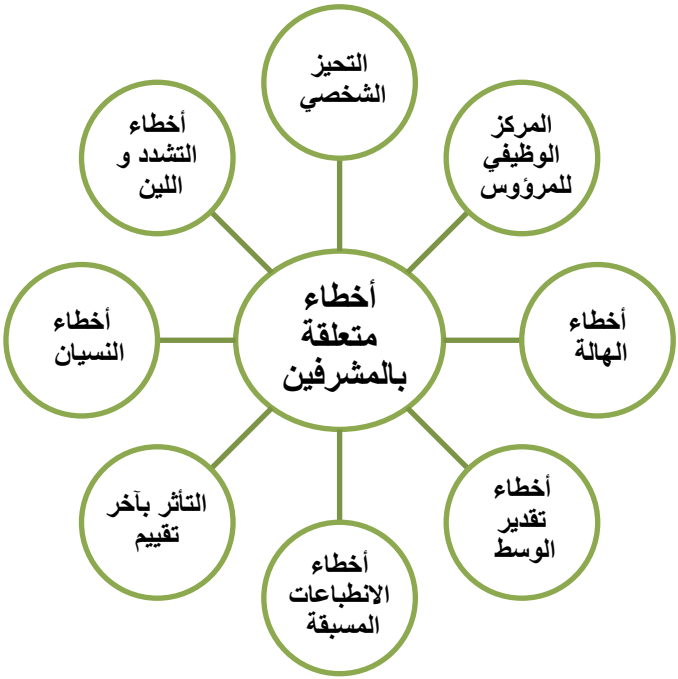
II -أخطاء تقييم الأداء:

هناك العديد من الأخطاء التي تصاحب عملية تقييم الرؤساء لأداء مرؤوسيهم و تقسم أخطاء التقييم إلى ثلاثة أقسام هي :

- أخطاء متعلقة بالمشرفين على التقييم
- أخطاء متعلقة بنظام تقييم الأداء
- أخطاء متعلقة بإدارة نظام تقييم الأداء

1 -أخطاء متعلقة بالمشرفين على تقييم الأداء:

يمكن توضيح جملة الأخطاء التي يقع فيها الرؤساء في تقييم أداء مرؤوسيهم في الشكل التالي :



الشكل رقم 01: أخطاء التقييم المتعلقة بالمشرف على التقييم

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أ - **أخطاء التحيز الشخصي:** يتأثر تقييم العامل أحيانا بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للعامل . ونستطيع أن نقلل من هذا التحيز بأن نشرك الآخرين في عملية التقييم، خاصة هؤلاء الذين لديهم معرفة بمستوى أداء العامل، فمثلا يمكن للمقيم أن يدع رئيسه يراجع ويدقق تقييمه النهائي أو يدعو خبير مختص لمراجعة تقييمه لأداء العاملين .كما يمكن التقليل من التحيز من خلال تعدد التقييمات لأداء العامل من قبل أكثر من مدير ثم تصل على تقرير موحد من خلاله الاجتماع مع من يقومون بالتقييم.

ب - **أخطاء المركز الوظيفي للمرؤوس :** حيث يقوم بعض الرؤساء بمنح تقديرات عالية لمن يشتغلون في مناصب اعلي لمجرد وجودهم في مستويات إدارية مرتفعة وفي مناصب عمل عالية .

ج - **أخطاء الهالة:(halo):** يتمتع كل شخص بهالة وسمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به، وغالباً ما يحكم على الشخص من خلال ذلك لا من خلال الواقع، وقد تكون الهالة ناجمة عن تفوقه، وعن حسن أدائه في مجال معين دون غيره، فيحكم عليه في بقية مجالات نشاطه وفق تأثيره، دون الاهتمام بالتقييم الصحيح تبعاً للمجالات المختلفة.

د - **أخطاء تقدير الوسط (النزعة المركزية):** مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فقد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط وتشيع هذه الأخطاء، كلما افتقرت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة، فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم، وبتأثر مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى). أحسن موظف وأسوء موظف، وتنتهي قيمة وغرض تقييم الأداء

ه - **أخطاء الانطباعات المسبقة:** يجب أن لا يتأثر تقييم الرئيس لأداء المرؤوس بالانطباع الذي يتركه العامل لديه فالانطباع الأول عادة لا يمثل الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية، ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أم سيئة بالتأثير على التقييم الحالي.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

و - **التأثر بآخر تقييم:** قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين، ولا يهتمون بالأداء الحالي أو المتوّقع لهؤلاء الموظفين، فيتجه المشرفون لتقييم مرؤوسيهم طبقاً لآخر تقرير عنهم، فإذا كان تقرير موظف في الفترة السابقة ممتاز فيعد ممتازاً أيضاً في الفترة الحالية، حتى لو كان مستوى أدائه قد انخفض عما كان وإذا كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيفاً، فيعده المشرف ضعيفاً في الفترة الحالية، حتى لو كان الموظف قد حسن من أدائه بعد التقرير السابق .

ز - **أخطاء النسيان:** فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالباً ما تكون سنة، وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة .ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس .وهذا قد لا يعبر تماما عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها لاسيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيتعمد أن يبدو مثالياً في هذا الوقت أو قبله بقليل.

ح - **أخطاء التشدد و اللين :** يعتمد بعض الرؤساء على أسلوب التساهل مع المرؤوسين في تقييمهم فيعطون تقديرات عالية تفوق مستوى أدائهم وهذا لتجنب المشاكل و الخصومات معهم ، وهناك من يستعمل أسلوب التشدد بإعطاء تقديرات ضعيفة للعامل لأسباب قيد يلجئ الرئيس إليها قصد مضايقة أو معاقبة المرؤوس لأمور لا تتعلق بالعمل الذي يؤديه.

2 -**أخطاء متعلقة بنظام تقييم الأداء**: من هذه الأخطاء:

- عدم وضوح معدلات و معايير الأداء
- استخدام طريقة تقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف
- عدم ملائمة نماذج التقييم
- اعتماد السرية في تقارير تقييم الأداء
- عدم توفر بطاقات توصيف الوظائف

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

3 -الأخطاء المتعلقة بإدارة نظام تقييم الأداء:

نقص المنشورات الدورية : قلة إصدار و توزيع المنشورات الدورية التي تحتوي على تعليمات و توجيهات و إرشادات متعلقة بتقييم الأداء الوظيفي وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين من أسباب عدم معرفة المشرفين بنظام التقييم واختلاف مفاهيمهم للمقصود ببعض العبارات و الألفاظ

عدم وضوح الأهداف من عملية التقييم : إذا لم تكن أهداف التقييم واضحة ومحددة نسبيا بالنسبة للأفراد تؤدي إلى اختلافات كثيرة، فالعامل يسعى لتحقيق هدف كما يراه فقط ثم يجد أن للمدير هدف مختلفا تماما.

قلة تدريب الرؤساء المباشرين : يحتاج المشرفين على عملية تقييم الأداء إلى التدريب المستمر و التذكير بالأساليب الحديثة للتقييم و كيفية تجنب الأخطاء الشائعة.

قلة المتابعة: يؤدي عدم متابعة نظام تقييم الأداء إلى تراكم المشاكل .

و يمكن تلخيص أقسام أخطاء تقييم الأداء في الشكل التالي:



الشكل رقم 02: أخطاء تقييم الأداء

III ـحالات عملية في تقييم الأداء:

حالة تطبيقية لنظام تقييم الأداء في مؤسسة اقتصادية: حالة مؤسسة سونلغاز

1 - أهداف التقييم في مؤسسة سونلغاز:

لقد وضع، لنظام التقييم الجاري العمل به في المؤسسة، أهداف محددة تجسد البعد الإستراتيجي لسياسة الموارد البشرية تجاه تسيير مواردها البشرية نحو التنمية المستدامة والنهوض بأدائها إلى مستوى التحدي لمحيطها واليقظة بأنواعها عدة أهداف نذكر منها:

- خلق آلية تنسيق واتصال مباشر بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل دائم وعلى جميع المستويات الإدارية والوظيفية؛
- إنشاء بنك للمعلومات من المهارات التي يبديها العامل أثناء أدائه لعمله، سواء كانت كمية تحدد ناتج الأداء أو سلوكية تحدد السلوك الوظيفي لأداء العامل والممكن ملاحظتها؛
- كشف جوانب القوة والضعف لدى العمال في المؤسسة وتدوينها ضمن استمارة تقييم نموذجية ملائمة لكل مستوى وظيفي وإداري؛
- خلق توازن بين مستوى أداء العامل والعائد المقابل له وصولاً إلى حالة الرضا الوظيفي للعامل مع ضمان زيادة مردوديته؛
- التمكين مع وضع سياسات تنموية على أسس علمية لتطوير وظيفة الموارد البشرية، كاعتماد نتائج التقييم في تحديد احتياجات التدريب، واستحقاقات التحفيز والترقية والنقل وكل ما يتعلق بتنمية شؤون العمال.

2 -تصميم استمارة التقييم:

تعد استمارة التقييم بمثابة ملف صحي يكشف عن صحة العامل في أداء وظيفته، فتحدد جوانب القوة والجوانب القابلة للتحسن في أدائه ويخصص لكل فئة مهنية نموذج خاص لاستمارة التقييم.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وتتكون هذه النماذج من سبعة (7) أجزاء هي:

الجزء 01: التعريف بالعامل الخاضع للتقييم:

حيث يحدد في هذا الجزء:

- اسم ولقب العامل وتاريخ توظيفه وعمره؛
- المنصب الذي يشغله و الأقدمية منه وترتيبه والمديرية، والوحدة التابع لها مع الإشارة إلى دليله في الخدمة والمالية.
- قسم مخصص لكتابة اسم ولقب المشرف على عملية التقييم ووظيفته،

الجزء 02:

يتضمن هذا الجزء أربعة أقسام، وكل قسم يخصص لتقييم ثلاثي (03 أشهر) و يسجل عند كل ثلاثي نتائج نشاط العامل الفعلية مقابل الأهداف المتفق عنها والتي سبق تسجيلها ضمن برنامج عمل الفرد، ويتولى المشرف عملية تقدير الحد الممكن قياسه من الأهداف المنتظرة بما تم تحقيقه فعلاً، يمنح لكل ثلاثي علامة على 20 نقطة، تعطي هذه العلامة درجة تحقق الأهداف المنتظرة 15 نقطة، والباقي 5 نقاط تمنح التقدير الفردي. وفي نهاية السنة يتم جمع العلامات المحصل عليها عند كل ثلاثي وتقسيمها على العدد 4 للحصول على المعدل السنوي لتقييم المردودية.

$$\text{المعدل السنوي لتقييم المردودية} = \frac{\text{مجموع علامات كل ثلاثي}}{4}$$

الجزء 03: تقييم السلوك:

يتناول هذا الجزء تقييم الدور الذي يؤديه العامل في إنجاز مهامه والذي تترجمه معايير السلوك الوظيفي والشخصي للعامل الملاحظ أثناء قيامه بدوره في أداء نشاطه، يتضمن هذا الجزء عبارات تشير إلى المعايير السلوكية الخاضعة للتقييم والقياس والملاحظة، وغالباً ما تتضمن على المهارات الآتية:

- مهارات التأطير أو المهارات الفكرية؛
- مهارات إدارة العلاقات بين الأفراد؛
- المهارات الشخصية.

لقد حددت استمارة تقييم السلوك لكل نوع من المهارات المذكورة مجموعة من عناصر القياس والتي تتلاءم وطبيعة العمل المؤدى من قبل العامل الخاضع للتقييم، بحيث لا تتعدى في مجموعها 10 عناصر قياس للمجموعات الثلاث.

ويتم استعمال هذا الجزء من قبل المشرف الملاحظ للسلوك بوضع علامة (×)عند كل عنصر قياس يترجم مستوى تحقيق المهارة المطلوبة عند الّدرجة التي تقابل الدلائل (1،2،3،4) والمعطاة تفسيراتها وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 02 : الدلائل التي يسترشد بها في تقدير درجة تحقيق السلوك

الدلائل	البيان
1	كفاءة غائبة
2	كفاءة يعمل على تطويرها
3	كفاءة يعمل على إتقانها
4	كفاءة قد استوفاها

و يتم التعبير عن تلك الدلائل (1.2.3.4) لعدد من النقاط بما يتناسب مع الجدول رقم 02 البين أدناه :

الدلائل	عدد النقاط	عدد السلوكات المحققة
1	0	2-0
2	3	4-3
2	6	6-5
4	10	8-7

يتم تحديد العلامة المناسبة لكل حالة سلوك خاضعة للملاحظة تميز مهارة العامل في أداء عمله.

مثلاً حالة تقييم مهارة السلوك المتعلقة بعنصر قياس" التعاون بروح الفريق"، إذا ما لاحظ المشرف أن هذا النوع من المهارة في سلوك العامل لا يتعدى ظهورها أكثر من مرتين في السنة، فيمنح لهذا العنصر علامة صفر (0) باعتبارها كفاءة غائبة .

وبجمع العلامات المأخوذة من المهارات العشر (10) وتقسيم المجموع على العدد (5) نكون بذلك قد تحصلنا على المعدل السنوي لتقييم السلوك في العمل على (20)

الجزء 04: التقييم الشامل : يتضمن هذا الجزء تحديد العلامة النهائية التي حصل عليها العامل خلال السنة متضمنة نتيجة تقييم المردودية وتقييم السلوك بعد إعطاء ترجيح (معامل 60 %) لتقييم المردودية (40 %) لتقييم السلوك.

العلامة النهائية = (معدل تقييم المردودية) × 0.6 +

(معدل تقييم السلوك) ×0.4

فتعبر هذه العلامة على مردودية العامل بالنسبة لبرنامج عمله ومدى تحقيقه للأهداف المسطرة من جهة، ومن جهة أخرى توضح مدى قدرة ومهارة العامل في بذل طاقاته و مجهوداته لتغطية كافة متطلبات ومهام وظيفته كي تؤدي بالمستوى الذي هي عليه.

WWW.DZPEN.COM قلم الجزائر

الجزء 05: ملخص التقييم

يكشف هذا الجزء نقاط القوة والنقاط القابلة للتحسن في أداء العامل سواء تعلقت بمهارات تقييم المردودية أو بمهارات تقييم السلوك، حيث يسجل المشرف هذه الجوانب التي سبق له ملاحظتها أثناء أداء العامل لمهامه.

الجزء 06: توجيهات تنموية

يعطي هذا الجزء المجال للمشرف من تقديم اقتراحاته و آرائه فيما يخص الأعمال الممكن أن يوجهه إليها العامل المعني بالتقييم سواء تعلقت باقتراح تدريبه أو إعادة تعيينه في وظيفة أخرى مناسبة له أو يريد الانتقال إليها، يرى المشرف أنها أكثر فعالية على مستوى أدائه لها.

الجزء 07 : إبداء الآراء والمصادقة عليها

تعد عملية التقييم بمثابة تبادل مشترك للآراء بين العامل الخاضع للتقييم مع رؤسائه في السلم الإداري بدءا بالرئيس المباشر.

و يجسد هذا الجزء هذا المبدأ من خلال فتح مجال لمناقشة وإبداء الرأي في كل ما أنجزه المشرف المكلف بعملية التقييم من خلال مقابلة التقييم التي تسمح للعامل المعني بالتقييم من التعليق على النتائج إلى جانب الرؤساء في المستويات العليا للسلم الإداري، فمن خلال هذا الجزء يتمكن الجميع من إيجاد الحلول بالحوار والتشاور وتقليص حجم النزاعات التي يمكن أن تنشأ من نتائج التقييم، وإعطائها المصداقية والواقعية والدقة، كونها لا تخضع كلية إلى أهواء وميول المشرف وحده بل يمكن إعادة النظر فيها إذ تبين أنها غير موضوعية ولا تعبر فعلا عن أداء العامل.

وأخيراً يتم إيداع استمارة التقييم بعد الإعلان عن نتائج التقييم، لدى إدارة الموارد البشرية للاحتفاظ بها ،كبنك للمعلومات عن أداء العامل وتعود إليها المؤسسة في رسم سياسة شؤون العمال مستقبلا.
مع الإشارة أن العمل باستمارة التقييم تتم وفق دليل للتقييم قامت المؤسسة **سونلغاز** بإعداده قصد مساعدة المشرفين على عملية التقييم لأدائها في أحسن ما يمكن، تجنبا للاختلاف الذي يمكن أن ينشب بين الأطراف المكلفة بالتقييم في حالة سوء فهمها لقواعد وإجراءات أداء عملية التقييم بالشكل المحدد لها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خاتمة:

بعد الانتهاء من تقييم أداء الفرد يتم تلخيص و مناقشة حصيلة أداء و انجاز الفرد في الفترة السابقة التي تمثل فترة التقييم في مقابلة تسمي مقابلة تقييم الأداء. و يمكن تعريف مقابلة تقييم الأداء على أنها نمط من المقابلات تحدث بين طرفين احدهما القائم بالتقييم (غالبا الرئيس المباشر) و الثاني هو الشخص أو الأشخاص الخاضعين لعملية التقييم و ذلك بهدف المناقشة و تبادل الرأي حول نقاط الضعف أو القوة في أداء المرؤوس، ووضع الحلول لعلاج السلبي ودعم الايجابي منها بشكل اكبر مستقبلا.

تهدف مقابلة التقييم إلى ما يلي :

- إطلاع العامل على نتائج عمله و اكتشاف نواحي القوة و الضعف في الأداء
- مناقشة المرؤوس في طرق تحسين الأداء المستقبلي
- تسمح للمرؤوسين بتوضيح مستوى الأداء المطلوب منه .
- تحديد خطة لمعالجة نقاط الضعف في أداء العاملين وتنمية قدراتهم و مهاراتهم
- توفير الثقة بين الرئيس و المرؤوس بمناقشة النتائج و البحث عن طرق تحسين الأداء المستقبلي للعامل .
- الاطلاع على وجهات نظر المرؤوس وشعوره اتجاه عمله ، رؤسائه و زملائه في العمل ،ظروف العمل .

لمقابلة تقييم الأداء ثلاثة أنواع هي :

مقابلة الإخبار والإقناع: يقوم الرئيس باطلاع مرؤوسيه بنتائج التقييم و يقدم الرئيس تقييمه ورأيه في أداء مرؤوسيه ويحاول أن يقنعهم به بعد أن يدعمه بالحجج والأدلة.

مقابلة الإخبار والإنصات: يقوم الرئيس باطلاع مرؤوسيه بنتائج تقييمهم، ثم يقوم بالإنصات إليهم ومعرفة رد فعلهم وأسباب تدهور أدائهم .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

مقابلة حل المشكلات: يقوم الرئيس بدور الموجه و المرشد لكيفية التغلب على العقبات التي تعترض الأداء فيكون التقييم للموقف وليس للفرد مما يكون له طابع أكثر تحفيز للأفراد من اجل تحسين أدائهم و التغلب على نقاط الضعف لديهم .

لمقابلة تقييم الأداء ثلاثة مراحل هي:

قبل المقابلة: الاتصال بالمرؤوس، وتوجيهه وتزويده بمعلومات، التدريب على تقييم الأداء وتطوير مهارة ملاحظة السلوك.
الإعداد الجيد و جمع المعلومات اللازمة للمقابلة، اختيار المكان والوقت المناسبين للمقابلة ، إعلام المرؤوس بمكان ووقت المقابلة

أثناء المقابلة: التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المرؤوس، ذكر الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء المرؤوسين وإشراك المرؤوس في طرح هذه الجوانب، مشاركة المرؤوس في التشخيص واقتراح لسبل التحسين، وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس.

بعد المقابلة: الاتصال المستمر بالمرؤوس ومساعدته على التغلب على العقبات وتزويده بمعلومات عن الأداء، تقييم التقدم نحو الأهداف دورياً، ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تقسم أخطاء تقييم الأداء إلى ثلاثة أقسام هي:

أخطاء متعلقة بالمشرفين على التقييم : أخطاء التحيز الشخصي، أخطاء المركز الوظيفي للمرؤوس، أخطاء الهالة، أخطاء تقدير الوسط ، أخطاء الانطباعات المسبقة، التأثر بآخر تقييم، أخطاء النسيان، أخطاء التشدد و اللين.

أخطاء متعلقة بنظام تقييم الأداء:

- عدم وضوح معدلات و معايير الأداء
- استخدام طريقة تقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف
- عدم ملائمة نماذج التقييم
- اعتماد السرية في تقارير تقييم الأداء
- عدم توفر بطاقات توصيف الوظائف

الأخطاء المتعلقة بإدارة نظام تقييم الأداء:

- نقص المنشورات الدورية
- عدم وضوح الأهداف من عملية التقييم.
- قلة تدريب الرؤساء المباشرين.
- قلة المتابعة

مراجع الدرس:

الكتب باللغة العربية:

1 -أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية**، دار الكتاب، مصر،2000

2 -أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2004

3 -عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة(بعد إستراتيجي)**، دار وائل للّنشر، عمان، الأردن2005 .

4 -زهير ثابت، **كيف تقيم أداء الشركات والعاملين**، دار قباء للطباعة والّنشر والتوزيع، القاهرة،2001

5 -صلاح الدين عبد الباقي ، **الجوانب العلمية و التطبيقية في ادارة الموارد البشرية في المنظمات** ، الدار الجامعية للتوزيع و النشر الإسكندرية مصر 2002

6 -نادر أحمد أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2001

7 -محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية** " الدار الجامعية للنشر ، مصر 2003

8 -محمد مرعي مرعي، **دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات**، دار الرضا للنشر، دمشق،2001

9 -عبد المحسن عودة ، **دليل المديرين ورجال الأعمال و الباحثين في إدارة الأفراد** ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، الطبعة الأولى1998

الكتب باللغة الفرنسية:

Peretti jean – marie **Ressources Humaines**, Vuibert, Paris France, 5 édition, 1998

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر