

## الفصل الثامن تقويم أداء العاملين

المقدمة :

لا يمكن لأي منظمة الاستغناء عن عملية تقويم أداء العاملين لديها طالما امتاكت أهدافا محددة مسبقا وتسعى الى تحقيقها بمواصفات معينة ضمن زمن معلوم، وتحرص في الوقت نفسه على تحقيق العدالة في مكافأة هؤلاء العاملين وتعزيز ولائهم لها.

وتعد وظيفة تقويم الأداء من اهم الوظائف التي تمارسها ادارة الموارد البشرية، وعلى الرغم من هذه الامة الا ان هذه الوظيفة اقل الوظائف الادارية جاذبية لجميم الادارات. واسباب هذا النفور عديدة يأتي في مقدمتها صعوبة تحقيق التقويم الفعال لان العملية تخضع للحكم الشخصي في اغلب جوانبها، ولان غالبية الذين يمارسون عملية التقويم غير مدربين جيدا على كيفية اتقانها بفاعلية عالية. فضلا عن ان الكثير منا لا يرغب في سماع الانتقادات بشأن ادائه. ولكن رغم هذه الاسباب، فان التقويم، وتحديد المستوى الفعلي لاداء الفرد ومدى التزامه بضوابط وتعليمات المنظمة، ومدى امكانية الاعتماد عليه مستقبلا، كل ذلك يشكل في رأينا نقطة اساسية

في نجاح منظمات الاعمال بغض النظر عن حجمها او نوعها.  
وسوف يتضح ذلك جليا في هذا الفصل.

اولا : مفهوم تقويم الاداء واهميته :

على الرغم من كثرة التعاريف الخاصة بتقويم اداء العاملين Performance Appraisal لكنها تلتقي في نقطة واحدة هي قياس انتاجية الفرد خلال فترة معينة. وبيان مدى مساهمته في تحقيق اهداف للوحدة الادارية التي يعمل فيها، والوقوف على مدى صلاحيته وكفاءته في النهوض باعباء عمله الحالي، ومدى تحمله لمسؤولية القيام بوظيفة ذات مستوى اعلى.

فتقويم الاداء ان هو :

[محاولة لتحليل اداء الفرد بكل مايتعلق به من صفات نفسية او بدنية او مهارات فنية او فكرية او سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الاولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة اساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الان وفي المستقبل<sup>(١)</sup>.]

او هو الاجراء المنظم لتقويم اداء الموظف لعمله حاليا، وامكانية تقويمه مستقبلا<sup>(٢)</sup>.

وبدورنا فاننا ننظر الى تقويم الاداء بانه عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد

والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من اجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقا.

وعلى ذلك فان عملية تقويم الاداء التي نطرحها تتميز باربع خصائص هي :

١- ان تقويم الاداء عملية ادارية مخطط لها مسبقا.

٢- انها عملية ايجابية لانها لاتسعى الى كشف العيوب فقط وانما تهتم ايضا بنقاط القوة التي جسدتها الفرد اثناء سعيه الى تحقيق الهدف.

٣- انها لاتتضمن انجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقويم.

٤- واخيرا، فان تقويم اداء العاملين عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة. انها عملية يومية وليست موسمية، وما النتائج النهائية إلا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف.

وتبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقويم اداء العاملين. فمن خلالها يمكن للمنظمة (٣):

١- ان تتأكد من ان جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرا هاما

في تأييد سلامة موقفها فيما لو تظلم احد الموظفين من القرارات التي تطال ترقبته او انتهاء خدماته.

٢- ان تحدد المنظمة المتميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة امام المسؤولين والزملاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقبتهم وترقيتهم الى مراكز وظيفية اعلى في المنظمة!

٣- ان معرفة مستوى اداء الموظف تمهد له الطريق وبالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير اداءه وتحسين انتاجيته.

٤- واخيرا، فان من شأن الحوار بين الموظف ورئيسه حول نتائج التقويم ان يظهر ايضا جوانب النقص في سياسات المنظمة وانظمتها اذ قد يترتب على اعادة النظر في هذه الامور اكتشاف اخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقويم اداء الموظف.

#### ثانيا : اهداف عملية تقويم الاداء

اشرنا قبل قليل الى ان قياس اداء العاملين هو من اهم الانشطة او الوظائف التي يجب ان تحتل مكان الصدارة في ادارة الموارد البشرية. وبالامكان تناول الاهداف التي تحققها عملية تقويم الاداء وفق ثلاث مستويات هي : المنظمة، والمديرين، والمرؤوسين (٤).

١ - أهداف تقويم الأداء على مستوى المنظمة :

ومن بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يأتي :

أ - خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس → الأسس العلمية في التقويم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.

ب - النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.

ج - وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستزماته.

د - تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقويم مقياساً مباشراً للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.

هـ - تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيده سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

## ٢- اهداف تقويم الاداء على مستوى المديرين :

ان قيام المديرين والمشرفين بعملية تقويم اداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" او "وسط" او "ضعيف" ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب المدير او المشرف من جهات ادارية اعلى بوضع تقرير عن اسباب اداء الموظف بهذا المستوى او ذاك. وهذا يدفع المديرين في حقيقة الامر الى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية :

أ - التعرف على كيفية تقويم اداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

ب - الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع اي منهم، الامر الذي يقود في النهاية الى ان تكون عملية التقويم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.

ج - تنمية قدرات المدير في مجالات الاشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

## ٣- اهداف تقويم الاداء على مستوى المرؤوسين :

لعل ابرز الاهداف التي يسعى المقيمون الى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقويم الاداء، مايلي:

أ - تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من ان الجهود التي يبذلونها في

سبيل تحقيق اهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم. الامر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

ب - تساهم عملية تقييم الاداء في اقتراح مجموعة من الوسائل وانطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية ايضا بأساليب علمية وبشكل مستمر.

### ثالثا : خطوات عملية تقييم الاداء

اشرنا في بداية الفصل الى ان عملية تقييم الاداء عملية معقدة تتداخل فيها عوامل عديدة ويتوخى من ورائها تحقيق اهداف عديدة على درجة كبيرة من الاهمية الامر الذي يتطلب من القائمين عليها التخطيط جيدا واتباع خطوات منطقية متسلسلة لكي تحقق الاهداف المنشودة.

وعلى الرغم من اختلاف خطوات تقييم اداء العاملين من مؤسسة الى اخرى، لكننا نستطيع وضع الخطوط العامة لهذه الخطوات على النحو التالي (٥).

### ١ - تحديد متطلبات التقييم واهدافه

وفي هذه الخطوة تقوم ادارة الموارد البشرية بتحديد المهارات والنتائج والانتجازات المراد تقييمها وقياسها. ويمكن استخلاص هذه العناصر من نموذج "وصف الوظيفة"، او من

نموذج مخصص لقياس متطلبات معينة من الموظف. وقد تتدرج هذه المتطلبات في عدة تقسيمات مثل : نوعية العمل المنجز، مدى التعاون مع الآخرين، درجة الابتكار في الاداء... وفي بعض الاحيان يتم تصميم نموذج التقويم وفقا لكل مجموعة من الوظائف او مجموعة من الموظفين يقومون باعمال متشابهة. ومهما يكن الامر فان على ادارة الموارد البشرية وبالتعاون مع الادارات الاخرى ان تحدد بشكل دقيق ومنذ البداية ماهي العناصر المطلوب قياسها ومدى ارتباطها بالاهداف الاساسية للمنظمة، وماهو الهدف من عملية التقويم.

#### ٢ - تحديد الطريقة المناسبة للتقويم

بالرغم من وجود اكثر من طريقة واحدة لتقويم اداء العاملين الا ان اختيار الطريقة المناسبة امر جدير بالاهتمام لان الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه. وليس بمستغرب ان يكون لدينا عدة نماذج وطرق للتقويم في اطار المنظمة الواحدة. فقد يكون لدينا نموذج تقويم اداء رجال الانتاج يختلف تماما عن نموذج تقويم اداء رجال المبيعات او الموظفين الاداريين.

### ٣ - تدريب المشرفين

يجب تدريب الرؤساء او المشرفين على كيفية تقويم الاداء بطريقة دقيقة وعادلة وكيفية مناقشة نتائج التقويم مع مرؤوسيهـم، ذلك لان اي خلل في هذه العملية الحساسة جدا سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين، وعلى انتاجيتهم نظرا لارتباطها بمواضيع عديدة كالترقية، والمكافآت، والعلاوات او تخطيط الاحتياجات البشرية مستقبلا.

### ٤ - مناقشة طرق التقويم مع الموظفين

قبل تنفيذ عملية التقويم يجب ان يناقش الرئيس مع المرؤوسين الطريقة المستخدمة في التقويم، واهداف هذا التقويم، وماهي العناصر التي سيركز عليها التقويم والفوائد المتوقع الحصول عليها، وانعكاساته على مستقبل الموظف.

### ٥ - وضع معايير للمقارنة

الهدف من تقويم الاداء هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل. وهذا يعني ان هذه المتطلبات يجب ان تحدد مسبقا في شكل معايير كمية، او نوعية، او زمنية. وقياس سلوك الموظف وادائه في العمل في ضوء هذه المعايير بعيدا عن التحيز الشخصي او الانفعالي للرئيس.

## ٦ - مناقشة نتائج التقويم مع الموظف

لا زال الكثير من المديرين في الوطن العربي يتردد في مناقشة نتائج التقويم مع الموظفين.. وهذا شيء يجب ان لا يحدث. اذ من حق الموظف ان يعرف نتائج التقويم وان يعرف جوانب القوة والضعف في ادائه، وان يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من اجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الادارة. وعند غياب مثل هذه المناقشة سيبحث الموظف عن طرق اخرى لاشباع رغبته في هذا المجال. وقد يتوصل الى نتائج غير دقيقة الامر الذي ينعكس على ادائه بشكل مباشر.

## ٧ - اتخاذ القرارات الادارية

وتتمثل هذه القرارات بنواحي عديدة مثل النقل، او اعادة التكليف الوظيفي، او الترقية او تنزيل الدرجة، او الفصل... الخ.

## ٨ - وضع خطط تطوير الاداء مستقبلا

وتبرز اهمية هذه الخطوة عندما لاتصل فيها النتائج العملية مع ماخطط لها مسبقا، وعلى الرئيس في هذه المرحلة ان يحدد جوانب التطوير. وقد تتحدد هذه الجوانب في واحدة او اكثر من متطلبات العمل مثل :

\* الجانب الفني.

\* سلوكيات الاداء والتعاون مع الزملاء او الرؤساء.

- \* رفع كفاءة الاتصالات.
- \* رفع كفاءة اتخاذ القرارات.

#### رابعاً : معايير تقويم اداء العاملين

مطلوب من ادارة الموارد البشرية عند وضعها نظاما لتقويم اداء العاملين ان تجيب على السؤال التالي بموضوعية عالية:

- \* ماذا نقيم في اداء الموظف ؟

- \* او ماهي الجوانب التي نقوم بتقويمها في اداء الموظفين؟

ان تحديد هذه الجوانب هو الذي يسمى بتحديد معايير تقويم الاداء. ان تحديد هذه المعايير امر ضروري لنجاح نظام تقويم الاداء لانها تشكل المرتكز الاساس الذي ينطلق منه اصحاب العلاقة ولاسيما العاملون ورؤسائهم. وفائدة هذه المعايير انها تساهم في تعريف الموظف بما هو مطلوب منه بخصوص الاهداف، كما انها توجه المدير او المشرف الى النقاط التي يجب ان يأخذها بصدد تطوير الاداء. ولذلك نقول يجب عدم صياغة هذه المعايير باساليب غامضة ولايد من مشاركة العاملين في وضعها لما لذلك من انعكاس ايجابي في رفع درجة التزامهم وولائهم للعمل والمنظمة.

لقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير ومجالات تطبيقها. فمنهم من لجأ الى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى تنظيمي او اداري ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف

بامكانية تطبيقها على جميع الاعمال او الوظائف الادارية. ومن الامثلة على هذه المعايير:

معرفة العمل، القيادة، المبادأة، الابداع، نوعية الاداء، حجم العمل، التعاون، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشاكل، الاتجاهات نحو العمل، وتفويض السلطات (٦).

ومهما يكن من تعدد هذه المعايير فلا بد لها ان تتناول او تؤكد على جانبين اساسيين :

الاول : موضوعي : يعبر عن المقومات الاساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل : كمية الانتاج، النوعية، السرعة، المهارة ومدى ماحققه الفرد من اهداف، استعمال وقت العمل.

الثاني : ذاتي او سلوكي : ويكشف عن صفات الفرد الشخصية كالتقابلية والسرعة في التعلم، والاستفادة من التدريب، والقدرة الاشرافية، ومدى التقبل للنقد، وامكانية الاعتماد عليه، والتعاون، وعلاقته مع الرؤوساء والمرؤوسين.

ولا بد من تكامل هذين العاملين في عملية تقويم اداء العاملين مع وجوب قيام الادارة بشرح اهمية هذه المعايير وتعريفها للعاملين ومدى ارتباطها بتقدمهم وتقديم المنظمة.

وقبل تقديم طرق تقويم اداء العاملين لابد من التتويه الى ان عملية التقويم يشترط ان يتوفر فيها امران (٧):

١ - صلاحية التقويم Reliability.

٢ - صدق التقويم وسلامة اجراءاته Validity.

والمقصود بصلاحية التقويم مدى ثبات النتائج المترتبة على  
تقديم اداء الموظف او العامل اذا ما اعيد تقويم ادائه مرات عديدة  
من قبل عدة اشخاص.

وتشير دراسات عديدة الى ان مناقشة أسلوب او طريقة  
التقويم مع العاملين ونتائجها، تساعد كثيرا على تحقيق هذه  
الصلاحية. كما وان عملية تدريب القائمين بعملية التقويم  
Raters من اهم العوامل المساعدة على صلاحية نتائج تقويم  
الاداء.

اما صحة او سلامة تقويم الاداء واجراءاته، فتشير الى  
ضرورة ارتكاز التقويم على معدلات اداء محددة، ومقارنتها  
بالاداء الفعلي للموظف. ويتطلب ذلك ان يتم التوصل الى معايير  
اداء موضوعية ومحددة بحيث تجنبنا ادخال الاحكام الشخصية  
وما يوافق ذلك من تحيز.

ومن الواضح انه لكي يتوافر عنصر الصلاحية والصحة او  
السلامة في تقويم اداء الموظف يجب ان تتوفر خمسة عوامل  
هي :

- \* وصف مكتوب لكل وظيفة.
- \* وجود مستويات اداء محددة يمكن الرجوع اليها.
- \* مقارنة الاداء الفعلي في ضوء النقطتين السابقتين.
- \* تحديد درجات السماح، فاذا لم يصل الفرد الي مستوى الاداء  
المحدد مسبقا (العامل ٢) فعليه ان يذكر اسباب ذلك.

\* التاني في اختيار الشخص الذي يقوم بعملية تقويم اداء الموظف، من اجل ترصين الموضوعية والابتعاد عن التحيز والمحابة في هذه العملية.

#### خامسا : طرق تقويم اداء الموظفين

بيدو لمن يتفحص كتب ادارة الموارد البشرية ان هناك طرقا عديدة شائعة الاستعمال في تقويم الاداء. وسنحاول فيما يلي تقديم عرضا لاهم هذه الطرق<sup>(٨)</sup>.

#### ١ - طريقة التدرج البياني Graphic Rating Scale

تعتبر هذه الطريقة من اقدم وابسط الطرق واكثرها شيوعا، ويقاس اداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الاداء، كمية الاداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون... وتحدد الدرجات على اساس (١-٥) او (١-٣)، حيث يمثل الرقم (١) اقل درجة للتقويم و(٥) او (٣) اعلى درجة. ويصور لنا الشكل رقم (١-٨) نموذج لهذه الطريقة.

شكل رقم (٨-١)  
نموذج لتقويم أداء الموظف على طريقة "سلم التدرج البياني"

الشركة العامة .....  
استمارة تقويم أداء الموظفين

اسم الموظف ..... عنوان الوظيفة ..... التاريخ / /

القسم ..... القائم بالتقويم .....

درجات التقويم					العناصر
متميز (٥)	جيد جدا (٤)	جيد (٣)	مرضي (٢)	ضعيف (١)	
					نوعية الأداء (للدقة/ الموضوعية)
					كمية الأداء
					الحاجة للإشراف والتوجيه
					الانتظام في الدوام
					القدرة على الإبداع
					التعاون مع زملاء الرؤساء
					اتباع التعليمات والأنظمة

رئيس القسم ..... التاريخ / / للتوقيع  
مسؤول إدارة الموارد البشرية ..... للتوقيع

ورغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف اعدادها إلا انها تفترض اوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها عن بعض، كما ان المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليست دقيقة، الى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقويم. واخيرا قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقويم بالوظيفة المراد تقويمها.

## ٢ - طريقة الترتيب Ranking Scale

وهذه ايضا طريقة سهلة وقديمة في تقويم اداء الموظفين حيث يقوم رئيس القسم باعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعديا او تنازليا اعتمادا على احسنهم كفاءة واقلهم، وذلك باعطاء رقم (١) مثلا للاحسن ثم يتدرج حتى يصل الى نهاية القائمة الذي يمثل الاسوأ. وتتم المقارنة هنا بين الأشخاص وليس استنادا الى معايير الوظيفة وتبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل الرئيس في عملية الترتيب. لذلك يفضل قيام اكثر من شخص بعملية الترتيب الى جانب الرئيس شريطة انهم فعلا باداء الموظفين الذين سيتم تقويم اعمالهم.

## ٣ - طريقة الوقائع الحرجة Critical Incident Method

الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقويم على اساس شخصية بحتة. ويتم تقويم الاداء في هذه الطريقة

استنادا الى سلوكيات الموظف اثناء العمل. ويقوم الرئيس المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والاحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت "جيدة" او "سيئة" في ملف الموظف. وعند عملية التقويم الدورية يقوم الرئيس بمراجعة هذا الملف تمهيدا لاصدار حكمه على اداء الموظف.

وتتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي وان عملية التقويم مقترنة باحداث جوهرية حصلت طيلة فترة التقويم، إلا ان هذه الطريقة تستدعي نوع من الرقابة المباشرة على الموظف، وهناك احتمالات الميل الفطري للمشرف نحو تسجيل الوقائع السببية، وتقليل شأن الانجازات الايجابية.

#### ٤ - طريقة قائمة الاختبار Checklist Method

تعتمد هذه الطريقة على "قائمة مراجعة" بأسئلة وعبارات محددة حول اداء الموظف. ويقوم الرئيس المباشر- بالاجابة على هذه الاسئلة. ثم تقوم بعد ذلك ادارة الموارد البشرية باعطاء الاوزان لهذه الاجابات (دون علم القائم بالتقويم) وفقا لأهمية ووزن كل عبارة او سؤال.

ومن مميزات هذه الطريقة بساطتها وامكانية تحويلها لتتناسب كل مجموعة من الوظائف. غير ان اهم عيوبها هو عدم معرفة القائم بالتقويم بالاوزان المعطاة لكل سؤال. ويعدّل الشكل التالي صورة لهذه الطريقة.