

# الفصل الخامس : تقويم الأداء

1

## 1. تعريف تقويم الأداء

2

هي العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوبة منه ، والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم .

## 2. أهداف عملية التقييم

3

### • الأهداف الإدارية :

1. قرارات الترقية والنقل و تخفيض المرتبة .
2. قرارات تجديد أو إنهاء العقود .
3. قرارات المكافآت التشجيعية .
4. قرارات إلحاق الموظفين ببرامج تدريبية.
5. إعادة النظر في إجراءات الاستقطاب والاختيار .

## • أهداف التوجيه والإرشاد :

1. إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين وبالتالي تحديد البرامج التدريبية التي هم في حاجة بها
2. إرشاد الموظفين إلى البرامج التدريبية أو برامج إعادة التأهيل.
3. إعادة النظر في برامج الحوافز و أساليب تحسين الرضا و الدافعية للعمل.

## • أهداف البحث العلمي:

1. التحقيق من صحة وسلامة عمليات الاستقطاب والاختيار.
2. تقويم البرامج التدريبية.
3. تقويم أنظمة الحوافز.

## 3. خطوات عملية تقويم الأداء

5

1. تحديد متطلبات التقويم وأهدافه : أي تحديد المهارات و الإنجازات و النتائج (نوعية العمل المنجز، التعاون مع الرؤساء و الزملاء...) المراد تقويمها و قياسها
2. تدريب المشرفين على كيفية تقويم الأداء بطريقة دقيقة و عادلة و كيفية مناقشة نتائج التقويم مع مرؤوسيهـم.
3. مناقشة طرق التقويم مع الموظفين : لبيان طريقة التقويم، أهدافه، عناصره وانعكاساته على المستقبل المهني للموظف.
4. تحديد معايير مسبقة للمقارنة : ويمكن ان تكون هذه المعايير كمية أو نوعية أو زمنية.
5. مناقشة نتائج التقويم مع الموظف : ذلك أنه من حق الموظف أن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه و أن يناقشها مع الموظفين.
6. تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلا : مثل الجانب الفني، كفاءة الاتصالات، كفاءة اتخاذ القرارات....

## 4. طرق التقييم

6

أ. طريقة التدرج البياني : يتم فيها اختيار بعض الخصائص ذات العلاقة بطبيعة الوظيفة وإعطاء الموظف درجات على كل خاصية تبدأ من (5) متميز وتنتهي بـ (1) ضعيف .

# نموذج للتقييم على طريقة التدرج البياني

7

اسم الموظف.....					مسمى الوظيفة.....						
القسم.....					القائم بالتعيين.....						
العناصر					درجات التقييم						
نوع الأداء. - القدرة على الابتكار. - التعاون مع الزملاء والرؤساء. - إتباع التعليمات. - الحاجة للإشراف.					ضعيف (1)	مرضي (2)	جيد (3)	جيد جداً (4)	متميز (5)		

**ب. طريقة الترتيب :** يقوم رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم وأسوأهم في الأداء بشكل متسلسل يبدأ بالأحسن وينتهي بالأسوأ.

**ج. طريقة الوقائع الحرجة :** يقوم المشرف على الموظف بتسجيل الأحداث الجيدة والسيئة التي ظهرت من الموظف خلال فترة التقييم ، وعندا لتقييم يرجع لسجل هذه الوقائع لقياس نتيجة الأداء.

**د. طريقة قائمة الاختيار :** تقوم إدارة الأفراد بإعداد عبارات أو أسئلة محددة عن طبيعة أداء الموظف وتطلب من المشرف الإجابة عليها بنعم أو لا ، ثم تقوم إدارة الأفراد بقياس النتيجة وفقاً لأوزان محددة سلفاً لأهمية كل عبارة أو سؤال .

# نموذج لطريقة قائمة الاختيار

10

القسم..... التاريخ.....		إسم الموظف..... إسم القائم بالتقييم.....
ضع العلامة في المكان المناسب لا نعم	العبارات والأسئلة	وزن لأهمية السؤال
<input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> نعم	-يقوم الموظف بمساعدة زملائه.	( )
<input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> نعم	-يتبع الموظف القواعد والتعليمات.	( )
<input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> نعم	-يقوم الموظف بالتخطيط لما يقوم به في أعماله.	( )
<input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> نعم	-لدى الموظف القدرة على الابتكار.	( )

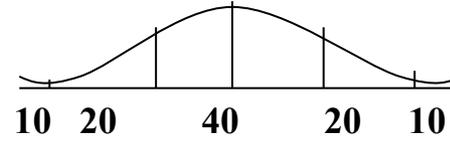
هـ . **طريقة التقرير المكتوب** : يقوم المشرف بإعداد تقرير كتابي مفصل

متضمن مجموعة من نقاط التقييم الأساسية التي يصف بها أداء الموظف

خلال فترة التقييم وجوانب القوة والضعف

و. **طريقة التوزيع الإجباري** : يطلب من المشرف أن يقوم بتوزيع نتائج

التقييم لموظفين على أسس التوزيع الطبيعي للظواهر .



منحنى التوزيع الطبيعي

غير مرضي 10%	مرضي 20%	جيد 40%	جيد جداً 20%	متميز 10%

**ز. طريقة التقرير الميداني :** يتم التقييم من خلال خبير من إدارة الموارد البشرية أو خبير خارجي ويقوم بجمع المعلومات عن أداء الموظف من رئيسه المباشر ، ومن زملائه وبعد توثيق هذه المعلومات يصدر حكم بالتقييم إما بتقدير مرضي / غير مرضي / متميز .

# 5. مسؤوليات تقييم الأداء

14

**1-الرئيس المباشر :** وهو أكثر الأشخاص قدرة على تقييم قدرات وانجازات ونقاط ضعف وقوة مرؤوسيه، من ناحية أخرى إدراك المرؤوسين ومعرفتهم بمهارات وأقدمية رئيسهم تجعلهم لا يمانعون أن يكون هو المقيم الأساس لهم .

**2- رئيس الرئيس المباشر :** الرئيس المباشر يقيم المرؤوس بغض النظر عن مدى اتفاق ذلك مع رغبة الإدارة . والاعتماد على رئيس الرئيس ناتج من هدف إرضاء رغبات الشركة دون تعارض .

**3-اللجان :** وتكون مكونة من رؤساء الأقسام - يعلنون مباشرة في المسؤولية الموظف موقع التقييم ولهم صلة ومعرفة سابقة به وهذا يضمن العدالة والحياد في التقييم ولكن الوقت الذي تستغرقه هذه اللجان يأخذ وقت كبير .

**4- خبراء إدارة الموارد البشرية أو خبراء من الداخل :** ويشترط أن يكونوا على علم بطبيعة الوظيفة التي يتم تقييمها وتتمثل مسؤولياتهم في مقابلة القائمين بالتقييم وشرح عناصر التقييم والطريقة المطلوبة في التقييم وأسلوب القياس . ويطلب منهم بعد ذلك اتخاذ الخطوات التنفيذية .

يقوم العملاء بتقويم أداء الموظفين

يقوم الزملاء بتقويم  
أداء زميلهم

الاتجاهات الحديثة في  
تحديد مسؤوليات التقويم

أن يقوم الموظف  
نفسه بعملية تقويم أدائه

يقوم الموظفون بتقويم أداء رؤسائهم

## 6.توقيت تقييم الأداء

16

في الغالب يتم التقييم على فترات دورية (سنوياً / نصف سنوية) ولكن قد تتم عملية التقييم بشكل لا يتصف بالدورية في بعض الأحيان مثل :

- تقييم أداء الموظفين تحت التجربة .
- عند انخفاض إنتاجية الموظف .
- إذا كانت الطريقة المستخدمة في تقييم الأداء هي طريقة الإدارة بالأهداف ، فهنا يتم التقييم في الفترات المحددة سلفاً للمراجعة.
- التقييم غير الرسمي ( تقديم عمل جيد أو سيئ وإخبار الرئيس المباشر المرؤوس بتقييمه العمل ) .