المحاضرة العاشرة لمقياس "الاستراتيجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية"

استراتيجية تقييم الأداء للموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر إستراتيجية تقييم أداء العاملين مهمة جدا لمعرفة مدى كفاءتهم وتصحيح الأخطاء والانحرافات في وقتها المناسب لاسيما وأن مختلف المنظمات الرياضية ترسم أهدافها المستقبلية بناء على درجة قيام الأفراد بمهمتهم على أحسن وجه.

كما أن تقييم الأداء يسمح لنا بمعرفة نوع الأفراد الذين تم اختيارهم سابقا من حيث مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة البحث عن الحلول المناسبة للأفراد الذين لم يثبتوا مؤهلاتهم بتدريبهم وتنميتهم على المدى البعيد، لذا من الضروري على المكلفين بتسيير شؤون المنظمات الرياضية تقييم أداء عمالهم بشكل دوري ومتابعتهم بصفة مستمرة لمعرفة أوجه القوة والضعف لدى الموارد البشرية والعمل على تصحيحها في الوقت المناسب. وقد يساعد تقييم الأداء في بناء شبكة الأجور للعاملين وتقديم بيانات عن أداءهم لاتخاذ القرارات الإدارية الملائمة كتسريح العمال أو تقديم لهم برامج تدريبية مساعدة في تنمية مهاراتهم، كما يساهم تقييم الأداء كذلك في تكريم ومكافآت الفرد المجتهد من خلال درجة الاستحقاق على مجهوده المبذول والمتواصل داخل المنظمة الرياضية.

وسنحاول في هذه المحاضرة إلى التطرق إلى إستراتيجية تقييم الأداء للموارد البشرية من خلال طرح التساؤل التالي:

- ما تقييم الأداء للموارد البشرية ياترى؟

1- مفهوم وأساليب تقييم الأداء:

هو تقييم كل شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمتها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به (مهدي حسن زويلف، 2003، ص195).

كما أنه هو عملية المقارنة بينما هو كائن، وبما يجب أن يكون ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون، وما هو كائن في أي ميدان كان (Bélanger ,1993,p705-706).

يعرف تقييم الأداء بكونه العملية التي بموجبها يقاس أداء العاملين طبقاً لمهامهم وواجباتهم الوظيفية في ضوء الانجاز الفعلي لفرد وسلوكه أداءه نحو الأفضل مما يساعد على معرفة جوانب الخلل والقوة في نشاطه بغرض معالجته وتدعيم جوانب القوة (أحمد سيد مصطفى، 2000، ص 332-333).

2- أهداف تقييم الأداء:

يتضح مما سبق أن عملية تقييم الأداء من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، والمنظمة عند قيامها بعملية التقييم تستهدف تحقيق أهداف مختلفة الأبعاد وتتمثل في:

الأهداف على مستوى المنظمة:

✓ تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الإستراتيجية وأنشطة العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة في المخرجات المحددة مسبقاً (عباس سهيلة، 2003، ص 139)

✓ تحسين المحيط الاجتماعي للعمل، إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة، وتحسين علاقات العمل بها.

✓ المساعدة على قياس الكفاءة الإنتاجية (Foucher, 1993, p44)

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 وهو الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل للفوز بالمكافآت وتجنب العقوبات.

✓ تسيير قدراتهم ومهاراتهم.

✓ إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقفاً منهم (Jacqueline, 2004, p23)

الأهداف على مستوى المديرين:

✓ تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

✓ التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.

✓ الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات التي تستهدف المنظمة الاعتماد عليهم في تجسيد مشاريعها.

✓ مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم (بعجي سعاد، 2007، ص 18-19)

3- جوانب التقييم:

تهتم عملية التقييم بقياس مختلف جوانب وأداءات الفرد ويمكن حصرها فيما يلي:

- **طبيعة الجهد المبذول:** هي مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة.

- مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ويعتبر المعيار النوعي على:

أ- درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات.

ب- درجة خلو الأداء من الأخطاء.

ج- نمط الجهد المبذول ويقصد بها الأسلوب أو الطريقة التي يبذلها المجهود في العمل.

وهذه الأبعاد الثلاثة تختلف أهميتها من عامل لآخر، ففي مؤسسة معينة يعتبر الجهد المبذول هو الأساس وبالتالي يتأثر التقييم بهذا البعد، وهذا ما يدفع المقيمين إلى إعطاء على معالم له.

كما يمكن إضافة أبعاد أخرى إلى هذه الجوانب كاحترام قواعد الأمن والانضباط، المواظبة، المبادرة كما أنها تختلف حسب مستوى العمال، فما هو المطلوب من العمال المنفذين وما يقيمون عليه تختلف عن المشرفين كما تختلف الأعمال الإدارية عن الأعمال التنفيذية أو التجارية.

4- أسس تقييم الأداء:

➤ استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية محددة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد والمجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة موضوعية القياس والتقييم.

➤ المقصود بالتقييم ليس تصيدا للأخطاء واتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد إنما هو التعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه (Claude,2007,p45)

➤ توفير نظام فعال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلافهم بما يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير بأداء المرؤوسين وكذا نقل آراء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.

➤ إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفعاليتهم في تسميتهم الذاتية (عمر عقيلي، 2005، ص365).

➤ إدراك واعتبار كل الايجابيات والسلبيات بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى أو إدراك السلبيات دون الايجابيات أو العكس ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الايجابيات طالما لم يبد العامل إخلالا ملموسا بموجبات وأخلاقيات العمل.

➤ انتقاء المعلومات عن أداء الأفراد ومصادرها الأصلية المعتمدة عليها مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر .

➤ المشاركة في عملية التقييم من خلال اشتراك المرؤوسين في عملية تقييمه إما من خلال مقابلة التقييم مع رئيسه أو من خلال عرض تقييم الرئيس على رؤسائه الأعلى، لعلاج ما قد يحدث من خطأ أو تحيز في التقييم.

5- أساليب التقييم: هناك عدة طرق وتقنيات لتقييم الأداءات يمكن تصنيف أمها ثلاث طرق أساسية:

1- طرق تعتمد على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد.

2- طرق تعتمد على تقييم الفرد على ضوء المعايير الموضوعية للأداء.

3- طرق تعتمد على تقييم الفرد اعتمادا على المتابعة والأهداف.

وفيما يلي أهم أساليب المستعملة في تقييم الأداء:

*- تقنيات الترتيب:

يسمى الأسلوب الأول بنظام الترتيب أي تحديد رتبة ومستوى ودرجة أداء الفرد مقارنة بغيره من الأفراد حيث يتم مقارنة الأفراد بعضهم ببعض ومن السهل فهم الأسلوب وتطبيقه.

إن هذا الأسلوب يقيس الأداء الكلي لكنه لا يقيس سلوكيات والتصرفات المعينة لذلك فهو يصلح عادة في الأغراض الإدارية وهو قليل الفائدة في مجالات التدريب وتطوير الأفراد.

- الترتيب البسيط: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، وغالباً ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص (توفيق عبد المحسن، 1999، ص61)

- المقارنة الزوجية: بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.

وتحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية: $(1 - \frac{2}{n})$ ، حيث ترمز ن إلى عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم، هذه الطريقة صعبة وأقل قائدة على المجموعات الكبيرة (مهدي زويلف، وقطامين، 1995، ص374)

- الترتيب على منحنى: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً، والذي يحتوي على صفات وخصائص، مثل كمية الإنتاج نوعية الإنتاج الإبداع والمعرفة بالعمل، التعاون، وغيرها من الخصائص، ويشير على ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة (سهيلة عباس، وعلي حسن، 1999، ص250)

* - التقييم وفق المعايير المخططة للإنجاز:

يطبق على هذا الأسلوب أيضاً نظاماً لتقدير أي تقدير مستوى أداء الأفراد مقارنة بالمعيار المخطط حيث يقوم المسؤول بتقييم كل فرد مقارنة بعدد من المعايير المعدة، والمتصلة بخصائص الفرد واتجاهاته وميوله ومهاراته ومعارضه وسلوكاته المرتبطة بأداة وسلوكه في العمل وبذلك يمكن إبلاغ الفرد بجوانب القوة والضعف وفقاً لكل خاصة أو عنصر عوض الاكتفاء بالتقييم الشامل للأداء.

- التقييم وفقاً لقياس مدرج المستويات:

حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالآتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المتميز. توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أداءه، لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي، أو غير مرضي (علي ربابعة، 2003، ص90)

- التقييم وفقاً للقوائم السلوكية:

تم تطوير هذا المقياس لتلافي عيوب الطريقة الأولى، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين وترتيبهم على خمسة أوزان لكل بعد بدلاً من وزن واحد ن ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل أي أنكل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة.

وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلاً من السلوك المتوقع أن أي المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين (محمد ربايعه، مرجع سابق، ص96)

- **الاختبار الإجباري:** تقوم هذه الطريقة على افتراض أن مهارات أعضاء جماعة العمل تتبع التوزيع الإحصائي الطبيعي (David Cameron, 1981,p8) وهو توزيع يرى أن أغلب الناس في أي مجموعة يأخذون درجة الوسط في القياس، ثم تأخذ نسبتهم في الانخفاض كلما ابتعدنا من درجة الوسط سواء بالارتفاع أو بالانخفاض .

* - طرق المتابعة والتسيير بالأهداف:

وسوف نتطرق في هذا المجال إلى كل من الوقائع الحرجة وإلى التقييم بمقارنة السلوكات بالأهداف الإدارية المسطرة.

- **الوقائع الحرجة:** الأساس الذي تركز عليه هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، والتي تؤثر في أداء الفرد، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه، وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل، لا يطلع على تلك القيمة القائم بالتقييم ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق، ليحدد أي من هذه الوقائع تحدث من خلال أداء الفرد لعمله، وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد، وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها في القائمة السرية وبذلك نستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد.

وتحتاج هذه الطريقة إلى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين، إذ يتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيه، وذلك للوقوف على الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيهم بنجاح أو إخفاقهم وتحليل الأسباب ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة (مهدي زوليف، مرجع سابق، ص211)

- **المقارنة بالأهداف الإدارية:** وتتميز هذه الطريقة بكونها تركز على النتائج، الأمر الذي يحد من التحيز في التقييم، غير أن التركيز على النتائج وحدها غير كاف، فلا بد من التركيز أيضاً على الأسلوب أو الطريقة المتبعة لتحقيق هذه النتائج والتأكد من صحتها وسالمتها، كما تتميز هذه الطريقة أيضاً بكونها توفر تغذية عكسية للموظف عن أدائه، وتساعد كل من الرئيس والمرؤوس على مناقشة وإيجاد الطرق المناسبة لتحسين الأداء وتقادي المشاكل في المستقبل.

أما عن العيوب والمآخذ التي تؤخذ على هذه الطريقة فمن أبرزها الآتي: (سهيل سلامة، 1987، ص183)

- عدم توفر الأشخاص المناسبين والقادرين على المشاركة الفعالة في صياغة الأهداف وسبل تحقيقها.
- أن الموظف المراد تقييم أدائه سوف يركز بدرجة أساسية على تحقيق النتائج دون اعتبار للوسائل التي يستخدمها لتحقيق هذه النتائج، وبذلك فإن هذه الطريقة تهمل الوسائل (أسلوب وإجراءات العمل) التي هي شرط ضروري لنجاح العمل وتحقيق النتائج المرجوة.
- أن العاملين قد لا يستطيعون تحقيق الأهداف المحددة مسبقا لظروف خارجة عن إرادتهم، مثل تغير الظروف البيئية أو نقص الخامات أو إضراب العمال أو تغير في بعض سياسات الحكومة.
- أن هذه الطريقة لا تقدم مؤشرات واضحة لإمكانية نجاح الموظف في نشاطات أخرى الموظف، أي أنها لا تقيس قدرات وإمكانات الموظف.

6- الشروط الواجب توافرها عند تقييم أداء الموارد البشرية:

- بما أن هناك بدائل متعددة، يمكن ان يتم اختيار معايير التقييم من بينها، فان من الضروري التثبت من اختيار أكثرها كفاءة وفاعلية.
- وفيما يلي الشروط الواجب توافرها في معايير تقييم أداء الموارد البشرية:
- أن تتجاوب مع الأهداف العامة للمنظمة، ومع أهدافها النوعية والمرحلية.
- أن تمثل الجهود المبذولة لإنجاز العمل المطلوب قياسه.
- أن تشكل مؤشرا يتصف بالاستقرار لاستخدام الموارد ولجودة الخدمات.
- أن يكون استخدام المعايير متيسرا أو بكلفة اقتصادية ملائمة.
- ألا يكون هناك مجال للتداخل بينها وبين وحدات القياس الأخرى (حسين الحموي، 1999، ص55).

7-متطلبات نجاح طرق التقييم:

- يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء بدرجة كبيرة على الطرق التي تعتمدها المؤسسة في تنفيذ عملية التقييم، وحتى تضمن هذه الطرق للمؤسسة تحقيق النتائج المتوقعة من عملية التقييم يجب أن تتوافر فيها مجموعة من الشروط والمتطلبات أهمها: (زهير ثابت، 2001، ص128)
- أن تكون الطريقة مرتبطة برسالة وأهداف وقيم وثقافة المؤسسة .
- أن توفر الطريقة خطوط إرشادية واضحة لمن يعمل في تقييم الأداء .
- أن تمكن من عمل اتصالات مفتوحة بين مختلف أطراف عملية التقييم بدون عوائق أو صعوبات.
- أن تضمن الطريقة مصادر عديدة للحصول على المعلومات .

- أن تؤدي إلى نتائج عادلة وموضوعية وذات مصداقية.
- أن تتسم بالمرونة وسهولة التعديل والتطوير.
- أن تكون ذات منهج متناسق وبسيط،يجنب التعقيدات في التطبيق
- أن تمكن الطريقة من القيام بإجراءات التقييم في الوقت المناسب ولمدة محددة.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه سابقا يتضح أن استراتيجية تقييم الأداء للموارد البشرية تساهم بشكل أفضل في معرفة مختلف الجوانب المحيطة بالفرد كتقدير مستواه والتأكد من مهاراته وقدراته وتصحيح الانحرافات والأخطاء التي يقع فيها، كما تسمح بالاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات التي تستهدفها المنظمة والاعتماد عليهم في تجسيد مشاريعها.

قد تطرقنا في المحاضرة إلى أهداف تقييم الأداء وهي عديدة ومتنوعة ونذكر منها أهداف للعاملين والمنظمة وللمديرين، ثم تم تحديد جوانب التقييم والمتضمنة طبيعة الجهد المبذول من خلال مقدار ما يبذله الفرد من قدرات جسمية وعقلية، ومستوى الدقة والجودة وغيرها، كما تناولنا في الشق الثاني للمحاضرة أسس وأساليب التقييم وكذلك دراسة الشروط الواجب توافرها عند تقييم أداء الموارد البشرية.

أسئلة التقييم:

لإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية دور كبير في معرفة قدرات ومهارات الأفراد داخل المنظمة الرياضية، وعلى ضوء ذلك تطرق إلى ما يلي:

- ✓ هات مفهوم عام حول إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية؟
- ✓ أذكر أهداف إستراتيجية أداء الموارد البشرية ؟
- ✓ تكلم عن متطلبات نجاح طرق التقييم للموارد البشرية؟