



تقييم الاداء في منظمات الاعمال

تقييم الاداء في منظمات الاعمال

تعريف مفهوم الأداء:

يوجد اختلاف بين فقهاء الإدارة في تفسير معنى الأداء فمنهم من يعتبر الأداء مسألة سلوكية ويقول البعض: " أن الأداء هو ما يقوم به الفرد ضمن حدود ودور معين يتم تحديده من قبل المنظمة أو المؤسسة لتحقيق أهداف معينه.

أن الأداء هو " القياس بشيء ويؤكد هانابوس : أن الأداء هو القياس بشيء ما بطريقة معينه مع تحديد هدف معين لها".

تقييم أو تقدير الأداء:

تقدير الأداء هو العملية التي يجري من خلالها تقييم وتقدير تأدية الفرد لعمله. وذلك بالإجابة على سؤال أساس، " إلى أي مدى أجاد الموظف تأدية عمله خلال الفترة موضوع التقييم ؟ وهذا يمثل جزءاً واحداً فقط من إدارة الأداء وليس العملية بأسرها. فإدارة الأداء تشمل كذلك التخطيط، تشخيص المشكلات، تعيين معوقات الأداء، والعمل على تطوير مستوى الأفراد. لماذا يعتبر هذا التمييز هاماً؟ لأن التقدير وحده لن يحول دون وقوع المشكلات.

كما يمكن تعريف مفهوم تقييم الأداء بأنه: الطريقة التي يتم من خلالها تقييم أداء الموظف في العمل (عامة من ناحية الجودة، والكمية، والتكلفة، والوقت). ويُعد تقييم الأداء جزءاً من التطوير الوظيفي.

كما تُعد تقييمات الأداء تقارير نقدية منتظمة لأداء الموظفين داخل المنظمات

أهداف تقييم الأداء، بصفة عامة، هي:

توفير ملاحظات عن أداء الموظفين.

التعرف على احتياجات الموظف للتدريب.

توثيق المعايير المستخدمة في تحديد المكافآت التنظيمية.

تشكيل أساساً للقرارات الشخصية: زيادة الرواتب، والترقيات، والإجراءات التأديبية، الخ.

إتاحة الفرصة للتشخيص والتطوير التنظيمي.

التحقق من صحة تقنيات الاختيار وسياسات الوارد البشرية لتلبية متطلبات تكافؤ فرص العمل.

أهمية عملية تقييم الأداء:

تستهدف العملية إلى ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة، المدير والفرد العامل التنفيذي.

أهميتها على مستوى المنظمة:

1- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة.

2- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

3- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات.

4- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

* أهميتها على مستوى المديرين:

1- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

2- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

* أهميتها على مستوى العاملين:

1- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبدولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

2- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.

معايير التقييم

لكي يتمكن المسؤول المباشر عن الشركاء من إعداد تقارير أداء عن الشركاء بشكل موضوعي، فإن المعايير التالية يمكن أن يسترشد بها الرئيس المباشر لوضع التقدير المناسب عن الشركاء.

غير مرضي:

تقصير واضح في أداء واجبات الوظيفة.

وأمثله ذلك (نوعية إنتاجيته أقل من المستوى المطلوب - نتائج أعماله غير جيدة - دائماً يؤخر الأعمال عن مواعيدها المقررة - عدم التفهم لأعمال الوظيفة رغم شرحها له .

عدم الرغبة في تنمية أدائه- غير متحمس لأداء عمله. ليس لديه شعور بالمسؤولية).

مرضي:

أداؤه لعمله بشكل عام مرضي.

وأمثلة ذلك (يقوم غالباً بإنجاز المتطلبات الأساسية لوظيفته - ينجز العمل بشكل مقبول - ينقصه الحماس في عمله - يحتاج لتوجيه دائم - في حاجة ملحة لزيادة معارفه).

جيد:

على معرفة جيدة بنظم وإجراءات العمل.

وأمثلة ذلك (يتجاوب بسرعة مع متطلبات وظيفته - يقوم بمعالجة بعض الحالات ذات الأهمية - نتائج إنجازاته جيدة).

جيد جداً (4) :

أداء ناجح للعمل، مرونة في التنفيذ مع قدرة على التعرف على المشاكل في مجال العمل.

وأمثلة ذلك (على علم كامل بمسئوليات وظيفته واختصاصات الإدارة التي يعمل بها - قادر على حل أغلب المشاكل بأسلوب جيد).

جيد جداً (5) :

القدرة على المبادرة في تطوير مجال العمل ووضع حلول للمشاكل التي تواجهه.

وأمثلة ذلك (مجهودات ذاتية تعني بتطوير أعمال الإدارة بشكل عام مع إمكانية القيام بمسئوليات أكبر).

ممتاز:

القدرة على الإبداع والإبتكار ومعدل فوق العادي في إنجاز العمل.

وأمثلة ذلك (إنجازاته بارزة على مستوى الإدارة - مثال للإنجاز المتفوق).

هناك شكل آخر من أشكال تقييم الأداء يمكن الاستعانة به لتقييم فاعلية الشركاء وهو على النحو التالي:

بيان معايير الأداء

المعدل

1. يكمل العمل في الوقت المحدد

مطلقاً أحياناً عادة دائماً

2. يطبق عملياً المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل

ليس بصفة ثابتة	بصفة ثابتة	دائماً
3	2	1

3. يطبق عملياً الإبداع وروح المبادرة

مطلقاً	أحياناً	عادة	دائماً
4	3	2	1

4. يفى أو يتجاوز أهداف التسويق المحددة لكل ربع ساعة من السنة

يوجد مجال للتطور	مرضي	ممتاز
3	2	1

مشاكل عملية تقييم الأداء:

يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها.

1- المشاكل الذاتية: تتعلق بما يلي:

- خصائص وصفات المقوم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسته للمهنة؛ لذي يشترط في المقوم أن يكون ذا خبرة عالية والقدرة على التفاعل الاجتماعي.

- التساهل والرفق: حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي

النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف المسطر.

- تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم ويضفي جانب الحياد.

- النزعة المركزية: وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.

- الأولية والحدثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعمد المقوم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.

- التحيز الشخصي: وهو إنحياز الشخص المقوم لصالح الرد المراد تقييم أداءه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الوطن.

2- المشاكل الموضوعية: تتعلق بالعملية بحد ذاتها؛ وهي تتمثل فيما يلي:

- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية.

- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.

- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.

جميع الحقوق محفوظة © مجلة المحاسب العربى