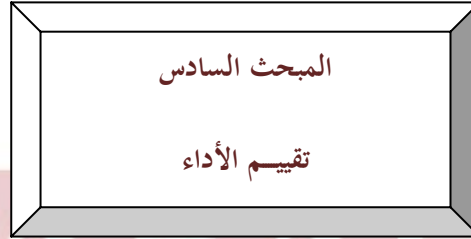


الفصل الخامس: إدارة الأداء نحو مورد بشري متميز



الفكرة الأساسية

يركز تقييم الأداء على الحكم على مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الجودة، التكلفة، الاستمرارية والتدفق. كذلك يتجه تقييم الأداء للحكم على مدى تناسق عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل. كما يركز أحد أبعاد عملية تقييم الأداء على أشخاص القائمين بالأداء ومدى توافق خصائصهم وقدراتهم ودوافعهم مع متطلبات الأداء حسب التصميم والخطة المعتمدة، ومدى تكييفهم مع ظروف الأداء ومجموعة العمل التي قد يرتبطون بها، وقابليتهم للتعليم والتطور، واحتمالات نجاح الفرد في أداء أعمالهم.

العناصر المحورية في نظم تقييم الأداء

تهتم عملية تقييم الأداء بالنظر في كفاءة عناصر الأداء الثلاثة الرئيسية وهي العمل ذاته، والفرد القائم بالعمل، والإطار التنظيمي الذي يربط الفرد والعمل. ولذلك تتعدد عناصر تقييم الأداء بحيث تشمل كل من له صلة بالأداء ويسهم فيه سواء بطريق مباشر أو غير مباشر. وتبدو أهمية هذه الفكرة إذا تبينا خطورة الخطأ الشائع في كثير من المنظمات إذ تركز نظم تقييم الأداء فيها على قياس وتقييم أداء الأفراد القائمين بالأداء فقط، واعتبار نتائج الأداء محصلة عمل الفرد فقط دون الأخذ في الاعتبار العوامل الأخرى ذات التأثير ومنها الأفراد الآخرين، المشرفين ورؤساء العمل، ظروف مكان العمل وتجهيزاته، حالة الموارد والتقنيات، والنظم والسياسات الإدارية. لذا اتجهت الإدارة المعاصرة على تطوير نظم تعتمد محاور متعددة لتقييم الأداء، سواء كان التقييم منصباً على أداء الموارد البشرية أو أي عنصر من عناصر الأداء أو كلها مجتمعة.

محاور التقييم في نظم إدارة الأداء

محاور تقييم الفرد	محاور تقييم العمل	محاور تقييم التنظيم
-------------------	-------------------	---------------------

قياس وتقييم القدرات الفردية	تصميم العمل	الإطار التنظيمي للعمل
قياس وتقييم المهارات الفردية	ترابط وتناسق مكونات العمل	المسؤولية عن إدارة الأداء
قياس وتقييم الخصائص السلوكية	ترابط العمل مع باقي الأعمال في العملية	الصلاحيات المخولة للقائم بالعمل
قياس أسلوب الأداء	التقنيات المستخدمة في العمل	العلاقات التنظيمية بين القائمين بالأعمال ذات العلاقة
قياس نتائج الأداء	معدلات الأداء المقررة	النظم والإجراءات المساندة للعمل وأساليب وأنماط القيادة الإدارية والتقنية

الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء

- اعتبار تقييم الأداء عملية طارئة وعبء على وقت المديرين والرؤساء، ومن ثم يتم التخلص منه بطريقة روتينية دون بذل المجهود المناسب مع أهميتها الحقيقية.
- إجراء التقييم دون إعداد خطة الأداء، والاكتفاء بتقييم الأداء مرة واحدة في السنة.
- استخدام نماذج موحدة لتقييم أداء جميع العاملين على اختلاف أعمالهم.
- الاعتماد على الرأي الشخصي للرئيس المباشر دون غيره.
- فصل عملية تقييم الأداء عن باقي عناصر نظام إدارة الأداء واعتبارها هدفاً في ذاته.
- اعتبار التقييم وسيلة لتقرير الترقيات ومنح العلاوات فقط دون النظر إلى دوره في الكشف عن مجالات وأولويات تحسين وتطوير الأداء.
- اعتبار نتائج التقييم منعزلة باقي عمليات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كالاختيار والتوظيف والتدريب والتنمية المستمرة للموارد البشرية.

السمات الواجب توفرها في نظام تقييم الأداء

- 1- تكرار لتقييم في دورات متعددة تتوافق مع دورات الأداء خلال السنة.
- 2- التكامل مع نظم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتغذية تلك النظم بالمعلومات والاستفادة من معطياتها في تصميم وتطوير عملية التقييم.
- 3- الترابط مع عناصر إدارة الأداء بالامتداد إلى الخلف والتكامل مع عمليات تخطيط وتوجيه وتشخيص الأداء، وكذا الامتداد إلى الأمام لتغذية عمليات تحسين وتطوير وتقدير الأداء.
- 4- اعتماد خطط ومعايير الأداء المعتمدة أساساً للتقييم.

5- تعدد مصادر المعلومات في تقييم الأفراد باعتماد أسلوب التقييم درجة حيث يشارك في عملية التقييم الفرد ذاته محل التقييم وزملاءه والعاملين معه في نفس القسم أو فريق العلم، ورئيسه المباشر، والمتعاملين معه سواء داخل المنظمة أو خارجها.

6- استجلاء جميع العوامل البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية المؤثرة على الأداء.

جميع الحقوق محفوظة © الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي

