

## المحور السادس: تقييم أداء الموارد البشرية

## محاضرة المحور السادس: تقييم أداء الموارد البشرية (الأسبوع 8)

### تمهيد:

تقييم الأداء هو من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، وهو ما سوف نسلط عليه الضوء في محاضرة هذا المحور، حيث سنتعرف على هذه الوظيفة من خلال التعرف على مفهوم، أهمية، وأهداف تقييم الأداء، وكذلك من خلال عناصر، مراحل وطرق التقييم، وأخيرا من خلال آلية تقييم الأداء والتحديات التي قد تواجه هذه العملية ومقومات نجاحها.

### أهداف محاضرة المحور السادس: بعد إكمال المحاضرة على الطالب فهم ما يلي:

- الاطلاع على مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية والقدرة على التفريق بينه وبين المصطلحات الأخرى القريبة منه.
- استيعاب أهمية تقييم أداء الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة وبالنسبة للموظف.
- التعرف على أهداف تقييم الأداء سواء كانت الأهداف الإستراتيجية أو الإدارية أو التنموية.
- فهم عناصر تقييم الأداء.
- التعرف على المراحل المختلفة التي تمر بها عملية تقييم الأداء.
- الاستيعاب طرق تقييم الأداء المختلفة سواء التقليدية أو الحديثة منها.
- إدراك آلية تقييم الأداء بشكل واضح من خلال مخطط واضح يشرح هذه الآلية.
- التعرف على مختلف التحديات التي قد تواجه هذه العملية سواء المتعلقة بالمسؤول عن التقييم أو المتعلقة بنظام التقييم في حد ذاته.
- فهم مقومات نجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية.

من خلال هذه المحاضرة سوف نحاول تسليط الضوء على مفهوم، أهمية، وأهداف تقييم الأداء، وكذلك على عناصر، مراحل وطرق التقييم، وأخيرا من نتعرف على آلية تقييم الأداء والتحديات التي قد تواجه هذه العملية ومقومات نجاحها.

### أولا: مفهوم، أهمية وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية:

**1- مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية:** يعد مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية، وهناك خلط بين المصطلحات التالية: قياس الأداء، تقييم الأداء، تقويم الأداء.

يمكن تقديم التعريف الشامل التالي حول مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية:

هي أحد وظائف إدارة الموارد البشرية التي تقوم من خلالها وبشكل دوري بقياس وتقييم كفاءة أداء الموظف لمهام ومسؤوليات وظيفته الحالية بكفاءة وفعالية مقارنة بالأداء المعياري خلال فترة معينة بشكل موضوعي عادل ودقيق، ويكون التقييم في تقرير بنموذج معين، تهدف العملية لمساعدة الإدارة على معرفة نقاط القوة والضعف عند الموظف لاتخاذ القرارات المناسبة بخصوص مكافأته وتحسين مستوى أدائه في وظيفته الحالية ومدى قدرته على تحمل مهام ومسؤوليات في وظيفة أعلى مستقبلا.

بناء على التعريف الإجرائي السابق يمكن توضيح الفروق بين مختلف المصطلحات كما يلي:

- **قياس الأداء:** هي عملية تسجيل الأداء المحقق، ويتم أثناء التنفيذ.

- **تقييم الأداء:** تحديد مستوى الأداء المحقق جيدا كان أم سيء مقارنة بالمعايير.

- **تقويم الأداء:** إتخاذ الإجراءات من أجل معالجة نقاط الضعف أو تعزيز نقاط القوة.

- **كفاءة الأداء:** هي حسن استغلال الموارد المتاحة لتحقيق أهداف معينة.

- **فعالية الأداء:** هي تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

**2- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية:** يمكن النظر إلى أهمية تقييم الموارد البشرية من زاوية المنظمة وزاوية العاملين كما يلي:

- **أهمية تقييم أداء الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة:** ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

● رفع أداء وإنتاجية العاملين واستثمار قدراتهم.

● يعطي مؤشرات قابلة للقياس بخصوص سياسات إدارة الموارد البشرية.

● يساعد المنظمة في وضع معدلات أداء قابلة للقياس.

● إعطاء فرصة للمحافظة على الكفاءات.

● هو وسيلة تعتمد عليها الإدارة في إتخاذ القرارات الخ.

● تقييم الأداء هو الضمان لتحقيق الأهداف.

● تقييم الأداء يساعد في الكشف عن المشكلات في الأداء.

● تقييم الأداء يعطي تقييم لجهود التغيير في المنظمة.

● تحديد مدى مناسبة الفرد للوظيفة.

● خلق مناخ من الثقة بين العاملين والمنظمة.

● يعطي فرصة للمسؤولين لمناقشة مشاكل الأداء مع العاملين.

- التحكم الجيد في مستوى التكاليف.
  - يساعد تقييم الأداء في متابعة الظواهر السلبية التي تعيق الأداء.
  - يساعد الجهات الحكومية في ضمان جودة الخدمة المقدمة.
  - تشجيع العمل الجماعي في المنظمة.
  - يساعد تقييم الأداء في إرساء نظام واضح يبرر التباين في المكافآت والعقوبات.
- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية بالنسبة للموظف: ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- تحسن مستوى الدافعية والتحفيز لدى العامل.
  - ارتفاع مستوى الشعور بالمسؤولية لدى العاملة.
  - اكتساب العامل المجتهد لاحترام وتقدير رؤسائه في العمل.
  - إكساب العاملين معلومات حقيقية لمستوى أدائهم.
  - رفع شعور التشاركية في لدى العاملين.
  - تقييم الأداء ينمي مهارات المسؤولين.

**3- أهداف تقييم أداء الموارد البشرية:** تهدف المنظمة من خلال تقييم الأداء لتحقيق العديد من الأهداف يمكن تجميعها في ثلاث فئات رئيسية كما يلي:

- أ- الأهداف الإستراتيجية لتقييم الأداء:** تستخدم معلومات تقييم الأداء لتحديد الأداء المستهدف لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، أي لتحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف الإستراتيجية التنظيمية، فالتنفيذ الفعال للإستراتيجيات يستند إلى تحديد النتائج المرغوبة وأنماط السلوك ونوعيات السمات المطلوبة لتنفيذ وتطوير أنماط القياس واسترجاع المعلومات، والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماط سلوكهم للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية المحددة.
- ب- الأهداف الإدارية لتقييم الأداء:** تعتمد المنظمات على معلومات أو نتائج تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية المتعلقة بظروف العمل مثل الاختيار والتعيين، إدارة المرتبات والحوافز، الترقيات والنقل والتسريح، تخطيط الموارد البشرية، إعادة تحديد قيمة الوظائف... الخ.
- ج- الأهداف التنموية لتقييم الأداء:** تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من أجل تنميتهم وتطوير أساليب الأداء للعمل عندما لا يؤدي العامل عمله على النحو المتوقع، حيث تستخدم نتائج تقييم الأداء كتنغذية راجعة تساعد في تحديد نواحي الضعف في الأداء من ناحية، والكشف عن أسبابه من ناحية أخرى، وهل يرجع الضعف في الأداء إلى قصور في المقدرة أو الحوافز أو علاقات العمل... الخ، والتي على أثرها يتم إعادة النظر في سياسات ونظم الموارد البشرية (الاختيار، التعيين، التدريب، التحفيز... الخ)، التي تساهم في تحسين أداء العاملين.

## ثانيا: عناصر، مراحل، وطرق تقييم الموارد البشرية:

**1- عناصر تقييم أداء الموارد البشرية:** باعتبار عملية تقييم الأداء نظام فهو يتركب من عناصر تعبر عنه وتفسره، وتتمثل

هذه العناصر في الخطوات الممارسة التطبيقية السليمة لهذه العملية وهي تتمثل في:

**أ- تحديد أهداف تقييم الأداء:** أي الأهداف التي تسعى لها الإدارة من وراء العملية وجمعها لهذه المعلومات والبيانات،

حيث يمكن أو توظيفها لعدة أغراض منها:

- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم على جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم.

- تحديد مستوى الأجر والمكافآت والعلاوات.

- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة والوظيفة المستقبلية.

- التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تسند إلى الموظف.

- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجه إلى التطوير والتنمية.

- توجيه المديرين لربط سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية.

فالتركيز على نوع من هذه الأغراض هو الذي يعطي الشكل العام لنظام تقييم الأداء، فعلى سبيل المثال إن ركزت

المنظمة على غرض تقديم المعلومات للعاملين عن أدائهم، فهذا تأكيد على أهمية إخبار العاملين بنتائج التقييم وكذا شكل

نموذج تقييم الأداء، كأن تكون معلومات التقييم ومعايره مكتوبة بشكل يسهل إيضاحه وتوصيله إلى العاملين.

**ب- تحديد المسؤول من التقييم:** يمكن أن يقوم بهذه العملية العديد من الأطراف ذلك كما يلي:

- التقييم عن طريق الرئيس.

- التقييم عن طريق المرؤوسين.

- التقييم عن طريق الزملاء.

- التقييم عن طريق لجنة من الرؤساء.

- التقييم عن طريق العملاء.

- تقييم الموظف ذاتيا.

- التقييم بأسلوب 360°: حيث تعتمد المنظمة على مصادر مختلفة في تقييم الأداء مثل: الموظف نفسه، المشرف المباشر،

لجنة الزملاء، العملاء الداخليين والخارجيين... الخ، ويتم إعداد تقرير موجز ملخص لتقييمات الفئات المختلفة، ويتميز

التقييم 360° بإعطاء تقييم أكثر دقة للموظف، حيث يتم التقييم من مختلف الزوايا مما يحقق العدالة النسبية.

من خلال ما سبق نجد أن الأفضل نظريا أن يتم التقييم من الرئيس والمرؤوس وزملاء العمل حتى يمكن الحكم على

الفرد بشكل دقيق، ولكن هذه العملية قد تكون تأخذ وقت وينتج عنها سلبيات ذكرناها سابقا، لذلك الغالب أن التقييم

يتم عن طريق الرئيس.

**ج- تحديد وقت التقييم:** في هذا العنصر تطرح الأسئلة التالية: كم مرة سيتم التقييم سنويا؟ متى تتم عملية التقييم؟  
فغالبا ما تقوم المنظمات بهذه العملية في نهاية السنة، وفي حقيقة الأمر يمثل تحديدا لعملية التقييم وذلك لضيق الوقت المخصص لهذه العملية في نهاية السنة، فإذا ما عمل الرؤساء بعملية التقييم خلال الفترة كلها وذلك يوجب الاحتفاظ بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم خلال السنة.

بشكل عام يمكن القول إن المنظمات تنقسم إلى قسمين فهناك منظمات تقوم بالتقييم في وقت محدد وهناك من تقوم بالتقييم في أوقات عشوائية للوقوف على حقيقة مستوى الأداء، وبالنسبة للمنظمات التي تقوم في التقييم في وقت محدد وهو الغالب، فإن وقت التقييم قد يكون مرة واحدة خلال السنة أو أكثر من مرة خلال السنة وفي أوقات معلومة تتراوح بين التقييم الشهري أو كل ثلاثة شهور أو كل ربع سنة أو كل ستة شهور أو كل سنة.

**د- تحديد معايير التقييم:** وهي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنف هذه المعايير إلى:

- معايير النواتج: تختص بقياس كمية وجودة الأداء.  
- معايير السلوك: مثل معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء... الخ.

- معايير الصفات: مثل المبادأة، الانتباه، الدافعية العالية، الاتزان الانفعالي... الخ.

هناك العديد من المعايير أخرى مثل:

- معايير الزمن: تختص بقياس الزمن المستغرق في أداء المهام.

- معايير المال: تختص بقياس العوائد المالية الناتجة عن الأداء.

ومن المبادئ الأساسية في استخدام المعايير ما يلي:

- تعدد المعايير.

- موضوعية المعايير.

- صدق المعيار.

- ثبات المعيار.

- حساسية المعيار.

- سهولة استخدام المعيار.

- قابلية القياس.

**ه- تحديد مدخل التقييم:** هناك العديد من المدخل في التقييم ولكل مدخل طرق معينة يمكن أن تستخدم، بناء على

طبيعة الوظيفة، وسوف نوضح أهم الطرق لاحقا، ولكن هنا سوف نتعرف على المدخل الأساسية وذلك كما يلي:

- المدخل المقارن في تقييم الأداء: يركز هذا المدخل على مقارنة أداء الفرد بأداء الآخرين في مجموعة عمل معينة ثم ترتيب الأفراد في ضوء ذلك، ومن أمثلة الطرق في هذا المدخل: طريقة الترتيب، طريقة التوزيع الإجباري، طريقة الاختيار الإجباري... الخ.

- مدخل الخصائص في تقييم الأداء: يركز هذا المدخل على مقدار ما يتوافر لدى الفرد من خصائص أو صفات مطلوبة لكفاءة أداء الوظيفة، حيث يتم إدراج مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوافر في شاغل الوظيفة، وتقييم الفرد بناء على مدى توافر هذه الخصائص، ومن أهم الطرق في هذا المدخل: طريقة المقياس البياني المتدرج، طريقة الترتيب... الخ.
- المدخل السلوكي في تقييم الأداء: يهدف هذا المدخل إلى تحديد السلوكيات التي يجب أن يتحلى بها الموظف حتى يتميز في أداء مهام وظيفته، ثم يقوم المسؤول بتقييم مدى توافر هذه السلوكيات في الموظف، ومن أهم الطرق في هذا المدخل: طريقة الأحداث الهامة... الخ.
- مدخل النتائج في تقييم الأداء: يركز هذا المدخل على كيفية قياس وإدارة النتائج بموضوعية من خلال مدى مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف التنظيمية، ومن أهم الطرق في هذا المدخل: طريقة الإدارة بالأهداف، طريقة المقابلة، طريقة 360 درجة... الخ.
- مدخل الجودة في تقييم الأداء: يعتبر مدخل الجودة من المداخل الحديثة في تقييم أداء العاملين ويتميز بتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي أهم معالمها: التوجه بالعميل لتحقيق رضاه، ومنع الأخطاء، الأخذ بعين الاعتبار العميل الداخلي والخارجي، التركيز على قياس أداء الفرد وأداء النظام، استخدام مصادر متعددة لتقييم الفرد والنظام، التعاون التام بين المسؤولين والعاملين لحل المشاكل، الاعتماد فقط على المعايير التي تدخل تحت تحكم وسيطرة العامل، الاعتماد على التغذية الراجعة (الشخصية) حول أداء العامل (من خلال تقييم الآخرين له) والتغذية الراجعة (الموضوعية) والتي تركز على العمل نفسه من خلال (طرق للرقابة على الجودة إحصائياً).
- و- إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم: هناك تباين في توجه المنظمات في هذا الخصوص، فهناك منظمات ترى أن نتائج التقييم هي من حق الإدارة فقط كي تستعملها حسب احتياجاتها ولا يجب إطلاع المعنيين بها، وأما المنظمات التي تتبنى التوجه الحديث فهي ترى أن تقييم الأداء مهم للإدارة وأيضاً من حق الموظف الذي تم تقييم أدائه الاطلاع عليه كي يتعرف على رأي رئيسه المباشر فيه حتى يمكنه تحسين أدائه مستقبلاً، وهناك عدة طرق في توصيل نتيجة التقييم للموظف، وهل يصل التقييم إليه بشكل كامل أم فقط جزء منه، وهل يصل إليه منفرداً أم يكون متاح للآخرين أيضاً.
- بشكل عام يمكن القول إنه يفضل أن يتم إطلاع الموظف على تقييم أدائه ويعرف معايير التقييم ويعرف رأي رئيسه المباشر في أدائه بطريقة شفافة وواضحة من أجل ضمان التحسن مستقبلاً في حالة وجود تقصير في الأداء، ومن أجل التظلم إذا كان هناك ظلم في تقييمه.
- ز- استخدام نتائج التقييم: يجب أن يكون هناك حلقة ربط بين تحديد أهداف التقييم والمهام الأخرى لإدارة الموارد البشرية وذلك باستخدام النتائج كأساس لهذه المهام، فعلى سبيل المثال كمييار للترقية، أو منح العلاوات والمكافآت والحوافز، و تحديد الاحتياجات من التدريب... الخ.

**2- مراحل تقييم أداء الموارد البشرية:** إن عملية تقييم الأداء هي من العمليات المعقدة والصعبة، وهي تتطلب من القائمين عليها استعمال أسس منطقية تتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المنظمة، وفيما يلي المراحل التي يجب إتباعها عند تقييم الأداء:

**أ- وضع توقعات الأداء:** هي المرحلة الأولى في عملية تقييم الأداء، وعندها يتم وضع سياسة لذلك بالتعاون مع الطرفين، المنظمة والعمال؛ حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم، وكذا القائمين به، وأيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

**ب- مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمنظمة في نفس الوقت.

**ج- تقييم الأداء:** عندها يقيم أداء جميع العاملين ويتم التعرف على مستوى الأداء لديهم مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

**د- التغذية العكسية:** ينبغي على إدارة المنظمة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين، فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، وهذا طبقا لما تحدده الإدارة، والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.

**هـ- إتخاذ القرارات الإدارية المناسبة:** بناء على نتيجة التقييم تكون هناك قرارات مهمة إما بخصوص النقل أو الترقية، أو التدريب، أو الفصل ... الخ، مهم أن يتم اتخاذها وتنفيذها فعليا.

**و- التخطيط لتطوير الأداء:** وتمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس بشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات وقدرات وكذا قيم العاملين. وكإجراءات جزائية يجب على الإدارة أن تقدم المكافآت المادية والمعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، وبالمقابل تقضي الأمر بمعاقبة أولئك الذين تحصلوا على تقديرات منخفضة، كأن تحرمهم من حقهم في الترقية أو العلاوات الدورية.

**3- طرق تقييم أداء الموارد البشرية:** تتعدد طرق تقييم الأداء بناء على المداخل المختلف التي تكلمنا عنها سابقا (المقارن، الخصائص، السلوك، النتائج، الجودة) ولكل طريقة إيجابيات وسلبيات، وكل طريقة تناسب منظمات معينة أو وظائف معينة، وفيما يلي بعض الطرق الشائعة في تقييم الأداء بداية بالطرق التقليدية وصولا للطرق الحديثة نسبيا:

**أ- طريقة التقرير المكتوب:** يقوم المسؤول بإعداد تقرير مكتوب عن الموظف متضمنا مجموعة نقاط التقييم الأساسية التي يصف بها أداء الموظف وسلوكه.

**ب- طريقة قوائم العبارات:** تستعمل هذه الطريقة استبيان يحتوي على قائمة فيها جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين، ويجيب المشرف على تلك الأسئلة ب (نعم) أو (لا)، حسب تصوره لأداء العامل الذي يشرفه عليه.

**ج- طريقة مقابلة التقييم:** تتم على شكل لقاء مباشر بين المقيم والمعني بالتقييم، وتقوم على مجموعة من الأسئلة التي يتم إعدادها مسبقا في محاور معينة، وهذه الطريقة هي طريقة تقييم الأداء وفي نفس الوقت تحسيسه بمسؤولياته وسماع انشغالاته.



**د- طريقة الترتيب:** حيث يتم ترتيب الموظفين بوحدة تنظيمية معينة من الأفضل (الأعلى أداء) إلى الأسوأ (الأقل أداء) بناء على مستوى أدائهم بالنسبة لكل عنصر من عناصر الوظيفة مثل (الكمية، الجودة... الخ)، فمثلا يتم تحديد الأفضل ووضعه في المركز الأول، ثم تحديد الأفضل من بين الباقين ووضعه في المركز الثاني وهكذا، حتى يتم ترتيب باقي الأفراد.

**هـ- طريقة المقياس البياني المتدرج:** حيث يتم إعداد قائمة بالصفات أو الخصائص التي تصف أبعاد الأداء الوظيفي وتتعلق بالفرد والعمل، ثم يتم عمل مقياس (مدى) لقياس كل خاصية يتدرج من أعلى مستوى إلى أقل مستوى، ويتم تقييم كل موظف حسب درجة توافر الخاصية، ثم تحديد تقييم الموظف من خلال حساب المتوسط بقسمة مجموع الدرجات التي حصل عليها في أبعاد الأداء المختلفة على عدد أبعاد الأداء مضروباً في 100، ويتم تصنيف مستويات الأداء مثلاً كالتالي: 50 % ضعيف، ومن 51 % إلى 65 % مقبول، ومن 66 % إلى 80 % جيد، ومن 81 % إلى 90 % جيد جداً، و أخيراً 91 % فأكثر ممتاز.

**و- طريقة التوزيع الإجمالي (الطبيعي):** يتم توزيع الموظفين اعتماداً على منحنى التوزيع الطبيعي الذي عادة ما يكون 40 % في الوسط (أداء متوسط)، و 20 % جهة اليسار (أداء جيد)، و 10 % الباقية جهة اليسار (أداء جيد جداً)، و 20 % جهة اليمين (أداء ضعيف)، و 10 % الباقية جهة اليمين (أداء ضعيف جداً)، فيضطر القائم بعملية التقييم إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائم نسب منحنى التوزيع الطبيعي.

وهناك طرق تعتبر حديثة نسبياً مقارنة بالطرق السابقة ومن أمثلتها:

**ز- طريقة الاختيار الإجمالي:** تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل ومن هذه الأربع جمل جملتان تمثلان الصفات المرغوبة والجملتان الباقيتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، وعلى الرئيس اختيار عبارتين فقط، واحدة عن الصفة المرغوبة والأخرى تمثل الصفة غير المرغوبة في أدائه. لكن المسؤول لا يردي على نحو دقيق أيها منها سيكون في صالح العامل أو ضده، فهو لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمها، وكل ما هو مطلوب منه هو أن يختار بموضوعية إحدى الإيجابيتين بوضع عبارة (نعم) أو (لا) أمام كل إجابة.

**ح- طريقة الأحداث الهامة (المرجوة):** يتم التركيز في هذه الطريقة على السلوكيات الجوهرية أو المهمة المساهمة في الأداء الجيد، والسلوكيات أو الأحداث المؤثرة سلباً على الأداء، هذه الأحداث الجوهرية الإيجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة التقييم، ثم يتم تقييم الفرد أو العامل على أساس عدد الوقائع التي حدثت في عمله مقارنة بقائمة مسبقة لمتطلبات الوظيفة فيها الأحداث المرغوبة لأداء هذه الوظيفة.

**ط- طريقة الإدارة بالأهداف:** تركز على وضع أهداف قابلة للقياس لكل موظف، ومراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها، حيث تقوم الإدارة العليا بوضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتقوم المستويات الإدارية التالية بمشاركة المرؤوسين بترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس لكل موظف ومراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها.

**ي- طريقة التقييم 360 درجة:** تعتمد هذه الطريقة على تعدد مصادر التقييم، إذ يقيم الفرد من طرف زملائه، ومساعديه المباشرين المسؤولين، وكذا آراء المتعاملين معه من خارج المنظمة، بالإضافة إلى تقييمه لذاته، وينتج عن هذا التعدد في الجهات القائمة بالتقييم تعدد في المعايير التي يتم على أساسها التقييم، وتعتبر هذه النتيجة من إيجابيات هذه الطريقة، بالإضافة إلى أنها تهدف لإشراك مجمل العاملين في عمليات تقييم الأداء مما يشعرهم بالأهمية والاعتبار.

ثالثا: آلية تقييم الأداء، التحديات ومقومات نجاح تقييم أداء الموارد البشرية:

1- آلية تقييم أداء الموارد البشرية: يمكن تلخيص آلية تقييم الأداء بالشكل التالي:

الشكل رقم: 01 آلية تقييم أداء الموارد البشرية



**2- تحديات تقييم أداء الموارد البشرية:**

قد تواجه عملية تقييم أداء الموارد البشرية العديد من الصعوبات والتحديات، ويمكن تقسيمها إجمالاً إلى تحديات متعلقة بالشخص الذي يقوم بالتقييم، وتحديات متعلقة بنظام التقييم في حد ذاته وذلك كما يلي:

**أ- تحديات تقييم الأداء المتعلقة بالمسؤول المُقيم:**

- قلة المهارة والخبرة لدى المسؤول.
- التساهل والرفق.
- تأثير الهالة.
- نزعة المقيم إلى الأحكام العامة المتوسطة.
- الأولوية والحدثة.
- التحيز الشخصي للمسؤول.
- التأثير بنية الإدارة في استعمال التقييم.
- تعمد المسؤول تقديم تقييم ضعيف للمرؤوس الجديد.
- تجنب المسؤول تقديم تقييم سلبي خوفاً من تأثير علاقته مع المرؤوس.

**ب- تحديات تقييم الأداء المتعلقة بنظام التقييم:**

- عدم وضوح الأهداف العملية للتقييم.
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي عن الأداء.
- عدم وجود تعليمات واضحة حول طريقة التقييم.
- استخدام طريقة تقييم لا تتلاءم مع جميع الوظائف.
- عدم كفاءة نماذج التقييم.
- إعطاء نفس الوزن لجميع بنود التقييم.
- اعتماد فلسفة السرية في نظام التقييم.
- عدم دقة درجات القياس.
- عدم تأييد الإدارة العليا وعدم اكترائها بنتائج التقييم.
- عدم وضوح الفترة الزمنية المعنية بالتقييم.
- التعقيد في تصميم نموذج التقييم.
- عدم كفاية حق التظلم للشخص الذي تم تقييمه بشكل سلبي ظلماً.

**2- مقومات نجاح تقييم أداء الموارد البشرية:**

تكمن مقومات نجاح تقييم الأداء في المنظمة في تجنب كل التحديات المذكورة سابقا، ويمكن أن نلخص ذلك كما يلي:

- التركيز على تقييم الأنشطة الرئيسية.
- ثبات فعالية نظام التقييم.
- حساسية ودقة تقييم مؤشرات الأداء.
- دعم الإدارة العليا وتقبل الموظفين.
- تكامل مؤشرات التقييم مع معايير أداء الوظيفة والأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.
- تحقيق نظام تقييم الأداء للجدوى الاقتصادية.
- الاستمرارية والتحسين في نظام تقييم الأداء.
- دقة البيانات وفعالية الاتصال في نظام تقييم الأداء.
- رفع درجة وعي المسؤولين والعاملين بجدية تقييم الأداء.
- تصميم نظام تقييم الأداء بطريقة تلغي المزاجية الشخصية في التقييم.
- الوضوح التام لأهداف تقييم الأداء والتأكد من أن النظام مصمم بطريقة تحقق تلك الأهداف.
- شمولية وعلمية مقاييس الأداء لكل عوامل الأداء في الوظيفة.
- تصميم نماذج تقييم الأداء بطريقة بسيطة وفعالة وتوفر وقت المسؤول والموظف.
- تحديد موعد تقييم الأداء بطريقة تحقق أهداف التقييم ولا تعرقل سير عمل الموظفين.
- التغذية العكسية الفعالة.
- إتاحة الفرصة للموظف للتظلم.
- تدريب المقيمين على القيام بعملية التقييم بفعالية وكفاءة.
- تعدد المقيمين والتقييم الاختياري.
- التنسيق بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارات المختلفة في تصميم نظام التقييم.
- تعدد نماذج تقييم الأداء وطرقه بناء على طبيعة الوظيفة ومستواها الإداري.

- رابعاً: أسئلة فهم المحاضرة: للتأكد من الاستيعاب الجيد للمحاضرة حاول الإجابة على الأسئلة التالية:
- ما المقصود بتقييم أداء الموارد البشرية؟ وما الفرق بينه وبين قياس الأداء، تقويم الأداء، كفاءة الأداء، فعالية الأداء؟
  - تكلم عن أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة وبالنسبة للموظف؟
  - لتقييم الأداء أهداف متعددة إشرح ذلك وأعطي أمثلة عن كل نوع من الأهداف؟
  - ما هي عناصر تقييم الأداء؟
  - ما المسؤول عن القيام بتقييم الأداء؟
  - تكلم عن مختلف المعايير التي يمكن أن تستخدم في عملية تقييم الأداء؟
  - لتقييم الأداء طرق مختلفة وهي تدرج تحت مداخل معينة، ما هي هذه المداخل؟
  - أذكر المراحل المختلفة التي تمر بها عملية تقييم الأداء؟
  - أذكر مع شرح بسيط أهم الطرق التقليدية في تقييم الأداء والطرق الحديثة؟
  - إشرح الخطوط العريضة في آلية تقييم أداء الموارد البشرية كتابياً أو عبر مخطط؟
  - تواجه عملية تقييم أداء الموارد البشرية تحديات كثيرة، بعضها يتعلق بالمسؤول وبعضها بنظام التقييم، إشرح ذلك؟
  - أذكر أهم مقومات نجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية؟