

## المحاضرة السادسة : عملية تقييم الأداء:

### تمهيد:

يعتبر تقييم الأداء من أهم الأدوات المستعملة في تسيير الموارد البشرية وهو في الحقيقة موجود في كل العمليات ولا يعني الأداء بذاته، وبفضله تستطيع المؤسسات أن تواجه التحديات وتحسن أداء العمل ومن ثمة تحسن نوعية المنتج أو الخدمة، وفي الحقيقة تتولي وتشرف على عملية التقييم للأداء إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع المصالح أو الأقسام المعنية.

### 1- تعريف تقييم الأداء:

يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه.

وتقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكامن القوة ومكامن الضعف في المساهمات التي يقدمها الأفراد نحو الوظائف التي كلفوا بها .

وتعرف عملية التقييم للأداء على أنها: " عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه" وتعتبر وظيفة منتظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية، ومن أهم الاعتبارات التي تساعد على وضع نظام فعال للتقييم ما يلي :

- التركيز على تدعيم الايجابيات : يعني تشجيع وحث العمال و اظهار نتائجهم الايجابية.

- تقديم معلومات مرتدة عن الأداء

- تشجيع وتدعيم الابتكار.

- زيادة الاعتماد على النظم الحديثة للتقييم لأن النظم القديم أثبت قصورها عن التقييم الفعال للأداء .

### 2- أهداف عملية تقييم الأداء:

تهدف عملية التقييم للأداء إلى:

- معرفة الكفاءات ويعني الكشف على المعارف والمهارات والقدرات المتوفرة في المؤسسة.

- تحفيز الأفراد العاملين بالمؤسسة: ويتم ذلك بتعريف وتشجيع العمال الحاصلين على نتائج جيدة في العمل.

- تقييم فاعلية سياسة التوظيف .

- تقييم احتياجات التكوين والتدريب : لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال اي القصور أو العجز الوظيفي وما إذا كان يحتاج للتدريب أو لا .

- تسهيل اتخاذ القرارات المتعلقة خاصة بتسيير المسار الوظيفي من ترقية ونقل وتوجيه لتقاعد مبكر،،، إلخ.

- يرتبط مستوى أداء الفرد العامل بكفاءاته من جهته وبدافعيته أثناء العمل من جهة أخرى.

- تساعد المسؤولين على الرؤية الواضحة مما يمكنهم من اقتراح مجالات التطوير الاستراتيجية الممكنة.

على العموم تساعد عملية التقييم على اكتشاف العوامل التي تعوق المؤسسة وتمنعها من تحقيق أهدافها ومراقبة هذه العوامل تسمح لها من إعادة النظر في وظائفها وسياساتها وأساليب تسييرها ومن تعديل معلوماتها عن الأفراد العاملين .

### 3- عناصر عملية التقييم :

تعتمد عملية التقييم للأداء على عدة عناصر يجب تحديدها حسب الوظائف في المؤسسة ، ومن أهم هذه العناصر ما يلي:

أ/ عوامل الأداء :

وهي العمليات التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد مثل كمية الانتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء ، المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور ، الكفاءة....إلخ.

ب/ معايير قياس الأداء :

من المهم وضع المعايير التي تبرر المستوى المقبول لأداء كل عملية من العمليات وتستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف المحددة في الخطة، وتستعمل في الحكم على كفاءة العمال، المصلحة أو الفرع من الناحية الكمية والكيفية، ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى ثلاثة أنواع:

- **نواتج الأداء:** وتعتبر معايير موضوعية نظرا لاعتمادها على عنصرين أساسيين : كمية الناتج وجودة ناتج الأداء، وهناك صعوبة في ايجاد مقياس موضوعي دقيق للجودة بالنسبة للعنصر الثاني، لذلك يتطلب الأمر تعريف الجودة بصورة محددة وذلك بالاعتماد على أهداف العمل ذاته.
- **سلوك الأداء :** يعتمد على أسس غير مباشرة تمس السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق الناتج مثل مشكلة معالجة شكاوي العملاء المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء....إلخ .
- **تحليل وتوصيف العمل :** تعتمد أساسا على تحديد مكونات الأداء من خلال معرفة الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل، الخصائص والمطلوبة من القائم بالعمل.

ج/ تحديد مواعيد التقييم:

يتم تحديد مواعيد التقييم في ضوء أغراض التقييم والوقت اللازم لإجراء هذا التقييم، حيث يمكن للمؤسسة أن تقرر إجراء التقييم في نهاية كل سنة أو كل ستة أشهر كما تستطيع أن تقرر إجراؤه عند ترشح شخص لمنصب جديد .

د/ الاشراف على عملية تقييم الأداء: غالبا ما يقيم الفرد العامل في المؤسسة من طرف الرئيس المباشر ومدير الإدارة التي ينتمي إليها وتتولى إدارة الموارد البشرية مهمة تدريب القائم بالتقييم، وتوزيع الاستثمارات اللازمة للعملية ، إعطاء تعليمات وتنفيذها، تحليل النتائج وتقديم الاقتراحات

المتعلقة بالاجراءات المناسبة بخصوص وضعية العامل المهنية، بالاضافة إلى ذلك تستعمل بعض المؤسسات التقييم الداخلي - الذاتي - من قبل الزملاء أو تقييم خبراء خارجيين في حالة أعضاء الإدارة العليا.

#### 4— تنفيذ عملية تقييم الأداء:

##### أ/ اجراءات تنفيذ عملية التقييم :

يتطلب تنفيذ عملية التقييم من المقيم اتباع الإجراءات التالية:

– بعد استلام استمارات وتعليمات التقييم، يقوم الرئيس المباشر والمدير أو عضو من إدارة الموارد البشرية بتقييم الأفراد المنتمين إلى الإدارة المعنية أو المسلحة.

– وحسب تعليمات المؤسسة، يقوم المسؤول بمناقشة الاستثمار مع العامل لإجراءات التعديلات اللازمة في حالة اتفاقهما أو تثبيط ما بداخلها في حالة تعارضهما ، حيث يتم إعادة الاستثمار من جديد ، ويتم التقييم بشكل سري من طرف المسؤول وحده في بعض المؤسسات.

– يتم توقيع الاستثمار من قبل الطرفين ( المسؤول والعامل في حالة اتفاقهما ويمكن أن يرفض العامل توقيعها.

– تقوم إدارة الموارد البشرية بجمع البيانات الضرورية من مختلف المصالح المعنية والتي تمكنها من تحليل الاستثمارات.

– بعد جمع وتحليل الاستثمارات والبيانات تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد نتائج التقييم بالنسبة لكل فرد وبإعداد قائمة بالنتائج النهائية والإجراءات التي يستحقها كل فرد .

– ويتم ارسال هذه القائمة للإدارة العامة لإعتمادها، ومناقشتها وتنفيذ الاجراءات المقترحة فيها.

– يتم بعد ذلك تنفيذ القرارات المتخذة من طرف الإدارة العامة ومن طرف مختلف المصالح والوحدات المعنية.

– يتم حفظ التقييمات في سجلات مخصصة لذلك لاستعمالها عند الحاجة .

##### ب / تحديد مستوى الأداء :

تقوم إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بمقارنة الأداء الحقيقي مع الأداء المنتظر وتحديد استحقاقات العامل، وإعلامه بنتائج التقييم وبعد قياس الأداء يتم استعمال مجموعة من المؤشرات لتحليل وتحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ عملية التقييم ومن أهمها :

– قياس نسبة المصروفات إلى إجمالي النشاط.

– قياس نسبة الأرباح إلى إجمالي النشاط.

- معدل النمو.

- معدل دوران العمالة.

- معدل الزيادة في العملاء.

ويأتي بعد ذلك تعريف العوامل التي تسهل أو تعرقل تحقيق الأهداف المسطرة في نظام التقييم.

## 5- أساليب تقييم الأداء:

يتم تقييم الأداء باستخدام أساليب تقييم الأداء وهي متعددة والمقيم يختار من بين هذه الأساليب الأسلوب الملائم للتقييم والذي يختلف باختلاف حجم المؤسسة وباختلاف طبيعة العمل، ويمكن تناول بعض هذه الأساليب على هذا النحو:

- طريقة الترتيب البسيط:  
وهي من أقدم الطرق في تقييم الأداء؛ وتعتمد على ترتيب الأداء للأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ، وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية كما عرضة للتأثيرات الشخصية للمقيم .
- طريقة المقارنة المزدوجة:  
يتم المقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات يحدد كل منها العامل الأفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيبا تنازليا للعاملين.
- طريقة التدرج: توضع حسب هذه الطريقة عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية بحيث يتم وضع ميزان متدرج باستخدام الأرقام 1 إلى 3 أو من 1 إلى 5 أو من 1 إلى 7.  
كما يحتوي المقياس المتدرج عبارات تصف الأداء مثل جيد جدا ، جيد، مقبول ، متوسط ، ضعيف، ضعيف جدا . وغيرها من العبارات.
- طريقة المقال الوصفي: المشرف له الحرية في طريقة وصف رؤوسيه وهو من يتولى إعداد مقال وصفي عن أداء العامل. ( ' تعتمد على الملاحظة الشخصية للمشرف وقد نفع في تحيز المشرف وعدم موضوعيته.
- طريقة تسجيل الحوادث الهامة: ( هنا التقييم يقوم على إن ظهر سلوك متميز ومبدع من طرف المرؤسين لكي يسجله المشرف.
- طريقة التوزيع الاجباري: ( عادة ما يقوم التقييم على توزيع اجباري للأفراد وفقا لنسب يحتويها المقياس وغالبا ما يحتوي على خمس درجات والتوزيع الطبيعي يأخذ شكل الجرس في حالة الرسم البياني. يعني توجد جميع الفئات الفئة ( الممتاز والضعيف ) و الفئة الوسطى تكون هي ذروة المنحي الطبيعي .
- طريقة الإدارة بالأهداف : وهو يعتمد على نظام الإدارة بالأهداف والتقييم يقيس سلوكيات الأفراد من خلال الأهداف المسطرة مسبقا خلال فترة زمنية معينة .