

إشكالية الأداء و طرق اختيار و تطبيق نموذج القياس و التقييم

إعداد: أ. عتيقة حرايرية. أستاذة وباحثة في علم الاجتماع وتنظيم العمل

نظام قياس و تقييم الأداء:

المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها خلال فترة زمنية محددة.⁽³⁾ من أجل تقدير جهود الفرد دون تحيز ومكافأته بقدر الإنتاج والجهد، والعمل على تحديد نقاط الضعف لكي يتم تلافيها مستقبلاً وتمكين الفرد من أداء عمله بفاعلية أكبر من أجل مصلحة الفرد والمنظمة معاً.

تتم عملية القياس و تقييم الأداء عموماً بأربعة مراحل هي:

1] وضع المعايير وتحديد بدقة وموضوعية.

2] تسجيل وبيان مستوى الأداء الفعلي للأفراد (من خلال استمارة التقييم أو مقابلة التقييم).

3] مراجعة الأداء في ضوء المعايير والأسس المحددة.

4] تحديد الإجراءات التصحيحية واستخدام النتائج.

بما يسمح للمنظمة بتحري القدرات وتوجيه تسييرها في العمل، جمع المعلومات اللازمة لبناء البرامج المختلفة (الترقية، الأجور، المكافآت، التكوين...) وكل ما من شأنه المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائف الأفراد ووضعيتهم في المؤسسة.

أداة استراتيجية هامة تعتمد إدارة الموارد البشرية لتقييم أداء مواردها البشرية وهي بالأساس مجموعة عمليات موجهة للحكم على كفاءات واستحقاقات أعضاء المؤسسة، يتولى هذه العملية المسؤول المباشر الذي له دور مهم وأساسي في جمع المعلومات الخاصة بالأفراد الخاضعين لعملية التقييم والتي تستخدمها المؤسسة أيضاً في توجيه قراراتها نحو تحقيق أهدافها وأهداف الأفراد معاً. لذا عرفه كل من Martory (B) et Crozet (D)

بأنه "الحكم الذي يطلقه المشرف أو أحد الزملاء في العمل على سلوكيات العامل أثناء تأديته لوظائفه ويمكن استنباط هذا الحكم من خلال:

1. تدوين هذه السلوكيات والأداء في إطار نظام مصمم لهذا الغرض (كاستمارة تقييم أو مقابلة التقييم).

2. جرد وتعيين نقاط الضعف ونقاط القوة مقارنة بالوظائف المؤداة.

3. المخطط الوظيفي المعد وفقاً لأهداف المرحلة السابقة للمقارنة.⁽²⁾

وعليه، يمكن أن نعرف هذا النظام أيضاً على أنه "نظام رسمي مصمم من أجل قياس ثم تقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة

تواجه المؤسسات المعاصرة بمختلف تخصصاتها عدة تحديات وضغوط تمارسها عليها متطلبات داخلية تنظيمية وسلوكية، وعوامل خارجية منها نقل التكنولوجيا، المنافسة العالمية الدادة، التحولات الاقتصادية، النمو الديمغرافي، التيارات السوسيوثقافية المتنازعة، العولمة... وغيرها مما دفع بها إلى البحث عن أنجح الطرق وأنجع السياسات لتحقيق أفضل فاعلية ممكنة، ولتحقق المؤسسة أهدافها من أجل التكيف والمحافظة على بقائها واستمرارها. حيث أكدت الدراسات أن "كفاءة أداء المؤسسة في أي قطاع مرهون بمستوى كفاءة مواردها البشرية أياً كانت مواقعها في التنمية"⁽¹⁾. فأصبحت بذلك إشكالية الأداء وطرق اختيار وتطبيق نموذج مناسب لقياس وتقييم الأداء من أهم المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأكثرها إخراجاً لما تتطلبه من إجراءات وقواعد يجب الالتزام بها بدقة وموضوعية، خصوصاً ما تعلق بأسس ومعايير القياس.

فماذا نعني إذاً بنظام قياس و تقييم الأداء؟ وكيف تتم العملية (عملية القياس والتقييم)؟

ما هي أهدافه وأهميته؟

ما هي أهم المعايير التي يقوم عليها النظام؟

ما هي الطرق المعتمدة لقياس وتقييم الأداء؟

(2) Martory (B) ET Crozet (D), Gestion des ressources humaines, Manuel de pelotage social, Ed. NATHAN. Paris, 1998, PP 65-66.

(3) عمرو وصفي عقيل، إدارة الأفراد، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1990، ص 239.

(1) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية لدراسات النشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2000، ص 5.

أهداف نظام قياس وتقييم الأداء وأهميته:

من الصعوبة هنا التفريق بين أهمية نظام قياس وتقييم الأداء وأهدافه، لأن أهمية النظام تكمن في الأهداف التي يسعى لتحقيقها، والتي تعد بمثابة الفوائد التي يمكن الحصول عليها باعتماد تصميم مناسب واستخدام نظام جيد. ومن بين الأهداف المقترحة نستعرض التي قدمها كل من Monie (R) et Thevenet (M) حيث تعتبر أهم الأهداف التي تشترك فيها أغلب المنظمات ويبقى الفرق في درجة التحضير لهذه الأهداف التي تشترك فيها أغلب المنظمات ويبقى الفرق في درجة التحضير لهذه الأهداف واختلاف الأنظمة الموجودة:

1. تحسين المحيط الاجتماعي للعمل، خاصة في. اسوسمات التي تعتمد على نظام المقابلة حيث يسمح نظام تقييم الأداء بتوضيح أساليب التعايش في المؤسسة، وبالتالي تفعيل الحياة السوسيو مهنية بشكل أكبر.

2. تنمية روح الإحساس بالمسؤولية: يعمل النظام على دفع التحسيس بنوع جديد من العلاقات بين المسؤول ومساعديه قائمة على أساس تفعيل روح المسؤولية خاصة عند المساعدين التي تُعطى في شكل مفاوضات مع المشرف حول الأهداف وإمكانات تحقيقها.

3. مقياس للأداء، على أساس معايير وأسس محددة مرتبطة بمحددات الوظيفة في المهام السنوية المستمرة.

4. تسيير القدرات وتقديرها، حيث يسمح نظام قياس وتقييم الأداء بإنجاز مخطط مؤهلات وتقدير إمكانية تنمية المساعدين في مجالات زمنية قصيرة ومتوسطة المدى، مما يسمح للمؤسسة بموافقة أهدافها وطموحات الأفراد في محيط العمل.

5. و يمكن أن نقول على العموم أن توفر المعلومات المرتدة حول فعالية العاملين والتي تسمح بها عملية قياس وتقييم الأداء تخدم عموماً الغايات التالية:

• تسهيل تنمية الفرد وتطويره.

• تجديد إمكانية الفرد المتوهم استغلالها.

• المساعدة في تخطيط القوى العاملة.

• المساعدة على تحديد مكافآت الفرد.

معايير قياس و تقييم الأداء:

يتم قياس وتقييم أداء (كفاءة) العاملين باستخدام معايير محددة يقارن بها أدائهم الفعلي، كما يتوقف عليها فعالية ودقة المعلومات التي تعطيها المقاييس المستخدمة وهي نوعان:

• العناصر.

• معدلات الأداء.

العناصر: وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة كالإخلاص، والمواظبة في العمل، التعاون... إلخ.

ويمكن أن نميز نوعان من العناصر:

• عناصر ملموسة: أي يمكن قياسها بسهولة مثل المواظبة مثلاً يمكن قياسها من خلال حساب معدل الغياب عند الشخص المعني وهكذا.

• عناصر غير ملموسة: وتتمثل في الصفات الشخصية للفرد، حيث تتطلب الملاحظة المستمرة لكي يتمكن المقوم من ملاحظتها كالأمانة، الذكاء، التعاون... ويمكن تحديد واختيار هذه العناصر على أساس النتائج المتوصل إليها من عملية تحليل الوظائف التي تسمح لنا بتبيان مهام ومسؤوليات كل وظيفة مع تحديد مواصفات شاغلها.

معدلات الأداء: وهو الميزان الذي يحدد كفاءة العامل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، وذلك بمقارنة العمل المنجز بالمعدل المطلوب إنجازه.

وتصنف المعدلات حسب نوعيتها إلى كمية ونوعية، بل ويجب أن تُحقق معدلات الأداء الشروط التالية:

• أن تكون معقولة وتمثل الأداء المتوسط (أو العادي).

• أن تكون دقيقة وقائمة على أساس تحليل وتوصيف الوظائف وتبسيطها.

② مدخل المعايير المطلقة: على عكس المدخل السابق، يؤكد هذا المدخل على المعيار الفردي أي تقييم أداء الفرد بشكل مُستقل عن أداء الآخرين، بناءً على معايير محددة مُسبقاً يجب الالتزام بها، ويعتمد الأساليب التالية:

- أسلوب التقييم البياني.
- قوائم المراجعة ذات الأوزان.
- أسلوب الأحداث الحرجة.
- أسلوب الاختيار الإجباري.

3. مدخل الإدارة بالأهداف: في حين أن المدخلين السابقين يعتمدان بشكل أساسي على سلوك وشخصية الأفراد في تقييم أدائهم، يقوم هذا المدخل على قياس هذا الأداء وتقييمه عن طريق مقارنته بالأهداف الموضوعية للفرد من أجل إنجازها مع ما تم إنجازه فعلاً.

أهم المراجع المعتمدة:

(1) Sekiou (L) et autres, Gestion du personnel, Eds. Organisations, Paris, 1986.
(2) Martory (F) ET Crozet (D), Gestion des ressources humaines, Manuel de pelotage social, Ed. NATHAN. Paris, 1998.
(3) عمرو وصفي عقيل، إدارة الأفراد، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1990.
(4) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية لدراسات النشر والتوزيع، ط2، بيروت، لبنان، 2000.

- أن تكون واضحة ومعروفة وتحمّل نفس المفاهيم والدلالات عند جميع الأطراف التي تستخدمها (المشرف، المساعدين، إدارة الموارد البشرية).
- يجب مراجعة المعدلات باستمرار، حتى تواكب التغيرات التي تحدثها ظروف العمل الداخلية والخارجية.
- أن يتوفر فيها عنصر المرونة حتى يمكن تعديلها.

وفي الختام نقول أن لعملية قياس وتقييم الأداء طرق متعددة لتطبيقها، يحددها خاصة النموذج التنظيمي المطبق في المؤسسة حسبما تقتضيه الاستراتيجية والسياسات المطبقة وتأخذ على العموم ثلاث مداخل أساسية يعتمد كل مدخل مجموعة من الأساليب نذكر منها:

① مدخل المقارنة: يقوم على فرض أنه لا يوجد تماثل تام بين أداء الأفراد وإنجازاتهم لا من حيث الكمية ولا الجودة ولا السلوك، لكن يُفترض وجود تقارب يسمح باعتماد أساليب التقييم على أساس الأداء الكلي ومقاربة إنجاز الفرد مقارنة مع إنجازات الآخرين ضمن مجموعة العمل. وتعتمد بالتالي الأساليب التالية:

- أسلوب الترتيب.
- أسلوب المقارنة المزدوجة (الثنائية).
- أسلوب التوزيع الإجباري.