

المحاضرة الثامنة: إدارة وتقييم الأداء (1)

إن التوفيق في تسيير الموارد البشرية يتوقف على نجاح السياسات الأخرى ومدى تناسقها وارتباطها وتداخلها ببعضها البعض، ويعتبر تقييم الأداء بمثابة متابعة ومراجعة لبقية سياسات تسيير الموارد البشرية الأخرى؛ إذ تُعدّ عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية والتي من خلالها تتمكن من الحكم على مدى دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها.

1- تعريف الأداء:

يعبر الأداء "عن المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين ، مديرين".

2- تعريف تقييم أداء الموارد البشرية:

- يُعرّف على أنه " نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع".

فهو عملية تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة الآن وفي المستقبل.

فتقييم الأداء عملية موضوعية لمعرفة مستوى ما تمّ إنجازه بالمقارنة مع المطلوب كمّا ونوعاً، من خلال قياس الاختلافات الفردية بين العاملين ومتابعة

مستوى كفاءتهم للقيام بمسؤولياتهم من ناحية، وإمكانية قيامهم مستقبلاً بوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى.

أي أنه عملية مقارنة بين واقع فعلي – أداء محقق- وبين معايير ومقاييس ومعدلات ومؤشرات مستهدفة -أداء مستهدف- للتأكد من أن ما تمّ تنفيذه قد تم وفقاً لما هو مرغوب سلفاً.

ومن خلال هذه التعاريف يتبين أن عملية تقييم أداء الموارد البشرية تعتمد على:

- مستوى أداء الفرد وسلوكه في العمل؛ أي أنه يتم تقييم أداء الفرد العامل على العمل الذي كُلف به وليس الفرد العامل في حد ذاته.
 - كون هذا الأداء يشكل نقطة قوة أم ضعف للفرد، أي يبرز جوانب القوة والضعف.
 - أن أداء الفرد العامل يقيم من خلال معايير موضوعة مسبقاً.
 - انعكاسات وأثر هذا الأداء على فاعلية المؤسسة.
 - عملية تقييم الأداء تكون مبنية على أسس وأهداف محددة مسبقاً.
 - ترتيبات وإجراءات لتقييم أداء العاملين واستغلال نتائجه.
- وعليه فإن عملية تقييم الأداء تُعتبر من أهم النشاطات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، التي تعبر عن عملية تنظيمية مستمرة تُقاس من خلال أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على أداء الفرد وفاعليته في المؤسسة.

3- غايات تقييم أداء الموارد البشرية:

تسعى عملية تقييم أداء الموارد البشرية للوصول إلى غايات تقع على مستويات ثلاث:

➤ على مستوى المؤسسة:

من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المؤسسة ما يلي:

- العمل على إيجاد المناخ المناسب والملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي، الذي يُسهم في تجنب حدوث الشكاوى من طرف الأفراد العاملين تجاه المؤسسة.
- رفع مستوى أداء الموارد البشرية بالعمل على تنمية قدراتهم وكذا توظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية باعتبار نتائج التقييم وسيلة تستخدم في المساعدة على نقد هذه السياسات.
- العمل على وضع مقاييس موضوعية لأداء الموارد البشرية من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- المساعدة في تحديد سبل تحسين مستوى أداء الموارد البشرية ودفعهم لتطوير أنفسهم بتوفير فرص التكوين.

➤ على مستوى المسؤولين:

إن قيام المسؤول بتقييم أداء الفرد العامل والحكم على أنه قام بعمل جيد أو ضعيف أو حتى سيئ ليس سهلاً، وإنما يعتبر عملية تحدّ، تعمل على دفع المسؤول عن عملية التقييم إلى تنمية مهاراته وقدراته، سواء من الجانب الفكري أو الإبداعي

وهذا يهدف الوصول إلى تقييم سليم و موضوعي، وهو ما يساعد على تطوير العلاقات وتنميتها بين الفرد العامل والمؤسسة وبالتالي التعرف على المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها.

➤ على مستوى الفرد العامل:

إن شعور الفرد العامل في المؤسسة بالعدالة وبأن جهده المبذول في العمل مأخوذ بعين الاعتبار، يجعله يحس أكثر بالمسؤولية ويدفعه بذلك إلى العمل بجدية أكبر، وهذا من أجل أن ينال احترام وتقدير المسؤولين وكذا الوصول إلى المكافأة ماديا وهو ما يعتبر حافزا إيجابيا يساعد على تنمية الأداء وتطويره.

أي أن عملية تقييم الأداء لا تعمل فقط على التحقق من الأداء الجيد للعمل، بل التحكم في تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا لكل فرد. ومن أجل جعل عملية تقييم الأداء ناجحة، فإنه تُخصّص لها الأموال والمجهودات وكذلك الوقت الكافي لكي تصل المؤسسة من خلال هذا التقييم إلى النتائج المرغوبة سواء برفع الروح المعنوية، أو الإحساس بالعدالة وتحمل المسؤولية.

4- المجالات التي يستخدم فيها التقييم:

- تحديد صلاحية الموظف الجديد
- الاسترشاد بها عند الترقية والنقل
- تحديد الاحتياجات التدريبية
- الاسترشاد بها عند منح المكافآت
- فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المسؤولين
- النهوض بمستوى أداء الوظيفة
- تقييم العلاقة بين الفرد العامل والمسؤول
- الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين

5- معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء " الأساس الذي يُنسب إليه الفرد وبالتالي يُقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء".

5-1- أنواع معايير تقييم الأداء:

من أجل تقييم أداء الموارد البشرية يتم استخدام معايير معينة للوصول إلى معايير محددة يقارن بها الأداء الفعلي، هناك نوعين من المعايير معايير الصفات ومعايير الأداء.

➤ معايير الصفات:

— صفات وسمات ظاهرة: وهي صفات ملموسة يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة على العمل والدقة فيه.

— صفات وسمات غير ظاهرة: وهي غير ملموسة فهي تشمل الصفات الشخصية لدى الفرد، وهو ما يسبب صعوبات جمة في عملية التقييم كونها تعتمد على تقييم استعدادات الفرد ومعارفه وقدراته ومهاراته، كالمبادرة والتعاون ومدى تحمل الضغوط.

➤ معايير الأداء:

— معايير كمية: تتم بتحديد العلاقة بين كمية العمل المنجز والزمن المرتبط بهذا الأداء.

— معايير نوعية: يجب أن يصل الفرد العامل إلى مستوى معين من الجودة والدقة في الأداء وكذا عدم تجاوز نسبة معينة من الأخطاء.

– معايير كمية ونوعية: إذ يجب على الفرد العامل أن يصل إلى كمية معينة من الأداء خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

وبصفة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

❖ موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة وتحقيق الأهداف.

❖ ذاتي أو سلوكي: يكشف عن صفات الفرد الشخصية، كالقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليه، وعلاقته مع الرؤساء والمديرين.