

## تقييم أداء العاملين

### المفهوم :

ويقصد به دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم المكلفين بها، وكذلك للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى ذات شأن ومسؤوليات أكبر. ويقوم هذا المفهوم على عدة أسس، الأول : إن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى. الثاني: إن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

إن الهدف من تقييم أداء الافراد هو ترتيبهم تنازلياً أو تصاعدياً حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية، ومن ثم فإنه يختلف عن تقييم الوظائف في إن الاول يعتبر وسيلة لقياس مقدرة الافراد في حين إن الثاني يعتبر وسيلة لدراسة درجة الصعوبة في الوظائف. ولا شك إن تقييم أداء الافراد يساعد الادارة على وضع كل فرد في المكان الذي يتلاءم مع صفاته ومؤهلاته، كما يمكنها من شغل كل وظيفة بمن يصلح لها لذلك تستخدم برامج تقييم أداء الافراد أساساً في توجيه الافراد وتدريبهم ونقلهم وترقيتهم أو الاستغناء عن خدماتهم.

### أهمية تقييم أداء العاملين:

يعتبر تقييم كفاءة الاداء من الاجراءات ذات الاهمية الكبيرة للمنظمة وللعاملين، لأنه يساعد على الحصول على المزيد من البيانات والمعلومات عن الوظيفة والعمل، بما يمكن من المزج والتدقيق بينهما من خلال الاسلوب الذي يؤدي الى زيادة الانتاجية، وتكمن أهمية تقييم أداء العاملين في:

- 1- المساعدة في تخطيط برامج تدريب وتنمية كفاءة العاملين والمديرين، حيث يوفر المعلومات والبيانات عن جوانب الضعف في الاداء البشري وعن المهارات الواجب إكتسابها لتحمل مسؤوليات أكبر وأصعب.
- 2- المساهمة في تحديد معايير قياس وتقييم كفاءة الاداء، والتي تمكن من قياس وتحديد درجة مساهمة العنصر البشري في الانتاج.
- 3- زيادة مساهمة العنصر البشري في العملية الانتاجية، وتحديد أفضل سبل الاستخدام الافضل للموارد البشرية، بما يجعلهم أكثر فاعلية وإنتاجية.
- 4- يساهم في تحديد أفضل سبل تحفيز العاملين عن طريق وضع نظام للإجور والحوافز يتناسب مع الجهد والكفاءة المبذولة في الاداء.
- 5- يستخدم كأحد العناصر الرئيسية في منح العلاوات الدورية والتشجيعية.
- 6- تحديد الافراد الذين لا يصلحون للعمل ويمكن الاستغناء عنهم.

### معايير تقييم الاداء

إن خدمة أهداف المنظمة والعاملين يتطلب كفاءة أداء العاملين بالمنظمة من خلال نظام متكامل للتقييم يساعد على إكتشاف العاملين الذين يستحقون الترقية والقادرين على تحمل مسؤوليات أكبر، حيث يساعد الادارة على الحصول على بيانات تمكنها من رسم سياسة الترقية والتدريب على أسس موضوعية وتحديد الافراد الصالحين وغير الصالحين للعمل.

وأي نظام موضوعي لتقييم الاداء يجب ان يبدأ بخطوة وضع معايير تقييم كفاءة الاداء، لذلك فإن وصف تحليل الوظائف هو الاساس لوضع هذه المعايير، وبذلك يمكن تقسيم مستوى كفاءة أداء العامل على أساس سلوكه في العمل وإنتاجيته، وهذا يعني إن معايير التقييم هي معايير وصفية وإنتاجية وكمية، فمعظم تقارير الاداء في الواقع العملي تستخدم لقياس بعض الصفات والخصائص الوصفية المرتبطة في الوظيفة بجانب

بعض الخصائص السلوكية الامر الذي يجعل هذه التقارير قاصرة عن الإلمام بكل عناصر تقييم كفاءة الاداء.

### طرق تقييم أداء العاملين:

توجد العديد من طرق تقييم أداء العاملين، ويمكن للمنظمة أن تعتمد على طريقة أو أكثر من هذه الطرق:

1- **طريقة الدرجات والقياس المتدرج:** وهي من أقدم طرق التقييم وأسهلها، حيث تعتمد على إعداد تقرير

يتضمن مجموعة من الصفات والخصائص التي يجب قياسها للحكم على كفاءة أداء العاملين، وأمام

كل صفة من الصفات مدى من الدرجات وعلى المدير وضع الدرجة التي يراها مناسبة لكل صفة.

2- **طريقة الترتيب التنازلي:** بموجب هذه الطريقة يقوم المسؤول عن التقييم بترتيب الافراد ترتيباً تنازلياً

من الاحسن الى الأسوء.

3- **طريقة التوزيع الاجباري:** وترتكز هذه الطريقة على مفهوم التوزيع الطبيعي أو منحنى التوزيع

المعتدل للظواهر، حيث تتركز أعداد كبيرة من العاملين في مركز المنحني (الوسط) ويقل التركيز عند

الاطراف.

4- **طريقة الاختيار الاجباري:** بموجب هذه الطريقة يتم إعداد مجموعة من العبارات لخصائص كل صفة

من صفات التقييم، منها عبارتين تمثلان الصفات الأكثر إنطباقاً على العامل، مضافاً إليها عبارتين

اقل إنطباقاً على العامل وبذلك يصبح مجموع عبارات كل خاصية في كل صفة أربع جمل وعلى

القائم بالتقييم أن يختار عبارة تنطبق على العامل وعبارة لا تنطبق على العامل لكل خاصية في كل

صفة.

5- **طريقة الوقائع الحرجة:** في هذه الطريقة يتم تسجيل مؤشرات سلوك الفرد التي تعبر عن حسن الاداء

او القصور فيه، حيث يتم التركيز على التصرف أو السلوك الذي يظهره العامل تجاه الحدث بدلاً من

التركيز على الحدث.

6- طريقة التقييم الميداني: في هذه الطريقة يتم إشراك إدارة الموارد البشرية مع مديري الإدارات في

الاقسام المختلفة في المنظمة لإعداد تقرير تقييم كفاءة الاداء عن كل عامل.

7- طريقة التقرير المكتوب: في هذه الطريقة يتم إعداد تقرير مكتوب لتقييم أداء العاملين، يستخدمه

القائم بالتقييم في نهاية كل سنة لتقييم مرؤوسيه في ضوء مجموعة الصفات والخصائص التي يحويها

التقرير.

### تحليل تقارير تقييم الاداء

وتعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات التقييم، لأنها تتعامل مع رد فعل المرؤوسين تجاه تقارير تقييم أدائهم،

كما إن هذه الخطوة تبرز أن تقييم الاداء ليس هدفاً في حد ذاته بل وسيلة للبحث عن أفضل سبل رفع كفاءة

أداء العاملين. إن التقييم الموضوعي لكفاءة الاداء يمد الإدارة بالكثير من المعلومات الهامة التي تحدد جوانب

القوة والضعف في الاداء وبالتحليل الموضوعي لبيانات تقارير تقييم الاداء تستطيع الإدارة أن تتخذ قراراتها

على اسس موضوعية وأن تتحسن المهارات الواجب تتميتها وترقيتها لدى العاملين من ذوي الكفاءة المرتفعة

أو المنخفضة.

وتبدأ عملية تحليل تقييم كفاءة الاداء بمناقشة العاملين في تقارير تقييم كفاءة ادائهم بعد إطلاعهم عليها،

حيث سيواجه المدير رد فعل عكسي سلبي وقوي من العاملين ذوي الكفاءة المنخفضة، ويترتب على ذلك

مشكلتين هما:

1- تذمر المرؤوسين وذلك يؤدي الى إنخفاض أدائهم، وإتخاذ موقف سلبي ومنعزل من العمل والمدير،

نظراً لإنخفاض الرغبة في العمل وبالتالي تقل مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وإثارة الاشاعات

في موقع العمل للتأثير على نفوس ورغبة زملائهم في العمل.

2- إتخاذ المرؤوس موقف العداة من رئيسه في العمل والذي يترتب عليه مجموعة من ردود الافعال التي

تأخذ شكل المساومة والتذمر والغضب.

وأفضل وقت لإخبار العاملين من ذوي الكفاءة المنخفضة بتقرير تقييم كفاءة الاداء هو بعد إعتاماد التقرير من لجنة شؤون العاملين، ولكن يجب الاعداد لمقابلة العامل وإخباره بنتائج التقرير على أن يخطط الرئيس المباشر لعملية المقابلة على النحو الآتي:

- تبدأ المقابلة بإخبار العامل بأن الهدف منها مساعدته على الارتفاع بكفاءة ادائه.
- إتاحة الفرصة للعامل لإبداء مشاعره بحرية وتقدير هذه المشاعر وأن يبدي المشرف الرغبة في مساعدته مع بيان فرص النمو والتقدم المتاحة للإرتقاء بأدائه.
- أن تهدف المناقشة مع العامل الى إقتناعه بأهمية الطرق والوسائل المعروضة عليه للإرتفاع بكفاءة الاداء مثل إشراكه برامج تدريبية أو التعديل في واجباته ومسؤولياته أو نقله الى وظيفة أخرى.