

[مراقبة الأداء في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على العملية الإنتاجية في المؤسسات]

إعداد الباحث:

[عمر صالح سلامه تادرس]

[رئيس قسم شؤون الموظفين]

[مجلس الخدمات المشتركة لمحافظة البلقاء]

الملخص:

إن إدارة الموارد البشرية بمجمل وظائفها لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بالعملية الإنتاجية في المؤسسات, وهذا ما يجعل العديد من المؤسسات لا توليها اهتماماً كافياً, ولكن ما لا يعرفه هؤلاء أن إدارة الموارد البشرية تؤثر مباشرة على الإنتاج في أي مؤسسة سواء أكانت إنتاجية أو خدمية, إن الأداء السليم والوافي لمهام إدارة الموارد البشرية ينعكس بشكل إيجابي على الإنتاج, وهذه ما أثبتته العديد من الدراسات الأجنبية والعربية والتي أكدت وجود علاقة وتأثير إيجابي بين أداء إدارة الموارد البشرية والإنتاج, حيث أظهرت هذه الدراسات أنه كلما كان أداء إدارة الموارد البشرية شاملاً ومتقناً كان إنعكاسه في ارتفاع الإنتاج في المؤسسة, والعكس صحيح من خلال انخفاض الإنتاج في المؤسسات التي يكون فيها أداء إدارة الموارد البشرية ضعيفاً أو مجتزئاً

Abstract:

The management of human resources in its entirety and its functions is not directly related to the production process in the institutions, and this is what makes many institutions do not pay enough attention to it, but what they do not know is that the management of human resources has a direct impact on production in any institution, whether it is production or service. Proper and adequate human resources management tasks reflect positively on production, and this has been proven by many foreign and Arab studies, which confirmed the existence of a relationship and a positive impact between the performance of human resources management and production, as these studies showed that the more comprehensive and elaborate the performance of human resources management, the higher its reflection Production in the organization, and vice versa, through a decrease in production in organizations where the performance of human resources management is weak or partial.

المقدمة:

قديماً وقبل التطور الصناعي الهائل وتطور الأعمال بالشكل الذي نراه الآن، كان صاحب العمل هو من يدير موظفيه بشكل مباشر. لكن مع توسع الأعمال ونمو الشركات والمؤسسات وزيادة حجم العاملين ومع إرتفاع مستوى التعليم والثقافة بين الطبقة العاملة تطلب ظهور متخصصين في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، وذلك للقدرة على التعامل مع المشاكل الناجمة عن العلاقة بين العاملين وإدارة المؤسسة. ومع زيادة التدخل الحكومي في العلاقة بين أصحاب الأعمال والعاملين من خلال إصدار قوانين تحكم تلك العلاقة ازدادت أهمية وجود إدارة متخصصة بالموارد البشرية في كل مؤسسة لضمان التزام المؤسسة بتلك القوانين، كما أضحت أكثر أهمية مع تنوع بيئات العمل مما جعل المؤسسات تفكر في كيفية خلق بيئة عمل جاذبة للموظفين واستبقائهم بداخل المؤسسات. حالياً تختلف حجم ووظائف وأهمية إدارات الموارد البشرية باختلاف المؤسسات والشركات وأحجامها وتنوع أعمالها وحجم إنتاجها، فكلما كانت المؤسسة أكبر احتاجت إلى فريق أكبر لإدارة الموارد البشرية وذلك لتنوع وتعدد الوظائف المهمة الموكلة إليها في المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية. في المؤسسات الصغيرة التي يصل إجمالي العاملين بها إلى أقل من خمسين فرداً بإمكان فرد أو فردين القيام بتلك الوظائف، لكن مع زيادة عدد الموظفين وفروع المؤسسة وتنوع نشاطاتها وأقسامها، يُتطلب زيادة فريق إدارة الموارد البشرية للقدرة على القيام بالوظائف الاستراتيجية.

لإدارة الموارد البشرية بشكل صحيح مما يجعلها قادرة على التأثير في تحقيق أهداف المؤسسة تختلف الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى كما يختلف الهيكل التنظيمي للإدارة، لكن هناك وظائف رئيسية لا غنى عن القيام بها داخل كل مؤسسة منها:

- (1) تحليل العمل من خلال التعرف على الأنشطة والمهام المكونة لكل وظيفة وتصميم الوظائف وتحديد مواصفات شاغليها.
- (2) تخطيط القوى العاملة من خلال تحديد احتياجات المؤسسة من أنواع وأعداد العاملين.
- (3) الاختيار والتعيين من خلال البحث عن العاملين في سوق العمل وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف واختيار الأشخاص المناسبين لكل وظيفة.
- (4) تصميم هيكل الأجور من خلال تحديد القيمة والأهمية لكل وظيفة وتحديد درجات الأجر للوظائف.

وهناك بعض الوظائف الأخرى والتي تهتم بها المؤسسات الكبيرة والتي تؤثر بالطبع على تحقيق أهداف المؤسسة وخلق بيئة عمل جاذبة منها تقييم الأداء من خلال أساليب معينة لتقييم موظفي المؤسسة بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وأوجه التطور في الأداء، تصميم أنظمة للحوافز عن طريق منح حوافز للأداء المتميز وأيضاً تحفيز العاملين بشكل جماعي أو فردي، تصميم أنظمة مزايا للعاملين وتهتم بها بعض المؤسسات عن طريق منح موظفيها مزايا مثل المعاشات والتأمينات الصحية كما تقدم بعض المؤسسات مزايا اجتماعية ورياضية وإسكانية. أيضاً تهتم بعض المؤسسات بالتدريب والذي يؤدي إلى رفع كفاءة الموظفين ومهاراتهم وتوجيههم نحو أنشطة معينة تحتاجها المؤسسة، كما تهتم بعضها بتخطيط المسار الوظيفي، التواصل الداخلي، الأمن والسلامة في مكان العمل، إدارة المواهب والكفاءات، وتخطيط التعاقب الوظيفي.

إن القيام بتلك الوظائف من خلال إدارة الموارد البشرية بشكل أمثل يؤثر على أداء المؤسسة وإنتاجيتها وينعكس ذلك في جوانب عدة منها زيادة الإنتاجية والأداء من خلال اختيار الموظفين المناسبين أصحاب المهارات والكفاءات المطلوبة لكل وظيفة بشكل صحيح، تخفيض التكلفة غير الضرورية للعمل الإضافي من خلال زيادة الإنتاجية أثناء يوم العمل، واستبعاد الأوقات الضائعة للموظفين من خلال التنظيم الجيد للعمل، الحد من تكلفة دوران عمل الموظفين من خلال ممارسة علاقات عملية جيدة وخلق جو يساعد على زيادة الولاء والرضا الوظيفي، تحسين مستوى وكفاءة العاملين بالمؤسسة من خلال تنميتهم وتدريبهم بشكل صحيح من خلال برامج تدريبية تتماشى مع احتياجات وأهداف المؤسسة مما يجعل المؤسسة قادرة على مواكبة التطور السريع في مجال عملها، القدرة على العثور على مواضع الخلل في أداء الموظفين من خلال تقييم أدائهم بشكل دوري. كما ينعكس أثر إدارة الموارد البشرية من خلال زيادة الولاء والرضا الوظيفي للموظفين من خلال الإهتمام ببرامج التحفيز والرضا الوظيفي والصحة والسلامة المهنية في بيئة العمل.

أولاً : تعريف إدارة الأداء:

لإدارة الأداء عدة تعاريف نذكر أهمها:

إدارة الأداء: الجهود الهادفة من قبل المؤسسات لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، مع وضع معايير ومقاييس واضحة كيدف يسعى الجميع لقبولها وتعرف أيضاً بأنها: "إجراء هام يتعلق بالحصول على أحسن النتائج والطاقات الكامنة لدى الموظفين، للوصول إلى استخدام أمثل لكامل طاقاتهم، وتوجيهها لصالح العمل، وزيادة حجم إدراكهم لأهمية دورهم في القدرة على تصور رؤية مشتركة لأهداف المؤسسة , فإدارة الأداء تجعلك تصل عمق المؤسسة.

وكتعريف شامل لإدارة نقول بأنها: عملية إدارية مستمرة تعتمد على الإتصال و التواصل , تتضمن كلا من المدير والموظف، وهي تهدف إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة وذلك باستخدام أساليب إدارية مرنة.

ثانياً : أهداف إدارة الأداء

تمتلك إدارة الأداء في المنظمة أهمية كبيرة في العديد من الجوانب، وفيما يأتي توضيح لأهميتها في عدد من الجوانب:

الأهداف الرئيسية لإدارة الأداء مذكورة أدناه:

1. الهدف الرئيسي هو تمكين الموظفين من تحقيق أعلى معايير أداء العمل.
2. لمساعدة الموظفين في تحديد المعرفة والمهارات اللازمة لأداء الوظيفة بكفاءة.
3. لتعزيز أداء الموظفين من خلال تشجيع تمكين الموظفين وتحفيزهم وتنفيذ آلية مكافأة فعالة في المنظمة.
4. لتعزيز نظام اتصال ثنائي الاتجاه بين المشرفين والموظفين في المنظمة لتوضيح التوقعات حول الأدوار والمسؤوليات والتواصل وردود الفعل لتحسين أداء الموظف والتدريب المستمر.
5. لتحديد العوائق التي تحول دون الأداء الفعال في المنظمة وحل تلك الحواجز من خلال المراقبة المستمرة والتدريب وتطوير التدخلات.
6. لإنشاء أساس للعديد من القرارات الإدارية مثل التخطيط الاستراتيجي وتخطيط التعاقب والترقيات والدفع على أساس الأداء.

7. لتعزيز النمو الشخصي والتقدم في الحياة المهنية للموظفين من خلال مساعدتهم في اكتساب المعرفة والمهارات المطلوبة.
8. التقويم المستمر للأداء.
9. توفير مناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.
- ثالثاً) أهمية إدارة الأداء في المنظمة**
- تمتلك إدارة الأداء في المنظمة أهمية كبيرة في العديد من الجوانب، وفيما يأتي توضيح لأهميتها في عدد من الجوانب:

1. الاكتشاف المبكر للمشكلات

يمكن للقادة رؤية المشاكل المستقبلية المحتملة من خلال المراقبة المستمرة وإدارة الأداء في مكان العمل، ويعد الاكتشاف المبكر أمراً أساسياً في مواجهة المشاكل حيث إنها توفر فرصة للتعامل مع هذه المشاكل وإيجاد حلول مناسبة لها لتجاوزها بأقل قدر من الخسائر الممكنة. يُمكن للشركة عند ملاحظة أن موظفاً معيناً لا يمتلك مهارة العمل الجماعي، إما نقل هذا الموظف إلى منصب لا يتطلب العمل الجماعي، أو توفير التدريب لهذا الموظف حول العمل الجماعي، أو فصل الموظف عن العمل، إذ يمكن للمؤسسة أن تمنع المتاعب غير الضرورية من خلال التصرف قبل أن تصبح المشكلة المحتملة مشكلة فعلية.

2. إنشاء استراتيجيات التطوير والتدريب

تُساعد إدارة الأداء على تحديد نقاط الضعف، وبالتالي إمكانية تحسينها، ويمكن أيضاً للموظفين تحديد نقاط الضعف بأنفسهم واثم الحصول على احتياجات التدريب المحددة، ويُساعد تقديم مراجعات أكثر تواتراً، سواء أكانت رسمية أم غير رسمية، في فهم مجموعة مهارات الموظفين بشكل أفضل، وبالتالي تحديد احتياجات التدريب قبل أن يكون لها تأثير على الإنتاجية. يُعد إنشاء استراتيجيات التطوير والتدريب خطوة لاحقة لاكتشاف المشكلات، وقد تكون إحدى هذه المشكلات أن الموظفين لا يعرفون كيفية تنفيذ عمليات معينة بشكل صحيح، مما يمكن أن يؤدي إلى انهيار المنظمة إذا استمر هذا الأمر، إلا أنه مع إدارة الأداء يمكن للمنظمة بعد اكتشاف المشكلة إنشاء برامج تدريبية تسعى للتحسين.

3. توفير الرؤية الواضحة

يُعاني الموظفون من مشكلة عدم تأكدهم مما يستلزمه دورهم بالضبط، وما هو متوقع منهم، ومن هو الشخص الذي سيقدمون التقارير إليه، ويمكن للشركة من خلال إدارة الأداء أن تجعل كل هذا واضحاً للغاية، إذ غالباً ما يؤدي عدم الفهم إلى نقص الإنتاجية، لذلك يساعد توفير الوضوح للموظفين إلى زيادة الإنتاجية والثقة.

4. توفير فرصة لتبادل الملاحظات

يؤدي نقص التواصل في العمل إلى مشاكل كبيرة، ففي كثير من الأحيان تتحدث الإدارة إلى الموظفين حول أدائهم، ولكن لا يحصل الموظفون على فرصة للتعبير عن مخاوفهم أو إحباطهم، لذلك توفر إدارة الأداء الفعالة وسيلة يتبادل من خلالها صاحب العمل والموظف الملاحظات، إذ يشعر الموظفون بتقدير أكبر عندما يمكنهم التعبير عن أفكارهم.

5. زيادة فرصة الاحتفاظ بالموظفين

تشجع إدارة الأداء المؤسسات على مكافأة موظفيها وتقديرهم، إذ يعد عدم التقدير سببًا كبيرًا في ترك بعض الموظفين وظيفتهم والبحث عن وظيفة أخرى، وتُساعد إدارة الأداء على وجود أهداف واضحة للموظفين، مما يمنح الموظفين مزيدًا من الاستقلالية والقدرة على تسليط الضوء على المجالات التي يريدون العمل من أجلها، وبالتالي يمنحهم ذلك سببًا للبقاء.

6. تعزيز مشاركة الموظفين

سعى إدارة الأداء لإشراك الموظفين بشكل كامل في العمل واستراتيجياته، وجعل الموظفين يشعرون بأنهم يمتلكون دورًا مهمًا ومحوريًا في الشركة، وعملها، وتحقيق أهدافها، حيث يؤدي هذا إلى تحقيق الرضا الوظيفي واكتساب ولاء الموظفين، مما يزيد من الإنتاجية ويعزز روح التعاون في المؤسسة.

رابعاً) عناصر إدارة الأداء

تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المنظمة وتضمن إدارة الأداء عمليات تخطيط الاداء وتوجيه الاداء وتشخيصه وتحسينه وتطويره.

وتتوجه إدارة الأداء من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية إلى السيطرة على أداء جميع الموارد الأخرى في المؤسسة . فالفرد الذي يؤدي عملاً معيناً فيه موارد معينة سيطبق الأساليب والمعايير في الخطة الأداء وبما يضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد وعليه تشتمل إدارة الأداء على العناصر التالية :

- تخطيط الأداء.
- تنظيم الأداء.
- توجيه الأداء.
- تقييم الأداء.

خامساً) المعايير الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعال

لابد من توافر المعايير التالية ليحقق النظام أهدافه:

- وضوح معايير تحديد الأداء المستهدف.
- العناية بتوصيل معايير الأداء المستهدف للعاملين بوضوح.
- تأكيد مشاركة العاملين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف والإتفاق عليها.
- وضوح أساليب تحري أسباب الأداء الضعيف وطرق معالجته.
- وضوح آليات نظام إدارة الأداء وتبسيط الإجراءات.
- إستكمال المقومات التنظيمية للنظام واستناده إلى نظام معلومات فعال.
- وجود نظام للتخطيط الإستراتيجي يكون المصدر الذي تستمد منه أهداف الأداء في مختلف مجالات النشاط.

سادسا) نتائج إدارة الأداء

حيث يتحقق عن تطبيق نظام إدارة الأداء النتائج التالية:

- تحسين الإنتاجية و الأداء طبقا للمواصفات وتحسين جودة العمليات والمنتجات وحسن استخدام الوسائل الإنتاج , وتخفيض أو منع العيوب والأخطاء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج و ترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح.
- تطوير المنتجات و تنوع مجالات استخدامها و تخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها بواسطة المستخدمين وإبتكار منتجات و أساليب وسائل إنتاج متطورة دائما.

سابعا) استخدام التكنولوجيا في إدارة الأداء:

- تمثل التقنية محورا مهما في الأداء لمختلف أنواع العمل، حيث يتأثر تصميم الأداء بالإختيار الصحيح للتقنيات و إدماج تلك التقنيات في خطة الأداء بما يسمح للفرد باستيعابها و تفعيلها بشكل صحيح.
- تحديد الإحتياجات التقنية على ضوء متطلبات الأداء و ليس العكس.
 - حصر التقنيات المتاحة بالمنظمة و تقييم درجة إستيعابها من القائمين بالأداء و مدى إستثمارها في أنشطة الأداء المختلفة.
 - تقدير مدى الحاجة إلى تحسين التقنيات أو تطويرها وتغييرها في ضوء مستويات الأداء وخطط تحسينه و تطويره.
 - تشكيل الحزمة التقنية المتكاملة والمتناسقة مع متطلبات الأداء في المؤسسة والتأكد من تفعيلها وصيانتها و تحديثها وفق تطورات الأداء.

ثامنا) مقومات نظام إدارة الأداء الناجح

يقوم نظام إدارة الأداء الناجح على عدة أمور منها:

- التعامل مع مفهوم الأداء من منظور شامل يجمع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية جميعاً في إطار متناسق و متكامل.
- إدماج معطيات وعناصر و برامج إدارة الأداء ضمن إستراتيجية العامة للموارد البشرية من جانب و تضمينها في إستراتيجيات الوظيفية لمختلف عمليات المنظمة.
- مراعاة البعد التقني وإدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في تصميم الاعمال و استثمار الفرص.
- إعتبار آثار العولمة و متطلبات التعامل في أسواق مختلفة ذات ظروف و معطيات محلية متباينة و تصميم مواصفات الافراد القائمين بالعمل بما يتعامل مع تلك التحديات.

تاسعا) أساليب تقييم أداء الموارد البشرية:

- إن عملية تقييم أداء العاملين تعتبر من أهم النشاطات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمات. ويجدر بالذكر أن عملية التقييم قائمة على أسلوب العصا والجزرة وهي أحد الأساليب التقليدية، بحيث تهدف إلى دفع

الأفراد في المنظمات إلى أداء الأعمال الموكلة إليهم على الوجه المطلوب عن طريق ربط المكافآت والعقوبات بنتائج التقييم. أما في العصر الحديث ونظراً لأهمية وحساسية عملية تقييم الأداء تسعى المنظمات المعاصرة إلى تغيير الأساليب التقليدية في عملية تقييم الأداء واستخدام طرق وآليات أكثر فعالية وموضوعية.

ومن هنا تبرز أهمية عملية تقييم الأداء على اعتبار أن هذه العملية تمكن المنظمة من تحديد نقاط القوة والضعف التي ترافق أداء الأفراد، للعمل على معالجة الضعف وتعزيز القوة، وبالتالي انعكاس ذلك على أداء المنظمة ككل وتميزها في ظل البيئة التي تعمل ضمنها.

ومن أهم هذه الآليات الحديثة المستخدمة في عملية تقييم الأداء والتي صممت لتسهيل عملية التقييم بحيث تكون أكثر فعالية نذكر:

• مؤشرات الأداء الرئيسة والمقاييس

إحدى آليات التقييم الحديثة، وهي عبارة عن مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس الكمي، وتستخدم هذه المقاييس لمقارنة الأداء بين الماضي والحاضر، وقياس التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها الاستراتيجية، بحيث يكون مؤشر الأداء مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بأحد أهداف المنظمة ككل، لكن إذا ما تم عدم تحديد ما المراد قياسه، سيصعب على الموظفين تحقيق مؤشرات الأداء المطلوبة، وبالتالي لا يحقق ذلك أهداف وغايات المنظمة ككل. فتستخدم المنظمات الربحية هذه الآلية في تقييم أداء موظفيها، وهذا ما تسعى إليه المنظمات الربحية بحيث يكون مؤشر الأداء الرئيس لها هو نمو الإيرادات وزيادة الربحية.

• آلية تقييم الأداء

وهي الأكثر استخداماً خاصة في القطاع العام أو الحكومي، وتكون عملية التقييم ثنائية الاتجاه، أي أنه يتم تقييم الموظف من المسؤول المباشر عليه، ويقوم الموظف بتقييم نفسه، وتكون هذه الآلية عادلة إذا استخدمت بالشكل الصحيح، بحيث يجب أن تكون موضوعية وبعيدة كل البعد عن التحيز والعلاقات الشخصية وأن تكون واضحة المعايير، ويجب على كل دائرة حكومية وضع لائحة تنفيذية تكفل قياس كفاية الأداء المطلوب تحقيقه بما يتطابق مع الوصف الوظيفي لنشاط الدائرة الحكومية.

• آلية 360 درجة ردود الفعل

تستخدم هذه الآلية آراء مختلفة في تقييم أداء العاملين في المنظمة، بحيث تعتمد على التقييم من الرئيس المباشر والأقران والعملاء والتقارير، ونقطة ضعف هذه الأداة هو أنه من الممكن أن يصبح خلال عملية تقييم أداء الموظف تضارب في التقييمات، مما يؤثر ذلك على النتيجة الفعلية لأداء الموظف، ويستخدم هذا النوع في القطاعات الخدماتية مثل شركات الاتصالات والإنترنت، وخاصة المنظمات التي تطبق فلسفة الجودة الشاملة، والتي أساسها يعتمد على العمل ضمن فرق جماعية، وكسب رضا العملاء.

• الإدارة بالأهداف

مهمة محددة الأهداف مسبقاً، مناسبة جداً لتقييم أداء العاملين في قسم المبيعات، بحيث يكون مؤشر الأداء تحقيق هدف معين وهو زيادة المبيعات، خلال فترة زمنية محددة، ويكون الفرد على دراية بالهدف المرجو منه،

مما يرفع ذلك من الشعور بالإنجاز عن تحقيق الهدف المطلوب منه. ويجدر بالإشارة أن هذه الأداء عاجزة عن إعطاء مؤشر لنجاح الموظف في المستقبل وفي وظائف أخرى، فإنها تقيس أداء الموظف حالياً وفي الوظيفة الحالية.

• أطر إدارة الأداء

بطاقة الأداء المتوازن هي إحدى أبرز الأساليب المؤثرة في عالم الأعمال والتخطيط الاستراتيجي، تساعد الشركات على توضيح استراتيجيتها وتحديد أولوياتها، ولكن ضعف إدارة خطط العمل يصعب على المنظمة تحديد أولوياتها، مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وتستخدم هذه الآلية في المنظمات غير الربحية، لأن المقاييس المالية ليست مقياس نجاح بالنسبة لها، بل يكون مقياس نجاحها بمدى فعالية وتأثيرها اجتماعياً على حياة أفراد المجتمع في بعض النواحي.

• برامج المكافآت والتقدير

هي من أهم الأساليب التي تحفز الأفراد في المنظمات لرفع مستوى الأداء، ويعتبر التقدير والمكافآت المادية والمعنوية ضرورية لخلق بيئة عمل محفزة ويشعر الأفراد باهتمام المنظمة بهم وبمساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتعد هذه الآلية من أنجح الآليات استخداماً في البنوك، حيث أن البنك عند تحقيق أرباح أعلى من المتوقع وذلك نتيجة لارتفاع مستويات الأداء للأفراد، يقوم بتوزيع مكافآت مادية على جميع العاملين فيه وفي مختلف المستويات الإدارية، وهذا الأمر الذي يرفع روح المعنوية والاستمرار في الأداء العالي. وتنعكس هذه الآلية سلباً على أداء الموظفين خاصة إذا كانت برامج المكافآت والتقدير غير مشجعة ومحفزة، مما يؤدي ذلك إلى تراجع مستوى أداء العاملين ويؤثر ذلك بشكل مباشر على ضعف تحقيق أهداف المنظمة.

• خطط التنمية الشخصية

تستخدم لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطوير المستمر، وهي الآلية الأنسب استخداماً في قطاع الخدمات الصحية، من خلال دورات تدريبية محددة مثلاً للممرضين، بهدف الارتقاء بمهنة التمريض وتفعيل دورها الريادي في تقديم مستوى عالٍ من الرعاية الصحية الشاملة من خلال طاقم تمريضي متميز ومدرب، والانتقال من طور التعليم والتدريب التقليدي إلى مرحلة التعليم الذاتي والتطوير المستمر. وهناك العديد من نقاط الضعف لهذه الآلية، ومنها سوء التخطيط للبرامج التدريبية، من حيث عدم وضوح الأهداف المرجوة من التدريب، والتناقض الكبير بين ما تقدمه البرنامج التدريبية والواقع الفعلي لبيئة العمل والذي يعيشه ويتعامل معه الموظف.

تقييم الأداء قد يكون عاملاً من عوامل تأجيج الصراعات داخل المنظمات، وقد يكون الصراع بين الأفراد أنفسهم، أو بين الرؤساء والمرؤوسين، وقد يكون اتجاه الصراع إيجابياً، أو اتجاهها سلبياً، أو اتجاهها متوازناً. وبناءً على ذلك يمكن تحديد أكثر الآليات التي تسبب الصراع في المنظمات، ومؤشرات الأداء الرئيسة والمقاييس، هي مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس الكمي، وقد تسبب هذه الآليات صراعاً في المنظمات إذا لم يتم تحديد ما يجب قياسه، والتي تعد من المشاكل الخاصة بأنظمة تقييم الأداء عدم وضوح المعايير والمقاييس، الأمر الذي يؤدي بالرؤساء إلى تقييم أداء المرؤوسين بطريقة غير سليمة وفعالة، مما يؤدي ذلك إلى نشوب صراع بين الرؤساء والمرؤوسين حول نتائج تقييم الأداء، ولتفادي هذه الصراعات يجب أن تكون المعايير والمقاييس المراد قياسها واضحة ودقيقة، وتدريب القائمين على عملية التقييم على كيفية استخدامها، وتوضيح الهدف المراد قياسه من عملية التقييم.

• آلية تقييم الأداء

وهي الأكثر استخداماً وفعالية، خاصة في القطاع العام أو الحكومي، ولكنها تكون غير فعالة إذا لم تستخدم بالشكل الصحيح، مما قد يؤدي إلى صراعات بين الرؤساء والمرؤوسين بسبب نتائج تقييم الأداء، ويعود ذلك لعدة أسباب منها ضعف دور الشخص المقيم، بحيث يكون غير مؤهل ومدرّب، وقد يكون التقييم غير موضوعي ومتحيز بسبب بعض العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين، وتأثير الهالة، وقد يقع المقيم بأخطاء التشابه وأخطاء التقارب وغيرها، ولتفادي هذه الأخطاء يجب تدريب القائمين على عملية التقييم، ويجب أن تتم عملية التقييم بكل موضوعية بعيداً عن التحيز والعلاقات الشخصية، ومن الممكن استخدام استراتيجيات لحل الصراع مثل المشاركة في الحل.

آلية 360 درجة ردود الفعل

قد تسبب هذه الآلية تضارباً في التقييمات، بحيث أنها مبنية على عدة آراء، وقد تسبب صراعاً بين الأقران أنفسهم، بحيث يقيم الفرد لزميله بدرجة متدنية بناءً على علاقة سيئة بينهما، مما يحدث صراعاً وتوليداً للانتقام بين الزملاء، وتكون نتيجة التقييم متضاربة مع تقييم العملاء أو الرؤساء أو التقارير، ولحد من هذه المشاكل يمكن اتباع استراتيجية التعاون، بحيث يعتمد هذا الأسلوب على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف، والتركيز على العمل المشترك والذي له مصلحة مشتركة بين أطراف الصراع.

المصادر والمراجع:

محمود عبد الفتاح رضوان. (2013). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. Al Manhal. الأديسي، أ، ودارون، م. ر. (2017). تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والالتزام التنظيمي. المجلة الدولية لإدارة الأعمال الهندسية، 9، 1847979017731669. حاراتا، أ. (2022). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية من وجهة نظر المديرين. فاطمي، ميلود، يوسف، اسحاق، بن العريّة، & محمد/مؤطر. (2022). مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية ودوره في تحسين مردودية موظفي مديرية التجارة بأدرار (Doctoral dissertation، جامعة أحمد دراية-أدرار). زغلول. (2023). مصفوفة مقترحة لقياس الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية بوحدات قطاع الأعمال العام. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 4(1)، 1263-1330. شريف، محمد، & رضوان الأمين عبد الرحمن محمد-مشرف. (2015). أثر نظم قياس الأداء على الموارد البشرية (Doctoral dissertation، جامعة الزعيم الأزهرى). خان. (2015). أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية.