

**تمهيد :**

تعتبر عملية تقييم الاداء من العمليات الهامة في أي منظمة من المنظمات , خاصة أنها ترتبط بقياس أداء العاملين على اختلاف مستوياتهم المهنية .

و لقد مرت عملية تقييم الاداء بمراحل عديدة من التطور و التعديل في محاولة لزيادة فعاليتها و تحقيق الاهداف المرجوة من ورائها . و في هذا السياق , فقد بدأت العملية كأداة تسترشد بها الادارة في إختيار من يستحق الترقية أو العلاوة و بفضل الابحاث و الدراسات التي أجريت في الميدان , أصبحت عملية تقييم الاداء تستخدم أيضا كأداة تدريبية لمساعدة الافراد في رفع كفاءتهم و تحسين أدائهم و كذا تحديد من يستحقون أو يتطلبون نوعا خاصا من الاهتمام ( مساعدة الافراد – التنمية الشخصية للعاملين - ) .

**تعريف تقييم الاداء :**

عرف هذا الأخير بأنه : " نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة و يشمل على مجموعة من الاسس و القواعد العلمية و الاجراءات , التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة سواء كانوا رؤوساء أم رؤوسيين أو فرق عمل , أي جميع العاملين فيها , بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى منه , بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته الادارية وصولا لقاعدته " .

أما أحمد ماهر فقد عرف تقييم الاداء بأنه : " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لاعمالهم " . بقياس الكفاءة بأبعادها الثلاثة , العلمية , العملية والشخصية , و هذا البعد الأخير مهم جدا في إبراز كفاءة الفرد و أدته .

فيما عرف عبد المعطي عساف تقييم الاداء بأنه : " محاولة لتحليل الموظفين بكل ما يتعلق بهم من متغيرات و صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية و ذلك بهدف تحديد نقاط الضعف و القوة , و العمل على مواجهة الاولى و الثانية و ذلك كضمانة أساسية لفاعلية المنظمة في الحاضر , و لضمان تطورها و إستمرارها في المستقبل " .

أما الدكتور كامل بربر فقد ذهب إلى أن تقييم الاداء هو : " عملية التقييم و التقدير المنتظمة و المستمرة بالنسبة لانجاز الفرد في العمل و توقعات تنميته و تطويره في المستقبل " .

التعليق على مجمل التعريفات السابقة لتقييم الاداء .....

**أهداف عملية تقييم الاداء :**

تهدف برامج تقييم الاداء بشكل عام إلى تحقيق التالي :

- \_ العدالة و الدقة في المكافآت ( و هذا لزيادة حفز العاملين عن طريق إستخدام طرق موضوعية في عملية التقييم ... ) .
- \_ تحديد الافراد الممكن ترقيةهم (فضلا عن تحديد حالات النقل و الاستغناء , عموما المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي لهؤلاء ) .
- \_ تحديد الاحتياجات التدريبية .
- + هدف تطويري و ذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها .
- + تسهيل عملية تنمية و تطوير الافراد .
- \_ تحديد إمكانيات الافراد المتوقع إستغلالها مستقبلا .

**الطرق الاساسية لتقييم أداء الموارد البشرية :**

وفيمايلي بعض الطرق الأكثر شيوعا كالتالي :

- 1- قائمة معايير التقييم .
- 2- طريقة ترتيب العاملين .
- 3- طريقة المقارنة بين العاملين .
- 4- طريقة التوزيع الاجباري .
- 5- طريقة الادارة بالاهداف .

**(1)- قائمة معايير التقييم :**

و تعتبر هذه الطريقة أوسع الطرق إنتشارا , وأسهلها تصميمًا وأبسطها إستخداما , وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم و تحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد و ذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الاداء , وجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد .

و معايير التقييم هي :

- أ) كمية العمل : و تمثل الحجم المقبول من العمل في ظل الظروف العادية .
- ب) جودة العمل : الدقة و الكفاءة و مطابقة المعايير المتعارف عليها .
- ج ) المعرفة بالعمل : فهم الحقائق الخاصة بالعمل و الاعتبارات المؤثرة فيه .
- د) التعاون : القدرة و الرغبة في العمل مع الزملاء و الرؤوساء و المرؤوسين .
- هـ) المبادرة : الرغبة في تحمل المسؤولية و المبادرة بأفكار بناءة .

**(2)- طريقة ترتيب العاملين :**

و تتلخص هذه الطريقة في أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الافراد التابعين له ترتيبا تنازليا من الاحسن الى الاسوأ , و الاساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة , ولكن الاساس هو الاداء العام للعمل . هذه الطريقة تعتمد على الاحكام التقديرية للمشرف , و تسود أكثر في المنظمات الخاصة وفي تلك التي تتميز بعدد قليل من العمال , بحيث يكون المشرف أو رب هو من يقوم بعملية التقييم بناء على معرفته الجيدة للأشخاص العاملين تحت سلطته . وحسب هذه الطريقة , يقوم المقيم بترتيب الافراد تنازليا وفق درجة وجود الصفة المقاسة لديهم , وتبدأ خطوات الترتيب كمايلي :

يبقي المقيم من بين قائمة أسماء الافراد محل التقييم , الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة و يعطيه رتبة (الاول ) ثم الفرد الذي يملك أقل , و يعطيه رتبة ( الثاني ) ثم يقوم بترتيب الاسماء المتبقية و هكذا تستمر العملية حتى يتم ترتيب جميع الافراد .

بعبارة أخرى ترتيب مستوى أداء الموظف مع أداء غيره .

**(3) -طريقة المقارنة بين العاملين :**

يعتمد المشرف أو المقيم في هذه الطريقة على تقييم العاملين بالمقارنة فيما بينهم , من حيث " وحدات العمل" كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها ( حال : عدد المكالمات التلفونية التي يستقبلها أو عدد المقابلات التي يقوم بها أو يجريها و ما إلى ذلك من الخدمات ... الخ ) , و ذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف .

**(4)- طريقة التوزيع الاجباري :**

و في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا ( نسبيا ) على توزيع مرؤوسيه على درجة قياس الكفاءة بالشكل الذي تحدده المنظمة , و يأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي , و هو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس , و تأخذ نسبة الناس في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسطية , سواء بالارتفاع أو الانخفاض .

**(5) -الادارة بالاهداف :**

خلافا للطرق السابقة و التي تقوم على تقييم الاداء الماضي للعاملين حيث تطلب من المشرف الحكم على أداء مرؤوسيه في فترات خلت سابقة – سنة أو نصف سنة أو ما الى ذلك, فإن هذه الطريقة تنحو إلى التركيز على الاداء المستقبلي إلى جانب الاداء الماضي على حد سواء , كما أنها تعتمد أيضا إلى إشراك العامل أو المرؤوس في تحديد الاهداف التي يجب أن يبلغها في عمله . حيث يحدد الموظف في ضوء المسؤوليات المناطة به , أهدافا معينة لفترة زمنية محددة , كأن تكون سنة أو عددا من الأشهر مثلا , و قد تكون هذه الاهداف إنجاز قدر معين من الاعمال أو تحقيق حصة معينة من المبيعات ...الخ , يناقشها و يتفق فيها مع المشرف عليه (رئيسه ) , وفي ضوءها ( في ضوء مستوى بلوغها أو تحققها ) يقيمه رئيسه .

بعبارة أخرى , في ضوء مستوى إنجازه لهذه الاهداف في الاجال المحددة , يقوم الرئيس بتقييمه .

مدة أو زمن تقييم الاداء :

حسب " أحمد ماهر " فإن تقييم الاداء يتم خلال فترات مختلفة كالآتي :

- (أ)-مرة واحدة سنويا : و يتبع ذلك غالبية المنظمات .
- (ب)-مرتين سنويا : و يتبع ذلك عدد قليل من المنظمات .
- (ج)-أكثر من مرتين سنويا : و يتبع ذلك عدد نادر جدا من المنظمات .

**قائمة المراجع العتمدة في المحاضرة :**

1\_ أحمد ماهر – الاختبارات و إستخداماتها في إدارة الموارد البشرية و الافراد –الدار الجامعية , الاسكندرية , مصر –2003 .

- 2\_ نوري منير –الوجيز في تسيير الموارد البشرية – ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 2011 .
- 3\_ كامل بربر – إدارة الموارد البشرية و كفاءة الاداء التنظيمي – المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع, الحمراء ,بيروت , 1997.