

الرقابة عن طريق تقييم أداء المواد البشرية في المؤسسة

بقلم: ط.د. جمال الدين عاشوري

جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2

ملخص:

تقييم الأداء من المهام التنظيمية التي تركز عليها المؤسسات، لما له من أهمية عملية تسمح للمسير بوضع استراتيجيات التنظيم والتسيير، والخطط التنظيمية، بما يتناسب وخصوصية المورد البشري بالمؤسسة.

تتم عملية التقييم عبر إجراءات ترتيبية، تأخذ شكلا دائريا، وتمارس بشكل شهري أو سداسي أو سنوي، لأهداف عديدة، أبرزها الوقوف على الأداء العملي للعاملين، ومقارنته بالأداء المعياري. لا شك أن هذه العملية التفاعلية تعترضها جملة من العوائق والصعوبات، التي يمكن للقائم على التقييم بالاحتراف منها، تحقيقا للعدالة بين العمال.

ط.د. جمال الدين عاشوري الرقابة عن طريق تقييم أداء المواد البشرية في المؤسسة

تمهيد:

يعتبر تسيير الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية لتركيزه على عنصر الإنتاج الأكثر أهمية والمتمثل في الفرد، فالنجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف التنظيمية، واستمرار نشاط المؤسسة مرهون بمدى التحكم في هذا العنصر، فالنسق التسييري مطلب وظيفي مهم في أي بناء تنظيمي، يتحقق من خلاله التكامل بين الأدوار والمراتب الوظيفية المختلف بالمؤسسات، ويعزز القدرات التنظيمية، ويستقطب الكفاءات التي تمثل المادة الخام بالنسبة للمسير الذي يعمل بعد توظيف الأفراد على التصرف في هذه المادة وفقا للثقافة والسياسة التنظيمية التي تتوافق مع خصوصية الوظيفة والمؤسسة.

إدارة المورد البشرية هي الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع، والاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة باعتباره موردا لديه القابلية للتعلم والتكيف السريعة؛ للاستثمار في مواهبه وطاقاته، وتزويده عن طريق التكوين لاستعمالها في مجالات متعددة ضمن نشاط المؤسسة، لكن قبل الوصول إلى هذه النقطة تقتضي العملية التسييرية الوقوف على محطات قبلية وبعديّة كالجرد، والتخطيط، والاختيار، والتدريب، والحوافز، والتقييم، وكل ماله صلة بالعنصر البشري.

تقتضي التنمية المستدامة للموارد البشرية من المسيرين بالمؤسسة الاهتمام بكل ما من شأنه التحسين من مستوى الأداء، وذلك من خلال التركيز على التحفيز، والتدريب، والتصميم الوظيفي. إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم والاهتمام برفع نسبة التوافق الوظيفي لديهم، وهذا يبني على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تقييم أداء العمال، والتي تعتبر جزءا من عملية التنمية الشاملة والمستدامة للعنصر البشري في المؤسسة، ويقصد بها قياس كفاءة العاملين وتحليل مستويات أدائهم، ويمكن النظر إليها كنظام متكامل يعمل على قياس وإصدار الأحكام وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف.

أولا: البناء الإشكالي للموضوع:

الاستثمار في المورد البشري هو غاية المؤسسات المعاصرة التي أصبحت تراهن على الإنسان لاعتباره الفاعل الأهم لبناء الدول، وتحقيق الثروة؛ لذلك أنشئت المؤسسات الناشطة في مختلف القطاعات الفلاحية والصناعية والخدماتية، العمومية والخاصة. ومنذ تزايد عدد العمال في المصانع، وكبر حجم المؤسسات، أنشأت هيئة إدارية تهتم بتنظيم شؤون الموارد

ط.د. جمال الدين عاشوري الرقابة عن طريق تقييم أداء المواد البشرية في المؤسسة المادية والبشرية للمؤسسات، فأخذت هذه الإدارة تتطور شيئاً فشيئاً حتى وصلت إلى الصورة التي نعرفها الآن.

تشرف إدارة الموارد البشرية على مختلف الوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والاتصال والرقابة والتقييم، وتعتبر هتين الأخيرتين من الوظائف الحساسة والمهمة في أية مؤسسة كونهما تساعدان في التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وضبط سلوكهم، وأوجه التطور في الأداء.

اهتم علم الاجتماع التنظيم بموضوع الرقابية لاعتبارها عملية اجتماعية، تتم في خضم التفاعل بين الأفراد (المراقب والمراقب)، وتتأثر بمختلف المتغيرات التنظيمية (حجم المؤسسة، طبيعة نشاطها، عمرها، الهيكل التنظيمي...) والمجتمعية (ثقافة المجتمع)، ويتم ممارستها على المستوى التنظيمي لمتابعة وضبط مراحل الأداء، ومراقبة عمليات التسيير. تكتسب الرقابة التنظيمية أهميتها من المتابعة المستمرة لتطبيق الأوامر التنظيمية، والتوجيهات التقنية النازلة إلى الأفراد في مختلف المراتب الهرمية بالمؤسسة، فتعد مراتب الهيكل التنظيمي يدفع بإدارة الموارد البشرية إلى انتهاج طرق مختلفة للرقابة والتقييم الوظيفي، كما أن تباين الأدوار الوظيفية يحتم انتهاج نموذج تقييم يراعي هذين العاملين (الهيكل التنظيمي، وطبيعة الأدوار/ الأداء)، حتى يتسم بالكفاءة والفاعلية، ويحقق العدالة في التقييم. لكن هل مجرد توفير نماذج التقييم الثابتة كفيلاً بالوقوف على الأداء الفعلي للأفراد؟

على الرغم من كون الرقابة على الأداء من المهام المحورية بالمؤسسة، إلا أن الفارق عادة ما يكون في نظام الرقابة المتبع؛ إذ من المؤسسات من تعتمد رقابة سابقة (قبل انطلاق العمل)، ورقابة متزامنة في أوقات العمل: رقابة دورية، رقابة مفاجئة) ورقابة لاحقة: بعد الفراغ من العمل. العامل المشترك بين هذه الأنواع الرقابية هو إتاحتها فرصة تقييم أداء الموارد البشرية. فما هو تقييم الأداء؟ وأين تكمن أهميته بالنسبة للمؤسسة؟ وما هي المراحل التطبيقية التي يسير وفقها ليعطي الصورة التقديرية عن الأداء؟ وما هي المشاكل التي تعترض تحقيق هذا المطلب؟

ثانياً: تحديد مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية:

تعددت مفاهيم تقييم الأداء بتعدد مجالات الباحثين، ولم يستطع المتخصصون في الإدارة والمناجمنت الوصول على مفهوم دقيق وشامل لكل الأبعاد النظرية والإجرائية، وفيما يلي عرض لبعض تعريفاته.

ط.د. جمال الدين عاشوري الرقابة عن طريق تقييم أداء المواد البشرية في المؤسسة التقييم عند مصطلح الصالح هو: "عملية تحديد (أو تقدير) قيمة الشيء أو كميته بالنسبة لمعايير محددة أو مدى التوافق بين فكرة أو عمل ما، وبين القيم السائدة. والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل المقيّم"¹. فهنا التقييم لا بد أن يستند إلى قالب معياري ثابت للحكم على الشيء المادي المنجز أو غير المادي (الأفكار والقيم) كما هو موضوع مستقل عن ذات الشخص الذي يجري عملي التقييم دون زيادة أو نقصان.

تقييم الإداء عند زاهد محمد ديري هو: "تقدير كفاءة الفرد بغرض معرفة صلاحيته في القيام بأعباء العمل، ومستوى أدائه لواجباته، ودرجة تعاونه مع زملائه في جماع العمل، وسلوكه نحو المتعاملين معه، ومدى توفر القدرات لديه لتحمل أعباء أعلى مستقبلاً أو هو قياس كفاءة الفرد على أساس الأعمال التي أداها خلال فترة معينة، وتصرفاته، وسلوكه مع من يعملون معه في جماعة العمل"². فعملية التقييم حسب هذا التعريف تستوجب المتابعة الدائمة للعامل حتى يقف المسؤول المباشر على التقدير الواقعي للعامل من الناحية الشخصية والفنية والتفاعلية، للتحقق من مدى توافق مؤهلاته مع المنصب، وإمكانية ترقيته لمواجهة مسؤوليات أعلى في المستقبل.

يتقارب التعريف السابق مع تعريف شعلان الشمري الذي يرى بأن تقييم الأداء هو: "عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم أو تنميتهم أو تأديهم أو فصلهم والاستغناء عنهم"³. فالملاحظ من هذا التعريف هو إحاطته بالغاية العملية من عملية التقييم.

نظام تقييم الأداء هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل؛ كيف في ضوء نتائج التقييم يجري تعويض ومكافأة المجدين"⁴.

تقييم الأداء "نظرة متعمقة للنتائج الفعلية بما لها من مقارنات وعلاقات مستنتجة ومستنبطة، تساعد في تحديد ومعرفة فرص التطوير تقويتها، وتحديد الإيجابيات لدعمها

¹ - مصطلح الصالح، الشامل: قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط1، دار عالم الكتب، المملكة العربية السعودية، 1999، ص198.

² - زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2011، ص56.

³ - شعلان الشمري، مفاهيم في الإدارة، المملكة العربية السعودية، 2012، ص89.

⁴ - عمرو صفى عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، ط1، داروائل، الأردن، 2005، ص18.

ط.د. جمال الدين عاشوري الرقابة عن طريق تقييم أداء المواد البشرية في المؤسسة بالمقارنة بالنتائج المخططة، مع الأخذ في الاعتبار أن نتيجة تقييم الأداء سواء كانت بالإيجاب أو بالسلب لابد وأن تكون لها خطة عمل بهدف التغذية العكسية والرقابة، لتكون خلفية تاريخية تفيد الإدارة في اتخاذ القرارات"¹.

تقييم الأداء إذن عملية اجتماعي تفاعلية، تتم بين فردين أو أكثر، يتم بموجها تسجيل الأداء العملي عن طريق ملاحظات التقييم الميدانية أو المقابلات التقييمية أو نموذج التقييم أو الاستناد إلى التقارير الرقابية لمقارنته مع الأداء المعياري، ثم تقديم الحصيلة الأدائية الشهرية أو السداسية أو السنوية بلغة رقمية أو إنشائية دقيقة وواضحة، تسهل من عملية اتخاذ القرار.

ثالثاً: أهمية تقييم الأداء:

1. أهمية تقييم الأداء بالنسبة للفرد:

يستفيد الفرد من نتيجة تقييم أدائه في أنها ترشده إلى مدى نجاحه أو فشله في أداء مهام عمله المكلف بها في جماعته أو هو الضوء الذي يسترشد به في تحديد اتجاهه نحو التقدم أو التأخر. ففي حال تقدم أدائه فإنه يعلم أسباب هذا التقدم، فيعمل على الاستمرار على نفس النهج، ويسير على نفس السلوك، في حال انخفاض أدائه فإنه يعلم أيضاً الأسباب التي كانت وراء هذا الانخفاض، وبالتالي يعمل على تجنبها مستقبلاً، ومحاولة الابتعاد عن السلوك الذي يقلل من كفاءته من جهة نظر قائده².

الحكم على مدى فعالية الاختيار، فقرار اختيار فرد وتعيينه في عمل معين يفترض أن أداء هذا الفرد المختار لهذا العمل أكثر فعالية من أداء أولئك الذين لم يقع الاختيار عليهم، ما يشيع العدالة التنظيمية في أوساط العمال، ويزيد من ولائهم للتنظيم.

2. أهمية تقييم الأداء بالنسبة لقسم الموارد البشرية:

يتيح تقييم الأداء لمسؤول الموارد البشرية التعرف على الأداء الفعلي للمصالح والوحدات والفروع، وبالتالي رسم التوجهات والسياسات كالترقية والزيادة في الرواتب أو إدخال تكنولوجيات جديدة"³

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص11.

² - زاهد محمد ديري، المرجع السابق، ص-56-57.

³ - محمود عبد الفتاح رضوان، المرجع السابق، ص14.

- ط.د. جمال الدين عاشوري الرقابة عن طريق تقييم أداء المواد البشرية في المؤسسة
- الكشف عن الاحتياجات التدريبية: يكشف تقييم الأداء عن مجالات النقص في المعلومات والمهارات اللازمة للأفراد بناء على سائر ما تسفر عنه نتائج التقييم.
 - إعادة النظر في سياسات وأساليب اختيار الأفراد: تكشف نتائج تحليل وتقييم الأداء عن أوجه القصور في المصادر التي تلجأ جماعة العمل إليها للحصول على الأفراد المطلوبين¹.
 - تخطيط الموارد البشرية فالمعلومات المتوفرة من خلال عمليات التقييم تعد مدخلا هاما لإعداد السجلات الواقعية لتصنيف العمالة بالمؤسسة، والتي يجب أن تظهر بدورها الملامح والسمات الرئيسة للقوى العاملة وتقدير متطلبات المستقبل.
 - إعادة صياغة البناء التنظيمي، فتقييم الأداء يسمح بإعادة توزيع العمالة مما يساعد على التجديد المستمر لهيكل التنظيم.
 - اتخاذ قرارات الزيادة في الأجور والترقيات وإنهاء الخدمات ومنح العلاوات، والمكافآت التشجيعية والحوافز.
 - برمجة حصص التدريب لتدارك النقائص المسجل في الأداء.
 - تعديل سلوك واتجاهات الأفراد عن طريق استخدام تقييم الأداء.
 - يؤدي تقييم الأداء الممارس على أسس موضوعية وعادلة إلى رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة.
 - إحساس العاملين بالمسئولية، فإدراكهم بان نتائج أعمالهم وسلوكهم ستكون موضع تقييم من قبل مسؤوليهم يؤدي إلى دفعهم لبذل أقصى جهودهم.

رابعا: أهداف تقييم الأداء:

- زيادة القيمة المضافة والكفاءة والفعالية التنظيمية؛ حيث أن القيمة المضافة تعبر عن ناتج طرح المدخلات من المخرجات، والكفاءة هي المخرجات الفعلية التي تم إحرازها منسوبة إلى المخرجات القياسية المتوقعة، والفعالية هي درجة تحقق الأهداف التنظيمية²، وتحقيق هذه المتغيرات في التنظيم تتطلب المتابع والتقييم الدائمين.

¹ - زاهد محمد ديري، المرجع نفسه، ص 57.

² - رضوان محمود عبد الفتاح، المرجع السابق، ص 15.

ط.د. جمال الدين عاشوري الرقابة عن طريق تقييم أداء المواد البشرية في المؤسسة
➤ تفادي المحسوبية بتوحيد الأسس التي تتم الترقية بناء عليها أو زيادة الأجور، وتوحيد
أسس الفصل وتوقيع الجزاءات، وتبين كل هذا للعمال باختلاف مراتبهم المهنية، حتى يرتفع
مستوى الرضا المهني، وتزيد ثقتهم في القواعد والإجراءات التنظيمية السائدة، فترتفع بذلك
مردوديتهم.

➤ القياس الموضوعي للفوارق بين الوضعية الحالية غير المرضية وبين الوضعية المتوقعة، كما
يقيس الفوارق بين النتائج المنتظرة والنتائج المتحصل عليها، ومن خلال هذه النتائج يتم تقييم
نشاط العمل في منصبه¹.

➤ تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص
التقدم المفتوحة أمامهم، من ترقية أو نقل داخلي أو الحصول على المكافآت التشجيعية
والعلاوات. فالمسار التقييمي الشفاف يشعر العمال بجدوى التميز في الأداء الذي تكفله طرق
التقييم المستعملة في المؤسسة.

➤ تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها، وتدعيم روح الفريق.

➤ معرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنشأة من خلال تقييم أداء العاملين
وربطه بتقييم أداء المؤسسة².

➤ تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن استيفادهم من التدرج
الوظيفي مستقبلا.

➤ معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.

➤ تحقيق الكفاية الإنتاجية والمحافظة عليها.

➤ مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافها نتيجة التفاعلات اليومية،
وتحسين الاتصال في اتجاهاته المختلفة بينهم مما يساعد على تقوية العلاقات الإنسانية بين
الطرفين، وزيادة التعاون بينهم ولتنمية قدرات الأفراد للاستفادة من فرص التقدم.

¹ - محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية: دعائم وأدوات، تقديم: عبد الكريم بن شريف، د. ط، دار طليطلة،
الجزائر، 2010، ص 39.

² - المرجع نفسه، ص 13.

ط.د. جمال الدين عاشوري الرقابة عن طريق تقييم أداء المواد البشرية في المؤسسة
➤ تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاستقطاب
والتوظيف والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

خامسا: الخطوات العملية لمتابعة تقييم الأداء:

تقييم الأداء من الناحية العملية يحتاج إلى تحضيرات مرحلية سابقة تقوم على التحديد
الدقيق لأهداف العمل وأساسه، واستيفاء أسلوب التقييم المناسب (التقارير الرقابية ومقابلات
التقييم، ونموذج (استمارة) التقييم)، وتطبيقه ميدانيا، ثم تحليل مخرجات التقييم لتقديم
التوصيات المناسبة.

1. تحديد أهداف العمل:

نجاحة التنظيم واستمراره مرهون بتعريف أفرادها بالأهداف المرجوة من جماعات العمل
والأفراد على المستوى القريب والمتوسط البعيد، لذلك تشرف إدارة الموارد البشرية على وضع
خطة تنظيمية تعرف بمراحل تحقيق الأهداف والوسائل المستعملة في ذلك، والتراتبية الهرمية
المسخرة لذلك على المستوى العمودي والأفقي، تجنبا لتصادم الأدوار والهدر في الطاقات
والوقت. إن مرحلة تحديد الأهداف تحتاج إلى تقييم وتصويب دائمين بحسب الظروف
والمستجدات الواقعية التي تعترض عمليات تطبيق الأهداف.

2. تحديد أسس المسائلة عن العمل (معايير التقييم):

إن تحديد أسس المسائلة عن العمل هي بيانات مسجلة للعمل الواجب إنجازه من قبل
الأفراد، وكيفية تقييم هذا العمل، وفي بعض الحالات تكون المعايير أو أسس المسائلة عن العمل
هي مسؤوليات العمل المحددة، وفي حالات أخرى يتم اشتقاق هذه الأسس من خلال أساليب
تخطيط العمل، والتي يتم فيها تفصيل المسؤوليات الرئيسة للعمل وأهدافه، وفي بعض الأحيان
تكون أسس المسائلة عن العمل متضمنة طبيعة العمل ذاته¹.

تكمن أهمية هذه الخطوة في كونها الفرصة المناسبة للوقوف على التطبيق الإجرائي
للخطة التنظيمية، وتقديم الأداء المعياري الذي يمكن لكل فرد أن يطابق أدائه العملي معه،
ويطبق الرقابة الذاتية على أدائه.

¹ - زاهد محمد ديري، المرجع السابق، ص 61.

ط.د. جمال الدين عاشوري الرقابة عن طريق تقييم أداء المواد البشرية في المؤسسة
تختلف طرق التقييم والمعايير المستعملة في ذلك بحسب موضوع التقييم وطبيعته
وبيئته، فمن الأعمال ما تستوجب مقابلات التقييم، ومنها ما يتطلب نموذج التقييم، وتتطلب
أخرى المراقبة الميدانية للوقوف على تقديرها الفعلي، بينما تجعل أخرى من الضرورة استعمال
كل هذه الطرق.

3. تطبيق معيار التقييم:

تأتي مرحلة ملاً استمارة أو نموذج التقييم اعتماداً على التقارير الرقابية التي تصل إلى
القائم على عملية التقييم، والمقابلات الميدانية، وفي بعض الأحيان تفوض إدارة المؤسسة
المشرف المباشر للقيام بهذه المهمة، كونه الأقرب إلى الشخص المراد تقييم أدائه أو زملاء العمل
من نفس الرتبة أو لجن التقييم. وبعد الفراغ من عملية ملاً النموذج تأتي مرحلة حساب معدل
الأداء الفعلي، ثم مقارنته وفقاً للأداء المعياري المحدد، والانتهاج إلى نتيجة التقييم التي ترسم
جزءاً من القرارات التي قد تتخذ لاحقاً حسب محمد مسلم "للتعرف على مستوى التحكم في
منصب العمل، والتدقيق في سياسة الأجور، والتكوين"¹.

يرى غياث بوفلجة أن مخرجات التقييم تزيد من نسبة الوضوح في الرؤية بالنسبة
للعامل (معرفة المسار المهني ومناقشته) والمسؤول (معرفة موقع المؤسسة من الأهداف المحددة،
وتصويب القرارات) وبرامج تسيير الموارد البشرية (إعداد برامج التحفيز والترقية والأجور، وإنشاء
بنك المعلومات) والتنظيم (مراجعة الخطط والمناصب)². ما يعني أن التقييم الفعلي للأداء
الوظيفي يخدم جميع الفاعلين بالمؤسسة، بل حتى المتعاملين والزبائن؛ إذ ترتفع جودة
المخرجات التي تفرزها المؤسسة (سلع، خدمات)، وتتم التعاملات في مناخ من الثقة المتبادلة.
إن التطبيق الجيد لهذه الخطوات العملية في تقييم الأداء يكشف عن طبيعة الموارد
البشرية التي تمتلكها المؤسسة، والنجاح في ذلك يتطلب عديد الشروط الداخلية، المتعلقة
أساساً بالثقافة التنظيمية، وتحقيق العدالة التوزيعية³، حتى تنمو روح المبادرة والإبداع لدى
عناصر التنظيم باختلاف مراتبهم. الأمر الذي يجعل للمؤسسة هوية حاضرة بين المؤسسات
الاجتماعية باختلاف أنواعها، ويدفع بها نحو التميز.

¹ - محمد مسلم، المرجع السابق، ص56.

² - غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، ط3، دار الغرب، الجزائر، 2008، ص46.

³ - Jean-Claude Bernacheez, L'appréciation des performances au travail: De l'individu à l'équipe,

Presses de l'Université du Québec, Canada, 2003, p8.

ط.د. جمال الدين عاشوري الرقابة عن طريق تقييم أداء المواد البشرية في المؤسسة

سادسا: صعوبات تقييم الأداء في المؤسسة الصناعية الجزائرية:

لا شك أن عملية تقييم أداء الموارد البشرية تواجهها بعض الصعوبات المتعلقة بالمراقب والمراقب، والظروف التنظيمية والبيئية التي يعمل فيها الأفراد، والخصوصيات الاجتماعية والثقافية التي تكون أحيانا عائقا بالنسبة لطرق التسيير المعاصرة:

نظرة العمال السلبية للقائم على عملية التقييم، واعتبار التقييم وشاية، ونقل للمعلومات إلى المراتب الهرمية العليا، كما يعتبر العامل مسؤوله المباشر حريصا على عدم تبيان نمط أدائه الفعلي إذا كان ذلك ينعكس سلبا على راتبه الشهري أو فرصه في الترقية.

اعتبار تقييم الأداء آلية لفرض السلطة، والتلويح بالقوة التي يمتلكها المقيم في بعض المواقف غير الرسمية للتصرف في مصير الموظف، وتصفية الحسابات والخلافات الشخصية. "ليمارس عملية الضغط على القرارات التي يتخذها بعض الرؤوسين، والمواقف التي يتبنونها"¹. فلاستعمال السيء للسلطة قد يشكل لدى الموظفين بفعل الزمن تخوف من التراتبية الهرمية، ويكون تركيزهم على إظهار الطاعة للمسؤول وليس القيام بالأدوار الوظيفية الموكلة إليهم.

عدم الفصل بين العلاقات الوظيفية (المهنية) والاجتماعية (الشخصية) داخل المؤسسة في عموما، وعند عملية التقييم والرقابة خصوصا. فكون الموظف أو العامل من نفس مكان إقامة المشرف أو تربطهما علاقة خاصة، قد يشكل لديه عائقا في تسجيل أدائه الفعلي، خصوصا إذا كان الأداء غير مطابق لمعايير السلوك، وتعلق الأمر بترقية وظيفية أو مردودية شهرية، فالعامل حينها سيعتمد إلى استعمال الأحكام المجتمعية الجاهزة التي تشجعه على التحامل على المشرف المقيم على أنه التقييم جاء مبنيا على البخل والحسد لا غير (فيقول العامل الجزائري في ذلك: "بخلي"، "حسدني"، "تقول خافني نريح")، فالعامل هنا يلبس ثوب الضحية بين زملائه، وقد يقال فيه نفس الخطاب إذا كان هو الشخص المقيم.

اعتبار العامل الجزائري في غالبته أن الحصول على المردودية الشهرية حق من الحقوق المتعلقة بالأجر القاعدي، وإذا لم يتحصر على العلاوات المتعلقة بالمردودية فسيتم تصوير القائم على التقييم على أنه مصدر تهديد، لأنه تلاعب بفوائده المادية (كما يقول العامل الجزائري: "لعلي بالخبرة").

صعوبة الوقوف على الأداء الفعلي للعامل، فأحيانا ما يعاني من مشاكل اجتماعي تؤثر على أدائه، فالتقييم في هذه الوضعية لا يقف على حقيقة الأداء اليومي أو العكس؛ حيث

¹ - عدنان أبو مصلح، معجم مصطلحات علم الاجتماع، ط1، دار أسامة، الأردن، 2015، ص309.

ط.د. جمال الدين عاشوري الرقابة عن طريق تقييم أداء المواد البشرية في المؤسسة يصطنع العامل سلوكه في وقت التقييم، ويرفع من مردوديته، ثم يركن إلى الكسل بعد أن يتأكد من انتهاء المشرف من عملية التقييم، وهذا يعبر عنه زاهد محمد ديري بتأثر المقيّم بصفة معينة في الحكم على باقي الصفات؛ حيث يتأثر القادة بصفة معينة من صفات رؤوسهم، فيعطون تقديرات مشابهة لبقية المواقف الأخرى¹.

أفضل ما يمكن القيام به لمواجهة صعوبات تقييم الأداء هو تعريف المشرفين والقائمين على عملي التقييم بهذه الصعوبات، والأخطاء التي قد تسبب سوء التقييم، وتدريبهم عمليا على الطرق والأساليب المناسبة في ذلك ثلاثا مع الأفراد والخصوصيات الثقافي والتنظيمية.

خاتمة:

عملية تقييم أداء الموارد البشرية مهم بالنسبة لكل تنظيم باختلاف حجمها ونشاطها، إلا أن الفاصل هو في أن بعض أساليب التقييم تصلح في المؤسسات الصغيرة الحجم، ولا تصلح في الكبيرة والعكس. فالمهم بالنسبة للمسير هو اختيار الأسلوب والمعيار الرقابي الذي يضمن الوقوف على الأداء الفعلي للعاملين لتقييمه، واتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة على تبصر. يتيرتب على عملية تقييم الأداء عديد الوظائف التنظيمية والإدارية كالترقية، والتعيين والنقل، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتخطيط الموارد البشرية، وتحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات، والانضباط والمعاقبة. لتعاد العملية التقييمية في ترتيب شهري أو سنوي كأقصى تقدير، لتجديد طاقات الموارد، ومعاينة إجراءات تحقيق أهداف المؤسسة.

تم عملية التقييم ضمن مسار دائري يعود في كل مرة إلى نقطة الانطلاق في شكل رجوع للصدى، فالمرحلة التقييمية تستلزم كل واحدة منها ملاحظات تدقيقية تختار موضوعاتها وأساليبها، ومواقيت تطبيقها، فالإعداد للتقييم الشهري يكون مبنيا على المعطيات النهائية التي قدمتها عملية التقييم السابقة، وهكذا.

¹ - زاهد محمد ديري، المرجع السابق، ص 57

ط.د. جمال الدين عاشوري الرقابة عن طريق تقييم أداء المواد البشرية في المؤسسة

* قائمة المراجع:

- باللغة العربية:

1. عدنان أبو مصبح، معجم مصطلحات علم الاجتماع، ط1، دار أسامة، الأردن، 2015.
2. شعلان الشمري، مفاهيم في الإدارة، المملكة العربية السعودية، 2012.
3. زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2011.
4. مصباح الصالح، الشامل: قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط1، دار عالم الكتب، المملكة العربية السعودية، 1999.
5. عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، ط1، دار وائل، الأردن، 2005.
6. محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.
7. محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية: دعائم وأدوات، تقديم: عبد الكريم بن شريف، د. ط، دار طليطلة، الجزائر، 2010.
8. غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، ط3، دار الغرب، الجزائر، 2008.

- باللغة الأجنبية:

9. Jean-Claude Bernacheez, L'appréciation des performances au travail: De l'individu à l'équipe, Presses de l'Université du Québec, Canada, 2003.