

المحاضرة (09): تقييم الأداء

في هذه المحاضرة نتعرف على تقييم الأداء من خلال التعرف على مفهومه وأهميته وأهدافه وأشكاله وصعوباته ومشاكله
أهداف المحاضرة :

في نهاية المحاضرة يُتوقع من الطالب أن يكون قادراً على:



- ✓ تمكين الطالب من فهم معنى تقييم الأداء
- ✓ أن يتعرف على تقييم الأداء من حيث وأهميته وأهدافه
- ✓ أن يتعرف على أشكال تقييم الأداء
- ✓ أن يفهم الطالب إجراءات عملية تقييم الأداء
- ✓ أن يتعرف الطالب على الأدوات أو الأساليب الخاصة بتقييم الأداء
- ✓ أن يتعرف على صعوبات ومشاكل تقييم الأداء

وصف موجز للدرس

تقييم الأداء هي عملية تقييم أداء الفرد أو الفريق أو المؤسسة بشكل عام بهدف تحقيق الأهداف والمعايير المحددة مسبقاً. يتم استخدام تقييم الأداء في العديد من المجالات، من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بأداء الفرد أو الفريق، ثم تحليلها وتقييمها بشكل موضوعي وقابل للقياس. ويمكن استخدام هذه البيانات والتحليلات لتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء وتحديد الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء. فهو أداة مهمة في إدارة الموارد البشرية لتحسين أداء الفرد وتعزيز إنتاجية المؤسسة.

1-ما هو مفهوم تقييم الأداء ؟

-الأداء هو قدرة المنظمة على تنظيم واستغلال مواردها المتاحة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات، القصيرة، المتوسطة والطويلة. ومدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة. وتحديد سبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم

-مفهوم تقويم أو تقييم الأداء:تقرير ملخص لأداء الموظف خلال السنة من حيث أداءه لمهامه وواجباته والتزامه بمجموعه من المعايير من ضمنها الإنضاط والالتزام بأنظمة الحضور والانصراف والسلوك مع الرؤساء والزلاء والإنجاز للمهام والاجتهاد والمثابرة والابتكار



- هو نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً من التعريف السابق الذكر نجد أن:

- تقييم الأداء هي عملية مدخلاتها، هي الأداء المخطط ومخرجاتها الأداء الفعلي.
 - تقييم الأداء تكشف الاختلال الواقع بين الأداء الفعلي والمخطط (فجوة الأداء)
 - تقييم الأداء يكشف أسباب الفجوات الحاصلة ويحاول إعطاء علاج لها أي اقتراح الحلول.
 - الفرق الجوهرية بين قياس الأداء وتقييم الأداء، هو أن هذا الأخير يعطي للمقيم أسباب حدوث الإختلالات والسبل الكفيلة بعلاجها. وبالتالي فقياس الأداء هو المرحلة الأولى من مراحل التقييم.
 - أما عن أهم خصائص الأداء فيمكن تلخيصها في النقاط التالية:
 - يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين.
 - يساعد على ترجمة النتائج أو تكميمها.
 - يعتبر أداة لقياس نتائج المنظمة وحساب الخسائر أو الفوائض
- 2-أهمية قياس الأداء

من الضروري أن تقيس المنظمات نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن، حيث أن عدم قدرة المنظمة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه، وبالتالي لا يمكن إدارته: (ما يمكن قياسه يمكن إدارته والعكس بالعكس)،

ولهذا تحتاج المنظمة لقياس أدائها للأسباب التالية

- بما أن تقييم الأداء يقدم تشخيصاً للمشاكل التي تواجه المؤسسة والحكم على كفاءتها في : قيامها بأعمالها لذلك فهو له أهمية بالغة، يمكن إبرازها في النقاط التالية
- تمكين المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها
- يساعد المؤسسة على التحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة
- اكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها
- تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات
- تعد نتائج تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة الأساس في تحديد الإستراتيجية الحالية أو تعديلها؛
- يساعد على خلق نوع من المنافسة بين الإدارات والأقسام وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل
- تحديد سبيل لتطوير المنظمة بالقضاء على نقاط ضعفها
- ترتبط أهمية التقييم ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى الوطني القطاعي وكذا على مستوى المؤسسة؛
- تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة؛
- تحقيق معايير الجودة على أساس المواصفات الموضوعية؛



- المساعدة في اتخاذ القرارات ولاسيما الإستراتيجية منها؛
يمكن تقييم الأداء من خلال ثلاث أبعاد أساسية وهي:

❖ **Risques المخاطر؛ - Les Gains العوائد**

❖ **رد فعل الأطراف ذوي المصلحة Réaction Des Parties Prenantes.**

3-أهداف تقييم الأداء

-تحفيز العاملين لتحسين أدائهم.

- توزيع المكافآت والترقيات بصورة عادلة.

- تبرير العقوبات والجزاءات التأديبية.

- تحديد الاحتياجات التدريبية.

-توصيل أهداف المنظمة للعاملين.

ويعتبر الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء هو

إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً
ومن هنا يتضح لنا مدى أهمية تقييم أداء العاملين من أجل إبراز الاحتياجات التدريبية ، وحث العاملين على بذل أقصى
مجهوداتهم من أجل أن يحققوا المعايير المطلوبة للأداء الجيد ، ومن ثم يثبت أحقيته في المكافآت والترقية

من المسؤول على عملية تقييم الأداء؟

1-المسؤول المباشر.

2-رئيس المسؤول المباشر.

3-لجان التقييم ممن لهم معرفة بالموظف وأداءه.

4-الإشراف متعدد الرؤوس كأن يكون للموظف أكثر من رئيس.

5-خبراء الموارد البشرية

قد يقوم بالتقييم المشرف المباشر أو لجنة تقييم الأداء ، أو الزملاء في العمل ، أو التقييم الذاتي من خلال
الشخص نفسه

العناصر الشخصية والأدائية المستخدمة في التقييم وهي :

1-المواظبة والحضور .

2- القدرة على الإشراف .

3- القدرة على الحكم على الأشياء .

4- التخطيط والتنظيم .

5-الاعتماد على النفس .

6- كمية العمل الذي تم إنجازه .



7- مستوى جودة العمل .

8- المعرفة بالعمل .

9- عادات العمل المختلفة .

10- العلاقات الاجتماعية في العمل .

11- المبادرة .

12- التعاون

4- أشكال نظام تقييم الأداء

- يتم تصنيف أشكال تقييم الأداء إلى شكلين أساسيين هما

1- تقييم الأداء بشكل رسمي

حيث يقوم المشرف أو المدير بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين خلال فترة زمنية معينة ، ويقوم المشرف بعد ذلك بإخبار العامل بنتيجة التقييم

2- تقييم الأداء بشكل غير رسمي

في هذه الحالة يكون للمشرف أو المدير المقيم انطباع ورؤية شخصية حول أداء العامل . وفي هذه الحالة نادراً ما يقوم المشرف أو المدير بإخبار العامل عن هذا التقييم الشخصي.

5- مشكلات عملية تقييم الأداء

1- عدم وضوح معايير التقييم: حيث قد يلتبس الأمر على القائمين على عملية التقييم وعدم التفريق بين مقاييس التقييم على سبيل المثال التفريق بين جيد ومرضي.

2- تأثير الهالة: هنا قد تتأثر نتيجة التقييم بالحالة المزاجية لشخص المقيم وكذلك علاقته بمرؤسيه سواء كانت جيدة أو سيئة .

3- الميل للوسطية: إعطاء تقييم متوسط للجميع وفي ذلك إجحاف للمتميزين .

4- التحيز الشخصي: وهذا واضح من العنوان.

5- التشدد والليونة: شدة حد الظلم أو ليونة حد التساهل.

6- التأثير الإداري ما هو الغرض من إجراء التقييم على سبيل المثال:

- المكافآت والعلاوات التشجيعية.

- التدريب والتطوير

- ماهي صعوبات تقييم الأداء؟

- تكتسي عملية تقييم أداء المؤسسة عدة صعوبات، ويمكن إيجازها فيما يلي :



- صعوبة تحديد المعايير المساهمة في الأداء؛
- صعوبة تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الأداء، خاصة الأداء الناتج عن سلوكه؛
- الاهتمام بالنتائج دون الاهتمام بالوسائل المقدمة لتحقيق هذه النتائج؛
- كثرة المعايير وتشعبها، مما يؤدي إلى تحريف النتائج وتوجيهها، وبالتالي اتخاذ قرارات تصحيحية خاطئة؛
- خلق جو من اللاتقنة والفوضى عند الأفراد نتيجة شعورهم بالرقابة والمحاسبة الدائمة؛
- زيادة تكاليف العملية الرقابية بالنظر إلى الإيرادات المرجوة من ورائها.
- وبالتالي فرغم الصعوبات والانتقادات التي تواجه عملية تقييم الأداء، إلا أنه يبقى يكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين
- كيف يمكن تجنب مشاكل تقييم الأداء
- 1-الخوف من الله والابتعاد عن الظلم والإجحاف.
- 2-إتباع معايير رقمية.
- 3-الابتعاد عن النزعات الشخصية.
- 4-النظر إلى جميع الموظفين كأشجار مثمرة.
- المثمر منهم يتم الاهتمام به.
- قليل الثمر يتم معالجة مشاكله

ولهذا تحتاج المنظمة لقياس أدائها للأسباب التالية

- الرقابة: قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل؛
- التقييم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها؛
- التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، منع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرص التحسين؛
- تقييم الإدارة: بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.

أشكال نظام تقييم الأداء

يتم تصنيف أشكال تقييم الأداء إلى شكلين أساسيين هما

1تقييم الأداء بشكل رسي

حيث يقوم المشرف أو المدير بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين خلال فترة زمنية معينة ، ويقوم المشرف بعد ذل بإخبار العامل بنتيجة التقييم



تقييم الأداء بشكل غير رسمي

في هذه الحالة يكون للمشرف أو المدير المقيم انطباع ورؤية شخصية حول أداء العامل . وفي هذه الحالة نادراً ما يقوم المشرف أو المدير بإخبار العامل عن هذا التقييم الشخصي

العوامل المؤثرة على تقييم الأداء

توقيت التقييم: حيث قد يتم تقييم الأداء أسبوعياً أو شهرياً أو كل ربع سنة أو كل نصف سنة أو سنوياً
القائم بعملية التقييم:

. قد يقوم بالتقييم المشرف المباشر أو لجنة تقييم الأداء ، أو الزملاء في العمل ، أو التقييم الذاتي من خلال الشخص نفسه.

أسباب فشل بعض أنظمة تقييم الأداء

1-الشعور بالذنب

عدم وجود محاسبة للمديرين عن نتائج التقييم

2-عدم وضوح المعايير والمقاييس التي يتم على أساسها التقييم

3-الخوف من إيذاء مشاعر العاملين

مشاكل تقييم أداء العاملين

يستطيع المديرون ضمان تحقيق التقييم الصحيح لأداء العاملين ، وذلك من خلال معرفة وفهم المشاكل المتعلقة بعملية تقييم الأداء ، ولكي يتم التصدي لها ومعالجتها . ومن أهم هذه المشاكل ما يلي

:مشكلة التحيز في تقييم أداء العاملين

المحسوبية.

مشكلة التشدد في تقييم الأداء:

مشكلة الميل نحو المتوسط في تقييم الأداء:

مشكلة التساهل في تقييم الأداء:

7- أساليب معالجة مشاكل تقييم الأداء:

..إن أفضل طريقة لمواجهة مشاكل تقييم الأداء وتقليل أثارها السلبية هو إعداد أو وضع معايير لتقييم الأداء ، وإبلاغ



القائمين بالتقييم بهذه المعايير وتدريبهم على استخدامها.

ويمكن القيم بذلك من خلال إعداد أمثلة للأداء الذي يمكن أن يقوم به العامل وتقديمها إلى المشرفين سواء بطريقة مكتوبة

أو باستخدام أفلام الفيديو ، ثم يطلب من المشرفين إعداد تقييم لهذه الأمثلة والحجم عليها. وبعد قيام المشرفين بتقييم العاملين ، يتم إخبارهم بما كان يجب أن يكون عليه تقييمهم للأداء ، ومناقشة كل عنصر من عناصر تقييم الأداء مع المشرفين.

تقييم الأداء هو عملية مهمة يقوم بها الكثير من المؤسسات والشركات لقياس أداء الموظفين والعاملين فيها، وتعد مشكلة

8-العائد والتكلفة من تقييم الأداء:

تتمثل بنود تكلفة تقييم الأداء فيما يلي:

-تكلفة تصميم قوائم الأداء.

-تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بتقييم الأداء.

--تكلفة الإشراف على تقييم الأداء.

-تكلفة مراجعة تقديرات تقييم الأداء.

-تكلفة لجان التظلم من التقييم.

-تكلفة حفظ تقديرات التقييم في الملفات.

-تكلفة الوقت المنفق بواسطة المديرين التنفيذيين لتقييم مرؤوسهم.

أما العائد من هذه الوظيفة - فهو غير مباشر ويمكن أن يساعد في أداء وظائف أخرى كالتدريب وتخطيط المسار الوظيفي الخ .

أسئلة التقييم الذاتي

كيف يمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية من خلال تقييم الأداء في تحقيق كفاءة إنتاجية عالية ؟

المراجع

<https://www.hrinsider.info/2021/10/The-integrated-guide-to-performance-appraisal-and-review.html>

