

الفصل الخامس: تقييم أداء الموارد البشرية

مقدمة

- 1- مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية وأهميته
 - 1-1 مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية
 - 2-1 أهمية تقييم أداء الموارد البشرية
 - 1-3 استخدامات تقييم الأداء
 - 2- إدارة عملية تقييم أداء الموارد البشرية
 - 1-2 تصميم عملية تقييم الأداء
 - 2-2 تنظيم وتنفيذ عملية تقييم الأداء
 - 3-2 مراجعة عملية تقييم الأداء
 - 3- مشاكل تقييم أداء الموارد البشرية وضمانات تحقيق فعاليته
 - 1-3 مشاكل التقييم
 - 2-3 ضمانات التقييم الفعال للموارد البشرية
- خاتمة

مقدمة

إنّ وظائف إدارة الموارد البشرية التي تم عرضها في الفصول السابقة يجب أن تتبع بإجراءات محكمة للحكم على أداء الأفراد ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهو ما يهدف إليه برنامج تقييم الأداء الذي تصممه إدارة الموارد البشرية وتعمل على بلورته داخل المنظمة. وتنبع أهمية تقييم أداء الأفراد من ضرورة التأكد من صلاحية أداء العمال وسلوكياتهم طبقاً للمعايير الموضوعية والتي تقود إلى تحقيق أهداف المنظمة. هذا بالإضافة إلى أنّ نتائج تقييم الأداء تمثل أساساً لاتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية أو الترقيّة أو النقل أو الاستغناء.

1- مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية وأهميته

يعتبر تقييم أداء الأفراد كوسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعمال في فترات منتظمة والحكم على مدى إنجازهم للأهداف المتوخى بلوغها، إذ يرتبط ذلك بقدرات ومهارات وقابلية الأفراد من جهة وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من جهة أخرى. حيث تمثل عملية تقييم الأداء عملية وقائية هادفة لتطوير وتحسين فعالية وكفاءة الانجاز البشري المستهدف في المؤسسات المختلفة.

(1-1) مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية:

يقصد بتقييم الأداء عملية قياس سلوك الأفراد العاملين في المنظمة أثناء فترة محددة وتحديد كفاءة أدائهم للعمل حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم والحكم على قدرتهم واستعدادهم للتقدم. بمعنى آخر فإنّ تقييم الأداء هو تحديد لمستوى كفاءة الفرد للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه أو المحتمل أن توكل إليه مستقبلاً، وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل وقدراته وإمكانياته الذاتية خلال فترة زمنية محددة.

ويعرّف تقييم أداء الأفراد أيضاً على أنه "العملية التي بموجبها يتم قياس أداء الأفراد العاملين طبقاً للمهام والواجبات الوظيفية في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه، بما يساعد على معرفة جوانب القوة والضعف في طريقة أدائه والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك لضمان تحقيق فعالية المنظمة الآن وفي المستقبل".

نجد أنّ عملية تقييم الأداء تشير أيضاً إلى تلك الوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الفردي أو الجماعي خلال فترة معينة والحكم على هذا الأداء لبيان مدى تقدم الفرد في العمل، بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة.

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نستخلص أنّ تقييم أداء الأفراد يهتم بالأبعاد التالية:

* رصد وتحليل مستويات الأداء الفعلي للأفراد، وكذلك سلوكياتهم وتصرفاتهم المتعلقة بالواجبات الوظيفية المكفين بها، للتعرف على أوجه القوة والضعف لديهم؛

* يرتبط تقييم أداء العامل بفترة زمنية محددة ومنتظمة، حيث يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب حجم المنظمة وأهدافها من التقييم. لكن في العادة يكون تقييم أداء الأفراد بعد انقضاء فترة التجربة من أجل تصحيح الأداء وتنشيط العامل، أو في نهاية كل ستة أشهر من أجل تحديد المكافآت المادية أو في نهاية كل سنة من أجل توجيه الأداء الحالي، أو في نهاية كل ثلاث سنوات من أجل تقييم إمكانية الترقية؛

* عملية تقييم الأداء وظيفة متخصصة داخل المؤسسات لها قواعد وأصول، يقوم بها متخصصون وأفراد مدربون؛

* يتطلب تقييم الأداء تحديد معدلات ومعايير واضحة وموضوعية للحكم على الأداء الفعلي الحالي للأفراد وإمكانية تنميته وتطويره مستقبلاً؛

* يتم تقييم أداء الفرد بواسطة رئيسه المباشر والذي يتسم بالقدره العالية على تحليل وتفسير أداء مرؤوسيه وفقاً لأهداف المنظمة، كما يتحمل مديرو الإدارات جزءاً من هذه المسؤولية عن طريق مراجعة تقارير الأداء التي يعدها المشرفون المباشرون والتأكد من أنها أعدت بموضوعية وعدالة وبعيدا عن العلاقات الشخصية. لتأتي المسؤولية النهائية على عاتق إدارة الموارد البشرية من حيث مراجعة تقارير الأداء والتأكد من إعدادها وفقاً للسياسة العامة للمؤسسة.

(1-2) أهمية تقييم أداء الموارد البشرية:

يعمل تقييم أداء الأفراد على خلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة أنشطة المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل الفعال. وتتجلى أهمية تقييم الأداء فيما يلي:

- * يزود تقييم الأداء الفعال إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وسلوك العمال مما يساهم في تخطيط الموارد البشرية ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية المناسبة؛
- * يساهم التقييم السليم لأداء الأفراد في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العمال؛
- * تشارك عملية التقييم في بناء نظام عادل للحوافز والمكافآت من خلال توضيح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة؛
- * يساعد تقييم الأداء الإدارة العليا في معرفة مستوى الأداء الحقيقي للأفراد وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما يجعل الإدارة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العامل ذو الكفاءة المتدنية في الأداء؛
- * يساهم تقييم الأداء في تشخيص مشاكل ومعوقات العمل، حيث يكشف عن مواطن القوة والضعف في جميع العناصر الإنتاجية، وبالتالي يمكن المنظمة من تحسين وتطوير قدرات الأفراد من خلال التغييرات التي ستقوم بها، مما يعمل على تحقيق الفعالية والكفاءة المطلوبة في الإنجازات.

1-3) استخدامات تقييم الأداء:

يعتبر تقييم أداء الأفراد جزءاً حيوياً في الإدارة الفعالة للموارد البشرية. فهو عملية مستمرة تهدف إلى تقرير مدى ملائمة الفرد ونوع العمل الذي يمارسه، كما تستفيد منه المنظمة من خلال توافر نظام منظم وموثق للمعلومات الإدارية عن أداء كل فرد وفي مختلف المجالات. ويمكن استخدام تقييم أداء الأفراد في الأغراض التالية:

- * تطوير الأداء الذاتي للفرد من خلال تعزيز وتدعيم جوانب القوة لديه والسيطرة على جوانب القصور؛
- * خلق ديناميكية بين الأفراد ومناقسة شريفة في ميدان العمل تقوم على أساس تقديم الأفضل؛
- * زيادة مستوى الرضا الوظيفي وثقة العمال بإدارتهم من خلال تطلعاتهم إلى معرفة تطورات الإدارة عنهم وعن أدائهم بهدف السعي إلى التحسين الذاتي المستمر؛
- * توضيح الاحتياجات الخاصة بتنمية وتقديم الفرد في عمله عن طريق: تحديد الاحتياجات التدريبية، الترقية أو النقل أو الفصل؛ تحديد الحوافز والمكافآت عن طريق ربطها بنتائج تقييم الأداء؛
- * تنفيذ نتائج تقييم الأداء في الحكم على مدى سلامة نشاطي الاختيار والتعيين ومن ثم العمل على تحسينه وتطويره؛
- * تعمل نتائج تقييم الأداء على إعادة تصحيح المعلومات وتحليلها بما يؤدي إلى بناء نظام سليم ومؤشرات واقعية توفر للمخطط المعلومات اللازمة خاصة فيما يخص تخطيط الموارد البشرية؛
- * تنمية كفاءة الرؤساء ليكونوا قادرين على تحليل أداء مرؤوسيه وسلوكهم في العمل من أجل تقييمهم وقيادتهم بشكل فعال.

2- إدارة عملية تقييم أداء الموارد البشرية

تتضمن عملية تقييم الأداء مجموعة من الإجراءات المنظمة التي تبحث عن إمكانية تنمية وتطوير أداء الأفراد في المستقبل،

(2-1) تصميم عملية تقييم الأداء:

يتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف من العملية التقييمية، ووضع معايير ومعدلات الأداء بالإضافة إلى اختيار طرق تقييم الأداء المناسبة.

(أ) تحديد أهداف إدارة الأداء:

تعد الأهداف الإستراتيجية أول وأهم أهداف تقييم الأداء، حيث تهتم الإدارة بتحديد النتائج والسلوكيات المرغوبة على المدى البعيد وتحليل خصائص الأفراد الواجب توافرها من أجل تحقيق هذه النتائج. كما تستخدم معظم المؤسسات نتائج تقييم الأداء فيما يخدم القرارات الإدارية المختلفة كقرارات الحوافز والمكافآت وقرارات الترقية والنقل وقرارات التدريب والتنمية وقرارات الاحتفاظ بالأفراد أو الاستغناء عنهم.

(ب) بناء معايير الأداء:

يجب على المنظمة أن تحدّد المعايير التي يتم من خلالها تقييم أداء الأفراد والتي تعتمد أساساً على دراسة وتحليل الوظائف من أجل بيان مواصفات كل وظيفة وخصائص شاغلها. إذ تختلف المعايير باختلاف المواصفات، فهناك الوظائف التي تركز على العناصر الملموسة (المعايير الكمية) في حين هناك وظائف تتطلب التركيز على عناصر غير ملموسة (المعايير النوعية) والتي يمكن أن تتوفر في الفرد حتى يكون قادراً على أداء عمله بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

وبما أنّ المؤسسات المعاصرة تتصف بشيء من التعقيد وجب الاعتماد على معايير متعددة لتقييم أداء الأفراد على أن تتوفر في هذه المعايير بعض الخصائص الضرورية منها:

* الصدق، حيث يقصد بمعايير الأداء الصادقة تلك التي تخلو من القصور والتشويه والتي يمكن أن تقيس وتحدّد مكونات الأداء الوظيفي من جوانب متعددة؛

* الثبات، ويقصد به الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء من حين لآخر أو من شخص لآخر؛

* القدرة على تمييز جهود وأداء الأفراد بشكل واضح؛

* القبول، حيث تعكس هذه الصفة عدالة المعيار من خلال تقييم الأداء الفعلي للفرد. ومن المفضل أن تناقش الإدارة هذه المعايير مع الأفراد لتوضّح لهم ما يجب القيام به.

(ت) اختيار أساليب وطرق تقييم أداء الأفراد:

يقصد بطريقة تقييم الأداء الأداة التي يستخدمها المقيّم لتقدير كفاءة مرؤوسه والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه. وتختلف أساليب وطرق التقييم من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لاختلاف أنشطتها من جهة واختلاف المهام التي يقوم بها الأفراد من جهة أخرى، كما قد تختلف هذا الطرق في المنظمة الواحدة نظراً لعدم وجود معايير موحّدة لتقييم أداء الأفراد. ويمكن حصر وسائل التقييم التي تستعملها المؤسسات إلى مجموعتين، تتمثل الأولى في الطرق التقليدية الوصفية التي تعتمد على التقديرات الشخصية للمدراء، أما الوسيلة الأخرى في الطرق الحديثة التي هدفها هو تقليل درجة الأخطاء المرتبطة بعملية التقييم. والمشكلة التي قد تواجه المديرين هي تحديد أنسب طريقة للتقييم في ضوء الغرض المراد تحقيقه.

وبصفة عامة، يشترط أن تتوافر في طرق التقييم السهولة في الاستخدام وتوفير الوقت وتحقيق العدالة وإمكانية إظهار الكفاءة بوضوح مع إمكانية استخدام هذه الطريقة في حالة الأعداد الكبيرة أو الصغيرة من الأفراد. وفيما يلي عرضاً لأهم هذه الطرق:

* طريقة الترتيب والمقارنة، حيث تتطلب هذه الطريقة ترتيب الأفراد من طرف المقيّم ترتيباً تنازلياً أو تصاعدياً حسب مستوى الكفاءة ومقارنة أداء كل فرد بالآخرين في نفس المجموعة. لكن هذه الطريقة لا تسمح بإعطاء درجة معينة لكل فرد وإثماً تحديد من هو الأفضل من بين المجموعة فقط؛

* طريقة التوزيع الإجمالي، حيث تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي داخل مجموعات منتظمة تتركز حول وسط المنحنى ويقل تركيزها عند الأطراف، إذ يطلب من المقيّم توزيع درجات التقييم بشكل يتناسق مع التوزيع الطبيعي. ومن ثم يجب على المشرف أن يقسم رؤوسيه إلى مجموعات متجانسة ويرتب كل منها حسب تركيزها على منحنى التوزيع الطبيعي؛

* طريقة الاختيار الإجمالي، حيث تعتمد هذه الطريقة على مجموعة من المعايير التي تصف الأشكال والمستويات المختلفة للسلوك الخاص بعمل معين، يقيّم على أساسها الفرد دون علم المقيّم بوزن كل منها. ثم يتم جمع الإجابات من طرف إدارة الموارد البشرية لتعلن عن التقييم النهائي للأفراد بعد استخدام الأوزان السرية التي وضعتها من قبل؛

* طريقة الحوادث الجوهرية الحرجة، حيث يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال أو السلوكيات المؤثرة سلباً على فعالية الأداء وتسجيلها باستمرار وبدقة من طرف المقيّم، ومن ثم تقييم أداء الأفراد استناداً إلى ذلك؛

* طريقة القوائم السلوكية المتدرجة، ويتم في هذه الطريقة تقييم أداء الأفراد بموجب مقياس يتضمن مجموعة من السلوكيات التي ترتبط بالوظيفة والواجبات التي يتطلبها العمل. كما توضع مستويات لكل معيار تتراوح بين مستوى أدنى ومستوى أعلى ويطلب من المقيّم قياس مدى توفرها لدى رؤوسيه طبقاً للمقاييس المحددة التي يجب اختيار واحدة من بينها؛

* طريقة الملاحظات السلوكية، حيث يتم بموجب هذا المقياس تسجيل ومتابعة السلوكيات الفعلية المتكررة بعد ملاحظتها على فترات مختلفة من طرف المقيّم؛

* طريقة الإدارة بالأهداف، ظهرت هذه الطريقة في السنوات القليلة الماضية وحفقت نتائج مثمرة في مجال تقييم أداء الأفراد، ويكمن الهدف الأساسي منها في تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وزيادة تحفيز الأفراد على العمل. فبموجب هذا الأسلوب الحديث يتم تحديد أهداف الأداء المستقبلية بمشاركة كل من المشرف والمرؤوس، ومن ثم تحليل واجبات ومسؤوليات العمل للوصول إلى إعداد معايير للأداء الوظيفي. ومن خلال ملاحظة أداء الأفراد، يتم تقييم مدى تحقيق الأهداف ومناقشتها مع المرؤوسين من أجل تقديم التوجيهات والنصائح اللازمة والقيام بوضع أو تعديل أهداف الفترة المقبلة. هذا وتوفير طريقة الإدارة بالأهداف معايير واضحة للأداء، وبذلك تقلل من الأخطاء الناجمة عن سوء التقييم كما تؤهل الفرد لتحمل مسؤوليات أكبر ومهام مجزية وفرص ترقية لوظائف أعلى.

2-2) تنظيم وتنفيذ عملية تقييم الأداء:

تهتم عملية تنظيم تقييم الأداء ببيان العلاقات والترتيبات اللازمة لإجراء عملية التقييم على أكمل وجه، حيث يتم تحديد المسؤولين عن التقييم وتوجيههم وتحديد الفترة الزمنية الواجب الالتزام بها.

أ) مسؤولية تقييم الأداء:

تتم عملية تقييم الأداء في معظم الأحيان من طرف الرئيس المباشر، نظرا لأنه الشخص الأكثر قربا من العامل وله القدرة على تحديد وتحليل أدائه. كما بإمكان المشرف المباشر استخدام جهات نظر الزملاء والتقييم الذاتي للأفراد أنفسهم. وهناك العديد من المؤسسات المعاصرة التي تستخدم جهات نظر الزبائن كمدخل لتقييم أداء أفرادها خاصة بالنسبة للمؤسسات التي يؤثر فيها سلوك الأفراد على درجة رضا الزبائن. كما قد يتم الاستعانة ببعض الخبراء من داخل أو خارج المنظمة للمساهمة في عملية تقييم الأداء من خلال الاسترشاد بأرائهم على أن يكونوا على علم كامل بطبيعة الوظائف التي يساهمون في تقييم أدائها.

(ب) تنظيم فترة تقييم الأداء:

يتم تقييم أداء الأفراد عادة مرة في السنة، وقد تقوم بعض المؤسسات بتقييم أداء أفرادها أكثر من مرة في السنة وذلك حسب فلسفة المنظمة وأهداف التقييم وتكلفته. كما تتجنب المنظمة القيام بعملية التقييم في وقت واحد بالنسبة لجميع مواردها البشرية لتتقاضي ازدحام العملية، لذا فهي تعتمد على توزيعات مستمرة على مدار السنة.

(ت) توجيه المقيمين وتدريبهم:

إنّ تدريب المقيمين يؤدي إلى تقليل الأخطاء المتعددة التي قد يرتكبها المقيّم، لذا يجب على الإدارة أن تحسن اختيار الأشخاص القائمين على التقييم وتعريفهم بأبعاد دورهم في تقييم الأداء.

(2-3) مراجعة عملية تقييم الأداء:

يجب على المنظمة أن تهتم بمراجعة وتقييم عملية تقييم الأداء الذي صمّمته باستمرار حتى تتمكن من التعرف على مدى تحقيقه للأهداف التي وضع من أجلها. ويمكن أن يتم ذلك من خلال مقابلات ما بعد التقييم وإجراءات تحسين الأداء.

(أ) مقابلات ما بعد تقييم الأداء:

تعد مقابلات ما بعد التقييم من الوسائل التي تمد الأفراد بالتغذية المرتدة عن أدائهم في الفترة الماضية، كما تفيد في تحسين الأداء المحتمل لاحقا. وعادة ما تتم هذه المقابلات باستدعاء الرئيس لمروّسه والحديث معه بطريقة غير مباشرة عن نتائج تقييم أدائه، مرّكزا على بعض الجوانب المرضية للأداء لينتقل بعدها إلى توضيح نقاط الضعف. كما تعطى الفرصة للفرد في التعبير عن وجهة نظره. وبعد الانتهاء من سرد نتائج تقييم الأداء، يبدأ الرئيس في شرح الخطة المقترحة لتحسين الأداء عن طريق تشخيص الأسباب الحقيقية المسببة في ضعف الأداء ومحاولة إيجاد حلول لها وبشكل مشترك مع المرؤوس حتى يحافظ هذا الأخير على شعوره بالأمان والرضا والثقة بالذات ويتواصل أدائه في المستقبل.

(ب) إجراءات تحسين الأداء:

تعتبر الإجراءات التصحيحية من أهم خطوات عملية تقييم الأداء، حيث تركز إجراءات تحسين الأداء على النقاط التالية والتي قد تعزّز السلوكيات الإيجابية وتقلل من ردود الفعل السلبية من طرف الأفراد:

- * تحديد الأسباب الرئيسية التي أدت إلى انحراف أداء الأفراد عن الأداء المعياري والاستفادة منها في تقويم الأداء؛
- * تطوير خطة عمل مشتركة للوصول إلى الحلول المناسبة، فالمناقشة المفتوحة تساهم في وضع الحلول المقنعة لكل من الإدارة والأفراد؛
- * الاتصالات المباشرة والمستمرة بين المشرف والمرؤوس قد تساهم في تحسين الأداء، إذ يتم تحديد محتوى الاتصال والأسلوب المناسب له.

3- مشاكل تقييم أداء الموارد البشرية و ضمانات تحقيق فعاليته

إنّ طبيعة عملية تقييم أداء الموارد البشرية جعلت منه موضوعا حساسا ومثيرا للجدل، وبالتالي قد يخضع أي حكم فيه إلى عدد من الأخطاء قد يتسبب فيها القائمين بالتقييم أو العملية في حد ذاتها. لذا يجب ضمان مجموعة من الشروط والخصائص السليمة التي تجعل الاستفادة من عملية التقييم توتي ثمارها.

(3-1) مشاكل التقييم:

- قد ينجم عن الأخطاء المرتكبة في عملية تقييم الأداء مجموعة من المشاكل نلخصها فيما يلي:
- * تأثر المقيّم بجانب واحد أو صفة واحدة من جوانب أداء الفرد وبالتالي يكون تقييمه أدائه العام على أساس ذلك الجانب إيجابا أو سلبا؛
- * تساهل أو تشدد بعض المشرفين على التقييم واختلاف وجهات نظرهم حول أداء مرؤوسيه، حيث يصبح من الصعب تحديد ما إذا كانت هذه الاختلافات تعكس اختلافات حقيقية في قدراتهم ومساهماتهم في العمل أو أنها ناتجة عن تساهل المقيّم في قسم معين وتشدده في قسم آخر؛
- * الميل إلى إعطاء تقديرات متوسطة حول أداء العمال، وغالبا ما يكون السبب في هذا التقدير نقص المعرفة بسلوك الأفراد ومهارتهم بالعمل أو عدم توفر المعلومات الكافية للتقييم أو في حالة محاولة المقيّم التهرب من انتقادات المرؤوسين؛
- * الوقوع في التحيزات الشخصية والتي قد تنتج من علاقة المشرف تجاه مرؤوسيه كالصداقة والقرابة والمشاكل الشخصية أو في مجال العمل، خاصة إذا لم تكن هناك معايير موضوعية للتقييم محددة من قبل؛
- * تأثر المقيّمون باستخدامات نتائج تقييم الأداء النهائية. فإذا أدركوا أنّ الترقيات أو زيادة الأجور سوف تكون على أساس التقييم فإنّهم يميلون إلى التساهل في التقييم، أما إذا كان الغرض من التقييم هو تحديد الاحتياجات التدريبية فإنّ المشرفين سوف يركزون أكثر على أوجه الضعف لدى الأفراد بهدف إلحاقهم بدورات تدريبية؛
- * الاختلاف في فهم معاني المعايير بالنسبة لمختلف المقيّمين وبالتالي اختلاف تقييمهم للأفراد؛
- * انخفاض دافعية المقيّم في تقييم أداء الأفراد، حيث أصبحت عملية التقييم كواجب يتم من خلاله ملء تقارير الأداء فقط؛
- * عدم التوصل إلى تحديد معايير واضحة ودقيقة لتقييم أداء الأفراد وخاصة فيما يخص الوظائف الاستشارية؛

- * استعمال طريقة موحدة في التقييم تطبق على جميع الوظائف، وهذا قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة من عملية التقييم؛
- * عدم وصف الوظائف بطريقة واضحة قد ينقص من كفاءة نظام تقييم الأداء؛
- * نقص تدريب الرؤساء المباشرين في العمل بالأساليب الحديثة لتقييم الأداء قد يؤدي إلى عدم فعالية هذا النظام؛
- * اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في التقارير، حيث أن السرية لا تحقق الهدف الأساسي من نظام التقييم وهو تحسين وتطوير أداء الفرد؛
- * قلة المتابعة من طرف الإدارة العليا لنظام تقييم الأداء ومحاولة تحديثه تماشياً مع التطورات الحاصلة في محيط المنظمة.

(3-2) ضمانات التقييم الفعال للموارد البشرية:

- بالرغم من تواجد الكثير من المشاكل في عملية تقييم أداء الأفراد إلا أنه يمكن التغلب عليها بوضع نظام أكثر دقة وموضوعية وفعالية يعتمد على أسس علمية سليمة لتقييم الأداء، وذلك بتوافر مجموعة من الضمانات والتي من بينها:
- * اهتمام الإدارة العليا بالنظام وتأييده والافتناع بفوائده؛
- * ثقة وتعاون وطمأنينة الأفراد للنظام وشعورهم بعدالته وإشراكهم في وضع برامج التقييم ومراجعة النتائج؛
- * أن يتصف نظام تقييم الأداء بالمرونة لكي يستجيب لأي تغيير قد يحدث في إستراتيجية المنظمة وذلك بتطوير أو تعديل مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي؛
- * تناسب معايير تقييم الأداء مع أهدافه، ويتم ذلك عن طريق تحديد وتوضيح الأهداف المراد تحقيقها من طرف الأفراد وتوصيف وتحليل الوظيفة الملقاة على عاتقهم؛
- * ضرورة وجود معدلات معيارية يقياس الأداء على أساسها، بحيث يتم مقارنة معدلات الأداء الفعلي بها؛
- * تهيئة نظام فعال للاتصالات يسهل نقل وتحديث المعلومات بين أطراف عملية التقييم؛
- * أن يكون نظام تقييم الأداء علنياً يمكن مناقشة نتائجه من خلال المقابلات التي تتم أثناء وبعد عملية التقييم. بحيث يزيد ذلك من ثقة الأفراد بعملية التقييم كما يزيد من عدالة وموضوعية هذا النظام؛
- * أن يتضمن تقرير الأداء كافة البيانات والمعلومات والعناصر الضرورية لقياس وتحديد مستوى أداء العامل، بما يتلاءم مع نوع وطبيعة العمل؛
- * توفير معلومات مرتدة ومستمرة عن الأداء، فإذا لم يتمكن الأفراد من معرفة مستويات أدائهم بصفة مستمرة وما إذا كانت تتوافق مع المعايير والتوقعات، فإن فرصتهم تكون محدودة لتعديل سلوكهم خلال فترة التقييم. كما يجب أن تركز المعلومات المرتدة على حل المشاكل وليس توجيه الاستفسارات عن سلوك الفرد أو طريقة أداءه لعمله؛
- * أن تخضع تقارير تقييم الأداء لمراجعة من أكثر من جهة في المنظمة ضماناً للموضوعية والدقة والشمولية؛
- * تدريب المقيمين تدريباً شاملاً حول أهداف عملية التقييم وأسسها الفنية وتزويدهم بالأدوات والبيانات اللازمة عن عناصر الأداء؛
- * أن تتم عملية تقييم الأداء بصفة دورية ومستمرة ليتمكن متابعة وتسجيل التطورات التي تحدث في أداء الأفراد؛
- * أن يتكامل نظام تقييم الأداء مع الأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

خاتمة:

تعتبر عملية تقييم الأداء من بين النشاطات المهمة في تحقيق كل من الأهداف الإستراتيجية والتطويرية والإدارية في المؤسسات. وتتبع أهمية تقييم أداء الموارد البشرية من ضرورة التأكد من صلاحية أداء العمال وسلوكياتهم طبقا للمعايير الموضوعية والتي تقود إلى تحقيق أهداف المؤسسة. هذا بالإضافة إلى أنّ نتائج تقييم الأداء تمثل أساسا لاتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية أو الترقية أو النقل أو الاستغناء. ويقصد بالنظام الفعال لتقييم الأداء، مدى مساهمته في الكشف عن جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد من أجل استثمار الطاقات البشرية لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية. كما يمكن لهذا النظام أن يكشف أيضا عن مدى كفاءة بعض وظائف إدارة الموارد البشرية المرتبطة ارتباطا وثيقا به كالتوظيف والتدريب.

وإنّ الواقع العملي الحالي يشير إلى توجه عدد كبير من المؤسسات إلى استثمار الطاقات البشرية لديها بصورة فعالة من أجل ضمان الاستقرار والاستمرار في عالم الأعمال. لذا فإنّ تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة يتجلى أيضا في قدراتها على الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية. هذا وإنّ طبيعة عملية تقييم أداء الموارد البشرية جعلت منه موضوعا حساسا ومثيرا للجدل، وبالتالي قد يخضع أي حكم فيه إلى عدد من الأخطاء قد يتسبب فيها القائمين بالتقييم أو نظام التقييم في حد ذاته. لذا يجب ضمان مجموعة من الشروط والخصائص السليمة التي تجعل الاستفادة من نظام التقييم تؤتي ثمارها.