

فوائد تقييم اداء الموارد البشرية :-

يوجد إختلاف بين الافراد في جميع نواحي الحياة ، ولهذه الفروق تأثير على صلاحية الفرد للعمل وحجم العمل الذي يؤديه وجودته ومدى صلاحية الفرد في الاستمرارية في العمل او تغييره ويقصد بتقييم اداء الموارد البشرية ودراسة تحليل العاملين لعملهم وهذا التقييم يقوم على أسسین هما :-

التقييم يشمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية وعلى مدى نجاحه في حال ترقيته لوظيفة اعى في المستقبل .

الاداء ينص على تقييم الفرد او نتائج اعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية اخرى . (عبدالغفار،2009)

ولتقييم عملية الاداء تمر بأربعة خطوات اساسية هي :-

1- تحديد الابعاد : يقصد بها تحديد مجالات العمل التي يجب قياس الاداء فيها وفي الاغلب تعتمد على نتائج تحليل الوظائف .

2- قياس الاداء الفعلي للفرد : ويقصد بها تحديد مدى جودة او عدم جودة اداء الفرد لعمله من خلال اختيار معايير لقياس الاداء تتصف بالموضوعية والصدق والثبات وقدرتها على التمييز بين اداء الافراد المختلفة .

3- توفير معلومات مستمرة عن نتائج تقييم اداء الافراد ويتم من خلالها بإبلاغ الافراد عن نتائج عملهم لهدف تحسين الاداء المستقبلي .

4- إدارة وتحسين الاداء فهي الهدف الاساسي من عملية التقسيم وذلك من اجل التوجيه المستقبلي لتحسين اداء الفرد والوصول به لاعلى مستويات الاداء . (عبدالغفار،2009)

ولتقييم الاداء فوائد كثيرة سواءً على مستوى العاملين او المنشأة ومنه ما يلي :-

بالنسبة للموارد البشرية :-

- أ- يحدد السلوك الغير مقبول والذي يقلل من كفاءة العاملين بهدف تجنبهم مستقبلاً
- ب- يساهم تقييم الاداء على خلق نوع من المنافسة البناءة بين العاملين بعضهم البعض .
- د- يساعد التقييم علي تعريف الافراد بنواحي القصور لتلاقيها في المستقبل .

(عبدالغفار، 2009)

بالنسبة للمؤسسة :-

- أ- اعداد سياسة تدريبية للعاملين على اسس عملية بناءً على نقاط الضعف في اداء العاملين .
- ب- يساعد على اعداد سياسة جيدة للترقية من خلال اختيار انسب الموظفين واكفائهم لشغل الوظائف العليا .
- ج- خلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين بسبب وجود نظام لتقييم الاداء يتميز بالعدل والمساواة .
- د- تقييم الاداء يستخدم كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي إذا احتوى على معايير لقياس الفريق ككل .
- هـ- يوفر تقييم الاداء اساس عادل لتوزيع الحوافز والمكافآت وإتخاذ قرارات الترقية والتدريب وتمييزها . (عبدالغفار، 2009)

إستخدام تقييم الاداء :-

تهدف المنظمات من تقييم الاداء تحقيق هدفين اساسين هما :-

1- إدارية : تمثل في اتخاذ المنظمة او المنشأة والعديد من القرارات الادارية المتعلقة بظروف العمل والترقية والتنقل والمكافآت والحوافز وغيرها .

2- تطويرية : وهي تتعلق بتحسين الادعاء والقضاء على نقاط الضعف فيه وتدعيم نقاط القوة وذلك من خلال التدريب والتنمية بهدف رفع مهاراته وزيادة قدراتهم الحالية والمستقبلية .
(عبدالغفار، 2009)

ماذا نقصد بتقييم الاداء :-

تقييم الاداء بمعنى الطريقة او العملية التي يستخدمها ارباب الاعمال لمعرفة أي من الافراد انجز العمل وفقاً لما ينبغي له ان يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد لمستوى كفاية الفرد وجدارة او استحقاق معين (ممتاز ، جيد جداً ، جيد ، مقبول ، ضعيف ، ضعيف جداً) .
(عبدالغفار، 2009)

دور تقييم الاداء في مجال برامج الافرد :-

يستخدم ارباب الاعمال والافراد بصفة دائمة بوصف الانواع الرسمية والغير رسمية لتقييم الاداء ، فمثلاً يلجأ الافراد الى ذلك عندما يناقشون حول كيفية اداء الاخرين لمسؤولياتهم وكذلك بالنسبة للهيئة الإدارية ، فهي تلجأ الى مثل هذه الوسائل عندما يواجهون النقد او المدح او الثناء للفرد وعند تعديل انظمة الاجور والحوافز او ترقية فرد معين وتفضيله على الاخرين .

الاهمية النسبية لتقييم الاداء :-

لجأ معظم اصحاب المنظمات الى تطوير البرامج الرسمية لتنمية وتطوير اداء الفرد وفقاً للبحث الذي اجري بواسطة مكتب العمل القومي حيث اتضح ان 93% من الشركات التي تسلمتها الدراسة لديها برامج خاصة لتقييم اداء الفرد ، وان 10% من الاداريين العاملين في مجال الافراد فقط لديهم إنطباع وإحساس بفاعلية وكفاءة هذه البرنامج .

يحاول ارباب الاعمال في الوقت الحاضر تطوير انظمة تقييم الاداء كما ينبغي لها ان تكون تتمشى مع الاغراض المتعددة التي يسعون الى تحقيقها من وراء هذه الانظمة .
(عبدالغفار، 2009)

كيف يتم تشغيل برنامج تقييم الاداء :-

نشير هنا إنه اذا كان الانتاج قابلاً للقياس ففي هذه الحالة تقل الحاجة للبحث عن اساليب اخرى لتقييم الاداء حيث الحكم على الفرد وفقاً للكمية التي انجزها مقارنة مع مستوى معين .

اذا كان العمل المؤدى يصعب قياسه كمياً في هذه الحالة نجد ان الخصائص والسمات الشخصية والتي تؤدي وتعود الى سلوك ملائم تزيد من الانتاج . (عبدالغفار، 2009)

اذا ما اتخذوا التدريب لهذه الغاية والهدف فإن اساس المقارنة هو مقارنة الاداء الفعلي بمعيار العمل المطلق الى المستوى المقرر وذلك مقارنة الاداء الفعلي ونجد ان دور المشرف هو كالمستشار وموجه ومرشد او مربى وتوجه النتائج المستخلصة من التقييم المشرف والفرد .

تقييم الاداء والدافعية :-

يجب ان يؤدي نظام التقييم الموضوعي والدقيق الى إحداث تأثير واقعي لدى الفرد فيجب ان يؤدي ويحفز على المبالاة وتنمية الاحساس بالمسؤولية وزيادة توجيه جهد الفرد نحو تحقيق الاهداف الشخصية التفصيلية ، الاداء ايضاً يؤدي ايضاً الى تفهم افضل للفرد لتابعيات ومسؤوليات العمل وعلاقته بزملائه والعمل المتوقع منهم واحتياجاتهم التدريبية .

(عبدالغفار، 2009)

تساعد عملية التقييم وأنظمة القائمين ايضاً وذلك من خلال التفهم الافضل لسلوك المرؤوسين اثناء العمل والمعرفة بالعمل ذاته وجوانب القوى والضعف لدى كل فرد .

من الذي يقوم بتقييم الاداء :-

الافراد والجماعات التي تقود عادة بعملية التقييم للأداء وهي :-

أ- المشرف او الرئيس المباشر للفرد .

ب- التقييم عن طريق الزملاء

ج- التقييم الذاتي عن طريق الافراد أنفسهم ,

د- التقييم عن طريق المرؤوسين . (عبدالغفار، 2009)

التقييم عن طريق المشرف والرئيس المباشر :-

يعتبر التقرير والحكم على اداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداماً وفي حقيقة الامر فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها ، و من ناحية اخرى نجد ان المشرف من خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل ومراقبة الفرد اثناء العمل وإعطاء حكم وتقدير افضل عنه .

(عبدالغفار، 2009)

دلت الدراسات ان هذا الاسلوب اكثر من غيره من الاساليب من حيث الاستخدام والانتشار فقد اتضح من خلال مؤتمر عقد ان 95% من المشاركين اكدوا على اعتبار المشرف المباشر كأحد القائمين بالتقييم بينما الاخرون اشار الاخرون بأن التقييم الذاتي في نفس الوقت ويمثل 13% وتمثل اللجان كمدخل للتقييم 6% بينما يمثل التقييم من خلال الافراد الفنيين بما يعادل 6% . (عبدالغفار، 2009)

التقييم عن طريق الزملاء :-

يسمي نظم التقييم عن طريق الزملاء بنظام التقييم المتبادل حيث يقوم كل فرد بتقييم كل من اعضاء جماعة العمل الاخرين عن طريق م يسمى بالتقييم الاسري وقد ادخل تعديل عن هذا الاسلوب بحيث يستخدم حيناً الى حين مع التقييم عن طريق المشرف الاداري المباشر الادارية قبل اتخاذ قرار خاص بأحد افراد الادارة فيما يتعلق باحتياجاته من التدريب وإمكانية ترقيته او م شابه ذلك فان رئيسه المباشر يتصل بالإفراد الذي يعمل معهم هذا المشرف للتعرف على وجهة نظرهم بشأنه لتقييم ادائه . (عبدالغفار، 2009)

مدخل التقييم الذاتي :-

الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم انفسهم حيث يحفز هذا الاسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للأفراد وهذا التقرير الذي يعطيه الفرد لنفسه ليست اولاً يشمل جزءاً من التقييم الرسمي لأداء الفرد .

مدخل تقييم الفرد من خلال التعيين :-

يستخدم بعض الشركات اسلوب التقييم عن طريق التعيين حيث يتم تقييم المشرفين بواسطة مرؤوسيهم .

يعتبر هذا المدخل مفيداً في مجال بناء وتنمية وتطوير علاقات جيدة بين الرئيس والمرؤوسين ويعتبر هذا الاسلوب مفيداً لإرضاء هؤلاء المشرفون الذين يرغبون تحسين شخصية العلاقات الانسانية . (عبدالغفار، 2009)

المبحث الثاني

تقييم الاداء :-

يقوم كل مدير في عمله وتحت اشراف ادارة الموارد البشرية بتقييم اداء مرؤسيه ويتم ذلك لأغراض عديدة قد تكون لمنح الحوافز او لتحديد من يحتاج الى تدريب او لأغراض اخرى كثيرة وبجانب تحديد هذه الاغراض يحتاج الى نظام متكامل لتقييم الاداء تحديد كل المسؤولين والمشاركين في عملية التقييم وتحديد تدقيق هذه العاملين ، ثم وضع هذه المعايير في وسيلة التقييم وبعد إجراء عملية التقييم يحتاج الامر الى اخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم وايضاً الى تحديد اسلوب استخدام نتائج التقييم للمنظمة .

فاذا كانت هذه الموضوعات ذات اهمية لتقييم الاداء فن مهمة هذه الفصل هي اعطاء تفصيلات عملية لهذه الامور. (احمد ماهر، 2016)

اهمية تقييم الاداء :-

يتعرض هذه الجزء لموضوعات مهمة فيبدأ بتحديد ماهو تقييم الاداء ثم بنقل الامر الى تحديد دور كل من ادارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في عملية تقييم الاداء واخيراً يتم تناول اسباب الفشل في انظمة تقييم الاداء .

ماهو تقييم الاداء ؟

احد الوظائف المتعارف عليها في ادارة الافراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة وهذه الوظيفة ذات مبادي وممارسات علمية مستقرة وتقييم الداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة اداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الامر ، إذن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في اعمالهم وبشكلٍ يمكن من قيام ادائهم خلالها ، ويطلق علي تقييم الاداء مسميات اخرى مثل مثل نظام تقييم او نظام تقارير الكفاءة او نظام تقييم العاملين واياً كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في ادائهم للعمل . (احمد ماهر، 2016)

الفشل في أنظمة تقييم الأداء :-

تعني كثير من المنظمات كما يعني المديرون من مشاكل خاصة بعملية تقييم الأداء الامر الذي قد يؤدي الي فشل أنظمة تقييم الأداء ويمكن تقسيم مشاكل تقييم الأداء الى قسمين هما :-

القسم الاول خاص بمشاكل أنظمة تقييم الأداء .

القسم الثاني خاص بالمديرين القائمين بعملية التقييم .

اولاً : مشاكل أنظمة التقييم :-

تعاني بعض المنظمات من مشاكل ترجع الى نظام تقييم الاداء ذاته ومن أهم هذه المشاكل ما يلي :

أ- عدم دقة معايير التقييم وعدم قدرتها على التعبير عن الاداء .

ب- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في اسلوب التقييم .

ج- عدم دقة درجات القياس مثل (ممتاز- جيد جداً - جيد - مقبول - ضعيف) في التمييز بين العاملين .

د- عدم وضوح العلاقة بين ادارة الافراد والمديرين التنفيذيين وعدم وظيفة كل منها في هذا

المجال . (احمد ماهر، 2016)

ثانياً : مشاكل المديرين القائمين بالتقييم :-

يواجه المديرين مشاكل خاصة بهم في عملية التقييم ومنها :

أ- ميل المدير الى التعميم هو ان يتأثر بصفة وحيدة في اداء المرؤوس لجعله يعممها على باقي صفات الاداء

ب- عدم فهم معايير التقييم .

ج- عدم فهم مقاييس التقييم .

د- التساهل او التشدد او التوسط يميل بعض المديرين الى اعطاء تقديرات عالية .

هـ- التحيز الشخصي : يميل بعض المديرين الى تحيز من يفضلونهم من المرؤوسين . (احمد

ماهر، 2016)

عناصر نظام تقييم الاداء :-

يتكون أي نظام من عدة عناصر تعبر عنه وتفسره . ونظام تقييم الاداء لأمثل له العديد من العناصر التي تعبر عنه .

