

التوقعات :-

ان الجزء الاخير في معظم ان لم يكن في كل نماذج تقييم الاداء يشتمل على توقيع الشخص الذي قم بالتقييم ، وكذلك توقيع الرئيس الاعلى للشخص الذي قام بالتقييم وفي بعض الحالات قد يتضمن هذا الجزء توقيع مسئول الموارد البشرية في المنظمة للتأكد واعتماد محتوى نموذج تقييم الاداء . (محمد، 2013)

نموذج تقييم الاداء	
اسم الموظف :	الوظيفة :
اسم المدير :	تاريخ اجتماع التقييم :
.....	
<p>تهدف مراجعات اداء الموظف الى تحسين ادائه وتطوير من خلال عملية الاتصال ، وإيجاد توقعات معينة عن الاداء وتحديد احتياجات ومدى التطوير ووضع الاهداف من اجل تحسين الاداء . كذلك توفر مراجعات الاداء مستمر لأداء الموظف والذي يوفر معلومات هامة لكل من الرئيس والموظف .</p> <p>استخدام النموذج التالي من اجل تحديد امثلة توضح الاداء والانجاز غير الذي قام به الموظف خلال الفترة التي تم تقييم الاداء عنها وكذلك من اجل مجالات الاداء التي تحتاج للتطوير والتحسين . من فضلك اكتب تعليقاتك على اداء الموظف وكمل كل جزء من النموذج من الامثلة الموضحة كلما امكن ذلك .</p>	

بالموظف فقط :-

من فضلك اكتب تعليقاتك موضحاً بالأمثلة والسلوكيات التي تصف ادائك في الفترة السابقة والتي يتم عنها تقييم الاداء .

امضاء المدير	التاريخ	امضاء الموظف	التاريخ
--------------	---------	--------------	---------

شكل نموذج افتراضي لتقييم الاداء

وبمراجعة تقييم الاداء في الشكل السابق يعد الشكل بمثابة صيغة عامة لنموذج تقييم الاداء والتي يمكن ان تستخدم من تقييم الاداء على أي مستوى ولأي وظيفة في المنظمة وإذا ما قارنا مكونات النموذج المعروف مع العناصر او المكونات الاساسية .

ذكرنا سلفاً فسوف نجد ان النموذج يطلب من القائم بالتقييم تحديد المسؤوليات المتوقعة من الفرد وتلك التي انجزها الفرد إلا أن النموذج يضمن اهداف او معايير محددة .

(محمد، 2013)

ايضاً اشار النموذج الى خمس كفاءات إلا انه لم يعرض النموذج المؤشرات الخاصة بكل كفاءة والتي تتضمن مدى توافر تلك الكفاءة في الفرد موضع التقييم ، كما هو واضح ايضاً من النموذج ويتضمن مساحة معينة لكي يذكر المقيم الانجازات والمساهمات الرئيسية للمرؤوس واحتياجات تطوير الاداء ، وتعليقات المرؤوسين علي تقييم الاداء وفي المقابل لم يتضمن النموذج معلومات على باقي الامور ذات الصلة بالفرد الذي يتم تقييمه . (محمد، 2013)

ويمكن ان نوضح مثال اخر لنموذج تقييم الاداء كما هو موضح في النموذج التالي والذي يتشابه مع النموذج المعروف في الشكل السابق إلا انه يختلف عنه في وجود جزء خاص بالمعلومات الاساسية عن الموظف ، واحتياجات وأهداف تطوير الاداء في الفترة المقبلة والمسؤوليات الاساسية للمقيم والأهداف والمعايير .

نموذج تقييم الاداء

اسم الموظف : الادارة :

تاريخ التعيين : تاريخ تقييم الاداء :

التقييمات من فضلك قيم الموظف وفقاً للعوامل التالية : -

العوامل	لم يحقق التوقعات	حقق معظم التوقعات	حقق التوقعات	حقق التوقعات مع زيادة في بعضها	زاد عن التوقعات بصورة جوهرية
المرونة	1	2	3	4	5
الاتصال الشخصي	1	2	3	4	5
الاتصال الكتابي	1	2	3	4	5
حسن التصرف في العمل	1	2	3	4	5
اتخاذ القرارات	1	2	3	4	5

ملاحظة :-

نسب الزيادة المذكورة في الجدول التالي هي اعلي سبيل للإسترشاد فقط .

مستوى الاداء	وصف الاداء	الزيادة
غير مرضي (صفر — 15 نقطة)	لم يحقق المسؤوليات الخاصة بالوظيفة : يجب ان يخضع لخطط تقدير الاداء .	
يحتاج تحسين (16 — 31 نقطة)	حقق المسؤوليات الاساسية بالوظيفة إلا انه لم يحقق جميع المستويات ثابت من مهنة الى اخرى .	
حقق المسؤوليات (38 — 48 نقطة)	انجز جميع مسؤوليات الوظيفة وقام بمسؤوليات اخرى اضافية ذو اداء مرتفع بصورة منسقة .	
زاد عن المسؤوليات بشكل كبير	زاد في انجاز كافة المسؤوليات في جميع المجالات بشكل كبير وتحمل بمسؤوليات المشروعات الرئيسية	
(49 — 55 نقطة)	تظهر اداء مرتفع بصورة مستمرة و خبرة في مجال العمل .	

نقاط القوى لدى الموظف / مجالات الخبرة

.....
مجالات التطوير :-

.....
الاهداف المطلوبة :-

.....
تعليقات الموظف :-
.....

التاريخ :-/...../.....	الموظف :-
التاريخ :-/...../.....	المقيم :-

الكفاءة غير موجودة في النموذج وعلى خلاف ما هو مذكور في النموذج المفروض في الشكل السابق نجد ان هذا النموذج المعروض في الشكل التالي لم يشير الى الانجازات الاساسية والتطوير الذي قام به الموظف خلال فترة التقييم ويتفق هذا النموذج مع النموذج المعروض في الشكل السابق في كونه لم يذكر او لم يطلب تقييم الاطراف ذات الصلة بالموظف من مراجعة نموذج تقييم الاداء الامعروض في الشكل السابق والمعروض في الشكل التالي (محمد، 2013)

خصائص نماذج تقييم الاداء :-

- الانضباط
- الاتصال
- الوضوح
- القدرة على التكيف
- البساطة
- الارتباط
- التوصيف
- التوجيه نحو الوقت . (محمد، 2013)

المبحث الخامس :-

معايير قياس و تقييم الاداء :-

يقصد بمعايير تقييم الاداء تلك العناصر التي تستخدمه كآنت للتقييم وفيما يلي امثلة للمعايير الممكن استخدامها لتقييم الاداء كما في الشكل (1-2) .

(1) معايير نواتج الاداء :-

- كمية الاداء

- جودة الاداء

(2) معايير سلوك الاداء :-

معالجة شكاوي العملاء

ادارة الاجتماعات

كتابة التقارير

التعاون مع الزملاء

قيادة المرؤوسين

المواظبة على العمل

(3) معايير صفات شخصية :-

المباداة

دافعية العمل

الاتزان الانفعالي

الانضباط

3- يمكن ان يتم التوصل الى معايير موضوعية لو قامت ادارة الموارد البشرية او القائم بتصميم فان التقييم بدراسة وتحليل العمل وذلك للتعرف علي جوانب الاداء ، و ربما تكفي قراره في تحليل وتوصيف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة ، وذلك للتعرف على اهم معايير الاداء .

4- يمكن ان تأخذ المعايير اوزاناً مختلفة وذلك لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها على الاداء .

فإذا كان المطلوب تقييم الاداء عامة الانتاج من خلال قائمة تقييم تضم عدة معايير . فإن المعايير التالية قد تكون مناسبة ، ومن اهم هذه المعايير تأخذ قيمتها اهميات نسبية . ويظهر ذلك في الشكل التالي : (محمد، 2013)

الاسم المعايير	الادارة الاوزان	التاريخ تقييم الاداء
1- كمية الانتاج	35
2- الجودة	25
3- المواظبة في العمل	15
4- التعاون مع الزملاء	10
5- المباداة	10
6- الدافعية		

يتم قياس وتقييم او تقدير اداء العاملين باستخدام معايير محددة ، يقارن بها اداؤهم الفعلي ،
والمعايير نوعان هما ، العناصر ، ومعدلات الاداء :-

اولاً : العناصر :-

وتشمل الصفات والمميزات التي يجب ان تتوفر في الفرد ، وان يتحلى بها في عمله وسلوكه
ليتمكن من اداء عمله بنجاح وبكفاءة ، ومثال عليها :

الاخلاص والتعاون في العمل ، الامانة ، التعاون ، المواظبة على العمل الخ
اذ على ضوء مدى توفر هذه العناصر في الفرد وسلوكه ، يتم الحكم على مستوى كفاءته .
(محمد، 2013)

والعناصر نوعان هما :-

الاول : وهو الذي يشمل العناصر الملموسة التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد،
مثل المواظبة على العمل والدقة فيه ، اذ من خلال عدد مرات الغياب ومدى احترام الفرد
لمواعيد العمل الرسمي يمكن الحكم على عمله كما انه يمكن قياس الدقة بمراجعة
المعاملات المقدمة من قبل الفرد لرئيسه بعد تنظيمها فبهذه المراجعة مثلاً يمكن اكتشاف
الاطياء التي وقع فيها وبالتالي الحكم على مدى الدقة في عمله بشكل صحيح .
(محمد، 2013)

الثاني : وهو الذي يشمل الصفات غير الملموسة والتي يجد المقوم صعوبة في قياسها ،
نظراً لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي
يتمكن المقوم من ملاحظتها ، ومن مثل هذه الصفات : الامانة ، الذكاء ، الشخصية ،
التعاون ، الخ

وبعد ان اطلعنا على مفهوم وانواع عناصر قياس وتقييم الاداء من الضروري معرفة كيف يتم تحديدها واختيارها ثم تقوم عملية التحديد والاختيار على النتائج التي توصلت اليها عملية تحليل الاعمال التي تبين مهام ومسؤوليات كل عمل ، مع تحديد مواصفات شاغله لذلك فنتائج التوصيف هي الاساس الذي عليه يتم اختيار العناصر التي سيتم قياس كفاءة الموظف بناءً عليها وذلك عن طريق مقارنة صفاته وأدائه بها لان العناصر المختارة تمثل صفات وأداء الفرد الكفاء ذي السلوك السليم . (محمد،2013)

ونعرض فيما يلي اهم الشروط الواجب توفره في العنصر :

أ- العمومية : وهي اول الشروط توفرها في عناصر القياس وتعني ان يكون العنصر عاماً شاملاً لأكثر عدد ممكن من العاملين وبعبارة اوضح ان يكون متوفراً لدى اغلب العاملين وليس مختصراً علي اقلها فقط مثل ذلك الاخلاص والأمانة والمواظبة على العمل إذ نجد ان هذه العناصر يجب ان تتوفر لدى معظم العاملين في المنشأة وضرورية في قياس وتقييم ادائهم .

ب- تعريف العناصر : ويقصد بتعريفها شرح ما يقصد بكل عنصر ؟ وماذا يعني ؟ ولما يهدف ؟ وذلك في شكل واضح ومفهوم وبلغة سهلة بحيث لا تحمل أي غموض او امكانية التحريف والتأويل في المعنى . (محمد،2013)

ان التعريف الجيد الواضح يساعد على ملاحظة وتمييز العنصر عن بعض العناصر الاخرى سوى من حيث التسمية او المعنى ، مما يساعد في الحصول على نتائج سليمة .

(محمد،2013)