



النشرة المعرفية (3) أساليب تقييم أداء الأفراد

نشرة معرفية ضمن أنشطة مشروع المجتمع المهني للموارد البشرية في القطاع غير الربحي .



المجتمع المهني للموارد البشرية في القطاع غير الربحي

هي مبادرة تقدمها شركة تأهيل الموارد للاستشارات والتوظيف لربط أصحاب التخصص والخبرة والاهتمام بالموارد البشرية في القطاع غير الربحي بعضهم ببعض من خلال مجتمع مهني متخصص يوفر بيئة اجتماعية تفاعلية لتبادل الأفكار والتجارب والمعارف بما يخدم القطاع غير الربحي، كما يقدم المجتمع مجموعة من الأنشطة التفاعلية وفرص التعلم الذاتي وبناء الشراكات التي تسهم في رفع مستوى الجهات الخيرية والعاملين ومن ثم النهوض بممارسات الموارد البشرية في القطاع غير الربحي وقد انطلقت هذه المبادرة في دورتها الأولى بدعم مشكور من مؤسسة محمد وعبدالله بن إبراهيم السبيعي الخيرية



مقدمة

باستطاعتنا تفهم أهمية (تقييم أداء الأفراد) كأحد أبعاد إدارة وتنمية الموارد البشرية في المنظمة، من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى الأفراد (العاملين) بشكل خاص من ذلك، والتي تستطيع فيها المنظمة قياس الأداء الحقيقي لسيرها وأداء الأفراد فيها. وتختلف أساليب تقييم الأداء باختلاف مدارس إدارة الموارد البشرية المتنوعة ونحن في هذه النشرة حاولنا رصد أهم الأساليب في تقييم أداء الأفراد من حيث جمع البيانات وكيفية القيام بعملية التقييم والأساليب المستخدمة في ذلك.



أولاً : مصادر البيانات:

يوجد عدد من المصادر التي يمكن الاستفادة منها في جمع البيانات لتقييم أداء الأفراد منها :

1. بيانات الإنتاجية:

يمكننا الاطلاع وملاحظة بيانات الإنتاجية مباشرةً وحسابها حينما تكون (منتجات) مادية ملموسة ولذلك يتفق الجميع على نتائج قياسها. ومن الأمثلة عليها: عدد الوحدات المنتجة في خط إنتاج في مصنع ما. ولكن الوظائف التي تنتج (خدمات) وليس (منتجات)، يحتاج تقييمها وقياس إنتاجيتها إلى قياسات للأداء غير مباشرة بدلاً من القياسات المباشرة. ومن الأمثلة عليها: قياس إنتاجية المدرسين - ففي هذه الحالات يجب استخدام مقاييس غير مباشرة- ، مثل؛ عدد برامج التدريب التي أجريت خلال العام .. الخ..

2. بيانات الأفراد (العاملين):

تشير بيانات الأفراد إلى نوع المعلومات الموجودة في الملف الشخصي لكل فرد، من الأمثلة على ذلك بيانات التأخر والغياب، وسنوات الخدمة، والوقت المستهلك في التدريب ، وبرامج التدريب المنجزة، والأحداث الهامة .. الخ...



3. أحكام الآخرين:

بسبب صعوبة الحصول على بيانات الإنتاجية وبيانات الأفراد في بعض الأحيان، أو بسبب وجوب قياس جوانب أخرى للوظيفة؛ فإن الأحكام التي يحكيها الآخرون تكون متاحة دائماً. ويعتمد تحديد أفضل إجراء للحصول على أحكام الآخرين على التحديد الدقيق للغرض من تقييم الأداء والأداة المستخدمة لذلك .

• ثانياً : إجراء التقييم

بعد اكتمال البيانات اللازمة لتقييم أداء الأفراد ، يمكن استخدام عدد من الأساليب لإجراء التقييم ، ولكل أسلوب مميزاته وعيوبه ، كما يمكن استخدام أكثر من أسلوب في آن واحد ، وفيما يلي (7) من أكثر الأساليب شيوعاً في تقييم أداء الأفراد .

1. التصنيف:

ربما يعد أسلوب (التصنيف) أسهل الأساليب استخداماً في تقييم الأفراد لكنه أيضاً أكثرها ضعفاً من حيث الموثوقية، ووجود التحيز؛ ما لم تُوضع بعناية ويراقب لكنه عن كثب. يصف أسلوب (التصنيف) الأفراد إلى فئة من عدة فئات، مثل: مرتفع مقابل منخفض، أو متميز - متفوق - ممتاز - جيد - متوسط - مقبول - ضعيف. إن المشكلة الرئيسية في أسلوب (التصنيف) هي صعوبة تحديد كل فئة. فقد يكون لكل شخص يُجرب التقييم تعريف مختلف لماهية المقبول والجيد والممتاز.

مثال :

القسم :					المشرف:
ضعيف	مقبول	جيد	ممتاز	متميز جداً	
					كمية العمل
					جودة العمل
					التعاون
					الأداء العام
الملاحظات					



2. تحديد الرتب:

الهدف من أسلوب (تحديد الرتب) هو ترتيب مجموعة من الأفراد من الأعلى إلى الأدنى بناءً على بُعد ما، وعادةً ما يكون البعد المستخدم هو (الأداء الكلي). إن أسلوب (تحديد الرتب) لا يخضع للتحيز؛ ولكن ترتيب مجموعة من الأفراد عادة على مقياس للأداء الكلي لا يصف بشكل كافٍ أداء كل موظف، ويجب ترتيب بعض الموظفين ترتيبًا منخفضًا -مقارنةً بغيرهم- بغض النظر عن مدى جودة أدائهم. بالإضافة إلى أن أسلوب (تحديد الرتب) لا يكافئ التعاون وترابط المجموعة.

مثال :

الرتبة الأعلى (3)	ياسر	علي	تركي	أحمد	
2	أحمد	علي	أحمد		أحمد
1	تركي	علي		أحمد	تركي
3	علي		علي	علي	علي
0		علي	تركي	أحمد	ياسر



3. مقاييس التصنيف البيانية:

يُعد أسلوب (مقاييس التصنيف البيانية) الأسلوب الأكثر استخدامًا لتقييم أداء الأفراد. حيث تأخذ (مقاييس التصنيف البيانية) أشكالاً عديدة وتستخدم لتقييم كل من خصائص الأداء وخصائص الشخصية، ولإعداد هذه المقاييس يلزم العمل على خطوتين: تحديد الخصائص ثم قياسها.

يتم تحديد قيمة مقابل كل واحدة من الخصائص وفق الجدول أدناه (الأعلى 5)

1	2	3	4	5	كمية العمل
1	2	3	4	5	جودة العمل
1	2	3	4	5	الجدارة
1	2	3	4	5	سداد الرأي
1	2	3	4	5	الفهم
1	2	3	4	5	التعاون
1	2	3	4	5	القدرة على النمو مستقبلاً
1	2	3	4	5	الإنجاز الكلي للعمل

1 المستوى الحدي من 5% الموظفين	2 دون المتوقع 10% من الموظفين	3 ضمن المستوى المتوقع 70% من الموظفين	4 متفوق 10% من الموظفين	5 متميز أفضل 5% من الموظفين
--	--	---	----------------------------------	--------------------------------------



4. الاختيار الإلزامي:

يتكون أسلوب (الاختيار الإلزامي) من عدد من العبارات المرتبة على شكل أزواج. ويجب على المُقيّم اختيار العبارة الأكثر وصفًا لأداء الشخص، وفي حال العبارات السلبية؛ يختار العبارة الأقل وصفًا للشخص.

<input type="checkbox"/> ذو تفكير ثاقب	<input type="checkbox"/> يكون أحيانًا منمقًا أو مفرطًا في الرسميات	<input type="checkbox"/> بصيرة محدودة
<input type="checkbox"/> خبير في المجال الذي يعمل به	<input type="checkbox"/> لا يرتاح مع الأشخاص الذين لا يعرفهم	<input type="checkbox"/> لا يستطيع التصرف مع الأمور غير المؤكدة
<input type="checkbox"/> يتوقع المشاكل	<input type="checkbox"/> يحتاج إلى إشراف دقيق	<input type="checkbox"/> يحتاج إلى الإشراف عليه في معظم ما يقوم به
<input type="checkbox"/> يتابع العمل حسب الحاجة	<input type="checkbox"/> يدير موظفيه بطريقة غير فعالة	<input type="checkbox"/> لا يقدم توجيهات عمل لمؤوسيه
<input type="checkbox"/> يؤدي مهام متعددة بكفاءة في آن واحد	<input type="checkbox"/> يحترمه معظم من يعرفه/ها	<input type="checkbox"/> يعمل على نحوٍ بطيء
<input type="checkbox"/> ذو تأثير مستقر	<input type="checkbox"/> مؤهل فنيًا	<input type="checkbox"/> محدود المييلة

ويبدو أن أسلوب (الاختيار الإلزامي) يسمح بموضوعة أكبر من معظم الأساليب الأخرى. والعبء الرئيس فيه أن تطوير مقياس الاختيار الإلزامي يتطلب قدرًا كبيراً من الوقت والمهارة.



5. قوائم التدقيق:

تتكون قائمة التدقيق الموزونة من عدة سلوكيات يستخدمها المقيّمون لوصف أداء الأفراد. ويمكن وضع قائمة التدقيق من خلال الحصول على عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف، وتعتبر عن أوصاف الأحداث الهامة. وبعد تجميع قائمة شاملة بهذه العبارات، يقوم مجموعة من المحكمين (إما مشرفين أو أصحاب الوظائف) بتقييم كل عبارة على مقياس من (صفر) إلى (عشرة) فيما يتعلق بأفضليتها ومساهمتها في الفعالية التنظيمية.

على سبيل المثال: لتقييم أداء المحاسبين القانونيين، تعيّن لجنة من المحكمين أوزان (أهمية) تلك العبارات المأخوذة من حوادث هامة:

(9,4) يبحث باستمرار عن إجراءات محاسبية متفوقة ليوفر المال على العملاء.

(7,9) محب للاطلاع، ويدرس المشاكل بدقة.

(7,4) يتعلم مجالات جديدة في المحاسبة القانونية بحماس وبسرعة.

عند استخدام إجراء قائمة تدقيق موزونة، يُمنح المُقيّم قائمة العبارات دون الأوزان المخصصة لها ويُطلب منه بيان أي عبارة تصف سلوك الموظف على أفضل وجه. تُعد (قوائم التدقيق) جيدة لأن العبارات تشير إلى سلوكيات يمكن ملاحظتها بدلاً من أوصاف ذاتية. والعيوب الرئيسية لهذه الطريقة هي الوقت والجهد اللازمين لإعدادها والوقت اللازم لتعبئتها.

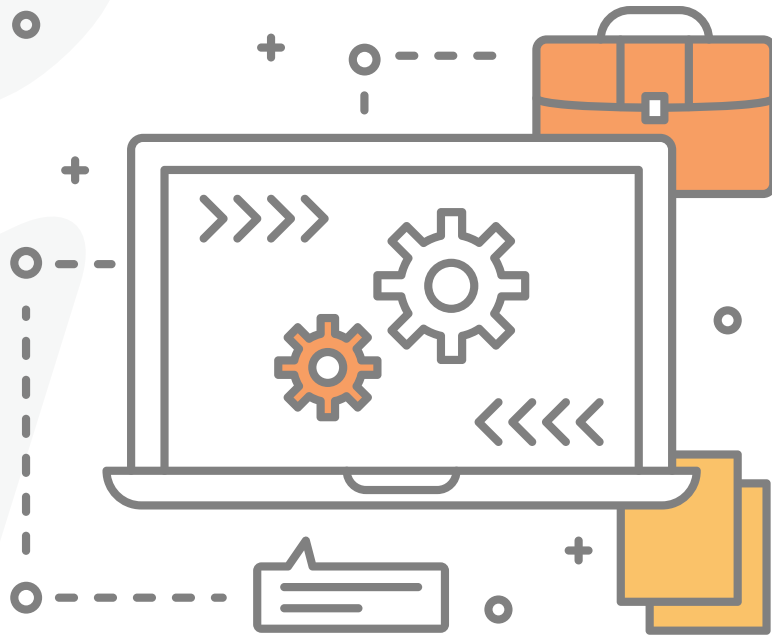


6. طرق التقييم السردية (المقال):

إن أبسط نموذج لتقييم الأداء هو ورقة فارغة، ويطلب من المشرفين كتابة مقال دون قيود معينة يصف فيه أداء الموظف. يصف المقال عادةً المسؤوليات الوظيفية للموظف ويشرح درجة جودة أداء الموظف لها. وميزة المقال المكتوب للتقييم أنه مفيد للغاية للتنمية الشخصية. أما عيبه فهو أنه لا يمكن المقارنة بين المقالات بسهولة.

7. الأحداث الهامة

(الأحداث الهامة) هي ببساطة أوصاف يضعها مراقبون مؤهلون، توصف أنها فعالة أو غير فعالة. قد يُطلب من المشرفين تخصيص بعض الوقت نهاية كل أسبوع لوصف سلوكيات مرؤوسيههم باختصار، ويذكروا على وجه الخصوص أي أحداث مُرضية أو غير مُرضية. يتضمن استخدام أسلوب (الأحداث الهامة) في تقييم الأداء خطوتين: الخطوة الأولى؛ تحديد فئات السلوكيات ذات الصلة بالأداء الفعال. والخطوة الثانية؛ إعطاء قائمة بالفئات العامة التي ستستخدم في تقييم الأداء، إلى جانب سلوكيات بسيطة تصف كل فئة منها. يمكن أن تكون المعلومات في الأحداث الهامة مفيدة جدًا في تدريب المرؤوسين وتطويرهم. ويمكن أيضًا أن تساعد في وضع تقييمات نهاية العام التي تعكس بدقة أداء الفرد أثناء العام بأكمله.



المرجع: HRCP 2017 طبعة (التدريب والتطوير)

للمزيد حول أساليب وطرق أخرى لتقييم الأفراد:

1. أسلوب التقييم بإدارة الأهداف أو المبني على النتائج (Results-Based System) (management by Objectives)
2. مقاييس التقييم المرتبطة بالسلوك (Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS))
3. أسلوب 360 درجة (360 Degree Feedback Evaluation Method)
4. معايير العمل (Work Standards Method)
5. التوزيع القسري (Forced Distribution Method)

لتفصيل أكثر:

[/https://upraise.io/blog/types-performance-appraisal](https://upraise.io/blog/types-performance-appraisal)

[62d7f8a9188c88c509df80b6550f98bc5e7f/93cc/https://pdfs.semanticscholar.org](https://pdfs.semanticscholar.org/62d7f8a9188c88c509df80b6550f98bc5e7f/93cc/)



المجتمع المهني

للموارد البشرية في القطاع غير الربحي



تأهيل الموارد
Qualifying HR



www.moaredhr.com.sa



info@moaredhr.com.sa



011-2304855



+966-555663242