

وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية

تمهيد

تعتبر عملية تقييم الأداء من الوظائف في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، فهي تستهدف جميع العاملين وفي كل المستويات، وتتحدد على أساسها العديد من القرارات مثل قرارات الترقية، الحوافز، التدريب... الخ

أولاً- مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية وأهميته

1-1- مفهوم تقييم الأداء

يعرف تقييم الأداء بأنه نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية، يتم من خلاله تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز أعمالهم، كما يسمح بالحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وهي عملية إدارية دورية يتم بموجبها الحصول على المعلومات الضرورية عن الأفراد في جميع المستويات باستخدام مجموعة من الأساليب التي تهدف لقياس نقاط القوة والضعف في جهود وسلوكيات العاملين بهدف التأكد من تحقيق النتائج والاهداف بكفاءة وفعالية .

1-2- أهمية عملية تقييم الأداء: تتمثل في:

- يعد الركيزة الأساسية لاتخاذ القرارات المرتبطة بالحياة الوظيفية للفرد (الترقية، النقل، التدوير الوظيفي،.. الخ)
- يستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف وتحسين أدائهم وسلوكهم؛
- يحدد كفاءة الأقسام المختلفة في المؤسسة ويخلق جو من المنافسة بينهم؛
- يساهم في رفع مستوى الأداء البشري واستثمار قدراتهم وامكانياتهم؛
- يساعد المؤسسة في الحكم على مدى مساهمة كل فرد في تحقيق أهدافها والتعرف على قدرات عمالها وتحديد أفضل الكفاءات بها؛
- تنمية مهارات الرؤساء في مجال الإشراف والتوجيه والتحفيز؛

– تعرف الموظفين على مستوى أدائهم الفعلي واتخاذ قرارات التحفيز المناسبة لمستوى أدائهم..

ثانيا- معايير تقييم أداء الموارد البشرية

يمكن لقسم الموارد البشرية إجراء عدد من التقييمات، إما تقييمات شاملة أو تقييمات مركزة على جانب معين، وذلك وفقاً للوقت ووفقاً لأهداف التقييم، ومن بين أهم المعايير نذكر:

❖ **مقياس الكم والكيف:** يتحدد من خلاله مدى قدرة العامل على انجاز العمل ومستوى جودة الأداء في إنجاز المهام المطلوبة.

❖ **مقياس الالتزام:** يقيس التزام الموظف بتأدية المهام المطلوبة منه في المواعيد المحددة، والتزامه بأوقات الحضور والانصراف، بالإضافة إلى جديته في تحمل مسؤوليات عمله وتصحيح الأخطاء وتجنب تكرارها.

❖ **مقياس التفكير الإبداعي:** يعتمد تقييم أداء الموظف على الكشف عن جوانب الإبداع والابتكار لديه، ومساهمته في تطوير جودة العمل بالمؤسسة

❖ **مقياس التميز:** تركز إدارة الموارد البشرية على تحليل مستوى التطور الذي وصل له الموظف وتميزه في الاداء مقارنة بزملائه (إلى أي مدى كان حريصاً على التحسين من مستواه في العمل، وسعيه لاكتساب المزيد من الخبرات وتقديم الأفضل)

❖ **مقياس المهارات:** أي تقييم مستوى المهارات التي يمتلكها الموظف مثل المهارات اللغوية كإجادة اللغة الإنجليزية، إلى جانب المهارات الفنية مثل استخدام برامج مايكروسوفت أوفيس Microsoft Office، أو

المهارات المهنية الأخرى المطلوبة مثل حل المشكلات والتفاوض، وذلك من أجل معرفة نقاط القوة والضعف.

❖ **مقياس التواصل الاجتماعي:** يساعد هذا المقياس على معرفة مستوى التواصل لدى الموظف وقدرته على التعبير عن أفكاره وآرائه، وتفاعله مع زملائه في فريق العمل، ومدى تعاونه إنجاز المهام المطلوبة.

(هناك معايير أخرى مثل في تقييم الأداء مثل: إدارة الوقت، قيادة فريق العمل، التنظيم والتخطيط، السلوكيات مع الآخرين،....)

ثالثا - مراحل تقييم أداء المورد البشري وطرقه

3-1- مراحل تقييم أداء المورد البشري

1. تحديد معايير تقييم الأداء وتوضيحها للعاملين (يجب تحديد معيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وتعرف العمال على ما يجب عمله وماذا يتوقع منهم)؛

2. قياس الأداء، تتعلق هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك عدة مصادر لجمعها مثل ملاحظة العاملين؛ التقارير الإحصائية؛ التقارير الشفوية؛ التقارير المكتوبة

3. مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المطلوب، وتعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات وتحديد أوجه القصور؛

4. مناقشة نتائج التقييم مع العاملين (تتم مناقشة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم لتوضيح الأمور المهمة التي قد لا يدركها العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء)

5. اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة (تقويم الاداء)؛

6. اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بسياسات ادارة الموارد البشرية؛

7. وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا.

3-2- طرق تقييم أداء المورد البشري: من أهم الطرق ما يأتي:

❖ **طريقة التقييم الحر:** أي من خلال كتابة تقرير من قبل المسؤول المباشر دون التقيد بمعايير محددة (العيب

الرئيسي لهذه الطريقة هو الاحكام الشخصية والتحيز)

❖ **طريقة التدرج البياني أو طريقة المعايير:** تعتبر من أكثر الطرق شيوعاً لسهولة تصميمها وبساطة استخدامها، تعتمد على تقييم الاداء بناء على مدى توافقه مع المعايير، ويتم ذلك من خلال اعطاء قيمة لكل معيار ثم يتم جمع كل النقاط والحكم على مستوى أداء العامل

❖ **طريقة الترتيب البسيط:** تعتبر هذه الطريقة بسيطة وسهلة في تطبيقها، حيث يقوم الرئيس المباشر بالعمل على ترتيب المرؤوسين تنازلياً أي من الأحسن إلى الأسوأ (دون الاعتماد على المعايير وإنما يتم على أساس الأداء الكلي للأفراد)

❖ **طريقة المقارنة المزدوجة:** هذه الطريقة مناسبة فقط للمنظمات التي تحتوي على عدد قليل من الموارد البشرية، تقوم هذه الطريقة على مقارنة كل موظف بموظف آخر، وعلى أساس تلك المقارنات يمكن التوصل إلى الترتيب العام لجميع الموظفين من خلال عدد المرات التي يتم فيها اختيار الموظف كأفضل فرد في المقارنة المزدوجة، فمثلاً إذا كان هناك 3 موظفين (أ، ب، ج) فسوف تصبح هناك 3 مقارنات، (كلما كان التفضيل لموظف معين مقارنة بموظف آخر فإن ذلك يزيد من رصيد الموظف الذي يجعل المنظمة متمسكة به أكثر)

❖ **طريقة إدارة الأهداف:** في هذه الطريقة يتم الاعتماد فقط على النتائج التي توصل لها العاملون دون الالتفات إلى طبيعة سلوكهم أو صفاتهم (تحديد النتائج المطلوب تحقيقها من قبل العاملين وبناء عليها يمكن الحكم على أداء الفرد)

رابعاً- **أسس التقييم الفعال:** ان التقييم الفعال للأداء لا بد أن يستند على مجموعة من الأسس منها:

- استخدام معايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد، أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم؛
- توضيح أن التقييم ليس تصيداً للأخطاء أو اتهاماً لشخص العامل، وإنما هو وسيلة لتحديد نقاط الضعف والمساعدة على تدارك الأخطاء؛

- ضرورة توافر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين يتيح النقل الواضح لأهداف ومعايير التقييم للمرؤوسين بالإضافة إلى تبريراتهم؛
- ادراك العاملين لجدية عملية تقييم الاداء وأهميتها في تحسين الاداء (ليست عملية شكلية)؛
- توفر المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر (دون الاستماع إلى آراء الآخرين التي قد تؤثر على موضوعية التقييم).