

## المحاضرة السابعة: تقييم أداء العاملين

### أهداف المحاضرة

تهدف هذه المحاضرة الى توضيح كيفية تقييم أداء العاملين بالمنظمة ومعرفة قدراتهم ومستوى مهاراتهم من خلال الاعتماد على النتائج حول الاستفادة القصوى من طاقات وقدرات ومهارات الموظفين , وذلك عن طريق تنظيم وتوجيه وتنمية قدراتهم. كما تهدف هذه المحاضرة أيضا الى توضيح أن إدارة الأداء تركز بصورة دقيقة على التقييم الدوري للعاملين, ليس من اجل العقاب, بقدر ما ركزت على تصحيح الأخطاء التي يقع فيها العاملين أثناء العمل, وذلك من اجل تخفيض الأخطاء الى اقل قدر ممكن حتى تتحول المنظمة الى منظمة كفؤة وفعالة قادرة على استغلال كافة الطاقات المتوفرة لديها من موارد بشرية.

### أولا- مميزات إدارة الأداء واهم المراحل التي تمر بها

الأداء هو عملية رصد قيام الموظف بما كلف به من مهام وفق توصيفها المعتمد من المؤسسة والمعايير والضوابط المنوه عنها سابقا, ولإدارة الأداء مميزات لا غنى عنها للمؤسسة , كما انه يمر بمراحل, وتتناول هذين النقطتين وفق الآتي:

#### 1- مميزات إدارة الأداء

- إنها عملية تقوم بالتطوير والتقييم بشكل مستمر
  - تتعامل مع سلوك الموظفين وليس مع شخصياتهم
  - تحول الأداء من دورة العمل الروتينية الى انجاز أهداف واضحة ومكتوبة
- ولكي تقوم إدارة الأداء بعملها يجب أن يتوفر لها ما يلي:
- تصميم العمل بطريقة عملية سليمة يحدد فيها حجم الأداء المطلوب وبطريقة القيام به والنتائج المتوقعة عند التنفيذ.
  - توفير مستلزمات الأداء حسب ما هو واضح في تصميم العمل
  - تهيئة الظروف المحيطة بما يتوافق و متطلبات التنفيذ السليم
  - توفير الأفراد المؤهلين وإعدادهم و تدريبهم على طرق الأداء

- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات

## 2- مراحل إدارة الأداء

تمر إدارة الأداء بأربع مراحل أساسية:

### المرحلة الأولى: مرحلة تخطيط الأداء

تعريف تخطيط الأداء: هو عملية تهدف الى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل, أو قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك مع اعتبار المنظمة وإمكانياتها والمناخ المحيط بها<sup>1</sup>.

### مهام تخطيط الأداء:

- تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الفرد القيام بها خلال فترة زمنية محددة.
- تحديد الساعات اللازمة لتوفيرها للفرد سواء من جانب رئيسه أو من أطراف أخرى
- تحديد المجالات التي يشملها العمل والعلاقات مع أفراد أو مجموعات عمل آخرين
- توقع المشكلات والمعوقات التي تعطل الأداء وتقلل من الإنتاجية والفعالية على كل مستويات المنظمة.
- تحديد أولويات المهام وتتابعها وتزامنها في كل عمل
- تحديد مراحل العمل و مستويات التكلفة والجودة المستهدفة
- تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد لتمكنه من الأداء على أكمل وجه

### عملية تخطيط الأداء:

تتضمن عملية تخطيط الأداء مجموعة من العمليات الفرعية، وهي باختصار كالتالي:

- الإعداد والتحضير
- المناقشة والتصميم
- الصياغة والاعتماد

<sup>1</sup> موسوعة التنمية البشرية انظر:

## المرحلة الثانية: إدارة الأداء

بمجرد إن يتم تحديد أهداف الأداء وتخطيط الأداء يتم في المرحلة التالية لها التأكيد من عملية التنفيذ وفقا لما هو مخطط له , ولذلك تتمثل عملية الإدارة في تقديم الدعم اللازم وتوفير الدعم للموظفين, وتوفير البيئة والمناخ المناسب للعمل وتمكينهم من النجاح في تحقيق الأهداف المطلوبة. ومن أهم ما تقدمه إدارة الأداء:

- تقديم الدعم اللازم للموظفين
- توضيح النتائج المطلوبة
- تدريب و تطوير الموظفين
- تعديل الأهداف وفقا للأولويات

## المرحلة الثالثة: مراجعة الأداء

تعتبر مراجعة الأداء جزءا من عملية إدارة الأداء ولذلك ينبغي أن:

- تطبق هذه العملية على كل الأشخاص على حد سواء
- ينبغي أن يتم تشجيع الموظفين ليقوموا بمراجعة أداءهم ويقدموا آرائهم
- ينبغي أن يتم التركيز خلال المناقشات على الأهداف التي تم تحديدها
- يجب على الشخص الذي يقوم على عملية تقييم الأداء أن يأخذ في الحسبان أن هناك عوامل أخرى تتحكم في الأداء نفسية واجتماعية.

## المرحلة الرابعة: تقديم المكافآت الخاصة بالأداء

- يمثل تقديم مكافأة الأداء احد عناصر عملية الأداء ويهدف الى منح الموظفين نوع من المقابل للانجاز المهام الموكلة إليهم لتحقيق الأهداف.
- تحديد فئة الأداء وتصنيف مستوى الأداء في مصفوفة تساعد على تحديد مقدار ما يتم دفعه للشخص وأيضا معرفة الزيادة المتوقعة للمرتب فيما بعد.

### 3- أهم الصعوبات التي تواجه إدارة الأداء

يواجه تطبيق نظم إدارة الأداء مجموعة من الصعوبات أهمها:

- كما نعلم أن إدارة الأداء لها علاقة بالعامل البشري واحتمالات الخلاف في الاتجاهات والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين, لذا فإن التحدي أن تجد الإدارة وسيلة لإدارة الأداء تكون واضحة و مقبولة من العاملين, وتحقق أهداف الإدارة والعاملين في نفس الوقت.
- يجب أن يتم التنسيق والتوازن بين مكونات النظام الأساسية وأهداف النظام ومعايره وإجراءاته, بمعنى أن لا تستغرق الإجراءات كل اهتمام الإدارة , لان متابعة الأداء تتطلب تركيز مستمر بين الأهداف ومعايير التقييم لنتائج الأداء.
- التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل, كمية الأداء وسرعته ومستوى الجودة ومتطلبات العامل الذي يؤدي العمل (الأداء المرغوب = ضغوط اقل).
- في حالات كثيرة يكون هناك تردد من المدربين في تطبيق إدارة الأداء، وهناك أيضا اعتراضات من جانب العاملين.

### 4- المعايير الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعالة

لكي تحقق المنظمة أهدافها لابد من وجود معايير محددة لإدارة الأداء تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- وضوح معايير تحديد الأداء المستهدف
- العناية بتوصيل معايير الأداء المستهدف للعاملين بوضوح
- تأكيد مشاركة العاملين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف و الاتفاق عليها.
- وضوح أساليب تحري أسباب الأداء الضعيف و طرق معالجته
- وضوح آليات نظام الإدارة لأداء وترشيد الوقت المستغرق في الإجراءات
- استكمال المقومات التنظيمية وضرورة الاستناد الى نظم معلومات فعال. وتوفير نظام مرن لإعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء
- وجودة نظام للتخطيط الاستراتيجي يكون المصدر الذي تستمد منه أهداف الأداء في مختلف مجالات النشاط

<sup>2</sup>أبتسام حسن عبد المقصود, مرجع سابق, ص ص 120,121

- إدارة فعالة للموارد البشرية الإستراتيجية تطبق مفاهيمها الحديثة وفي مقدمتها نظام فعال للخوافز يرتبط بنتائج الأداء.

## 5 - طرق تقييم الأداء

يمكن تصنيف طرق تقييم أداء العاملين الى طرق تقليدية و طرق حديثة وهي كالتالي:

### الطرق التقليدية:

طريقة الترتيب: تتطلب هذه الطريقة أن يقوم كل مدير بترتيب العاملين من أعلى أداء الى اقل أداء ومن الأفضل الى الأسوأ, ومن الممكن أن يقوم المدير بكتابة قائمة بأسماء العاملين في الإدارة , ثم يقوم بحذف أسماء العاملين أصحاب الأداء المتميز, والأسماء الباقية في القائمة هي التي تمثل أصحاب الأداء السيئ<sup>3</sup>.

إن عملية التدريب تزداد صعوبتها بزيادة عدد أفراد المجموعة موضوع التقييم, كما انه لا يمكن مقارنة الترتيبات في المجموعات, فقد يكون فرد ما ترتيبه الرابع في مجموعة معينة أحسن من الأول في مجموعة أخرى<sup>4</sup>.

طريقة التوزيع الإجباري: تعتمد طريقة التوزيع الإجباري على عملية الترتيب ايضا ولكن بشكل مختلف وغالبا ما يتم ترتيب العاملين في مجموعات.

طريقة القوائم: تتولى إدارة الموارد البشرية في المنظمة إعداد قائمة تحتوي على جملة متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء الأفراد المطلوب تقويمهم. ويستحسن أن يستعان بخبرة المقومين في وضع هذه الجمل ويقوم المقوم في هذه الطريقة باختيار الجمل والمواصفات المدرجة في القائمة حسب قناعته الشخصية وطبقا لمشاهدته في موقع العمل من ناحية أداء الفرد وسلوكه.

<sup>3</sup> محمد علي زيد, مرجع سابق, ص 349.

<sup>4</sup> سنان الموسوي, إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها, الأردن , دار مجدلاوي للنشر والتوزيع, 2006, ص 173.

## 2- الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين:

نتيجة لقصور الطرق التقليدية في تقييم العاملين فقد بدأ البحث عن طرق أكثر دقة في قياس أداء العاملين واهم هذه الطرق الحديثة ما يلي:

طريقة الاختيار الإجباري: يتم بموجب هذه الطريقة تزويد المقيم بمجموعة منة عوامل التقييم ويطلب منه إعادتها حسب تناسبها مع الأداء.

يأتي بعد ذلك مراجعتها مع الموارد البشرية بحيث تعطي كل منها مقاييس (ضعيف، جيد، ممتاز) دون الاطلاع عليها ويتم تطبيقها على سائر العاملين.

لكن ما يعاب على هذه الطريقة احتمال تحديد أوصاف ليس لها علاقة بطبيعة الوظائف، وقد يلاقي نتائج شرح هذه الطريقة للعاملين صعوبات كثيرة.