

## دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء

### الموارد البشرية في المؤسسة

الأستاذة : زاوي صورية/تومي ميلود

قسم علم الاجتماع

جامعة محمد خيضر -بسكرة (الجزائر)

#### Résume :

Etant donné que l' entreprise active dans un environnement qui se caractérise de changement permanents spécialement dans le domaine du savoir et de la technologie , pour ceci il doit s'adapter aux changements , sinon il s'exteindra.

Vu que ses employés sont en possession d'une arme stratégique, qui permet à l' entreprise de créer une spécificité concurrentielle , c'est pour cela qui a recourt à un système information qui lui permet une aide.

Se système d'information des ressources humaine permet d'assembler les donnés et d'analyser leurs renseignements et suivre ainsi leur cursus, ceci permet aussi de prendre des décisions avec plus d'efficacité et compétence, quant à leur évaluation .

A travers cette justice de l' évaluation , et l'obtention de prime ayons rapport avec leur capacité , et l'objectivité et l'efficacité de la formation périodique que leur procure leur entreprise , il favorise leur rendement dans la création .

Etant devenu conscient de leur rôle , ils deviennent plus actifs et reconnaissant envers leur entreprise.

#### ملخص:

باعتبار أن المؤسسة تنشط في محيط يتصف بالتغير المستمر، خاصة في المجال التكنولوجي والمعرفي فإنها ملزمة على مواكبة هذا التغير وإلا أصبح مصيرها الزوال.

وباعتبار أن العاملين بما يملكونه من مهارات ومعارف، السلاح الإستراتيجي الذي يمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية، فإنها لجأت إلى تصميم نظام معلومات يساعدها على التسيير الفعال لهم .

يقوم نظام معلومات الموارد البشرية بجمع البيانات المتعلقة بهم ومعالجتها وإنتاج معلومات دقيقة، تساعد إدارة الموارد البشرية على متابعة حركة العاملين وكل ما يتعلق بهم داخليا، مما يمكنها من اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفعالية كقرار تقييم أدائهم.

فمن خلال عدالة تقييم أداء العاملين، وحصولهم على مكافآت وحوافز تلائم قدراتهم وإمكانياتهم، وفعالية وموضوعية الدورات التدريبية التي تجربها المؤسسة، تزيد معارفهم ومهاراتهم خاصة الإبداعية منها، يزيد رضائهم عن عملهم وعن المؤسسة وبالتالي زيادة أدائهم.

## مقدمة

لأن بقاء المؤسسة مرهونا بها، فهي تسعى إلى إنشاء القيمة، ليس فقط من خلال مواردها المالية والمادية و لكن من خلال عاملها لتميزهم بالمعارف والمهارات التي يمتلكونها أيضا.

ونظرا لأهمية العاملين في المؤسسة ظهرت أهمية المعلومات الواجب توفرها في تسيير الموارد البشرية، وخاصة تدريبهم، أين يلعب التدريب دورا مهما ومؤثرا على مستوى الأداء ، على اعتبار أنه العملية التي تهدف إلى إعداد الفرد و تدريبه على عمل معين، لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل، وكذلك اكتسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة استجابته في المؤسسة .

مما ألزم المؤسسة ضرورة وجود نظام معلومات الموارد البشرية، الذي يسمح للإدارة من متابعة التطورات التي تحدث للعاملين منذ التحاقهم بالمؤسسة إلى غاية خروجهم منها و تدعيم احتياجاتهم العلمية والعملية من خلال القرارات التدريبية.

وسنحاول في هذه الدراسة الإجابة على مجموعة من التساؤلات التي

يمكن أن تطرح حول الموضوع ومن أهمها:

- ما هو نظام معلومات الموارد البشرية؟

- ما هي أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة؟

- ما مدى إسهام نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد

البشرية؟

للإجابة على التساؤلات المطروحة استدعى الأمر البحث في النقاط التالية:

أولا: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية.

ثانيا: استخدامات نظام معلومات الموارد البشرية.

ثالثا: الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء.

رابعا: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على عملية تقييم أداء الموارد البشرية.

### أولاً: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية :

قبل التطرق إلى مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية لا بد من تعريف أصل هذا المصطلح وهو نظام المعلومات. فنظام المعلومات يشير إلى كلمتين، النظام والمعلومات حيث تشير الأولى إلى مجموعة من العناصر التي يكون تركيبها ووظائفها منظمة<sup>(1)</sup>، أما الثانية فتشير إلى حقيقة أو ملاحظة أو إدراك يستخدم في تقليل عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين<sup>(2)</sup>. و من ثم يمكن القول أن نظام المعلومات هو تفاعل مجموعة الموارد المختلفة من الأشخاص والبيانات والعمليات وتكنولوجيا المعلومات لتطوير وتحسين أداء ودعم احتياجات متخذي القرار بإمدادهم بالمعلومات في الوقت المناسب<sup>(3)</sup>.

من هذا المنطلق يمكن تعريف نظام معلومات الموارد البشرية على أنه: أحد التطبيقات الخاصة لقواعد المعلومات الإلكترونية والبرامج الجاهزة، التي تستهدف تحقيق الكفاءة والفعالية.<sup>(4)</sup>

فنظام معلومات الموارد البشرية بمفهومه الواسع هو تركيبة من الأفراد والمعدات والإجراءات المصممة لجمع وحفظ بيانات تصف الموارد البشرية<sup>(5)</sup>.

- تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:
- إعداد الخطط و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة .
  - التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وتحليلها .
  - تخطيط المسارات الوظيفية و مسارات الترقية.
  - تقييم سياسات و ممارسات و برامج الموارد البشرية.
  - إعداد التقارير الخاصة بإدارة العنصر البشري.
  - تدعيم الأنشطة اليومية لإدارة الموارد البشرية كتسجيل ساعات العمل والغياب .

إن استخدام إدارة الموارد البشرية لنظام معلومات يساعدها على قيامها بوظائفها المختلفة، والتي من أهمها<sup>(6)</sup> :

\* وضع الخطط الإستراتيجية لقوة العمل من خلال مقارنة حاجات المؤسسة من القوة العاملة مع المعروف منها من داخلها وخارجها وعرض البدائل لمعالجة الفروقات.

\* بناء ملفات شخصية خاصة لكل عضو في المؤسسة تحتوي على المعلومات الضرورية عنه من حيث الحالة الاجتماعية، المؤهل، نوع الوظيفة، المكافآت، العقوبات، التدريب...

\* وضع جداول ولوائح تفصيلية وإجمالية توضح فيها طبيعة الموارد البشرية في المؤسسة من حيث متوسط العمر، القدم الوظيفي، طبيعة المهارات....

\* وصف كامل لجميع الوظائف المتاحة في المؤسسة من خلال تحديد متطلبات كل وظيفة، المهارات التي يجب أن تتوفر في شاغلها، المهام الموكلة إليه .

\*تنظيم شؤون العاملين الإدارية والإجرائية كالإجازات، التعيين، الترقية

.....

\*إجراء البحوث والدراسات كمقارنة مستوى الأجور مع مستوى المعيشة، مراقبة العلاقة بين الحوافز التي تقدمها المؤسسة و معدلات أداء العاملين

.....

### ثانيا:النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية:

تستخدم إدارة الموارد البشرية نظام المعلومات لتحسين ورفع كفاءات الأداء بها، أهمها ما يلي:(7)

أ- نظام معلومات التوظيف: يقوم ب:

\* استقطاب ومتابعة المترشحين للوظائف: تفيد متابعة المتقدمين للوظائف المختلفة بالمؤسسة في تأمين المعلومات الضرورية عن شاغلي الوظائف وتحديد الأفراد المناسبين لشغلها.

ويجب أن تتوفر في نظام استقطاب ومتابعة المترشحين ما يلي:

- استرجاع كافة المعلومات عن المتقدمين للوظائف مثل: الاسم، المؤهل، السن، الخبرة،...الخ.

-احتواء كل الأحداث التي تضمنتها عملية التوظيف كالمقابلات، الاختبارات،....

- مساعدة المستخدم في التعرف على المراحل التي اجتازها المتقدم للوظيفة.

- تسهيل مهمة القائم بالاستقطاب مثل تزويده بالبيانات التي تساعد على جدولة المقابلات واستخراج التقارير.

- المساعدة في تقييم إستراتيجية الاستقطاب كتحديد أي الوسائل المساهمة في الحصول على أفضل الكفاءات.
- المساهمة في المفاضلة بين المتقدمين من خلال المعايير المناسبة مثل المهارات والخبرة
- \* تكافؤ فرص العمل: حيث تقوم الإدارة بإعداد تقارير عن العاملين تشمل بيانات عنهم تقدمها للأجهزة الحكومية المختصة، لتحقيق فرصة تكافؤ العمل أمام جميع الأفراد الراغبين فيه.
- \* إنشاء قاعدة بيانات العاملين الأساسية: يشير مفهوم قاعدة البيانات إلى العديد من ملفات البيانات أو الموضوعات التي يحتوي عليها نظام معلومات الموارد البشرية، والتي تم تكوينها من ملفات وسجلات العاملين، حيث يمكن استخدام هذه القاعدة في العديد من الأغراض، منها إدارة الأجور والترقيات والتنقلات، وإدارة المسارات الوظيفية،... الخ.
- \* استخدام بيانات التوظيف في اتخاذ القرارات: تساعد المعلومات المتوفرة من بيانات التوظيف الإدارة على تحسين فعالية وإنتاجية إجراءات التوظيف، كتقييم مدى فعالية مصادر الاستقطاب المختلفة والتعرف على المصادر التي تساعد على توفير أفضل الكفاءات للعمل في المؤسسة.
- ب- نظام معلومات تخطيط الموارد البشرية: هناك استخدامان أساسيان للمعلومات في مجال تخطيط الموارد البشرية هما: تخطيط التوظيف والتنبؤ بالعمالة، حيث يتمثل الهدف من تخطيط التوظيف في ضمان توفر العاملين الذين يمكنهم شغل المراكز الخالية. أما التنبؤ فيتضمن تقدير عدد العاملين الذين قد تحتاج إليهم المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة بها مستقبلاً.

و لأن عملية تخطيط الموارد البشرية تتطلب عمليات حسابية كمعدلات دوران العمل، وسياسات الترقية...فإن تطبيقات تخطيط الموارد البشرية تتطلب تصميم برامج خاصة، وتستلزم استخدام العديد من الملفات مثل ملف التوظيف، و ملف معدلات دوران العمل، و ملف أنواع الترقيات....الخ.

حيث يوفر تحليل حركة الوظائف المعلومات التالية:

- إعداد الموظفين المنقولين أو المرقيين الجدد في كل فئة وظيفية أو وحدة أو قسم، والعدد الإجمالي للترقيات.

- إعداد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة في المستقبل.

-إعداد العاملين المتاحين داخل المؤسسة لشغل وظائف مستقبلية بها

ج- نظام معلومات إدارة الأداء: حيث يتم تخزين بيانات تقييم أداء وإنتاجية العاملين وسلوكا تهم في قاعدة بيانات تساعد الإدارة على تحقيق الملائمة بين تقييم الأداء وطبيعة الوظائف والسمات المميزة لها، وبالتالي تحديد ووضع الحلول لمشاكل الأداء، كما تمكنها من تحديد الطريقة المناسبة للتقييم ومعرفة الفروقات بين الأداء المحقق والمعايير المحددة له.

د- نظام معلومات التدريب والتنمية: يستخدم نظام المعلومات بصفة أساسية في مجال التدريب للمساعدة في إدارته من خلال المعلومات التي تتضمنها قاعدة البيانات، كعدد المشاركين في التدريب، ومحتوى البرامج التدريبية، وإعداد ميزانية العملية التدريبية...الخ ويمكن استخدام قاعدة بيانات التدريب

في اتخاذ قرارات رئيسية منها:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.

- تقييم فعالية العملية التدريبية .

- تحديد الأفراد المؤهلين للترقية أو النقل.

- تحديد نوع البرامج التدريبية و فرق العمل المؤهلة لتحقيق الاستجابة لأهداف التدريب.
- ه- نظام معلومات التعويضات: تشمل أهم تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في مجال التعويضات الجوانب التالية:
  - إعداد قوائم الأجور والمرتببات.
  - تقييم الوظائف وتحديد الأجور التي تناسبها.
  - مسح الأجور للتعرف على الأجور والمكافآت بالمقارنة مع المنافسين لنفس الوظيفة في مؤسسات أخرى.
  - تحديد التغيرات المتوقعة في الرواتب نتيجة للترقية أو التميز في الأداء.

### ثالثا: الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء :

حظي موضوع الأداء باهتمام بالغ و شهد بحوثا مستمرة للبحث عن حلول لمشكلاته، من خلال إشراك العاملين في وضع السياسات و الأهداف، إتباع حوافز جديدة للجهود الفردية و الجماعية، ومئات الأساليب التي تركز على تحقيق هدف واحد و هو تحسين الأداء.

والأداء هو " النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ للأعمال"<sup>1</sup>.

نتيجة تفاعل ثلاث عناصر التي تشكل المعادلة التالية :  $P_h = MC^2$   
حيث :

M: التحفيز : الرغبة التي تحرك دوافع الفرد.  
C: المهارات: قدرته على التصرف في المواقف.



C: الثقافة : اللغة المشتركة ، وقدرته على المشاركة و التواصل مع الآخرين<sup>2</sup>.

و نظرا لأهمية أداء الموارد البشرية في المؤسس فقد استعملت عدة طرق في تقييم أدائهم، وعرفت هذه العملية عدة تصورات تنصب كلها حول تحسين الأداء وتحقيق المرودية ورفع مستوى العمل ليتطابق مع مكونات العمل و محتوى التدريب.

فتقييم الأداء هو " العملية التي تحصل بواسطتها المنظمة على التغذية العكسية لفعالية موظفيها"<sup>3</sup>.

فمن خلالها يتم قياس كفاءة العاملين وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقييم. ولكي يكون تقييم الأداء وسيلة فعالة وهادفة لتحقيق الأغراض المنتظرة منه، ينبغي أن يتوفر فيه مجموعة من الخصائص أهمها:

- أن يكون بصورة دورية ومستمرة ، حيث يتم المقارنة بين نتائجه السابقة والحالية، وأن توضع نتائجه بين يدي العاملين، أي تتاح لهم فرصة الحوار والنقاش مع رؤسائهم.

- أن يخضع للتقييم جميع العاملين، على كل المستويات دون استثناء.  
- أن يعتمد على معلومات كافية ودقيقة وحديثة، تحفظ في سجلات وملفات، حيث تسهل الرجوع إليها مرة أخرى.

- أن يدرك المقيمون مسؤولياتهم، وأن يتمسكوا بالموضوعية و يتجنبوا الأهواء و النزاعات، بحيث يتعاملون مع جميع الأفراد بكل صداقية.

- أن تتضح المبادئ والآليات التي تحكم عملية التقييم وأن يتم إصدارها بقرار من أعلى سلطة مختصة، أين يتم احترامه من طرف الجميع.
- أن يشمل مختلف الجوانب الشخصية والإدارية والإنسانية والفنية المتعلقة بالعامل وبالوظيفة والمؤسسة، وأن يتم إعطاء أوزان كمية لهذه المتغيرات تبعاً لدرجة أهميتها.
- ويمكن للمؤسسة تحقيق مجموعة من الفوائد من وراء تقييم أداء عاملها، والتي يمكن تلخيصها في أن تقييم الأداء:
- توفر نتائجه تغذية عكسية عن أداء كل عامل في المؤسسة، حيث يعرف من خلاله حقيقة أدائه الإيجابي أو السلبي، وبالتالي يتولد لديه دافع و رغبة لتطوير أدائه وتحسينه.
- يساهم في رفع الروح المعنوية لدى الأفراد، عند إدراكهم أن جهودهم المبذولة في تأدية مهامهم هي محل تقدير و اهتمام المؤسسة التي يعملون بها، وبالتالي يتولد لديهم شعور إيجابي نحو زيادة فاعلية الأعمال التي يقومون بها.
- يساهم في تنمية وتحسين عملية الإشراف والتوجيه لدى الرؤساء ، فمن خلال متابعة أداء مرؤوسهم باستمرار، وجمع معلومات عنهم وتحليلها ينمي فيهم المقدرة على التقدير والحكم على الأمور و وضعها في نصابها مما يرفع من مستوى قيادتهم الإدارية .
- تعد نتائجه وثائق تبرر المؤسسة من خلالها جميع القرارات التي تتخذها في مجال إدارة الموارد البشرية من ترقية وتسريح و تعويض..... الخ، سواء أمام الأفراد أو أمام الجهات المختصة كالنقابات العمالية.

- يضمن تحقيق عدالة المعاملة بين جميع العاملين في المؤسسة، فوجود نظام تقييم عادل وموضوعي، يضمن أن ينال كل فرد ما يستحقه من التعويضات والمزايا الوظيفية وفق جهده و نشاطه المبذول.

إن عملية تقييم أداء الموارد البشرية تفرض الاعتماد على معايير ومؤشرات واضحة من أجل الابتعاد عن الطرق الذاتية في التقييم، وهذا ما يوفره نظام تقييم الأداء، الذي يعرف بأنه "مجموعة من المهام المخططة والمنظمة، والتي تعمل على مراقبة و قياس وتحسين مساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>4</sup>، يتكون هذا النظام من عدة عناصر هي:

### **1-الهدف (الغرض من تقييم الأداء):** تقوم المؤسسة باستخدام أنظمة

لتقييم أداء العاملين فيها، نظرا لما توفره من معلومات مفيدة لها، و على الخصوص لإدارة الموارد البشرية، التي تستعملها لأغراض عديدة منها أن تقييم الأداء:

- يساهم في تخطيط القوى العاملة ورسم سياسات الاختيار والتعيين بما يحقق اختيار المهارات والمعارف اللازمة من الموارد البشرية المتميزة.
- يساعد الإدارة في معرفة معوقات العمل مثل السياسات والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.
- يساعد في عمليات النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة فقد يكون السبب في فشل الأفراد في أداء مهامهم بكفاءة هو عدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم العلمية والعملية.

- يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين من خلال تحديد مواطن الضعف في أدائهم من حيث القدرات و المهارات الفنية والإدارية.  
- يمكن من تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة و كفاءة أدائهم لأعمالهم، وذلك لتحسينه إلى الأفضل.

2- من يقوم بالتقييم (المسؤول عن التقييم): يمكن تقييم أداء العامل بواسطة:

أ- الرئيس المباشر: عادة يتطلب تقييم أداء الفرد شخص قريب منه يلاحظ أداءه طوال الوقت، فالرئيس المباشر هو الذي يحدد أهداف قسمه أو إدارته وكذلك المسؤوليات والواجبات، و بالتالي يكون له القدرة على التعرف على نقاط القوة والضعف فيهم وتقدير أدائهم على أساس واقعي.

ب- مديرو الإدارات : ضمانا للعدالة والموضوعية تقرر بعض المؤسسات عرض تقديرات الرئيس المباشر على سلطة رئاسية أعلى من أجل مراجعة التقارير التي وضعها.

ج- لجنة تقييم : تتولى في بعض المؤسسات لجنة لوضع تقارير عن أداء العاملين و سلوكهم، يكون أعضاؤها الأشخاص الذين لهم صلة بالعامل، ومن الأفضل أن يكون مدير الموارد البشرية أو من ينوب عنه أحد أعضائها لتزويدها بكافة البيانات اللازمة .

د-بالإضافة إلى الرئيس المباشر، وفي عالم العصرية برز مصدران جديان لتقييم أداء الأفراد هما:

\*الزبائن: في ظل المنافسة الشديدة التي تعمل فيها المؤسسة ، أصبح بقاءها رضا الزبون عن ما يقدم له من منتجات و خدمات، و بالتالي أصبح تقييم رضاه أساس تقييم أداء المؤسسة وأداء كل عامل فيها .

\*الحاسب: أصبحت الحواسب شائعة في العديد من المؤسسات كونها توفر لمدراء الموارد البشرية مراقبة أداء الأفراد بالطرق الإلكترونية، حيث يقوم المدراء بتزويدها ببيانات عنه، فنقوم بمعالجتها وإعطاء النتائج ( قياس الأداء كما)

3- توقيت التقييم: تختلف مدة التقييم من مؤسسة إلى أخرى، حسب حجم وطبيعة نشاطها والهدف من التقييم ذاته، وغالبا ما يكون مرة كل سنة، وفي بعض المؤسسات يتم نصف أو ربع سنوي، حيث يقيم الفرد عند بداية عمله في المؤسسة وأثناء فترة الاختبار أو عند الترشح لمنصب جديد.

4- معايير التقييم: يقصد بمعايير التقييم تلك العناصر التي تستخدم كركائز أو محددات لتقييم الأداء، فهي تحدد للمقيم ما الذي سوف يقيمه، ويمكن تقسيم هذه المعايير إلى:

- معايير الصفات الشخصية: أي المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة كالأمانة، والإخلاص، و الولاء...الخ.

- معايير تصف السلوك: وهي السلوكات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، كالتعاون، و المواظبة على العمل، و المبادرة ... الخ.

- معايير تصف النتائج: توضح ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الخاضع للتقييم من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها، من حيث الكم و الجودة والزمن والعائد والتكلفة... حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوب منه تحقيقها.

## 5- طرق تقييم أداء العاملين: هناك عدة طرق لتقييم أداء الأفراد في

المؤسسة نذكر منها:

\*طريقة الترتيب : تعتمد على مبدأ المفاضلة بين الأفراد، إذ يقوم الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا طبقا للمستوى العام للأداء من الأفضل إلى الأسوء، حيث يختار أفضلهم ليصبح الرقم 1 و أسوأهم ليصبح الرقم ن، ثم يختار ثاني أفضل الأفراد و أسوأهم ( ن-1 ) من بين البقية وهكذا إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد .

تتميز هذه الطريقة بأنها بسيطة وسهلة التطبيق، كما أنها سريعة، إلا أنه يعاب عليها صعوبة التطبيق إذا زاد عدد الأفراد في القسم أو المصلحة، كما أن عدم وجود معايير محددة للتقييم يجعله غير موضوعي لأنه يتم للأداء بشكل عام، بالإضافة إلى الجهد الكبير الذي يتطلبه من قبل المقيم لمتابعة أداء مرؤوسيه باستمرار .

\*طريقة القوائم: حيث تقوم الإدارة بإعداد قوائم تضم عبارات تشرح جوانب كثيرة من سلوك العاملين في العمل والصفات الواجب توفرها فيهم، وعلى المقيم أن يختار العبارة التي تصف أداء الفرد، و يكون ذلك إما بنعم أو لا، وعند الإتمام ترسل القوائم إلى إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد أوزان لكل إجابة فيها حسب درجة أهميتها، ثم تجمع هذه الأوزان ويكون الناتج هو مقدار كفاءة الفرد، تتميز هذه الطريقة بأنها تقلل من تحيز المقيمين لأنه يشارك في إعدادها رؤساء الوظائف المراد تقييمهما، كما أنها بسيطة وسهلة الفهم والتطبيق، وما يعاب عليها تكلفتها العالية إذ تتطلب من المؤسسة إعداد قوائم بقدر ما يوجد من الوظائف فيها، حيث أن عوامل القوائم تختلف من وظيفة إلى أخرى، كما أنها تتطلب وقت وجهد لإعدادها.

\*طريقة الأحداث الحرجة ( الجوهرية ) : تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل السلوكات والأحداث التي قام بها العامل والتي تؤثر على أدائه إيجابا أو سلبا، أي أن سلوكات الفرد نوعان، إيجابية تؤدي إلى نجاحه في العمل، وسلبية تؤدي إلى إخفاقه في العمل.

تحدد الإدارة قيم (نقاط) إيجابية للسلوكات الإيجابية، وسلبية للسلوكات السلبية، هذه الأخيرة تفقد الفرد قيم إيجابية إذا حصل عليها، تكون هذه القيم سرية ضمنا لتوفير الموضوعية في التقييم، وعلى المقيم ملاحظة العامل وتحديد أي من سلوكاته إيجابية وأي منها سلبية.

تتميز هذه الطريقة بابتعادها عن التحيز في التقييم، كما أنها تعطي فكرة واضحة و دقيقة على أداء الفرد من خلال ملاحظة أداءه وتحليله أثناء حدوث الوقائع(الأحداث) وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف فيه، إلا أنها تتطلب جهد كبير ومستمر من قبل المقيم لمتابعة أداء الفرد، كما أنها تقلل من موضوعية التقييم، حيث أن المواقف السلبية التي تصدر عن العامل قد تكون استثنائية لا تعبر عن طبيعة الفرد أو أنها قد تتلاشى بمرور الوقت.

\*طريقة الإدارة بالأهداف: يطلق عليها غالبا الإدارة بالنتائج أو إدارة الأداء، والتي تعني إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، بمعنى أن الرئيس لا يتولى تحديد الأهداف ويطلب من المرؤوسين تنفيذها، وإنما يشركهم في تحديدها وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها والفترة الزمنية التي تنجز خلالها. أما تقييم المرؤوسين فيتم على مدى قدرتهم على تحقيق الأهداف التي التزموا بها.

تتميز هذه الطريقة بأنها تركز على الأداء وليس على السمات الشخصية، تركز على الحاضر والمستقبل، كما أنها تأخذ بمبدأ المشاركة في وضع

الأهداف، فهي تبين للفرد ما هي إمكانياته وما هي النتائج المطلوبة منه، مما يجعله يبذل أقصى جهد لتحقيقها، إلا أنها تتطلب مهارات في الصياغة وتحديد الأهداف بشكل واضح، كما يصعب قياس الأهداف النوعية في ظلها. \*طريقة تقييم الأداء 360 درجة : وفق لهذه الطريقة يجري تقييم الفرد من جانب كافة المحيطين به على شكل دائرة قطرها 360 درجة، من جانب كل من: الرئيس، الزميل، المرؤوس، العميل الداخلي، العميل الخارجي، تصب هذه التقييمات في وعاء لدى الرئيس يستعين به في إعداد تقاريره عن أداء مرؤوسيه.

تضمن هذه الطريقة تنوع المعلومات مما يقلل من التحيز القائم على المعرفة الشخصية أو أي عوامل أخرى من شأنها التأثير على قرار المقيم، كما تستخدم كأساس أو محدد للتعين والتدريب وتحديد المهارات اللازمة من الموارد البشرية<sup>5</sup>.

6- **الإخبار بالنتائج واستخدامها:** تفضل بعض المؤسسات سرية تقارير تقييم الأداء وعدم إخبار العاملين بنتيجتها، لتجنب خلق مشاكل في علاقات الرؤساء بالمرؤوسين، وفي علاقات الزملاء ببعضهم، كذلك صعوبة إقناع البعض منهم بحقيقة نقاط ضعفه، أين يكون في هذه الحالة إعلان النتائج ومناقشتها معهم لا جدوى منها.

ولكن ومهما كانت قوة الحجج التي تؤيد سرية النتائج، فإنها لا توازي الفوائد التي يمكن تحقيقها من إعلانها ومناقشتها، فمبدأ السرية لا يحقق أهداف نظام تقييم الأداء، الذي يقوم على أساس اكتشاف وتحديد نقاط الضعف



في أداء الفرد للقيام بمعالجتها وتطوير أدائه، فإذا لم يطلع على نتيجة تقديره فكيف يتسنى له معرفة الأخطاء التي وقع فيها لتفادي وقوعها ثانية.

### رابعاً: أثر نظام معلومات الموارد البشرية على عملية تقييم أداء

#### الموارد البشرية:

يعتبر تقييم الأداء من الأدوات الهامة التي تستخدمها الإدارة في الرقابة على الموارد البشرية في المؤسسة والتي تستند إلى ضرورة وجود معايير، ثم إجراء أي تعديلات تستخلص من عملية المقارنة.

ويستخدم تقييم الأداء كنوع من الرقابة حيث يتم بصفة دورية و في مواقع العمل أثناء التنفيذ وتسمى الرقابة المتزامنة، ثم يتم تقييم الأداء في نهاية السنة وتسمى الرقابة اللاحقة، ثم بعدها يتم وضع المعايير للعام القادم.

تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى معلومات لتقييم أداء عاملها أو الرقابة عليهم، سواء قبل التقييم أو بعده وهنا ظهرت الحاجة إلى نظام معلومات موارد بشرية يساعدها على تحقيق ذلك.

ففي بداية عملية تقييم الأداء أو ما يسمى الرقابة السابقة يقوم نظام المعلومات بتوفير بيانات عن المعايير المستخدمة للتقييم ومعالجتها للتأكد من مدى تحقيقها للأهداف الموضوعية، كما يقدم بيانات عن مستوى كل عامل مما يسمح بتحديد الأداء (الأهداف) المطلوب منه تحقيقه .

فقد كان سابقاً يتم تقييم الفرد من قبل رئيسته المباشر، و الذي يعتمد بدرجة كبيرة على علاقة الفرد برئيسته فإذا كانت العلاقة ممتازة فمن الطبيعي أن يحصل الفرد على درجة عالية، إلا أنه وفي ظل استعمال نظام المعلومات يتم وضع أهداف لكل فرد بناء على مستواه (من بيانات النتائج التي حققها

فيما مضى )، ويقوم الفرد نفسه بمراقبة تطور أدائه ( الرقابة الذاتية ) قبل أن يقيمه رئيسه من خلال إطلاعه على نسبة الإنجاز التي حققها من الأهداف الموضوعية والتي تتضمنها برامج تقييم الأداء بالأهداف التي يحتويها نظام معلومات الموارد البشرية، الذي يسمح بتسجيل و متابعة كل الخطوات والعمليات التنفيذية بصورة مستمرة واكتشاف أي خلل أو انحراف .

وهذا يمكن الفرد من تحسين وتطوير الجوانب الضعيفة فيه والاستمرار في تحسين الأمور التي هو ممتاز فيها، بشرط أن تكون الأهداف الموضوعية محددة ويمكن قياسها ومنفق عليها وعلى زمن تحقيقها.

أما في الرقابة اللاحقة أو بعد تقييم أداء الأفراد، فيقوم نظام المعلومات بعد جمع نتائج التقييم المقدمة من طرف الرؤساء بفحصها للتأكد من صحة مطابقتها للمعايير الموضوعية ثم مقارنة هذه النتائج بالأهداف المتفق عليها لتحديد مدى تحقيقها، ثم إعداد تقارير عنها.

ويسمح نظام معلومات الموارد البشرية للإدارة من خلال التقارير التي يقدمها ( معلومات التغذية العكسية ) من قياس مدى نجاح نظام التقييم المعمول به في المؤسسة وتحديد مواضع الخلل فيه، مما يمكنها من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

فالمعلومات التي يوفرها النظام عن تقييم الأداء تساعد الإدارة في:

- التنبؤ باحتمالات نجاح الفرد في وظيفته الحالية أو في وظائف أكبر منها .
- توفير المدخلات اللازمة لتحديد احتياجات التدريب الفعلية من خلال تحديد نقاط القوة أو الضعف في أداء الأفراد .

- إظهار مدى مصداقية إجراءات الاختيار و بأنه تم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب .
- منح ترفقيات عادلة أساسها مهارات و قدرات الأفراد .
- إبراز المهارات التي تتوفر عليها المؤسسة مما يمكنها من الاهتمام بها أكثر .
- إتخاذ قرارات أكثر صحة ودقة وفي الوقت المناسب .

## خاتمة

لم تعد نظام أهمية الموارد البشرية في أي مؤسسة موضع شك أو نقاش، فقد تغيرت المفاهيم التي كانت تعرفه فيما مضى والنظرة المحدودة التي ينظر له منها، و أصبح العاملون اليوم موردا أساسيا والوحيد في المؤسسة الذي يتمتع بالقدرة على التفكير و الإبداع والتجديد و التطوير و هو بذلك سلاح مهم في يد المؤسسة لتحقيق إستراتيجياتها التنافسية.

ولكسب رضا العاملين و زيادة أدائهم والتحكم فيهم عملت المؤسسة على تسيير هذه الموارد بشكل فعال من خلال المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فيها، من تحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم، و إرساء ثقافة التعاون والعمل الجماعي فيهم، و الإصغاء لاقتراحاتهم وأفكارهم، و تزويدهم بالمعارف والمهارات، و التي تعتبر نتائج موضوعية لعدالة عملية تقييم الأداء، مستخدمة نظام معلومات الموارد البشرية وسيلة لترشيد قراراتها وتحسين نشاطاتها .

وبالتالي فإن نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة يحتاج دائما إلى تطوير حتى يتمكن من تحقيق المهام المفترض به تأديتها، و يجعل من

عملية تقييم أداء الموارد البشرية أكثر فعالية. و لتحقيق ذلك نورد التوصيات التالية:

- إخضاع العاملين في إدارة الموارد البشرية لدورات تدريبية تمكنهم من مواجهة ومسايرة التغيرات التكنولوجية و الاستفادة منها لتأدية مهامهم.
- إنشاء موقع للمؤسسة على الأنترنت يساعدها على نشر المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية كإعلانات التوظيف، الإعلان عن نتائج اختبار التوظيف، نشر معلومات عن مكانة وأهمية المؤسسة بهدف استقطاب المهارات .
- إشترك المؤسسة في دورات تدريبية عبر شبكات الأنترنت، تسمح للعاملين بزيادة معارفهم ومهاراتهم وبخاصة الإبداعية منها .
- تشجيع وتحفيز ثقافة التغيير في أساليب العمل بالنسبة لموظفي إدارة الموارد البشرية مما يسهل قيامهم بالعمل أكثر، و أساليب التدريب لكافة الأفراد و خاصة القادة منهم.
- الرقابة على نتيجة تقييم أداء الأفراد التي يقوم بها الرؤساء المباشرون وعدم الأخذ بآرائهم مباشرة، من خلال إجراء بحوث في هذا المجال.
- أهمية نشر الوعي والتنقيف لموظفي إدارة الموارد البشرية بأهمية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية وأثرها في سرعة و دقة إنجاز الأعمال التي يقومون بها، وأهمية مواكبتهم للتطورات الحديثة.
- الاعتماد على نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية وخاصة تقييم الأداء .
- تعيين أفراد أو فرع تابع لمصلحة الموارد البشرية، يسند إليه مهمة إجراء البحوث للتعرف على الأوضاع الخاصة بالموارد البشرية، استقبال شكاوي

الأفراد والتقصي عن المشاكل التي يعانون منها، من خلال إعداد استمارات توزع على الأفراد حتى يتمكنوا من الإجابة بحرية ودون الشعور بالخوف من الإدارة.

إن الاقتراحات المقدمة تمس في مجملها نظام معلومات الموارد البشرية، لأنه يساهم بشكل كبير في تحسين عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة من خلال المعلومات التي يقدمها.

## المواش و المراجع

1-Kholladi Mohamed Khireddine, Cours Des Systemes Organisationnels, Bahaeddine edit,Alger, 2003-2004, p36.

2-كامل سيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية (مدخل تحليلي )، مطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية،1997، ص.28

3- Armand Dayan,Manuel de Gestion, 2éme édition,AUF,Paris, 2004,P 224.

4-جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص. 530

5- رايmond ماكلويد، نظم المعلومات الإدارية، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص. 832

6-سليم الحسينة، نظم المعلومات الإدارية نما (إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2006، ص.292

7-محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2006، ص107

8- عبد الباروي ابراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ( الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة )، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص.25

9-Dimitri Weiss , Les Ressource Humaines , Les edits d'organisation , paris ,2001,p25

10 -عبد الفتاح بوخمخ ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص.102

11-Petit et Autres, Gestion Stratégique et Operationnelle des Ressources Humaines , edit gaetan morean Québec ,paris, 2000 , p377.

12-Jean supizet, le management de la performance durable ,les edit d'organisation ,paris, 2000 , p226.