

استغلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية

الأستاذ: خالد دحية
جامعة بسكرة، الجزائر

الملخص:

يهدف الباحث من خلال دراسته هذه إلى محاولة التعرف على أهمية استغلال نتائج تقييم الأداء في المؤسسات الرياضية وتبيين العلاقة بين التصميم والتسيير الجيد لنظام تقييم الأداء وتأثيرها على نتائج التقييم وبالتالي أهداف المؤسسة الرياضية ككل. وأيضا معرفة مختلف الطرق والمعايير المستخدمة في التقييم واستغلال نتائجه للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب، وكذا توضيح فائدة التطبيق الفعلي في الواقع وما هو مسطر بشكل نظري من طرف -المسؤولين عن الموارد البشرية- كأهداف تسييرية مستمدة من مختلف نظريات التسيير، ومن ثم إظهار القيمة الحقيقية لعملية تقييم الأداء ودورها في تنمية الموارد البشرية وبالتالي تحقيق الأهداف المرغوبة.

Abstract :

The objective of this research is to know the importance from considering the results of performance evaluation of the human resources in the sports institutions, and showing the nature of the relation between planning and good managing to the organization of human evaluation and its influence on the results of evaluation and the objectives of the establishment. Moreover knowing the various ways and standards used for evaluating and exploiting that results to reach the expected level in performance. In addition illustrating the benefit from the real application of that idea and what is given as theoretical papers from responsables as objectives, which are taken from different management theories, therefore showing the real value from the performance evaluation and its role in developing human resources and realizing the Wishes objectives.

تهدف المؤسسات الرياضية إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء بالشكل والمستوى المطلوب عند القيام بأعمالها، ولل فرد العامل في المؤسسة الرياضية دور في ذلك كونه أحد أهم المتغيرات في تحقيق الكفاءة في الأداء، فتحقيق الأهداف بالشكل المرغوب مرتبط بأدائه داخلها.

تعتبر الموارد البشرية من العناصر الأساسية التي ينبغي إدارتها وتسييرها بالشكل السليم، الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها، فتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء لا يتوقف على ما للمؤسسة الرياضية من إمكانيات وموارد، سواء أكانت مادية، مالية، بشرية، أو تنظيمية، وإنما تتحقق من خلال قدرتها على الاستفادة المثلى من الإمكانيات المختلفة بصفة عامة، ومن الموارد البشرية بصفة خاصة. من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة وجب على المؤسسة الرياضية أن توفر نظاما يساهم في وضع السبل اللازمة للتنفيذ وكذا لتقييم أداء الموارد البشرية باعتبارها هي من تقوم بالتنفيذ، فنظام تقييم أداء الموارد البشرية يعمل على تصحيح مسار التنفيذ و الكشف عن ما يمكن أن يعوق الموارد البشرية إلى الوصول إلى مستوى الأداء المطلوب، وهذا بهدف اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهةها.

إن تقييم الأداء في المؤسسة الرياضية يساهم بشكل كبير في تحديد سياسات وأساليب إدارة الموارد البشرية المتبعة، فهو يهدف إلى تحقيق الاستغلال والاستثمار الأمثل لمختلف طاقات وقدرات الموارد البشرية، والعمل على تنميتها وهذا من خلال كشف الفجوة في الأداء، فمن خلال نتائج التقييم يمكن الحكم على مدى نجاح السياسات المتبعة في تسيير المؤسسة الرياضية، ومن خلالها أيضا يمكن تحديد مختلف الاحتياجات المستقبلية المتعلقة بالتكوين و أساسا لتحديد الحوافز والمكافآت والترقية في الدرجات والمناصب، كما يساهم في إعطاء معلومات فعالة تساعد في تحديد مدى توافر قدرات الفرد ومنصب عمله الحالي وإمكانات نجاحه في منصب آخر، وهذا كله يساهم في تحقيق مستوى الأداء المطلوب وبالتالي أهداف المؤسسة الرياضية ككل. ولن يتم ذلك إلا إذا كان نظام تقييم الأداء

مصمما بالشكل المناسب والشامل لجميع المكونات المتعلقة بالأفراد. ولما لذلك من أهمية فقد حاول الباحث من خلال هذا المقال إبراز تأثير التصميم و التسيير الجيد لنظام التقييم على نتائج تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية.

1- مفاهيم أساسية:

1-1- الموارد البشرية:

تعرف بأنها "جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية"⁽¹⁾.

1-2- إدارة الموارد البشرية:

يمكن اعتبار الموارد البشرية كل فرد يعمل لدى المؤسسة ويسعى لتحقيق أهدافها، وتتمثل هذه الموارد في المسؤولين والموظفين والإطارات والعمال على اختلاف مستوياتهم. أما تسيير هذه الموارد فيعرف على أنه "مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها"⁽²⁾.

1-3- الإدارة الرياضية:

تعرف بأنها "عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المسطرة"⁽³⁾.

إن الإدارة الرياضية تهتم باستغلال وظائف الإدارة، من أجل تسيير المؤسسة الرياضية من خلال توفير واستغلال الموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة في الميدان الرياضي، وكذلك توفير الإمكانيات المادية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

4-1- الأداء:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة⁽⁴⁾.

أي أنه يشكل السلوك الوظيفي للعاملين في المؤسسة لتحقيق أهدافها، وبالتالي تبرز أهمية تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة لكي يتسنى للعامل معرفة واجباته وحقوقه، ومن ثم ممارسة صلاحياته وتحمل المسؤولية الناجمة عنها.

5-1- إدارة الأداء:

تعرف على أنها: "الوسيلة التي يضمن من خلالها المسير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المؤسسة"⁽⁵⁾.

يتضمن هذا المفهوم إسقاط كل من القيادة والتنظيم والتنسيق والتنبؤ والمراقبة على عملية الأداء

6-1- تقييم الأداء:

يقصد به : "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم للقيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى"⁽⁶⁾.

كما يقصد به : " نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع"⁽⁷⁾.

ويعرف أنه "قياس مجموعة من الجوانب المحددة من أداء الموظف للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف من أجل دعم نقاط القوة وإزالة نقاط الضعف"⁽⁸⁾

2- معايير الأداء:

تتجسد معايير الأداء من خلال المعيار الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة الفرد العامل في القيام بالعمل المطلوب منه، وهذا بالمقارنة بين العمل المنجز مع الأهداف المطلوب تحقيقها، أي "أن هذه المعايير أو الجوانب أو العوامل عناصر متنوعة بعضها يتعلق بسلوك الفرد الموظف، وبعضها يتعلق بشخصيته، وبعضها يتعلق بالنتائج والانجازات التي يحققها والواقع أن هذه العوامل تختلف فيما بينها بالنسبة لصعوبة أو سهولة قياسها وبالنسبة لمدى ارتباطها بالأداء أو الجانب موضع القياس"⁽⁹⁾

وتضم معايير الأداء ثلاثة أنواع هي:

❖ **معايير كمية:** تتم بتحديد العلاقة بين كمية العمل المنجز والزمن المرتبط بهذا الأداء.

❖ **معايير نوعية:** يجب أن يصل الفرد العامل إلى مستوى معين من الجودة والدقة في الأداء وكذا عدم تجاوز نسبة معينة من الأخطاء.

❖ **معايير كمية ونوعية:** إذ يجب على الفرد العامل أن يصل إلى كمية معينة من الأداء خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

أي أن اختيار معيار معين دون معيار آخر يعتمد على الهدف من تقييم الأداء فإذا كان الهدف هو تحسين الأداء الوظيفي فإن المعيار يجب أن يكون مرتبطاً بذلك الأداء وإن كان الهدف هو قياس القدرات الاتصالية الاجتماعية المستقبلية فإن هذه الجوانب يجب أن تبرز في التقييم"⁽¹⁰⁾

3- طرق تقييم الأداء:

يعتبر تحديد طرق التقييم من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم أداء الموارد البشرية. وهناك طرق عديدة للتقييم منها التقليدية والحديثة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها.

3-1- الطرق التقليدية: هي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة، نذكر منها:
✓ طريقة التدرج البياني:

تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق وأسهلها إذ يستعمل المسؤول عن عملية التقييم نموذجاً يتضمن خصائص أو صفات معينة يريد الحكم عليها في أداء الأفراد أو المرؤوسين، وأمام كل صفة من هاته الصفات خط يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع كأن تكون التقديرات ضعيف، متوسط، جيد جداً، ممتاز، وهذا حسب توفر كل من هذه الخصائص فيه، ويقوم المقيم بوضع علامة على الخط عند الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يتعلق بالصفة، ويعبر عنها بأرقام أو نقاط. يتم بعد ذلك جمع تلك النقاط ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل أداء الفرد العامل.
✓ طريقة الترتيب:

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب العاملين بالمؤسسة حسب معيار الجدارة والكفاءة في تحقيق العمل المرغوب وذلك بشكل متدرج من أعلى درجة إلى أدنى درجة، ثم يتم جمع الدرجات التي حصل عليها العامل ويحدد ترتيبه العام مقارنة بزملائه الآخرين.

✓ طريقة مقارنة أزواج من العاملين:

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أزواج من العاملين، حيث تتم مقارنة كل فرد عامل في قسم أو مجموعة معينة مع بقية الأفراد العاملين في هاته المجموعة. وهذا ما يسهل عملية المقارنة ويجعلها أكثر دقة، ويتم ترتيب الفرد العامل حسب عدد المرات التي يمتاز فيها عن بقية العمال، وتتم العملية بالنسبة لكل الأفراد في

المؤسسة. على المقيم العمل على مقارنة كل ثنائية وتقرير من هو الأفضل في هذه المجموعة.

✓ طريقة التوزيع الإجباري:

تعتمد هذه الطريقة على مبدأ التقييم على المنحنى؛ لذلك يتم تقسيم الأفراد على مجموعات طبقاً للمستوى العام لأدائهم ومقارنتهم مع بعضهم البعض، من خلال كتابة اسم كل فرد عامل في بطاقة ثم يقوم المقيم بتوزيع هذه البطاقات التي تحمل أسماء الأفراد العاملين على مجموعات، وتتم عملية التوزيع حسب نسب محددة لكل مجموعة كما يلي:

المجموعة الأولى : 10% من العاملين ذوي أداء منخفض جدا

المجموعة الثانية : 20% من العاملين ذوي أداء منخفض

المجموعة الثالثة : 40% من العاملين ذوي أداء عادي

المجموعة الرابعة : 20% من العاملين ذوي أداء مرتفع

المجموعة الخامسة : 10% من العاملين ذوي أداء مرتفع جدا

3-2- الطرق الحديثة: من أمثلتها نذكر:

✓ طريقة الاختيار الإجباري:

تهدف طريقة الاختيار الإجباري إلى تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الأداء، إذ تتكون استمارة التقييم من مجموعات من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل، و من هذه الأربع جمل جملتان تمثلان الصفات المرغوبة و اثنتان تمثلان الصفات الغير مرغوبة في أداء الفرد العامل، و يقوم المسؤول عن عملية التقييم باختيار جملتين من كل أربع جمل : واحدة تقيس الصفة المرغوبة في أداء الفرد، و الأخرى تُعبّر عن الصفة الغير مرغوب فيها، وتعطى أوزان نوعية للعبارات التي يحتويها المقياس الإجباري في الاختيار و لا يعلم المسؤول عن التقييم مسبقا الوزن أو القيمة الحقيقية لهذه الجمل، و هو ما يقلل من التقييم الشخصي والتحيز، لذلك فهو يختار الجمل التي تصف فعلا سلوك الفرد في

الوظيفة، كما أنه لا يعرف أيًا من الجمل ستحسب لصالح الموظف و أيا منها ستحسب ضده.

✓ طريقة قوائم المراجعة:

"تستخدم هذه الطريقة مجموعة من الصفات والسلوكيات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل، وعلى المقيّم أن يؤشر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين⁽¹¹⁾.

وتستخدم لهذا الغرض قائمة خاصة تتضمن عددا من الأسئلة التي تخص سلوك الفرد عند قيامه بأداء عمل معين ومساهماته في مجال العمل، وعلى الرئيس المباشر أن يقرر ما إذا كانت الإجابة على كل سؤال ب"نعم" أو "لا" ويضع العلامة المناسبة أمام الإجابة المرغوبة، تقوم الإدارة بالاحتفاظ بملفات الدرجات النوعية المعطاة لهذه الأسئلة وتتسم بالسرية التامة ولا يعلم المقيّم عادة بالأوزان المقترنة بكل سؤال، إذ أنه لو علم بطبيعة الاتجاه السلبي أو الايجابي لوزن السؤال النوعي فرمما يحدث لديه نوع من التحيز.

✓ طريقة الأحداث الحرجة:

يُقصد بالأحداث الحرجة ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يُعدّ علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو حتى مؤشرا لحسن أدائه أو قصوره أو دليلا على ارتفاع كفاءته أو انخفاضها. وكيفية تعامل الفرد العامل معها هو الذي يحدد الفارق في الأداء. وتتم من خلال وضع " الرئيس المباشر لسجل يطلق عليه سجل الأداء حيث تدون فيه الوقائع أو الأحداث الجوهرية التي تواجه الفرد في عمله وكيفية سلوكه ويدون بصورة دورية جميع البيانات المتعلقة بسلوك الفرد سواء كانت هذه المواقف لصالحه أو لضده "⁽¹²⁾.

أي أن يقوم بتسجيل جميع الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل فيتم تسجيل وقت ومتى وأين ولماذا حدث هذا التصرف؟ ومع من؟ أي أنه يسجل أعمالا فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود سلبي أو ايجابي.

✓ طريقة الإدارة بالأهداف:

من خلال الإدارة بالأهداف يتم توفير أكبر قدر ممكن من القيمة الداخلية التي توجد في العمل نفسه والتي تساهم في إعطاء الفرد العامل رضا داخليا أثناء أداء عمله الذي يجبه ويناسب تخصصه وقدراته ويشبع حاجاته النفسية⁽¹³⁾.

وكذا القيمة الخارجية التي تتركز فيما يحصل عليه الفرد نتيجة أدائه للعمل كالأجر والمركز الاجتماعي وهي كلها مزايا خارجية لا توجد في طبيعة العمل نفسه، أي أنه في حالة تدني مستوى الأداء الفعلي من المعدل المطلوب فإنه يتم وضع هدف لإعادة الأداء إلى ما يجب أن يكون عليه، كما أن الإدارة بالأهداف تمتاز بكونها موجهة نحو النتائج الفعلية وتعمل بشكل أفضل عندما يتم إشراك الأفراد العاملين في عملية التسيير.

4- المراحل الأساسية لعملية تقييم الأداء:

تمر عملية تقييم الأداء بعدة مراحل⁽¹⁴⁾:

✓ تحليل الوظيفة: هي المدخل لعملية تقييم الأداء وبموجبها يتم تحديد مكونات الوظيفة وعلى ضوء تحليل الوظيفة يتم تحديد سمات وخصائص الوظيفة .

✓ تحديد معايير الأداء: بموجب وصف الوظيفة والأهداف المرسومة لها يتم تحديد معايير الأداء ولا بد من وضوح هذه الأهداف تشجيعا للموارد البشرية على رفع مستويات أدائها.

✓ الإعلان عن المعايير: لا بد من إبلاغ كافة الموارد البشرية بمعايير أدائهم كي يكونوا على دراية بها وما هو متوقع منهم، كما يجب على الرئيس التأكيد من أن كافة مرؤوسيه قد فهموا بشكل واضح المعايير الخاصة بأدائهم.

✓ قياس الانجاز الفعلي: يعني قياس الانجاز الفعلي بناء على المعلومات المتوفرة عن انجازه ويتم الحصول على هذه البيانات إما من خلال الملاحظة المباشرة للرئيس أو من خلال التقارير عن الانجاز.

- ✓ مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير: وذلك من خلال المقارنة لتحديد الانحرافات بين الانجاز الفعلي للأداء والمحددة لقياسها.
 - ✓ مناقشة نتائج عملية التقييم: تتم من خلال المقابلة وبموجبها يقوم الرئيس باستعراض نقاط القوة والضعف في أداء المرؤوس وطبيعة المشكلات التي تعترض أداؤه وسبل علاجها بهدف تحسين مستويات أدائه مستقبلا.
 - ✓ اتخاذ القرارات: وبموجب هذه المرحلة وعلى ضوء نتائج التقييم سلبية كانت أم ايجابية تتخذ إدارة الموارد البشرية سلسلة من القرارات بعضها يتعلق بالمسار الوظيفي للمرؤوس والبعض الآخر يتعلق بكيفية تطوير وتحسين أداء المرؤوس أما البعض الآخر فيتناول إجراء تحسينات على ظروف ونظم العمل أو إعادة النظر ببعض سياسات إدارة الموارد البشرية.
- 5- المجالات التي يستخدم فيها تقييم الأداء:

تتمثل أهم استخدامات نتائج تقييم أداء الموارد البشرية في الآتي:

- ✓ تحديد صلاحية الموظف الجديد: باعتبار أن أساليب الاختيار المختلفة لا تضمن الكشف عن درجة كفاءة الفرد العامل بدقة، فإن نتائج تقييم الأداء تساعد على إبراز إمكاناته وقدراته ومهاراته المختلفة وبالتالي تبين درجة كفاءته من خلال تحديد مدى قيامه بما هو مطلوب منه في فترة الاختبار ومن ثم معرفة ما إذا كان سيثبت أو يتخذ معه إجراء آخر.
- ✓ الاسترشاد بها عند الترقية والنقل: إن تحديد درجة كفاءة أداء الفرد العامل يؤدي إلى إجراء عملية الملاءمة بينها وبين متطلبات المنصب الذي يشغله، وقد يكون ذلك سواء بنقله إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى أو مستوى آخر، كما يمكن الترقية إلى وظيفة أعلى إذا كانت نتيجة التقييم تبرز مهارات تسمح له القيام بمهام في مستوى أعلى مما هو عليه.
- ✓ تحديد الاحتياجات التكوينية: تساعد نتيجة تقييم الأداء في معرفة وتحديد نقاط الضعف والقوة لدى الموارد البشرية، فيتم من خلال ذلك وضع خطط تسمح بالتغلب على نقاط الضعف سواء بالتكوين أو بما يسمح

- بتجاوز هذا النقص، كما تعمل على تحفيز الفرد العامل من أجل المحافظة على مستوى أدائه أو تحقيق مستوى أفضل. أي أن نتائج تقييم الأداء تكشف عن الاحتياجات التكوينية في المؤسسة الرياضية والتي على أساسها تحدد نوعية وماهية برامج التكوين التي تحتاجها.
- ✓ الاسترشاد بها عند منح المكافآت: يتم منح مكافآت للفرد العامل مقابل فائدة حققها أكثر من تلك التي تفرضها عليه واجبات وظيفته وما هو مطلوب منه القيام به، وهذا ما يساهم بشكل كبير في محافظة الأفراد المتميزين على مستواهم ودفع من هم أقل منهم مستوى إلى بذل جهودهم من أجل الوصول إلى المستوى الأفضل.
- ✓ فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المسؤولين: إن نتائج تقييم الأداء لا تُبرز فقط مستوى أداء الفرد العامل فهي تعكس أيضا قدرة المسؤول عن التقييم على التوجيه والحكم السليم، كما أن خضوع نتيجة تقييم المسؤول إلى المراجعة من مستوى أعلى سيدفعه إلى العمل على تنمية مهاراته.
- ✓ تنمية وتطوير مستوى أداء الوظيفة: إن إلمام الفرد العامل بالنظام الذي يتم من خلاله تقييمه يساهم في تطوير مستوى الأداء، زيادة على تقبله لنتائج التقييم ومستوى كفاءته ومناقشة المسؤول على التقييم في كل وجه من أوجه العمل تساعد في تحقيق الكفاءة داخل المؤسسة الرياضية.
- ✓ تقييم العلاقة بين الفرد العامل والمسؤول: إن عملية تقييم الأداء تتطلب من المسؤول أن يكون على اتصال مباشر ومستمر بالفرد الذي سيقوم كفاءته، لكي يكون تقييمه على أسس موضوعية وعادلة.
- ✓ الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين: تساعد نتائج تقييم أداء الموارد البشرية على تحسين أسلوب الاختيار والتعيين وهذا ما يساعد في توظيف ما تحتاجه المؤسسة الرياضية فعلا من موارد بشرية تتطابق سماتها مع متطلبات الوظيفة.

6- الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء:

باعتبار تقييم الأداء عملاً بشرياً يقوم به شخص بشأن شخص آخر، فلا يمكن أن يخلو من المشاكل أو الأخطاء والتي قد تؤدي إلى فشل عملية تقييم الأداء، "كونها تتعلق بالعامل البشري واحتمالات الخلاف في الاتجاهات والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين وبين بعضهم البعض، لذا التحدي أن تجد الإدارة وسيلة لإدارة الأداء تكون واضحة ومقبولة من العاملين وتحقق أهداف الإدارة والعاملين في نفس الوقت" (15).

إذ تواجه عملية تقييم أداء الموارد البشرية مجموعة من المشاكل والصعوبات تتعلق بعضها بتصميم نظام تقييم أداء الموارد البشرية ويتعلق الأمر الآخر بالمسؤول عن التقييم وكذلك بإدارة النظام، وأخرى تتعلق بالفرد العامل الذي يتم تقييم أدائه:

6-1- الصعوبات التي تتعلق بتصميم النظام:

- ✓ عدم وجود معدلات ومعايير للأداء: هناك صعوبة في وضع معدلات ومعايير لجميع الوظائف. فمن أسباب عدم كفاءة نظام تقييم أداء الموارد البشرية هو غياب معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء ومفهومة من طرف جميع المشاركين في عملية التقييم من رئيس و مرؤوس.
- ✓ استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف: كاستخدام طريقة واحدة للتقييم ويتم تعميمها على جميع الأفراد مع اختلاف الوظائف والأهداف المطلوبة. وبغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف وهو ما يسبب انعدام كفاءة عملية تقييم الأداء.
- ✓ عدم كفاءة نماذج التقييم: إن وجود نماذج واضحة وشاملة وسهلة تساعد على تشجيع المقيم على أداء عمله في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب؛ عكس وجود التعقيد في نموذج التقييم وعدم الوضوح الذي يؤدي إلى عدم كفاءة نظام التقييم.

✓ السرية في التقرير: كأن لا يتم إعلام الفرد العامل بنتيجة تقييمه حفاظا على السرية، وهو ما لا يساهم في تحقيق الهدف الأساسي من نظام تقييم الأداء من أجل تحسين الأداء.

✓ عدم توفر تحليل للوظائف: وهذا بتوفر وصف دقيق للوظيفة في المؤسسة لمعرفة مختلف أجزاء العمل والواجبات والمسؤوليات والحقوق التي تتطلبها طبيعة الوظيفة المشغولة في حد ذاتها وطبيعة وظائف المرؤوسين.

6-2- الصعوبات التي تتعلق بالمقيم:

✓ خصائص المسؤول عن التقييم: تتعلق هذه المشكلة بخصائص المسؤول عن عملية التقييم بشكل مباشر أو غير مباشر، ففي حالة كونه حديث الخبرة في مجال تقييم الأداء فإنه قد يميل إلى القسوة والصرامة على عكس صاحب الخبرة الإدارية والقدرة العالية لذلك فإنه يُفضل عند اختيار من يقوم بالتقييم أن يكون متميزا بالخبرة والإدراك والقدرة على التعامل مع محيطه داخل المؤسسة الرياضية.

أثر الهالة: تظهر هذه المشكلة عندما يتأثر المقيم ببعض الصفات أو الخصائص التي يتميز بها من يقوم بتقييمه مما يؤثر على تقديره العام للأداء. كأن يتم تقييمه إيجابا في حالة التأثير الايجابي أو سلبا في حالة التأثير السلبي بسبب أن المقيم يعتقد أن الفرد العامل متفوق أو ضعيف في صفة معينة من صفاته التي يجبها المقيم أو لا يجيها، توجد عدة طرق لتجاوز مشكلة اثر الهالة من بينها تكوين المسؤولين عن عملية التقييم في ما يخص عملية التقييم المنوطة بهم ليكون في صورة تساعده على مواجهة أثر الحكم من أول نظرة أو أثر النظرة الأولى وكذا إعلامهم بوجود أثر الهالة وهذا من خلال تدريبهم على عمليات تقييم أداء بكل استقلالية وعلى أساس الملاحظة الدقيقة لمختلف أبعاد السلوكيات والأداء⁽¹⁶⁾.

...النزعة المركزية: تتم بميل المسؤول عن التقييم نحو الوسط عند تقييم أداء الأفراد العاملين باعتبار أنهم متوسطين في أدائهم؛ دون إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين. وهو ما ينعكس بالسلب على الأحكام النهائية المتعلقة

بتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء؛ " تظهر مشكلة النزعة المركزية من خلال الصعوبات التي يواجهها المكلف بعملية التقييم لأداء مهمته بالشكل السليم سواء لعدم علمه بكيفية القيام بالعملية لأنه لم يتم بذلك من قبل، أو لأنه ليس لديه المعلومات الكافية للقيام بذلك لهذا يميل إلى الوسط وهو ما يؤثر في عملية تقييم الأداء⁽¹⁷⁾.

✓ الميل إلى اللين والتشدد في التقييم: إذ يميل بعض القائمين على عملية تقييم الأداء إلى التساهل والرفق واللين أثناء تقييم الأداء، أو التشدد بإعطاء تقديرات متوسطة حتى للممتازين، وهو ما ينعكس بالسلب على نتائج التقييم ويساهم في فقدان عملية التقييم لقيمتها والهدف الأساسي منها.

✓ الميل إلى التقييم العشوائي: من خلال عدم الاهتمام بالدقة والعدالة في التقييم بإعطاء تقديرات متفاوتة للأفراد العاملين في المؤسسة الرياضية دون أن تعكس هذه التقديرات حقيقة أدائهم، وهو ما يجعل من عملية تقييم الأداء عشوائية لا تبرز الوجه الحقيقي لأداء الموارد البشرية.

الأولية والحدثة: تظهر هذه المشكلة عند القيام بعملية التقييم لمدة طويلة، إذ يعمل المسؤول عن التقييم إلى الأخذ بالأداء الأولي للفرد العامل دون الأخذ بعين الاعتبار للتطورات اللاحقة لأول عملية تقييم، أو أن يعمل على إهمال أداء الفرد السابق ويعطي صورة عن أحدث مستوى للأداء، " فعملية التقييم تتميز بالاستمرارية التي تستهدف إحصاء جميع التغيرات السابقة والحالية والمتوقعة مستقبلاً للأداء"⁽¹⁸⁾.

✓ إذ يجب التطرق إلى أداء الفرد الماضي وأدائه الحالي وهل يتوقع استمراره في المستقبل.

✓ التحيز الشخصي: تبرز هذه المشكلة عند انحياز المسؤول عن عملية التقييم لصالح الفرد العامل الذي يقيم أدائه لأسباب عدة منها: القرابة، الصداقة، الجنس وغيرها، وهو ما يجعل عملية التقييم بعيدة عن الموضوعية.

6-3- الصعوبات المتعلقة بإدارة نظام تقييم الأداء:

- ✓ نقص النشرات الدورية: من خلال قلة إصدار وتوزيع النشرات الدورية و لوائح وأنظمة تتعلق بتقييم الأداء، وكذا عدم وصولها إلى جميع الأفراد العاملين وبالتالي انعدام الوعي بالهدف من وراء عملية تقييم الأداء.
- ✓ نقص التكوين: تبرز هذه المشكلة باعتبار أن المسؤول عن عملية التقييم في حاجة للتكوين على الأساليب الحديثة لتقييم أداء الموارد البشرية؛ بهدف معرفة الجديد في هذا المجال وكذا محاولة تفادي الأخطاء السابقة، وهذا لن يتم إلا من خلال إعداد البرامج التكوينية المناسبة لتدعيم قدرات المسؤولين عن تقييم الأداء.
- ✓ قلة المتابعة: تحتاج عملية تقييم أداء الموارد البشرية إلى متابعة من أجل معرفة المشاكل التي قد تواجه المسؤول عن التقييم والمساهمة في الوصول إلى حلول، وعدم المتابعة قد يؤدي إلى تراكم المشاكل وبالتالي ظهور نتائج لا تعكس الواقع الفعلي للأداء.

6-4- الصعوبات التي تتعلق بالمؤوس:

تبرز من خلال عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه أداءه أو عدم قدرته على أداء ما هو مطلوب منه أصلا، وكذا عدم فهمه لنظام التقييم وشعوره بالخوف والظلم وعدم الأمان وبالتالي ميله للكسل وعدم الاهتمام بنتائج التقييم. إن وجود قنوات اتصال بين المسؤولين عن عملية تقييم الأداء تعتبر وسيلة مفيدة لاكتشاف الأخطاء ومن ثم العمل على تجنبها، فعن طريق الاتصال الفعال يتم الوصول إلى اتفاق حول ما يتوقعونه من مستوى أداء الأفراد العاملين في المؤسسة الرياضية، وأيضا تحديد العوامل التي يجب التركيز عليها أثناء القيام بعملية التقييم، وهو ما يساهم في اتخاذ القرار المناسب والذي سيتأثر حتما بنتائج عملية التقييم.

خاتمة:

يمكن القول أنه على المؤسسات الرياضية أن تنظر إلى العنصر البشري ك رأس مال وأصل حقيقي تفوق قيمته رأس المال المادي، إنَّ تقييم الأداء يساهم في تحديد جوانب القوة والضعف في أداء الفرد من أجل العمل على تنمية وتطوير نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف ومعالجتها، وهو ما يؤدي إلى تحقيق أثر إيجابي في أداء الأفراد إن تم استغلاله بالشكل السليم، وبالتأكيد إلى تحقيق أثر سلبي إذا أسئء استغلاله، فأهمية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية تبرز باعتباره الأساس الذي يتم من خلاله اتخاذ قرارات تتعلق بمستقبل الأفراد ومن ثم أهداف المؤسسة ككل، وهذا لن يتأتى إلا إذا تمَّ استغلال نتائج تقييم الأداء على أسس وأساليب علمية وموضوعية مع وضع نظام تقييم أداء مصمم بشكل يناسب العملية التسييرية بالمؤسسات الرياضية.

❖ هوامش البحث:

- (1) عمرو وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص11.
- (2) باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ط 02، ص12.
- (3) نعمان عبد الغني، لطيفة عبد الله شرف الدين، الإدارة الرياضية، وزارة الإعلام والثقافة، البحرين، 2010، ص15.
- (4) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص215.
- (5) عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص239.
- (6) صلاح الدين محمد عبد الباقي، العوامل العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص257.
- (7) خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي - دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ط02، ص199.
- (8) عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، مكتبة الشارقة، الإمارات، 2010، ص96.
- (9) عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحي نظمي، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ط01، ص265.
- (10) المرجع السابق، ص 268.

(11) يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 245.

(12) نفس المرجع، ص 246.

(13) ابراهيم محمود عبد المقصود، حسن الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء للطباعة والنشر، 2003، ط 1، ص 105.

(14) كامل بربير، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008، ط 01، ص 233.

(15) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ط 01، ص 128.

(16) Claude Levy Leboyer, Evaluation du personnel quels objectifs? Quelles méthodes ?, Editions d'Organisation, Paris, 2007, 6^{eme} éd. p 55

(17) Ibid. p 55 .

(18) خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 214.