

تقييم الأداء

ما المقصود بتقييم الأداء؟

- وضع معايير محددة للعمل.
- تحديد مدى مقاربة الأداء الفعلي للموظف لهذه المعايير.
- دعم التغذية العكسية بهدف التقويم.

لماذا يتم تقييم الأداء؟

- توفير معلومات يبنى عليها العديد من القرارات.
- مراجعة وإعادة النظر في سلوك المروّسين.
- مراجعة خطط ونظم العمل.
- يوفر أساساً قوياً يعتمد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة.

الغرض من تقييم الأداء

- الغرض هو الحصول على معلومات مفيدة، قد تستخدم في:
- تحديد زيادات الأجور والمكافآت والعلاوات.
- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد، وتحديد إمكانية نقله لوظيفة أخرى، أو الاستغناء عنه.
- تحديد إمكانية الترقية.
- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، وكيفية علاجه بالتدريب.
- إجبار المديرين على ربط أداء مرؤوسيهـم بنواتج العمل.

الغرض من تقييم الأداء ٢

- إذا كان الغرض من التقييم هو تقديم معلومات للعاملين عن أدائهم إذن يجب أن يتم تصميم نموذج التقييم بشكل يسهل توضيحه للأفراد، ولابد من مناقشة المدير للأفراد حول النتائج.
- إذا كان الغرض من التقييم هو معرفة جوانب الضعف في أداء العاملين لتحديد احتياجاتهم التدريبية.... إذن يجب أن تركز معايير تقييم الأداء على المهارات التي يجب توافرها.
- الهدف هو الحوافز نربط بالانجازات (كمية الانتاج)

الفرق بين دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في تقييم الأداء

المديرون التنفيذيون	إدارة الموارد البشرية
• التقييم الفعلي لأداء المرؤوسين • كتابة تقارير الأداء بشكل سليم • إخبار ومناقشة المرؤوسين بنتائج التقييم	• تصميم نظام تقييم الأداء • تدريب المديرين التنفيذيين على التقييم • توزيع استمارات التقييم في مواعيدها • مراجعة دقة التقييم • الاحتفاظ بالنتائج لاستخدامها

لماذا يفشل تقييم الأداء؟

يمكن تقسيم أسباب فشل تقييم الأداء إلى سببين:

- مشاكل أنظمة التقييم.
- مشاكل القائمين بالتقييم.

مشاكل أنظمة التقييم

- عدم دقة ووضوح معايير التقييم.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.
- عدم وضوح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين، وعدم وضوح دور كل منهما في هذا المجال.

مشاكل المديرين القائمين بالتقييم

- ميل المديرون إلى التعميم.
- عدم فهم معايير التقييم مثل (المبادأة، والتعاون).
- عدم فهم مقياس التقييم (ممتازمقبول).
- التساهل أو التشدد أو التوسط (الميل إلى النزعة المركزية).
- التحيز الشخصي والمحابة.
- تأثير الهالة Halo Effect.
- الأداء السابق للموظف.

أهم أسباب فشل أنظمة تقييم الأداء

- استخدام المنظمات نموذج واحد لتقييم أداء كل العاملين بها.
- ابتعاد معايير التقييم عن نواتج العمل وأهدافه، والتركيز على معايير هلامية مطاطة.
- التساهل الزائد من قبل المديرين في منح تقديرات عالية لأداء مرؤسيهم، كنوع من أنواع التكافل الاجتماعي، أو بسبب الخوف من الاضطرار لتعيين شخص جديد وتدريبه، أو الخوف من ردود الأفعال البغيضة للشركة أو المقيمين.
- التصميم السيئ لنماذج تقييم الأداء من حيث الشكل والطباعة وخلوها في معظم الاحيان من التعليمات.

أهم أسباب فشل أنظمة تقييم الأداء

- إهمال إدارة الموارد البشرية في مراجعة دقة التقديرات التي يمنحها الأفراد لبعض.
- عدم وجود أنظمة جيدة لإخبار المرؤس بنتائج التقييم.
- خوف المديرين من أن يقيموا أداء مرؤوسيهم بشكل واقعي.
- عدم مصداقية لجان التظلم، والميل للمحاباة.
- عدم الاستفادة من نتائج التقييم بالشكل الفعال.
- الشك وعدم ثقة العاملين والمديرين في النظام.

خطوات تقييم الأداء



عناصر نظام تقييم الأداء



من المسئول عن تقييم الأداء؟

- الرئيس يقيم مرؤوسيه.
- المرؤوسين يقيمون رئيسهم.
- الزملاء يقيمون بعضهم البعض.
- لجنة تقوم بالتقييم.
- التقييم الذاتي.

متى يتم تقييم الأداء؟

يوجد هنا سؤالين:

- كم مرة يتم التقييم سنوياً؟
- متى يتم التقييم؟
- في نهاية فترة التقييم
- اثناء فترة التقييم

معايير تقييم الأداء

1. معايير نواتج الأداء (كمية – جودة).
2. معايير صفات شخصية (المبادأة – الدافعية – الاتزان الانفعالي)
3. معايير سلوك الأداء
 - معالجة شكاوى العملاء
 - كتابة التقارير
 - المواظبة على العمل
 - التعاون

اعتبارات تصميم طرق تقييم الأداء

هناك اعتباران اساسيان في تصميم أداة

التقييم الدقيقة وهما:

1. ما الذي يقاس ؟

2. كيف يقاس ؟

طرق تقييم الأداء

1. قائمة المقياس المتدرج. Rating scale
2. الترتيب البسيط للعاملين. Ranking
3. المقارنة بين العاملين. Paired comparison
4. التوزيع الإجباري. Forced Distribution
5. الإدارة بالأهداف. MBO
6. قوائم المراجعة. Check list
7. 360 درجة. 360 degree

طرق تقييم الأداء

8. الأحداث المهمة. Critical incident

9. النماذج الروائية. Narrative Forms

10. مقاييس تقييم ثابتة سلوكياً. (BARS)

Behaviorally anchored rating scales

11. التقييم الإلكتروني.

Computerized & web-Based performance appraisal

قائمة المقياس المتدرج

- الطريقة الأسهل والأبسط استخداماً، والأوسع انتشاراً.
- تعتمد على تحديد معايير تقييم، وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد.
- من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء.
- بجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم الأداء.

الترتيب البسيط للعاملين

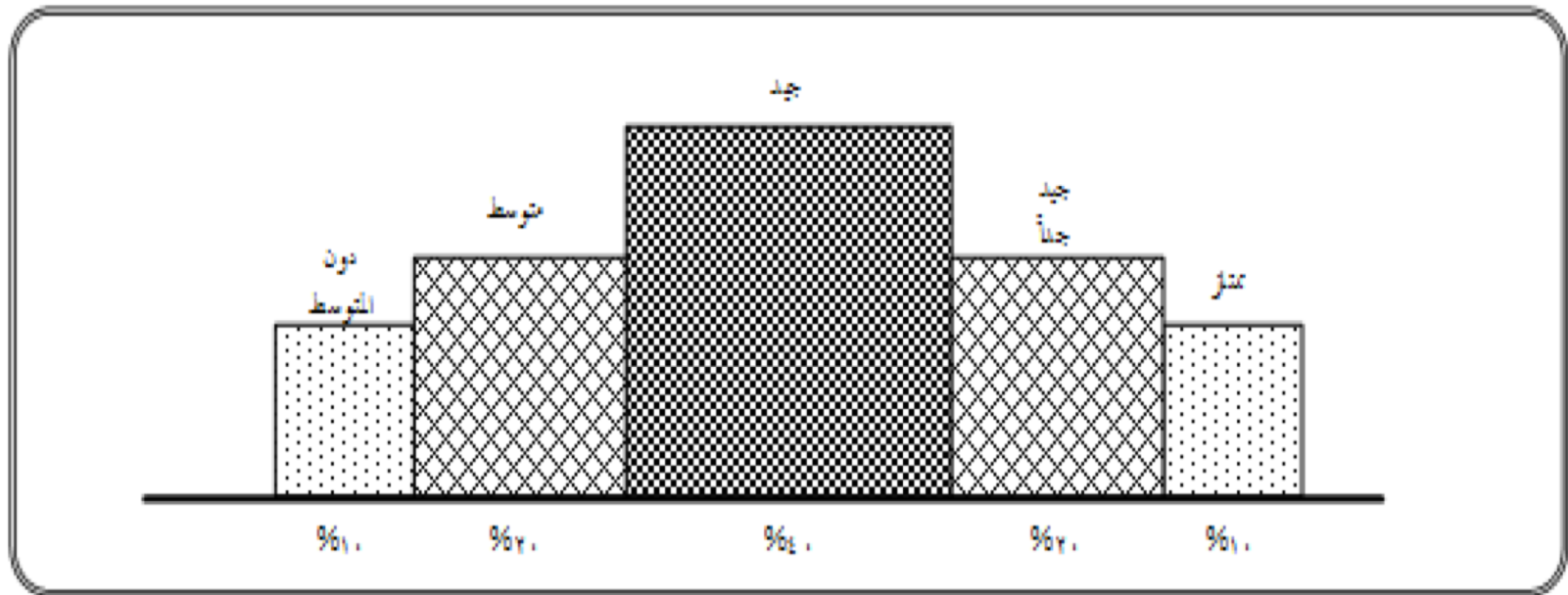
- يقوم كل رئيس بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوء.
- يتم الترتيب على أساس الأداء العام (الأداء ككل) وليس على معايير.
- يتم عمل قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم.
- تعاني هذه الطريقة برغم بساطتها من مشاكل التحيز بالأساس.

المقارنة بين العاملين

- يعطى كل فرد فرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم عن أداءه العام.
- ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات أو زوجيات من المقارنات، يتحدد في كل منها أي فرد أفضل.
- بتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام، وحسب المقارنات التي تمت.
- يصعب استخدام هذه الطريقة مع الأعداد الكبرى.
- عدد المقارنات = $n(n-1)/2$ حيث n = عدد الأفراد

التوزيع الإجباري

- كل رئيس مجبر نسبياً على توزيع مرؤوسيه على درجات الكفاءة بشكل تحدده المنظمة مسبقاً.
- يأخذ هذا الشكل طريقة التوزيع الطبيعي.



الإدارة بالأهداف

- يتم تحديد الأهداف (النتائج المطلوب تحقيقها) والتي سيتم القياس عليها.
- يجتمع الرئيس مع المروّوسين للاتفاق على هذه الأهداف وتحديد المدة المطلوبة للإنجاز.
- اثناء التنفيذ يتابع الرئيس عملية تحقق الأهداف ليتدخل عند اللزوم.
- عند نهاية المدة المتفق عليها، يتم التقييم من خلال مقارنة المطلوب بالمتحقق فعلياً، وتحديد الإنحراف (إيجابي أو سلبي).

قوائم المراجعة

- هي قوائم تصمم لقياس عدة جوانب من سلوك المروّسين في العمل، والصفات الواجب توافرها فيهم.
- يتم تحديد أهمية كل عنصر من حيث تأثيره على أداء الوظيفة، وتوضع قيمة لكل عنصر أمامه حسب الأهمية.
- هاااام ... لا يعرف قيمة العناصر إلا المسئول عن جميع القوائم، وبالتالي لا يعرف المقيمين قيمة هذه العناصر، ولا تكتب في القائمة عند التوزيع، لمنع التحيز.
- يقوم المقيم بوضع علامة √ أمام العنصر المتوفر في الفرد.
- يضع المسئول عن جميع القوائم القية أمام الخانة ذات العلامة، ويجمع ويرتب الـ 'املين وفقا لذلك.

360 درجة

- يتم التقييم من خلال كل المهتمين به، وبعده طرق وعدة أزمنة في آن واحد.
- يتم بواسطة الشخص والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والمتعامل معهم.
- يتم التقييم باستخدام أكثر من طريقة وطوال السنة.
- توفر هذه الطريقة معلومات دائمة وكاملة عن عدة جهات طوال الوقت.
- يعاب عليها أنها تأخذ وقت طويل من زمن العمل وتثير استياء الرؤساء لتقييم المرؤوسين لهم.
- مكلفة جدا جدا.