

تقييم أداء العاملين Employees Performance Appraisal

أ.وائل محمد جبريل
-1 المقدمة:

تعد عملية قياس و تقويم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ، فعن طريق القياس و التقويم تتمكن المنظمة من الحكم علي دقة السياسات و البرامج التي تعتمد عليها ، سواءً كانت سياسات استقطاب و اختيار و تعيين ، أو برامج و سياسات تدريب و تطوير و متابعة لمواردها البشرية.

ومع مستوى العاملين أنفسهم تعتبر عملية القياس و التقويم وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل علي نقاط القوة و الضعف في أدائه و خاصة عند الإعلان عن نتائج تقويم الأداء من قبل المنظمة ، و عن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف ، اعتماداً فان العملية تعتبر مهمة لجميع المستويات في المنظمة ابتداءً من الإدارة العليا و انتهاءً بالعاملين في أقسام و وحدات الإنتاج.

فبالرغم من أن الفرد العامل يستطيع أن يطلع بشكل غير رسمي علي أدائه من خلال زملاء العمل أو الرؤساء ، إلا أن تقويم الأداء أسلوب رسمي و نظامي قد يخلق الشعور بالشقة لدي العامل بجدية المنظمة التي يعمل فيها مما يزيد من إنشداه و ولاءه لمنظمته و عمله بشكل اكبر ، و بسبب هذا التأثير فقد أولت المنظمات اهتمام خاص و خصصت الكثير من الموارد لدعم و توجيه عملية قياس و تقويم عاملها و هذا ما حدي بالكثير من الكتاب و الباحثين في أدب الموارد البشرية باعتبار العملية مفتاح النجاح **Success Key** للمنظمة و وسيلة من وسائل ردم الفجوة بين الأداء و العاملين.

-2 مفهوم تقييم الأداء:

تتجه وظائف إدارة الأفراد و سياساتها و قراراتها نحو تحقيق أداء فعال و إنتاجية عمل مرتفعة ، فالتخطيط للقوى العاملة و تصميم برامج الاختيار و التوظيف ، و التدريب و التنمية ، و سياسات الأجور و الحوافز ، و تعزيز دور القيادة و الإشراف ، و تهيئة طرق و وسائل الاتصال الملائمة ، كلها فعاليات تنفيذية تختص بها إدارة شؤون الأفراد في المنظمة ، بهدف زيادة فاعلية أداء العاملين و كسب ودهم و ولاءهم وصولاً إلي اعلي إنتاجية ممكنة .

-3 أهمية تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء عملية مستمرة و منظمة و تحقق فوائد عديدة سواء للمنظمة أو للعاملين أنفسهم ، و أهم هذه الفوائد:
1. يعتبر تقييم الأداء أساساً لاتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات العامة للأجور و المكافآت

- و الحوافز بشكل يحقق مبدأ العدالة النسبية في عوائد الأفراد ، كما و تعتبر نتائج الأداء أسساً موضوعية لسياسات الترقية و النقل.
2. يعتبر تقييم الأداء مرشداً لتحديد هيكل العمالة في المنظمة و تحديد الأعداد اللازمة من القوي العاملة ، و في التخطيط لبرامج و سياسات الاختيار و التعيين ، و في تقدير مدى صلاحية اختبارات التوظيف ، و لإعادة النظر في تطبيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب لقدراته و مهاراته.
3. يسهم تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية و التنموية علي أساس جوانب الضعف في الأداء.
4. يساعد تقييم الأداء في الكشف عن الطاقات و القدرات الكامنة لدي الأفراد من أجل استغلالها و توظيفها لزيادة مستوى الأداء الحالي.
5. تشير نتائج تقييم الأداء إلي مدى نجاح أنماط القيادة و الإشراف المستخدمة.
6. يعتبر تقييم الأداء أساساً لعملية التطوير الإداري سواء في ما تعلق منها بالجوانب التنظيمية للمنظمة أم بجوانب العمل نفسه.
7. يكفل تقييم الأداء استمرار الرقابة علي أداء العاملين يساهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية للأفراد و خلق مناخ تسود فيه مبادئ العلاقات الإنسانية ، و ذلك نتيجة شعور العاملين بان مختلف سياسات و إجراءات الأداء في التوظيف و التوزيع و التدريب و الترقية و التحفيز تقوم علي أسس موضوعية و عادلة ، مما يوطد العلاقة بينهم و بين الإدارة.

4- عناصر تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء تنطوي ضمناً علي قياس الأداء الفعلي و مطابقته مع الأداء المعياري ، إذا لقياس الأداء بمؤشراته الكمية و النوعية لأبد من وجود معايير أداء تكون صالحة لقياس الأداء الفعلي بعيداً عن كل تحيز أو محاباة ، و هذا يعني أن تقييم أداء الأفراد يتطلب توفر عنصرين أساسيين، وجود معايير للأداء و قياس الأداء الفعلي ، و نتناول فيما يلي هذين العنصرين:(1)

4-1 معايير الأداء:

تعتبر معايير الأداء أو معدلات الأداء مصدراً في الحصول علي المعلومات اللازمة لتقييم أداء الأفراد ، و تختلف هذه المعايير باختلاف طبيعة النشاط الذي تمارسها المنظمة و الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

4-2 قياس الأداء الفعلي:

يعتبر قياس الأداء الفعلي عملية يتم بمقتضاها جمع و تجهيز البيانات المتعلقة بنتائج الأداء المحقق في مدة زمنية معينة ، ليتم بعد ذلك مقارنة المحقق الفعلي مع معايير الأداء الموضوعية ، و تتطلب عملية قياس الأداء الفعلي وجود مقاييس يتم تصميمها علي أساس معايير الأداء المحددة سابقاً ، بمعنى أن مقاييس نتائج الأداء الفعلي مشتقة من المعدلات المعيارية لهذا الأداء.

5- استخدامات تقويم الأداء: Uses Of Performance Appraisal

يمكن للمنظمة الاستفادة من نتائج تقويم أداء العاملين في المجالات التالية:

1. التخطيط و إعادة التخطيط الاستراتيجي:

ترتبط عملية تحديد أو تغيير الخطط الإستراتيجية في المنظمة بالكثير من المتغيرات و أهم هذه المتغيرات هي تلك المتعلقة بالموارد البشرية من حيث قدرتها و كفاءتها و إمكانياتها ، و إمكانية استثمار الطاقات الكامنة بشكل فاعل ، و لذلك فان نتائج التقويم هي مؤشرات واقعية توفر للمخطط المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي المتوافق مع ما سيتوفر من موارد بشرية.

2. تطوير الأفراد:

تستخدم نتائج التقويم في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة و الضعف لدي الأفراد العاملين و تساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة و تصميم البرامج التدريبية و التطويرية للسيطرة علي نقاط الضعف.

3. رفع دوافع الأفراد:

أن المعلومات المرجعة للأفراد العاملين ذات أهمية كبيرة ، إذ تعد احد العناصر الأساسية في الإثراء الوظيفي ، فالعاملون يتطلعون دوما إلي معرفة تطورات الإدارة عنهم و عن أدائهم بهدف السعي إلي تحسين أدائهم ذاتياً.

4. بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية:

تخدم نتائج تقويم الأداء في تصميم أنظمة عادلة للحوافز التشجيعية ، إذ أن هنالك أسسا في تصميم الحوافز تختلف باختلاف الوظائف و المتغيرات البيئية المؤثرة علي الأداء ، و لذلك فان نظام تقويم الأداء لا بد أن يأخذ بنظر الاعتبار هذه المتغيرات لتوفير المعلومات الصادقة عن نتائج التقويم و التي تساهم في تصميم نظام حوافز عادل.

لذلك فان هذه الوظائف تستلزم تصميم نظام حوافز يستند علي المهارات Skill - Based Incentives أي أن عملية تقويم الأداء لمثل هذه الوظائف تركز علي المهارات.

6- طرق تقويم الأداء : تنقسم طرق تقويم الأداء إلى:

6-1 الطرق التقليدية: وتنقسم إلى:

6-1-1 طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص :

تقوم تلك الطريقة علي تحديد عدد معين من الصفات أو الخصائص و إعطاء الفرد تقديراً معيناً بحسب توافر كل من تلك الخصائص فيه حسب تلك التقديرات و يصبح المجموع ممثلاً للمستوي الذي يعتقد أن التقييم انه يمثل الشخص.

عيوب الطريقة:

.العيب الأساسي الذي تعاني منه طريقة التقييم عن طريق بحث الصفات و الخصائص هو

أن الفرد القائم بعملية التقييم قد يكون متحيزاً في تقديره.
بمعنى آخر يميل الرئيس إلي الحكم علي الشخص من خلال معرفته بناحية معينة من نواحي الضعف أو القوة فيه.
النقد الثاني الذي يوجه لتلك الطريقة هو أن شخصية القائم بالتقييم و طريقة تفكيره و اتجاهاته قد يترتب عليها أن يعطي تقديرات اعلي من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متساهلاً.

6-1-2 طريقة الترتيب:

و تلك الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف أن يقوم بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلي الأسوأ علي أساس الأداء العام للعمل , و لا شك أن تلك الطريقة رغم بساطتها و سهولتها إلا أنها ما زالت تعاني من نفس نقط الضعف التي تعاني منها الطريقة الأولى.

6-1-3 طريقة المقارنة بين العاملين:

في هذه الطريقة يتم تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلي أزواج بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع موظف آخر ثم المقارنة بينهما و بيان أيهما أفضل.
و تتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلي نفس النتائج تقريباً عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق قياس الكفاءة.

6-2 الطرق الحديثة:

6-2-1 طريقة التوزيع الإجباري :

الطريقة الرابعة هي طريقة التوزيع الإجباري و في هذه الطريقة يتم تقييم الشخص علي أساس الأداء العام للعمل.
و تتم العملية علي النحو التالي:
تتم كتابة الأفراد المطلوب تقييم أدائهم علي بطاقات صغيرة كل اسم علي بطاقة منفصلة.
يطلب من المشرف أن يوزع البطاقات علي خمس مجموعات كالتالي:
أ - المجموعة الأولى - ضعيف.
ب - المجموعة الثانية - اقل من المتوسط.
ج - المجموعة الثالثة - متوسط.
د - المجموعة الرابعة - اعلي من المتوسط.
هـ - المجموعة الخامسة - جيد جداً.

6-2-2 طريقة الاختيار الإجباري:

تقوم تلك الطريقة علي تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء العمل ، و يتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها تعبر عن صفتين ايجابيتين و الأخرى تعبر عن صفتين سلبيتين في الأداء مثل ذلك:

- سريع الملاحظة و الفهم (صفة ايجابية).
 - لماح و حاضر البديهة (صفة ايجابية).
 - يتردد في أوقات الأزمات (صفة غير ايجابية).
 - يميل إلي تأجيل اتخاذ القرارات المهمة (صفة غير ايجابية).
- و يتم إعداد شفرة خاصة بتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية ، و تلك الشفرة لا يعرفها المشرف القائم بعملية التقييم.

3-2-6 طريقة الوقائع الحرجة:

الأساس في تلك الطريقة هو تجميع اكبر عدد ممكن من الوقائع التي تنتسبب في نجاح أو فشل العمل ، و يطلب إلي المشرف أن يلاحظ أداء الأفراد التابعين له و يقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم في أدائهم لعملهم ، و يتم تقييم أداء الفرد علي أساس إعداد الوقائع التي حدثت في عمله و مدي خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل.

3-6 خصائص طرق قياس كفاءة الأداء:

من الاستعراض السابق لطرق قياس كفاءة العاملين و تقييم أدائهم يمكن أن نستخلص الخصائص التالية:

• اغلب تلك الطرق تعتمد علي السلطة التي يتمتع بها المشرف فهي تسلطية و هي بهذا لا تأخذ في الاعتبار العوامل النفسية أو الاجتماعية المحيطة بالأفراد و التي تؤثر علي كفاءتهم .

• تلك الطرق تغلب عليها صفة العقابية ، بمعنى آخر تمثل تهديداً مباشراً لأمن الفرد و استقرار أدائه أو قد يترتب عليها الإضرار بمركزه في العمل .

• و نتيجة للعيوب و الصعاب التي تحيط بطرق قياس الكفاءة فهي في الغالب لم تكن موضع اهتمام جاد من الإدارة ، لذلك يمكن وصف اغلبها بأنها شكلية .

• صفة أخرى تغلب علي تلك الطرق هي التعقيد بسبب القوائم الطويلة من الصفات و الخصائص المطلوب بحثها أو تعقد نظم التقييم (مثل طريقة الاختيار الإجباري.)

7- الإجراءات المترتبة علي تقييم الأداء:

1. إصلاح و تعديل الأجر أو المرتب:

قد تم تعديل الأجر بنتيجة تقييم الأداء سواء تم ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية ، فقد اتضح أن الدافعية يطرأ عليها تطور إذا ما تم الربط بين الثواب و الأداء لذلك ، و لكي تتجح الزيادة في الأجر كحافز لبذل الجهد ، يجب أن ننبنى زيادة الأجر علي نتائج تقييم الأداء.

2. النقل داخل التنظيم:

قد يترتب علي تقييم الأداء التحريك داخل التنظيم ، فالتقدم و النمو يتم من خلال الترقية لأعلي و النقل و التحويل.

3.شغل وظيفة اعلي من خلال التدريب و التنمية:

يترتب علي زيادة أعباء و متطلبات العمل خلق أوضاع أو ظروف لا يستمر معها شاغلي هذه الوظائف ، مما يعني أن الأمر يتطلب المزيد من المعرفة و المهارة بجانب المهارات الحالية.

4.التحويل إلي وظيفة أخرى:

يمكن للأفراد تحقيق النمو و التقدم داخل التنظيم و ذلك من خلال تحويلهم من وظيفة لآخر - يحدث هذا عادة عندما تتوافر لدي الفرد قدرات متعددة و المستخلصة من تقييم الأداء ، تفوق ما يتطلبه العمل الحالي ، أو أن التحويل يعني وضع الفرد في المكان المناسب لقدراته .

5.الترقية: Promoting

مع انه قد يترتب علي الترقية الزيادة في الأجر ، و لكن هذا ليس ضرورياً في كل الأحوال ، فالترقية تعني النقل إلي مركز أو وظيفة اعلي و غالباً ما تتم الترقية إلي مستوي اعلي أو نتيجة لتقييم الوظائف و تصنيف المهام.

أسس الترقية : قد تتم الترقية وفقاً للأسس الآتية:

1.الأقدمية Seniority حيث يتم ترقية الفرد حسب مدة خدمته ، حيث تعطي الأولوية للأقدم.

2.الكفاءة Merit حيث يرقى الفرد الذي له قدرات اكبر لانجاز العمل بالمقارنة بغيره.

3.الترقية أخذاً في الحسبان الأقدمية و الكفاءة أي مزيج من بدن 1 ، بند 2.

6.تعيين المسار الوظيفي للفرد: Career Counseling

أن الغرض الأساسي من تقييم أداء الفرد هو المساعدة علي تقدم الفرد ، بهدف تحسين الأداء في المسار الوظيفي المختار ، و بهذا الشكل فان تقرير المسار الوظيفي هو مساعدة الفرد علي متابعة التقدم في المسار الذي يرغبه في التنظيم.

8-مشاكل قياس و تقويم أداء العاملين: Problems Of Performance Appraisal

8-1المشاكل الذاتية:

أ -خصائص المقوم: Rater Character

تتعلق هذه المشكلة بخصائص الفرد القائم بأعمال التقويم و بشكل مباشر أو غير مباشر.

ب -التساهل و الرفق: Leniency

يميل بعض القائمين بعملية التقويم إلي الرفق بالآخرين و التساهل معهم مما ينعكس علي نتائج التقويم بشكل سلبي و يفقد العملية الهدف الأساسي منها ، كان تكون النتائج متساوية لجميع المقيمين.

ج -تأثير الهالة: Halo Effect

تظهر تلك المشكلة بسبب تأثر القائم بالتقويم ببعض الصفات أو الخصائص التي يتميز بها من يقوم بتقومية مما تظهر النتائج بغير ما قصد بعملية التقويم.

د - النزعة المركزية: Central Tendency

و تسمى أيضا بالميل نحو الوسط ، و تظهر بسبب ميل القائم بالتقويم إلي إصدار أحكام متوسطة و عامة تجاه المقومين دون تمييز ملحوظ.

هـ - الأولوية و الحداثة: Primary And Recency

تظهر تلك المشكلة مع عمليات القياس و التقويم التي تمتد لفترة طويلة ، إذ يعتمد القائم بالعملية إلي الأخذ بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بنظر الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم.

و - التحيز الشخصي:

و تظهر هذه المشكلة بسبب انحياز المقوم لصالح الشخص الذي يقوم أدائه لأسباب كثيرة منها القرابة و الصداقة و الجنس و الموطن و غيرها من الأسباب الأخرى التي تجعل عملية القياس و التقويم بعيدة عن الموضوعية.

8-2 المشاكل الموضوعية: Objective Problems

أ - عدم وضوح في تحديد أهداف التقويم ، فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقويم و بالتالي تصبح العملية هدر في الوقت و المال.

ب - سوء اختيار معايير التقويم و تظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي و مثل هذا الأمر يفوت علي المنظمة فرصة استثمار هدف عملية القياس و التقويم.

ج - سوء اختيار إجراءات القويم ، أي عدم قدرة المنظمة في التمييز ما بين محتويات العملية المتمثلة بالقياس و التقييم و التقويم.

د - الخطأ في اختيار وقت التقويم فكما معروف بان المنظمات تتباين في عدد مرات تقويم الأداء.

هـ - عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين ، أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء ، أو الخطأ في تحديد اتجاهاته.

اعتماداً فان المنظمة التي تريد الوصول إلي عملية قياس و تقويم قليلة المشاكل أن تأخذ بنظر الاعتبار عند تصميم نظام تقويم الأداء الآتي:

(1) وضوح أهداف عملية تقويم الأداء.

(2) التوقيت الصحيح للعملية.

- 3) صدق و ثبات معايير التقييم.
- 4) دقة المعلومات المعتمدة مع الأهداف.
- 5) تناسب طريقة التقييم مع الأهداف.
- 6) مؤهلات القائم بعملية التقييم.
- 7) كفاية الموارد البشرية المخصصة للعملية.

9- متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء:

يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء في تحقيق مزاياها علي مدى توفر بعض الشروط و المتطلبات الضرورية ، و منها ما يتعلق بإجراءات أساليب تقييم الأداء ، و يمكن التعبير عن هذه الشروط و المتطلبات بالنقاط التالية:

- 1) وضع معدلات الأداء في ضوء الخبرات السابقة ، أو من الواقع الفعلي في المنظمات المماثلة.
- 2) أن تكون معدلات أو معايير الأداء أدوات تساعد في إثارة دافعية الأفراد و خلق الحوافز لديهم لتحسين و زيادة إنتاجيتهم.
- 3) معالجة أخطاء التقييم المعروفة كأخطاء عدم الدقة الناجمة عن مؤثرات العوامل الفنية و التنظيمية و البيئية علي كمية و جودة نتاج الأداء ، و الأخطاء الناشئة بسبب تحيز المقيمين ، و الأخطاء الناشئة من الصفات الشخصية للمقيمين كالشدة و اللين ، و لمعالجة مثل هذه الأخطاء ينبغي أن يتوفر في مقاييس الأداء المواصفات التالية:
 - أ -الموضوعية.
 - ب -الوضوح و الثبات.
 - ج -التمييز.
 - د - أن تكون المقاييس سهلة الاستخدام و قليلة التكاليف.

- 4) الدقة في اختيار المواصفات.
- 5) التنسيق و التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة لذي اختيار طريقة التقييم المناسبة و المعايير المناسبة و المقاييس المناسبة لتلك الطريقة.
- 6) تحديد نماذج و استمارات التقييم و ما تنطوي عليه من معلومات بصورة واضحة تمكن المشرف أو المقيم من استخدامها بيسر و سهولة.
- 7) أن يتولي عملية تقييم الأفراد المشرف المباشر.
- 8) أن يخضع جميع العاملين في المنظمة لعملية تقييم الأداء و مهما كانت مستوياتهم الوظيفية.
- 9) أخبار العاملين بنتائج التقييم و مناقشتهم بذلك ، و إتاحة كل الفرص الممكنة للتعبير عن آرائهم بحرية لمساعدتهم و توجيههم نحو تنمية قدراتهم و مواهبهم.

قائمة المراجع:

- الصديق منصور بوسنينة وسليمان الفارسي ، الموارد البشرية : أهميتها . تنظيمها . مسؤوليتها . مهامها ، طرابلس : أكاديمية الدراسات العليا ، 2003 .
- خالد عبدالرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، عمّان : دار الحامد ، 1999 .
- سُهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، عمان : دار وائل ، 2003 .
- عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2007 .
- على السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة : دار غريب ، 1997 .

المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية