

تقييم كفاءة أداء العاملين وأهميته في تطوير أداء الفرد والمنظمة - دراسة تطبيقية -

نزار قاسم الصفار

## تقييم كفاءة أداء العاملين وأهميته في تطوير أداء الفرد والمنظمة

### - دراسة تطبيقية -

نزار قاسم الصفار

مدرس مساعد / المعهد التقني نينوى

بسم الله الرحمن الرحيم

المقدمة:

إن الهدف الأساسي لأي منظمة إنتاجية أو خدمية هو تحقيق معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية والخدمية ، والإدارة الجيدة هي التي توفر الجو الصالح للعاملين الذي يحفزهم على أداء أعمالهم المختلفة بكفاءة عالية . ولكن ليس هذا دليلا كافيا على أن الأفراد سوف يؤدون أعمالهم بالكفاءة المطلوبة فعلا . لذلك ينبغي ان تتم عملية تقييم للأداء الشخصي في محاولة للحكم على مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية والخدمية وبالتالي تصبح نتائج التقييم أساسا لاتخاذ القرارات المختلفة كزيادة الأجور والمرتبات ، الترقية ، النقل ، الاختيار لمناصب إدارية التدريب وغيرها لان عملية تقييم الأداء هي عملية قياس لحجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب كما ونوعا لمعرفة الانحراف وتقديم ما هو مطلوب لتصححه .

أهمية البحث :

تظهر أهمية البحث من خلال تعزيز مفاهيم تقييم كفاءة أداء العاملين فضلا عن تقديم بعض طرق التقييم لأي فرد يدير الآخرين .

### مشكلة البحث

تظهر مشكلة البحث من خلال عدم اهتمام الكثير من مدراء المنظمات المختلفة في تقييم كفاءة أداء العاملين لديهم وعدم اتباع الطرق العلمية في عملية التعليم وأصبحت عملية التقييم كأى عملية روتينية تجري في بعض هذه المنظمات .

### هدف البحث

تعزيز أهمية تقييم كفاءة أداء العاملين في المنظمات من خلال بيان أهميته في تطوير أداء الفرد والمنظمة فضلا عن تقديم بعض الطرق الحديثة في عمليات التقييم .

### فرضية البحث

يفترض البحث ان إجراء تقييم كفاءة الأداء للعاملين في بعض المنظمات الإنتاجية والخدمية ليس ضمن السياقات والمعايير المطلوبة ولن تتوفر فيها العناصر الضرورية اللازم.

### منهجية البحث

اتباع البحث المنهج الموضوعي بالاعتماد على بعض المصادر والبحوث في هذا الجانب وتم تقسيمه إلى جانب نظري وجانب تطبيقي وقد تضمن الجانب النظري مفهوم وأهمية تقييم كفاءة أداء العاملين فضلا عن أهم الأساليب المتبعة في هذه العملية أما الجانب التطبيقي فقد تضمن تقييما لأداء العاملين في إحدى الوحدات الإدارية.

## الجانب النظري

### مفهوم تقييم كفاءة أداء الأفراد

إن عملية قياس كفاءة بصورة عامة هي مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة لكونها عملية مقارنة الأداء بما هو مخطط للتأكد من مدى تحقيق الأهداف المرسومة من اجل تحديد الانحرافات ومعالجتها وهو برنامج عمل لترشيد ورفع كفاءة العاملين ونظام للمعلومات

تقييم كفاءة أداء العاملين وأهميته في تطوير أداء الفرد والمنظمة - دراسة تطبيقية -

نزار قاسم الصفار

والتخطيط والإدارة وتحديد المكافآت<sup>(١)</sup>. وضمن هذا السياق فلقد وردت تعريفات عديدة في تقييم كفاءة أداء الأفراد فقد جاء في تعريفه بأنها عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما ونوعا وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب وجاء بتعريفها أيضا بأنها عملية إعطاء وزن وقيمة لإسهام الفرد في تحقيق أهداف المنظمة<sup>(٢)</sup>، لذلك يمكن النظر إلى تقييم أداء العاملين بأنه الجزء الأساسي من عمل إدارة الأفراد وهو عملية مستمرة تحدث طول الوقت ولها العناصر الأساسية التالية :-

أ- وجود معدل أو مستوى ينبغي ان يصل إليه أداء الفرد .

ب- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعدل المحدد .

إن عملية تقييم الأفراد تتطلب وجود معيار أو أساس ينسب إليه أداء الأفراد ويقارن كأساس للحكم عليه وتدعى معدلات الأداء ( **Tob Standards** ) أو معايير الأداء وينبغي تحديد تلك المعايير أو المعدلات قبل البدء بعملية التقييم<sup>(٣)</sup> ولا بد من الإشارة بان تقييم الأداء هي الطريقة التي يتم من خلالها تقييم أداء الموظف في العمل (من ناحية الجودة، والكمية، والتكلفة، والوقت). ويُعد تقييم الأداء جزءاً من التطوير الوظيفي. كما تعد تقييمات الأداء تقارير نقدية منتظمة لأداء الموظفين داخل المنظمات

أهداف عملية تقييم الأداء

ان عملية تقييم الأداء تستهدف تحقيق الأهداف التالية<sup>(٤)</sup>:

١. الأهداف على مستوى المنظمة

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم

على مستوى المنظمة ما يلي

- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين، و خصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية و المتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقا ، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة .

- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل و تحسين علاقات العمل .
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة .
- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد ( التدريب ، الحوافز ، الترقية ، تخطيط القوى العاملة).
- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية و الأسباب التي بنيت عليها والمساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

## ٢. الأهداف على مستوى العاملين

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم ، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت و يتجنبوا العقوبات.
- مقياس لأدائهم حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات.
- تسيير و تطوير قدراتهم و مهاراتهم ، حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل.
- تساعد عملية التقييم على اقتراح مجموعة من الوسائل و الطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين و تطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية و بصورة مستمرة.

## ٣. الأهداف على مستوى المديرين

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم لرفع الكفاءة الإنتاجية
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي و موضوعي.

تقييم كفاءة أداء العاملين وأهميته في تطوير أداء الفرد والمنظمة - دراسة تطبيقية -

نزار قاسم الصفار

- جذب الموارد البشرية الجيدة ذات المهارات و المعارف إلى المنظمة و الاحتفاظ بها.

معايير أداء الأفراد :-

معايير الأداء هي بيانات مكتوبة تصف كيف يمكن تأدية العمل بشكل جيد وتتطور هذه المعايير مع تطور الموظفين متى ما كان ذلك ممكنا . ويتم شرحها للموظفين الجدد خلال الشهر الأول من عملهم وهي تكتب للموظفين وليس لشخص معين لذلك يجب ان تكون :

- واقعيه و ملائمة ، ممكن تحقيقها .
- محدده تدل الموظف على طبيعة عمله .
- مبنية على معلومات مقاسة أو معلومات ثابتة (الكفاءة ممكن ان تقاس وقتنا للوقت المحدد ، التكلفة الكمية ، النوعية )
- تتماش مع اهداف المنظمة .
- واضحة ومفهومة وتكون من لغة العمل <sup>(٥)</sup>.

ولا بد من الإشارة بان معايير تقييم الأداء يسهل وصفها في الأعمال الإنتاجية لإمكانية الأداء الفعلي للفرد وتحديد معنى الإنتاج مترجما إلى كميات يمكن قياسها . أما الأعمال التي لا يمكن قياسها مثل الأعمال الإدارية وأعمال البحوث والوظائف الذهنية والفكرية نجد من الصعوبة وضع المعايير الخاصة بها - لذلك يكون الاعتماد في تقييم الأفراد على ملاحظات الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها الفرد ( مثل القدرة على اتخاذ القرارات، سرعة التفاهم مع الآخرين، المواظبة ، العلاقات مع الرؤساء ... إلى ذلك من الصفات).

طرق تقييم أداء العاملين :

هناك طرق عديدة لتقييم أداء العاملين يمكن للمدراء اتباع ما يراه مناسباً لتقييم مرؤوسية وما يلي شرح مختصر لأهم هذه الطرق.

١. طريقة الاختيار الإلزامي :

يتم جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف اداء العامل وتقسّم إلى مجموعات كل منها تصف ثنائيين وكل ثنائية فيها عبارتان ، الأولى تصف النواحي الحسنة في العامل والثانية تصف النواحي غير الحسنة ويتم إعداد هذه العبارات وطبيعتها على قوائم خاصة بحيث تضم كل مجموعة أربعة عبارات ويجبر القائم بالتقييم على اختيار عبارتين تكون الأولى أكثر انطباقا على العامل والثانية اقل انطباقا والهدف من وجود أربع عبارات في كل مجموعة هو ايهام من يقوم بعملية التقييم بان هناك جملتان تصفان الخاصية الحسنة وجملتان تصفان الخاصية السيئة والمفروض انه لا يعلم مسبقا الوزن أو القيمة الحقيقية لهذه العبارات وبالتالي لا يتمكن من السيطرة على عملية التقييم بما يتفق مع هواه ولا يملك إلا أن يصف السلوك الفعلي للعامل لان أوزان هذه العبارات محفوظة بشكل سري لدى الإدارة العليا .

ومن مزايا هذه الطريقة انها توفر قدراً كبيراً من الموضوعية في التقييم وتجبر المقيم على دراسة الأداء والسلوك بشكل جيد وتحليله، لتمكينه من تحديد نقاط القوة و الضعف في الأداء . ومن عيوب هذه الطريقة انها لا تحدد جوانب النقص في الأداء وبالتالي لا يعرف المقيم ولا الفرد العامل السلوك المرغوب فيه والمطلوب منه في أدائه لعمله ، كما أنها تحتاج الى مهارة وخبرة في اختيار العبارات <sup>(٦)</sup>.

٢. طريقة قوائم المراجعة :-

وتعتمد هذه الطريقة على دراسة كل نوع من الوظائف لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية للأداء الكفوء للعمل وليس هناك عدد محدد لهذه الأسئلة وإنما يتحدد حسب نوع الوظيفة وطبيعة العمل. وتتفاوت القيمة العددية للصفة والسؤال حسب أهمية كل منها للوظيفة وتكون هذه القيمة سرية ولا يطلع عليها احد سوى الإدارة العليا ويطلب من المقيم الإجابة على الأسئلة بنعم أو بلا وحسب ما يراه مناسباً ثم تجمع الدرجات لدى الإدارة العليا ليحصل العامل على درجته والتي تكون وصف يعبر عن كفاءته ، وتعتبر هذه الطريقة مهمة الاستخدام ولا تستغرق وقتاً وتعطى فكرة واضحة عن أداء العامل.

تقييم كفاءة أداء العاملين وأهميته في تطوير أداء الفرد والمنظمة - دراسة تطبيقية -

نزار قاسم الصفار

ومن مزايا هذه الطريقة انها تقلل من التحيزات، حيث أن المقيم والشخص المسئول عن تحديد درجة الأهمية؛ والدرجات لكل صفة مختلفين. وهذا لا يعني بأنه لا يوجد تحيز مطلقاً، حيث باستطاعة المقيم تمييز الصفات الإيجابية والسلبية ومن ثم اختياره ما يراه اعتماداً على حكمه الشخصي.

اماعيوبها فإنها ذات تكلفة عالية حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات أعمال أو وفقاً للأعمال الموجودة لديها، حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل لآخر<sup>(٦)</sup>.

### ٣. طريقة الوقائع الحرجة :

وفي هذه الطريقة يتم جمع أكبر عدد ممكن من الأحداث والوقائع والتي تؤثر على أداء العامل سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه وتحديد قيمة لكل واقعة حسب أهميتها بالنسبة للعمل وهذه القيم تضل سرية لدى الإدارة ولا يطلع عليها احد . ويطلب من المقيم إن يتابع مرؤوسيه لتحديد الوقائع والأحداث التي تقع لأعمالهم ويرصد هذه المعلومات في القائمة المعدة لهذا الغرض وتقسم القائمة إلى قسمين احدهما للأحداث أو الوقائع التي تشير الى كفاءة العامل والأخرى إلى الأحداث التي تدل على عدم كفاءته ثم تحدد الإدارة كفاءة كل عامل في ضوء الأحداث وحسب قيمتها وتمتاز هذه الطريقة بسهولة وانها تعطي فكرة واضحة وتحسن مستوى الإشراف غير أنها تحتاج إلى قدرة عالية من قبل الرؤساء المباشرين في ملاحظة أداء مرؤوسيهم وتحليل الأسباب وراءها.

### ٤. طريقة الإدارة بالأهداف :-

وهي الطريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة وتمر عبر المراحل التالية:

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.
- إشراك كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف.
- وضع خطط عمل لبلوغ الأهداف.
- تحديد المعايير التي يتم بناء عليها قياس نتائج الأداء.

لذلك نجد ان بهذه اطرفة يقوم كل مرؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى مع مجموعة من الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين الاداء ، ولقد برهنت هذه الطريقة نجاح هذا الأسلوب في زيادة إنتاجية وإنتاج الأفراد فقد استخدمت شركة جنرال الكترك الأمريكية هذه الطريقة وطورتها وأطلقت عليها (تخطيط ومراجعة العمل) فهي تعتمد على مقابلات دورية بين الرئيس والمرؤوس لدراسة الأهداف الماضية وحلول المشاكل الوظيفية وتحديد الأهداف المستقبلية ويعاب على هذه الطريقة بانها تعطي وزنا كبيرا للأهداف الكمية كالإرباح والتكاليف

محاولة المرؤوس وضع أهداف سهلة التحقيق ليظهر بالمظهر الحسن مع المشرف بخصوص التقييم تقيس هذه الطريقة اداء الفرد في الوظيفة الحالية ولا تستطيع الحكم بدقة على نجاحه في وظائف<sup>(٤)</sup>.

#### الجانب التطبيقي

من اجل الوقوف على طرق تقييم أداء العاملين وتوضيحها تم اختيار إحدى الوحدات في المعهد التقني / نينوى لغرض إجراء عملية تقييم أداء الأفراد وبواسطة طريقة (قوائم المراجعة) تم تحديد قائمة من الأسئلة من قبل الباحث حيث اعتبر الباحث كإدارة عليا في عملية التقييم ثم أعطيت إلى مسؤول هذه الوحدة .  
وضعت قائمة لدى الباحث توضح الدرجات لكل سؤال وقيمت بشكل سري لديه لحين إكمال إملاء نموذج التقييم من قبل مسؤول الوحدة .  
وفيما يلي نموذج التقييم الذي تم الحصول عليه مع قائمة لدرجات التقييم

تقييم كفاءة أداء العاملين وأهميته في تطوير أداء الفرد والمنظمة - دراسة تطبيقية -

نزار قاسم الصفار

استمارة تقييم العاملين

- اسم الموظف :

- الشهادة :

- الاختصاص :

- العمل الذي يمارسه :

التقييم

نعم تقريبا كلا

- هل هو مخلص في عمله ؟

- هل يواظب على دوامه وحضوره ؟

- هل يتأكد انه قد أنهى جميع أعماله التي بدأها ؟

- هل هو دقيق في عمله ؟

- هل لديه معلومات كافية عن عمله ؟

- هل يحتفظ بهدوئه ؟

- هل ينجز أعماله بمواعيدها ؟

- هل يتأكد من حفظ المعلومات التي بها قدر من السرية ؟

- هل يحافظ على سرية المعلومات المهمة التي يحتاج إلى قدر من السرية ؟

- هل يحترم رؤوسيه ؟

توقيع مسؤول الوحدة

قائمة تقييم الاستمارة

رقم السؤال	السؤال	درجة التقييم
١	هل هو مخلص في عمله ؟	٢٠
٢	هل يواظب على دوامه وحضوره ؟	١٠
٣	هل يتأكد انه قد أنهى جميع أعماله التي بدأها ؟	١٠
٤	هل هو دقيق في عمله ؟	١٠
٥	هل هو دقيق في عمله ؟	١٠
٦	هل يحتفظ بهدوئه ؟	٥
٧	هل ينجز أعماله بمواعيدها ؟	١٠
٨	هل يتأكد من حفظ المعلومات التي بها قدر من السرية ؟	٥
٩	هل يحافظ على سرية المعلومات المهمة التي يحتاج إلى قدر من السرية ؟	١٠
١٠	هل يحترم رؤوسيه ؟	١٠

الاستنتاجات والمقترحات

الاستنتاجات

١. عند إجراء عملية تقييم الأداء التطبيقي كان مسول الوحدة لايعلم الدرجة النهائية للموظف في عملية التقييم لذلك فانه غير قادر على التحكم بالدرجة بما يتفق مع هواه ولا يملك إلا أن يصف فعلا سلوك الموظف لان أوزان العبارات والاسئلة وأهميتها محفوظة لدى الإدارة (الباحث في المثال).
٢. بعد مقارنة استمارة التقييم مع الأوزان الخاصة بالاستمارة حصلت الموظفة على درجة (٨٧.٥) أي بتقييم جيد جدا.

تقييم كفاءة أداء العاملين وأهميته في تطوير أداء الفرد والمنظمة - دراسة تطبيقية -

نزار قاسم الصفار

### المقترحات

١. التأكيد على عملية تقييم أداء العاملين وتعزيز أهميته من قبل الإدارة العليا.
٢. يجب على المنظمات تحليل وتوصيف لجميع مناصب العمل لتحديد المسؤولية ولمعرفة واجبات كل وظيفة ثم وضع معايير أداء تتسم بالعدل والموضوعية والدقة تأخذ بنظر الاعتبار الجوانب الفعلية في العمل مع ضرورة إشراك المرؤوسين في وضع الأهداف.
٣. استخدام المقابلات مع المرؤوسين وإعلامهم بنتائج التقييم لكسب ثقة الأفراد وإحلال روح الإبداع والمبادرة.
٤. على الإدارة العليا مراجعة نتائج التقييم وعدم الاعتماد على المسؤول المباشر لعدم فسح المجال للتحيز لبعض العاملين استخدام الحوافز المعنوية لتشجيع المتميزين في الدائرة في عملية التقييم.
٥. استخدام الحوافز المعنوية لتشجيع المتميزين في عملية التقييم.

### المصادر

١. ال ادم ، يوحى واللوزي ، سلمان ، " دراسة الجدوة الاقتصادية وتقييم كفاءة اداء المنظمات " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥ ، عمان .
٢. سليمان ، احمد هاشم ، " إدارة الأداء " بحث مقدم كجزء من متطلبات مادة إدارة الموارد البشرية لمرحلة الدكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ٢٠٠٠ ، بغداد .
٣. السلمي ، علي " إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية " ، دار المعارف ، ١٩٧٠ ، القاهرة.
٤. سعاد ، بعجي " تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، كلية العلوم الاقتصادية ، ٢٠٠٧ ، الجزائر .

مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية

المجلد (١٧) العدد (٩) تشرين الأول (٢٠١٠)

---

٥. " دليل تدريبي لأداء الأفراد " ، مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية INROCE ،  
الجزء الأول ، ادلة تدريبية ، عدد رجب ، القاهرة.
٦. عيشي ، عمار " دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب " ، رسالة  
ماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، كلية العلوم الاقتصادية ، ٢٠٠٦ ، الجزائر.