

المحاضرة السابعة

تقييم الأداء

تعريف تقييم الأداء: تقييم الأداء هو نظام متكامل العناصر يتم من خلاله اختبار وقياس مستوى كفاءة أداء الموظفين لوظائفهم.

العناصر الأساسية لتقييم الأداء

1. تحديد أهداف التقييم، فقد تكون الأهداف فهم بعض الاختلالات المرتبطة بالأداء، وقد تكون من أجل زيادات في الأجور أو منح حوافز ومكافآت، وقد تكون من أجل التأكد من توافق الوظيفة ومن يشغلها، وقد تكون من أجل الترقية، وقد تكون من أجل تحديد احتياجات الموظفين للتدريب والتكوين، وقد يكون تقييم دوري بغرض تقديم معلومات تفصيلية للموظفين حول أدائهم.

2. تحديد توقيت التقييم، قد يكون التوقيت دوريا كل ستة أشهر أو سنة أو سنتين أو غير ذلك، وقد يكون استثنائيا بحسب احتياجات المنظمة مثلا إلى مراجعة نظام الأجور أو منح حوافز ومكافآت أو معرفة بعض المشكلات المرتبطة بالأداء.

3. تحديد المشرفين على عملية التقييم، فالإدارة إما أن تشكل لجنة من داخل المنظمة تضم بعض المسؤولين والمشرفين المباشرين، أو تستعين بخبراء من خارج المنظمة، أو مراكز مختصة في تقييم الأداء.

وفي كلا الحالتين إيجابيات وسلبيات، ففي حالة القيام بالتقييم من طرف مقيمين من داخل المنظمة؛ فإن هذا يمنح عملية التقييم الشمولية في التقييم والدقة إذا لم يكن هناك انحياز.

وفي حالة الاستعانة بمقيمين من خارج المنظمة؛ فإن ذلك يجعل التقييم موضوعيا، ولكن قد ينتج عن عدم معرفتهم بطبيعة المنظمة وظروفها وثقافتها إلى أخطاء في التقييم وإطلاق الأحكام.

4. تحديد معايير التقييم، وهي العناصر المتعلقة بشاغلي الوظائف والتي يجب أن

تؤخذ بعين الاعتبار في التقييم، ومنها:

- معايير نواتج الأداء (الكمية والجودة)، وهي معايير يمكن قياسها بسهولة، مثل كمية الإنتاج وجودته.

- معايير سلوك الأداء؛ وهي معايير تتعلق بالأساليب المستخدمة في الأداء، مثل الانضباط في العمل، وإدارة الاجتماعات، والتعاون مع الآخرين، وأسلوب التعامل مع الشكاوى.

- معايير صفات الشخصية؛ وهي معايير ذات صلة وثيقة بشخصية الموظف، كالانتباه والمبادأة والدافعية والالتزان، وتعتبر هذه المعايير أقل دقة في التقييم نظرا لصعوبة قياسها.

5. تحديد طرق التقييم

هناك مجموعة متعددة ومتنوعة من الطرق المستخدمة في تقييم الأداء؛ منها ما يراعي الأداء العام للموظفين، ومنها ما يأخذ بعين الاعتبار المعايير التفصيلية للأداء. ومن الطرق التي تراعي تقييم الأداء العام للموظفين لدينا طريقة الترتيب البسيط، وطريقة المقارنة الزوجية وطريقة الدرجات.

أما التي تراعي معايير الأداء فلدينا طريقة التقييم بالأهداف وطريقة قوائم المراجعة.

6. الإعلان عن نتائج التقييم، وذلك من أجل اطلاع الموظفين على نتائج التقييم والتأكد من دقة التقييم، وفي حالة الاعتراض على النتائج تقديم التوضيحات اللازمة.

ويفضل إعلان النتائج وتوضيحها بدل الإبقاء على سريتها، وينصح بالتزام الصراحة في تقديم المعلومات، وتفصيلها وتقديم الأدلة والبراهين على نتائج التقييم ومحاولة إقناع المقيمين بالنتائج، مع منح قدر أكبر من الحرية للنقاش والحوار.

7. استخدام نتائج التقييم، وهذه المرحلة تعتبر ثمرة التقييم؛ فلا تكتمل عملية التقييم إلا باستخدام النتائج المتوصل إليها بحسب الأهداف المحددة مسبقا لعملية التقييم.

مصادر الخطأ في تقييم الأداء

أولا: مصادر ناتجة عن أنظمة التقييم

- عدم دقة معايير تقييم الأداء

- عدم قدرة المعايير على التعبير عن الأداء

- عدم دقة درجات القياس

- عدم وضوح التعليمات في أساليب التقييم وأهداف التقييم

التوقيت

ضعف استخدام طرق التقييم

- تداخل الأدوار بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين

ثانياً: مصادر ناتجة عن المشرفين على عملية التقييم

- الانحياز؛ وهو انحياز بعض المقيمين إلى بعض المقيمين

- التعميم؛ وهو ميل بعض المقيمين إلى تعميم معيار واحد من معايير التقييم وإعطائه أهمية أكبر

من باقي المعايير.

- عدم فهم بعض المقيمين لبعض معايير التقييم، مثل المبادأة والمبادرة

- عدم فهم مقاييس التقييم

- التساهل أو التشدد في التقييم

نصائح من أجل تحسين كفاءة أنظمة التقييم

- التنوع في استخدام معايير الأداء والحرص على الاعتماد على المعايير الموضوعية التي يمكن

قياسها؛ كمعايير نواتج الأداء وما يتعلق بسلوك الأداء، وتجنب التركيز على معايير الصفات

الشخصية لصعوبة تحديدها وضبطها والاتفاق حولها وبالتالي صعوبة قياسها. .

- التنوع في استخدام نماذج وطرق التقييم وتجنب استخدام نموذج واحد، ومراعاة تنوع الوظائف

وشاغليها.

- يجب أن تكون المعايير واضحة ومفهومة للمشرفين على عملية التقييم وواضحة أيضاً بالنسبة

للموظفين في موضع التقييم.

- يفضل وضع قياسات وأوزاناً محددة للمعايير حتى يمكن قياسها.

- يجب أن تحدد المعايير بناء على طبيعة العمل في المنظمة وألوية تقييم المعايير يجب يكون

مرتبطاً بألويات النشاط في المنظمة، فبعض المنظمات من أولوياتها التركيز على الكمية،

وبعضها الآخر يركز على الجودة، وبعضها الآخر يعطي أولوية للسلوك المرتبط بالأداء.

- يفضل إخضاع المقيمين لدورات تكوينية حول استخدام طرق التقييم.
- يفضل إشراك أكثر من مستوى إداري في عملية التقييم تفاديا للانحياز والمبالغة في التعميم.
- التأكيد على الموضوعية في تقييم الأداء وتجنب الانحياز والذاتية.
- التأكد من دقة نظام التقييم.
- الإعلان عن النتائج وبكل شفافية ومنح الموظفين الحرية التامة في مناقشة نتائج التقييم وتقديم الاستفسارات، والحرص على الإجابة عنها.
- يفضل تنظيم لقاءات رسمية للإعلان عن نتائج التقييم وتقديم توضيحات حولها.
- الحرص على استخدام نتائج التقييم في ما تم التقييم من أجله، وأن تكون الاستخدامات واضحة.