

تسعى جامعة العلوم والآداب اللبنانية من خلال عمليّة تقييم موظفيها غير الأكاديميين إلى قياس ما تحقّق من أهداف وأعمال محدّدة لهم بهدف العمل على تطوير أدائهم فيها، والوقوف على المعوّقات التي حالت دون إنجازها لوضع سبل لمعالجتها، سعياً منها لتنمية مواردها البشريّة والحفاظ على مستوى الجودة المطلوب في الأداء.

من يخضع لعمليّة تقييم غير الأكاديميين؟

يخضع لعمليّة تقييم الموظفين غير الأكاديميين الموظفون في الفئات الآتية:

موظفو فئة (أ)	موظفو فئة (ب)	موظفو فئة (ج)	
مسؤول مكتب الموارد البشرية	إداري مكتب موارد بشريّة		
	إداري مكتب شؤون إداريّة		
	المساعدون الإداريّون		
	موظف الاستقبال		
	مسؤول مكتب الشؤون الإداريّة	مسؤول النقل	السائق
		مشرف على خدمات النظافة	عمّال الخدمات
		مسؤول الأمن	موظف الأمن
		مشرف على الكافيتيريا	موظف الكافيتيريا
		مسؤول المستودع	موظف المستودع
		مسؤول الصيانة	موظف الصيانة
مسؤول المشتريات		موظف المشتريات	
مسؤول مكتب التسجيل		إداري مكتب التسجيل	
	إداري مكتب شؤون الطلاب		
	إداري مكتب الجودة		
	إداري مكتب الامتحانات		
	إداري مكتب الأرشيف		
	أمين الصندوق		
	مكتبيّ		
	مسؤول مكتب المعلوماتيّة	تقني المعلوماتيّة	
	مسؤول الإعلام الرقمي والإعلان		
	مسؤول التواصل الداخلي والخارجي		

من يقوم بعملية التقييم؟

إنّ المعنى الأساسي لعملية التقييم هو المسؤول المباشر، وهو يستخدم في عملية التقييم التي يُجريها مجموعة من الوسائل معتمداً على أدلة¹ يستقيها من متابعاته للموظف خلال عام التقييم.

مجالات التقييم

يخضع المقيّم من غير الأكاديميين للتقييم في المجالات الآتية:

1. تحقيق رسالة المؤسسة: ويظهر من خلال التزام الموظف بالأنظمة والقوانين المرعية فيها، وإنجاز التكاليف بإخلاص، والمبادرة.
2. المهارات المرتبطة بالعمل: وهي السلوكيات التي يعتمد عليها الفرد، والتي تؤثر بشكل مباشر في جودة العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة.
3. مهام العمل: ويرتبط بمدى أداء الفرد المهام المرتبطة بعمله بحسب موقعه الوظيفي.
4. التواصل مع المستفيدين (الداخليين والخارجيين): ويتلخص هذا المجال بامتلاك مهارات التواصل المناسبة، والتي تحقق أهداف العمل.
5. الأهداف الموضوعية لعام التقييم: وهي أهداف يتم تحديدها من قبل المسؤول المباشر بناءً على الأهداف العامة للمؤسسة.

الطرق المستخدمة في التقييم

1. طريقة التدرج البياني: ويقاس أداء الموظف فيها وفقاً لمعايير محدّدة تشمل نوعيّة الأداء وكميّته والمعرفة بطبيعة العمل، ويتمّ وضعها في قوائم وقياسها باستخدام جدول تدرج (Rating Scale)، ويتولّى من يقوم بعملية التقييم تحديد الدرجة التي تتوافق مع أداء الموظف.
2. طريقة القوائم السلوكيّة: وهي قائمة على لوائح تتضمن عبارات وجمل تصف سلوكيات معينة، فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلّم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسؤولية. وتتمّ عملية التقييم بإعداد قائمة تتضمن عدداً من الأمثلة السلوكية التي تبيّن درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقييم اختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه.
3. التقييم بناءً على الأهداف: وترتكز هذه الطريقة على نتائج الأعمال كـمعيار أساسي للتقييم، حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنته مع الأهداف المحدّدة مسبقاً بناءً على المهام والمهارات المطلوبة. ومن هنا فإنّ هذه الطريقة لا تعتمد على تقييم السلوك بل على النتائج المتحقّقة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

¹ الأدلة هي عبارة عن نماذج تعبّر عن إنجازات الموظف وتظهر مهاراته وقابلياته، ولا عبء فيها لكم بل لنوعيّة العمل وجودته.

وتتم مناقشة هذه الأهداف في جلسة مع الموظف في بداية عام التقييم، وثمّ تحدّد مؤشرات الأداء المتوقعة، ليتمّ بعد ذلك تقييم الموظف بناءً على مدى ما تم تحقيقه منها.

4. لائحة الحوادث الحرجة: وهي تعتمد على ملاحظة سلوك الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل المسؤول المباشر لقائمة من الأحداث تصف أداء الموظف أثناء فترة التقييم أو تشير إلى سلوك له تأثير مباشر في العمل بالتعاون مع الزملاء والدقة في الأداء واتباع التعليمات وتحمل المسؤولية وغيرها. وعند حلول فترة التقييم يقوم المسؤول المباشر بمراجعتها لتكوين صورة عن أداء الموظف تساعد في عملية تقييمه.
5. التقييم عبر ملف الإنجاز المهني: يتضمّن ملف الإنجاز مجموعة من الأدلة يجمعها الموظف عن عمله خلال عام التقييم، كما يتضمّن أيضاً خطة الموقع الوظيفي وتقييمها بشكل أساسي. يُترك للموظف حرية اختيار النماذج التي سيُدرجها في الملف، على أن تبوّب وتنظّم ضمن أقسام. يكون ملف الإنجاز صورة عن نوعيّة العمل الذي يقدّمه الموظف، الأمر الذي يساعد مسؤوله المباشر في عمليّة تقييمه.
6. الورقة التأمليّة: وهي عبارة عن تحليل لتجربة العمل في عام التقييم، المنجزات والمعوقات مع تقديم تصوّر لسبل المعالجة والتحسين.

أدوات التقييم المستخدمة بحسب الفئات

أولاً: مسؤولو المكاتب الإداريّة، وتُستخدم في تقييمهم الأدوات الآتية:

1. استمارة تتضمّن:
 - ✓ لائحة لقياس مهارات التواصل مع المستفيدين تُقاس بحسب طريقة التدرّج البياني.
 - ✓ لائحة لقياس المهارات المرتبطة بالعمل تُقاس بحسب طريقة القوائم السلوكيّة.
 - ✓ لائحة بمهام العمل تُقاس بحسب طريقة التدرّج البياني.
 - ✓ لائحة بأهداف العمل المطلوب تقييمها في عام التقييم، تُقاس بحسب طريقة التقييم بناءً على الأهداف.
2. لائحة الحوادث الحرجة.
3. ملف الإنجاز المهني.
4. الورقة التأمليّة.

ثانياً: الموظفون الإداريون، وتُستخدم في تقييمهم الأدوات الآتية:

1. استمارة تتضمّن:
 - ✓ لائحة لقياس مهارات التواصل مع المستفيدين تُقاس بحسب طريقة التدرّج البياني.
 - ✓ لائحة لقياس المهارات المرتبطة بالعمل تُقاس بحسب طريقة القوائم السلوكيّة.
 - ✓ لائحة بمهام العمل تُقاس بحسب طريقة التدرّج البياني.

- ✓ لائحة بأهداف العمل المطلوب تقييمها في عام التقييم، تُقاس بحسب طريقة التقييم بناءً على الأهداف.
- 2. الورقة التأمليّة.
- 3. لائحة الحوادث الحرجة.

ثالثاً : العاملون، وتُستخدم في تقييمهم الأدوات الآتية

1. استمارة تتضمّن:
 - ✓ لائحة لقياس مهارات التواصل مع المستفيدين تُقاس بحسب طريقة التدرّج البياني.
 - ✓ لائحة لقياس المهارات المرتبطة بالعمل تُقاس بحسب طريقة القوائم السلوكيّة.
 - ✓ لائحة بمهام العمل تُقاس بحسب طريقة التدرّج البياني.
 - ✓ لائحة بأهداف العمل المطلوب تقييمها في عام التقييم، تُقاس بحسب طريقة التقييم بناءً على الأهداف.
2. لائحة الحوادث الحرجة.

درجات التقييم

تتوزّع درجات التقييم النهائيّة للموظف على الشكل الآتي:

- ✓ **متميّز:** وهو الموظف الذي نال علامة **90 وما فوق**، ويكون بذلك قد حقّق أداءً يتجاوز التوقّعات.
- ✓ **محترف:** وهو الموظف الذي نال علامة بين **80 و 89** ، ويكون أدائه قد حقّق التوقّعات بشكلٍ دائم، وتجاوزها أحياناً كثيرة.
- ✓ **جيد:** وهو الموظف الذي نال علامة بين **70 و 79** ، ويكون أدائه محقّقاً للتوقّعات دائماً.
- ✓ **يحتاج لتدريب وتطوير:** وهو الموظف الذي نال علامة بين **60 و 69** ، وأدائه في هذه الدرجة محقّق للتوقّعات غالباً لكنّه بحاجة إلى التدريب.
- ✓ **غير مرضي:** وهو الموظف الذي نال علامة **دون 60** وأدائه لا يحقّق التوقّعات دائماً، ويحتاج الموظف في هذه الدرجة إلى أن يُثبت تحسّن أدائه خلال فترة 3 أشهر من إجراء عمليّة التقييم.

معدّل تكرار التقييم:

1. تقييم سنوي للموظفين كافّة.
2. تقييم الموظف الجديد في نهاية السنة الأولى والثانية، والموظف القديم كل 3 سنوات.

ماذا يترتّب على التقييم بحسب الدرجات؟

يترتّب على التقييم بحسب الدرجات الأمور الآتية:

✓ متميز: تُقدّم له الجامعة مكافأة لجهوده وإبداعه.

✓ محترف: ينال تنويهاً من رئيس الجامعة.

✓ جيّد: يخضع لبرامج تطويرية تزيد من مهاراته.

✓ يحتاج إلى تدريب: يخضع لبرنامج تطوير مهني ومتابعة مستمرة من قبل مسؤوله المباشر حتى فترة التقييم التالية.

✓ غير مرضٍ: يخضع لمتابعة دقيقة وتوجيه مستمر من قبل مسؤوله المباشر ويُعاد تقييمه بعد 3 أشهر فإن كان تقييمه يحتاج إلى تدريب، يخضع لبرنامج تطوير مهني، أما إذا لم يتحسن أداء الموظف وبقيت درجته غير مرضٍ تتخذ حينئذٍ بحقه إجراءات التنبيه الإداري.

تقييم الموظف الجديد

أولاً: يتم تقييم الموظف الجديد بعد انقضاء فترة التجربة ومدتها 3 أشهر بناءً على استمارة تقييم تتعلق بقياس المهارات المتعلقة بالعمل والتي تُقاس بطريقة التدرج البياني. ويتم تثبيت الموظف في عمله في حال نال درجة جيّد وما فوق.

ثانياً: تتوزع الدرجات الخاصة بتقييم موظف جديد على الشكل الآتي.

1. **ممتاز (90 – 100):** يظهر استعداداً وحماساً للعمل، ويبرز من خلال تجاربه العملية قدرته على تحمل مسؤوليات ومهاماً تحتاج إلى مهارات تحليل وتفكير عالية، الأمر الذي يمكّنه من إعطاء قيمة مضافة إلى العمل الذي يؤدّيه، هذا فضلاً عن استعداده الدائم ومبادراته للقيام بأعمال إضافية قد يتطلبها عمله.
2. **جيّد جداً (80 – 89):** تكون المواصفات المتوفرة في الموظف ملائمة للعمل المطلوب، فيظهر من خلال عمله أنّ قدراته تتناسب مع المتوقع منه، فضلاً عن قيامه بأعمال إضافية عند الحاجة.
3. **جيّد (70 – 79):** تكون المواصفات المتوفرة في الموظف مقبولة، فهو يؤدّي الأعمال التي يكلف بها، لكن دون مبادرة إلى أعمال إضافية.
4. **مقبول (60 – 69):** تكون المواصفات المتوفرة في الموظف تحتاج إلى تحسين، فهو يحتاج إلى مساعدة ليحافظ على مقدار مناسب من مهاراته العملية، كما لا ينجح أحياناً في القيام بالمسؤوليات المكلف بها لوحده بل بمساعدة زملائه أو المسؤول عنه.
5. **غير مقبول (دون 60):** تكون المواصفات المتوفرة في الموظف غير مقبولة وغير مناسبة لمتطلبات الوظيفة، فمعظم ممارساته العملية تتطلب تطويراً لكي تتناسب مع التوقعات الأدائية الأولية، كما أنه يحتاج إلى مراقبة دقيقة ودائمة عند أدائه لمسؤولياته.

ثالثاً: في حال تثبيت الموظف، تؤخذ بعين الاعتبار مهاراته التي تحتاج إلى تدريب وتطوير بناءً على تقييمه، وذلك لوضع خطط لتحسين وتطوير أدائه من قبل مسؤوله المباشر.