

محاضرة (04) تقييم الأداء

تمهيد: بعد أن تتم عملية إختيار الفرد وتوظيفه يتطلب الأمر التأكد من أن قدراته تستخدم بشكل جيد، وهذه المرحلة من مراحل تسيير الموارد البشرية، تعنى إذن بتقييم أداء الأفراد، والتي من خلالها يتم الاطلاع على نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الفرد، وعلى أساس ذلك يتم تقدير مدى الحاجة إلى التكوين قرار يتخذه عادة بعد الإطلاع على نتيجة التقييم وبعد أن يتم التأكد من أن القصور في الأداء ناتج عن نقص مهارات المورد البشري.

تعريف تقييم الأداء: قبل التطرق إلى تحديد مفهوم تقييم الأداء لا بد من أن نحدد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء ومن بين أهم المفاهيم التي ترتبط بالأداء مفهومي الكفاءة والفاعلية.

إذ تشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، أما الفاعلية فتشير إلى الأهداف المتحققة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف.

إن مفهوم تقييم الأداء يتضمن كلا من الكفاءة والفاعلية، إذ إن عملية التقييم تنطوي على مهمة تحديد وقياس وإدارة أداء العاملين في المنظمة.

وهذا المفهوم يشتمل ثلاث مكونات أساسية هي:

- 1- الأداء المؤثر على فاعلي الأداء التنظيمي.
 - 2- قياس الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة واتخاذ الاجراءات الضرورية لتحسين وتطوير الأداء.
 - 3- قياس درجة جودة الاداء الفعلي قياسا بما تم تخطيطه.
- وعليه يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع المستويات الادارية باستخدام الاساليب المناسبة لتقدير مدى قدرتهم على تحقيق معايير الاداء.
- بحيث يكون تقييم الأداء دوري ومنتظم، تستخدم بياناته في عملية إتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية.

يتضح من كل ذلك بأن هذه العملية تخدم كلا من الفرد والمنظمة من خلال مساهمتها في تحقيق الاهداف التالية:

أهداف عملية تقييم الأداء:

- الأهداف الاستراتيجية: تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقا.
- ولذلك لا بد وأن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المنظمة، وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للاداء الاستراتيجي.

- الأهداف التطويرية: يعد تطوير العاملين من الأهداف الجوهرية لنظام تقييم الأداء وبصورة خاصة لأولئك العاملين الفاعلين في وظائفهم، أما أولئك الذين يكون معدل أدائهم أقل من المعدلات القياسية فلا بد من إتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أدائهم.
- الأهداف الادارية: تستخدم المنظمات المعلومات المتعلقة بنتائج تقييم الأداء في إتخاذ العديد من القرارات الادارية مثل: زيادة الأجور والرواتب وإعادة الاستخدام والاستغناء عن العاملين، وكذلك تحديد الحوافز.

وعلى ضوء هذه الأهداف لابد من توضيح الاستخدامات الاساسية لنتائج تقييم الاداء.

إستخدامات تقييم الأداء: يمكن للمنظمة الافادة من نتائج تقييم أداء العاملين في المجالات التالية:

- 1- التخطيط وإعادة التخطيط التخطيط الاستراتيجي: ترتبط عملية تحديد أو تغيير الخطط الاستراتيجية في المنظمة بالكثير من المتغيرات البيئية وأهم هذه المتغيرات هي تلك المتعلقة بالموارد البشرية من حيث قدرتها وكفاءتها وامكانياتها، وامكانية استثمار الطاقات الكامنة بشكل فاعل، ولذلك فإن نتائج التقييم هي مؤشرات واقعية توفر للمخطط المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي المتوافق مع ما سيتوفر من موارد بشرية.
- 2- تطوير الأفراد: تستخدم نتائج التقييم في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين وتساعد الإدارة في اعتماد الاسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية للسيطرة على نقاط الضعف.
- 3- رفع دوافع الأفراد: إن المعلومات المرجعة للأفراد العاملين ذات أهمية كبيرة، إذ تعد أحد العناصر الأساسية في الإثراء الوظيفي، فالعاملون يتطلعون دوما إلى معرفة تطورات الإدارة عنهم وعن أدائهم بهدف السعي إلى تحسين أدائهم ذاتيا. كما وإن هذه المعلومات تعكس درجة عدالة الإدارة وتدعم ثقة العاملين بإدارتهم. إن كل ذلك يتيح الفرصة للعاملين في إشباع دوافعهم نحو العمل والمنظمة.
- 4- بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية: تخدم نتائج تقييم الأداء في تصميم أنظمة عادلة للحوافز التشجيعية، إذ إن هنالك أسسا في تصميم الحوافز تختلف باختلاف الوظائف والمتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء لا بد أن يأخذ بنظر الإعتبار هذه المتغيرات لتوفير المعلومات الصادقة عن نتائج التقييم والتي تساهم في تصميم نظام حوافز عادل، فالوظائف التي تتطلب مستويات عالية من الإبداع قد يصعب قياس نتائجها في الأمد القصير، وهذا يعني صعوبة الاعتماد على المخرجات لمثل هذه الوظائف، وإذا ما تم الإعتماد على المخرجات ستكون نتائج عملية التقييم غير دقيقة، وسيكون نظام الحوافز المعتمد على المخرجات غير عادل --- لذلك فإن هذه الوظائف تستلزم نظام حوافز يستند على المهارات.

المبادئ الأساسية لاستخدام معايير تقييم الأداء: نذكر منها مايلي:

- السهولة في استخدام المعيار، ويعني الوضوح في الاستعمال من قبل المسؤول عن التقييم.
- إعلام الموظفين بمعايير التقييم قبل البدء بتطبيقها داخل المؤسسة.
- يجب أن تكون المعايير موضوعية، أي تعبر عن المقومات الاساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، حيث تعتبر المعايير نواتج الاداء الاكثر موضوعية من غيرها.

- صدق المعايير، ويعني أن تعبر العوامل المدرجة في المعايير بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء، ويتم التوصل إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل.
- ثبات المعايير، فيجب أن تتميز الدرجة التي تم الحصول عليها من خلال تطبيق المعيار بالاستقرار إذا أعيد تطبيقه مرة ثانية.
- التمييز، ويعني ذلك حساسية المعيار لظهور الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة، فتميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.