

المحاضرة الخامسة: تقييم أداء الموارد البشرية



مفهوم تقويم الأداء



- هي قياس مدى التزام الموظف بمعايير وسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه المعايير والسلوكيات .
- درجة إتقان الموظف للعمل المكلف به.
- يعرف تقييم الأداء ايضاً بأنه عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة العاملين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم،

لماذا يتردد الرؤساء والمشرفون في تقويم أداء الموظفين؟

- 👤 الخشية من مواجهة الموظفين بأخبار غير سارة .
- 👤 الاعتقاد بأن التقويم للمهن الرفيعة غير ضروري .
- 👤 لأن عملية التقويم تأخذ منهم وقتاً وجهداً كبيرين.
- 👤 عملية تقويم الأداء غير موضوعية وليس لها مبرر.

ومنه يمكن اجمال مجالات استخدام تقييم الأداء فيما يلي:

في المجال الإداري

5	4	3	2	1
تقييم الاداء في ترقية العاملين	نقل العاملين إلى وظائف أكثر ملائمة لهم.	تحديد المكافآت التشجيعية والترفيعات.	تحديد العقوبات التأديبية والفصل.	الكشف عن الاحتياجات التدريبية وكوسيلة لتطوير الاداء

في مجال تطوير المنظمة والفرد

وسيلة لتطوير الاداء الذاتي: من خلال قياس الأداء يستطيع الشخص معرفة جوانب القوة وتعزيزها ومعرفة جوانب القصور والعمل على تفاديها وتطوير نفسه.	تنمية كفاءة القيادة: تقتضي طبيعة التقييم من المشرفين على العمل ملاحظة أدار مرؤوسيههم وسلوكلهم أثناء العمل ومن ثم القيام بتحليل ذلك ليكونوا قادرين على التقييم والقيادة الرشيدة والفعالة.
--	---

1- تحديد المقاييس

2- اختيار طريقة القياس

3- تحديد دورية التقييم

4- تحديد المقيم

5- تدريب المقيم

6- علنية نتائج التقييم

7- التظلم من نتائج التقييم

(4) خطوات وضع نظام تقييم الأداء



(3) معايير تقييم الأداء

مقاييس الأداء هي العوامل والمعايير التي يتم قياس أداء العاملين بموجبها ويجب أن يتم تحديد الجوانب التي يراد تقييمها في أداء الفرد وتنقسم معايير تقييم الاداء إلى قسمين هما:

نوعية:

تمثل العناصر مجموعة من الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في العامل لكي يكون قادر على أداء وظيفته بشكل جيد وفعال، مثل الأمانة والصدق والانتماء..

كمية:

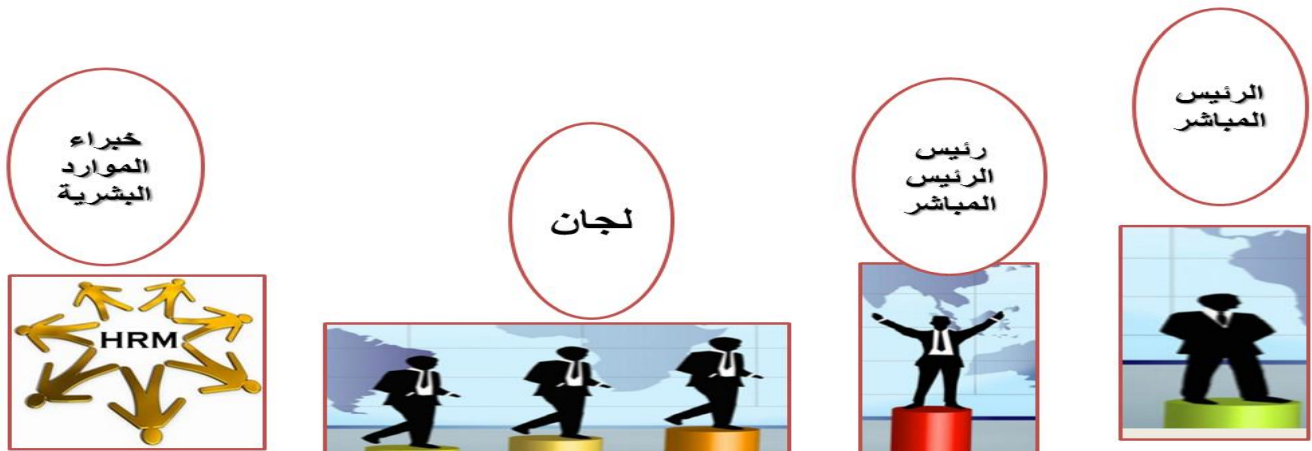
وهي عبارة عن ميزان يمكن قياسها (كمية الإنتاج، عدد الأخطاء...)

ويجب أن تتمتع مقاييس الأداء بمجموعة من الخصائص منها:

- 1 • متصلة بأهداف المنظمة،
- 2 • تركز على الجوانب الأساسية من الوظيفة وتأخذ بعين الاعتبار قدرات العامل والمهام التي يمكنه أن ينجزها.
- 3 • الصدق: Validity: المقياس يقيس ما صمم لقياسه، بمعنى يجب أن نتأكد أن المقياس يقيس العناصر المراد قياسها والتي صمم المقياس من أجلها.
- 4 • الثبات: Reliable: الوصول إلى النتائج نفسها في حالة استخدام المقياس لنفس الحالة ولمرات متكررة.
- 5 • القدرة على التمييز: Discrimination: فهمها بشكل واضح يمنع التداخل في معانيها ويمكن التمييز بينها وفهمها.
- 6 • موضوعية: قياس سمات الشخص وليس الشخص نفسه.

جامعة
المنارة

مسؤوليات تقييم الأداء



الاتجاهات الحديثة في تحديد مسؤوليات التقويم



طرق التقييم

1- طريقة التدرج البياني :

يتم فيها اختيار بعض الخصائص ذات العلاقة بطبيعة الوظيفة وإعطاء الموظف درجات على كل خاصية تبدأ من (5) متميز وتنتهي بـ (1) ضعيف .

اسم الموظف.....					مسمى الوظيفة.....
القسم.....					القائم بالتعيين.....
درجات التقييم					العناصر
ضعيف (1)	مرضي (2)	جيد (3)	جيد جداً (4)	متميز (5)	-نوع الأداء. -القدرة على الابتكار. -التعاون مع الزملاء والرؤساء. -إتباع التعليمات. -الحاجة للإشراف.

2-طريقة الترتيب:

يتم فيها إعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم وأسوأهم في الأداء بشكل متسلسل يبدأ بالأحسن وينتهي بالأسوأ.

بيان بأحسن الموظفين	بيان بأسوأ الموظفين
1 الأول في الأداء	11
2	12
3	13
4	14
5	15
6	16
7	17
8	18
9	19
10	20 الأسوأ

مزايا:

سهولة وسريعة .

عيوب:

- ❖ لا توضح هذه الطريقة مناطق القوة والضعف للموظف ولا يسمح بالتالي بتطوير جوانب الضعف .
- ❖ لا تحدد أيضا الفرق بين فرد وآخر في الأداء في نفس المجموعة .
- ❖ بها تحيز

3 - طريقة التقرير الميداني:

يتم التقييم من خلال خبير من إدارة الموارد البشرية أو خبير خارجي ويقوم بجمع المعلومات عن أداء الموظف من رئيسه المباشر ، ومن زملائه وبعد توثيق هذه المعلومات يصدر حكم بالتقييم إما بتقدير مرضي (غير مرضي) متميز .

عيب : الوقت المستهلك في أدائها وارتفاع تكاليفها .

ميزة : التغلب على عامل التحيز من جانب الرئيس .



الطريقة الثلاثية او الرباعية في التقييم:

يتم ضمن هذا النوع
ثلاثة أو أربعة مستويات
من التقييم حيث يقوم
العامل بتقييم ذاته
(نفسه) وتقييم الزملاء له
وكذلك تقييم الرئيس
المباشر له وتقييم
المرووسين له.

الآليات الحديثة في تقييم الأداء



الإدارة بالأهداف:

تسعى هذه الطريقة إلى
التركيز في عملية التقييم
على مقارنة الأهداف
الموضوعة للفرد مع ما
تم إنجازه منها فعلياً.
حيث يتم وضع الأهداف
ليتم تحقيقها خلال فترة
زمنية محددة ثم يتم بعد
ذلك عملية المقارنة.

توقيت تقييم الأداء

في الغالب يتم التقييم على فترات دورية . (سنويا / نصف سنوية) ، ولكن قد تتم عملية التقييم بشكل لا يتصف بالدورية في بعض الأحيان .

- تقييم أداء الموظفين تحت التجربة .
- عند انخفاض إنتاجية الموظف .
- إذا كانت الطريقة المستخدمة في تقييم الأداء هي طريقة الإدارة بالأهداف ، فهنا يتم التقييم في الفترات المحددة سلفا للمراجعة .
- التقييم غير الرسمي (تقديم عمل جيد أو سيء وإخبار الرئيس المباشر المرؤوس بتقييمه العمل)

نقاط هامة

يجب ملاحظة الآتي :

- أن لا تحدث أية تعديلات في قائمة الأجور والرواتب مباشرة بعد التقويم حتى لا يعتقد الموظفون أن الهدف الأساسي للتقويم هو تقدير من يستحق العلاوات والمكافآت التشجيعية .
- أن تتم عملية التوجيه والإرشاد من قبل الرئيس لمرؤوسيه باستمرار وبغض النظر عن موعد التقويم السنوي .

مشاكل عمل التقييم :

- عدم وضوح معايير التقييم : الاختلاف في تفسير الألفاظ والعبارات (مثال : مرضي ، جيد) .
- تأثير الهالة : بمعنى أن تقييم القائم بهذه العملية لأحد عناصر الأداء سينسب بالتالي على بقية العناصر . والتدريب الجيد يزيد اثر ذلك .
- التشدد والليونة : الميل للإفراط أو التشدد بناء على فلسفة الفرد في التعليم .
- الميل للوسطية : يميل بعض الرؤساء لتركيز نتائج تقييم الأداء في الوسط متجنبين أقصى الدرجات وأدناها .
- التحيز الشخصي : لأسباب اجتماعية / دينية وسياسية / عرقية أو للنوع والعمر .

.....انتهت المحاضرة.....