

الفصل الثامن

تقويم أداء الموارد البشرية

يهدف هذا الفصل إلى الإلمام بالموضوعات التالية:

1. مفهوم تقويم الأداء.
2. أسباب الاهتمام بتقويم الأداء.
3. أهداف أنظمة تقويم الأداء.
4. عناصر ومعايير تقويم الأداء.
5. شروط معايير الأداء.
6. نطاق معايير تقويم الأداء.
7. مداخل تحديد معايير تقويم الأداء.
8. منهجية التقويم و إجراءاته.
9. طرق تقويم الأداء.
10. مشكلات التقويم وكيفية علاجها.

مقدمة

حظي موضوع أداء الأفراد العاملين ولا زال، بكثير من العناية والاهتمام من قبل إدارة الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص على حد سواء، وبات من المهمات الرئيسية التي يجب أن تنفذ بصورة مستمرة ومنتظمة و على أسس علمية و موضوعية.

يُعد تقويم الأداء عملية حديثة نسبياً قياساً إلى سائر عمليات الإدارة، فقد ظهر التقويم لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات الصناعية إلا في أوائل الثلاثينات، حيث بدأ بالتبلور شيئاً فشيئاً كوظيفة متخصصة تستهدف قياس أداء العاملين في هذه المصانع ليجري في ضوء نتائج القياس اتخاذ التدابير المتصلة بالمكافأة والعقوبة⁽¹⁾.

ومنذ ذلك التاريخ أخذ موضوع تقويم الأداء يكتسب أهمية متزايدة في غالبية الدول وباتت تعتمده المنظمات العامة والخاصة، كإحدى الوسائل الموضوعية التي من شأنها أن تقدم للمسؤولين فيها فكرة واضحة عن نقاط القوة والضعف في أداء العاملين، من أجل العمل على التصدي للسلبيات وتطوير الإيجابيات بما يخدم أهداف الإدارة والعامل فيها على حد سواء.

لكن المسألة المركزية في هذا الموضوع تكمن في: أيُّ نظام لتقويم الأداء نختار؟ وأيَّة طريقة نعتمد؟ واستطراداً أيَّة معايير للتقويم، وأيَّة فئات من العاملين ينطبق عليهم هذا التقويم؟ وكيف السبيل إلى إجراء تقويم أمين وموضوعي للأداء

¹ - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 1993، ص94.

بمنأى عن التأثيرات الشخصية للقائمين بالتقويم؟. إن هذه المسائل وغيرها، ستكون مجال بحثنا في هذا الفصل.

1- مفهوم تقويم الأداء:

تواجه الإدارة في مختلف منظمات الأعمال ظاهرة وجود اختلاف بين الأداء الفعلي و الأداء المعياري أو الأداء المرغوب فيه، و لذلك تطلب الأمر أن تقوم الإدارة بتحليل هذه الظاهرة بهدف التعرف على أسبابها خلال القيام بعملية تقويم الأداء التي يتطلب القيام بها توافر مؤشرات عن الأداء المعياري أو المرغوب من جهة، و الأداء الفعلي من جهة ثانية.

فالأول و هو الأداء المرغوب فيه: حيث يتم تحديده من قبل الإدارة في صورة أهداف مطلوب تحقيقها.

و الثاني و هو الأداء الفعلي: حيث يتم التعرف عليه من خلال عملية تقويم الأداء. و لقياس هذا الأداء، أو تلك الفعالية تستخدم الإدارة تقارير قياس الأداء و التي تسمى أيضاً تقارير قياس الكفاية. و على هذا النحو ينطوي تحت مفهوم تقويم أداء الأفراد عمليتان أساسيتان هما:

أ- قياس الأداء الفعلي للأفراد.

ب- الحكم على مستوى الأداء الفعلي، من خلال مقارنة بيانات هذا الأداء بمعايير الأداء المطلوبة لتقدير مدى نجاح الفرد في أداء العمل و إمكانية تقدمه فيه مستقبلاً⁽¹⁾.

¹ - سليمان خليل الفارس. عيسى شحادة ملدعون. يسرى مباركة: إدارة الموارد البشرية. منشورات جامعة دمشق، الطبعة السابعة. 2006. ص، 300.

إن من بين الأسئلة التي تتبادر إلى ذهن المهتمين بموضوع الإدارة، ما هو تقويم الأداء؟ ولماذا هذا التقويم؟ وما هي الأهداف المتوخاة منه، و بالتالي فوائده بالنسبة للمنظمة و العاملين؟

وإذا كان التقويم يعني القياس، فما هي وحدات هذا القياس؟ وهل أن التقويم يعني قياس إنتاجية الأفراد فقط؟ أم ثمة معطيات أخرى غير الإنتاجية والأداء المباشر يتوجب قياسها؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة تمهد الطريق أمام أسئلة أخرى تتعلق بوجهة استخدام نتائج تقويم الأداء، ذلك أنه من البديهي القول أن قياس كفاءة الأفراد ليس هدفاً بذاته، إنما هو وسيلة لتحقيق أغراض أخرى. فما هي هذه الأغراض؟ وما علاقتها بباقي سياسات إدارة الموارد البشرية؟

قبل الولوج في توضيح مفهوم تقويم الأداء الوظيفي يجدر بنا التنويه إلى أنه يستخدم في أدبيات الفكر الإداري عدة مسميات لهذا المفهوم منها:

أ- تقدير الكفاية: Efficiency Rating

ب- تقدير الجدارة أو الكفاية: Merit Rating

ج- تقدير الأداء: Performance Appraisal

د- تقرير الكفاية: Efficiency Report

أما ما يتعلق بمعنى المفهوم نجد أنه مكون من " تقويم الأداء و" تقويم الأداء للدلالة على مفهوم قياس الكفاءة، فكان لا بد من البحث في أصل هاتين اللفظتين لجلاء هذا الالتباس اللغوي.

وبالعودة إلى كتب اللغة ومن بينها " لسان العرب"⁽¹⁾ يتبين لنا أن هناك مصدراً مجرداً واحداً هو (قوم) ومنه (القيام) كمصدر أيضاً، ويقال قوم درأه أي

¹ - ابن منظور، لسان العرب، دار إحياء التراث العربي، المجلد 11، 1988، ص355 وما يليها.

أزال اعوجاجه، ويقال قوّم السلعة و استقامها أي قدرها، والقيمة ثمن الشيء بالتقويم.

و الذين كتبوا باللغة العربية درجوا على استعمال لفظة تقويم للدلالة على القيمة، فيما استخدموا لفظة تقويم للدلالة على التصويت والتصحيح، وقد أجاز مجمع اللغة العربية في إحدى جلساته التي انعقدت في القاهرة عام 1968 استخدام لفظة التقويم لشيوع استعمالها ودلالاتها على القيمة، لذلك سنستخدم لفظ تقويم الأداء كمصطلح للدلالة على التصويت والتصحيح من ناحية و الاعتماد على نتائج عملية التصحيح لإعطاء قيمة لذلك الأداء.

تعريف تقويم الأداء

تعددت مفاهيم تقويم الأداء بتعدد وجهات نظر الباحثين، فهي و إن اختلفت في شكلها فق اقتربت في مضمونها إلى حد بعيد. فيقصد بتقويم الأداء: تلك العملية المنتظمة التي تشمل كل أوجه السلوك الوظيفي آخذاً في الاعتبار ديناميكية العاملين و مدى استجابتهم لمتطلبات الوظيفة و قبولهم لتحمل مسؤولياتها⁽¹⁾.

ولعل أحد التعريفات الأكثر شمولية، هو أنه نظام رسمي تحدده إدارة المنظمة لتحديد الدرجة التي من خلالها يؤدي العامل عمله وفق المعايير المحددة، و معرفة مدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة ، حيث تتعرف على مستوى أدائه فيكافأ على الأداء العالي، و العمل على معالجة نواحي القصور في الأداء المنخفض إن وجدت².

تتم عملية التقويم من خلال مقيمين كل في مستوى إداري معين خلال فترة زمنية معينة، يجمعون خلالها المعلومات ذات الصلة بجهد و سلوك المقوم و

¹ - حسين محمد الحموي و آخرون: إدارة الموارد البشرية. القاهرة، مكتبة عين شمس 2000. ص 209.

² - Angelo Denis Ricky W Griffin :Human Resource Management/ Houghton Mifflin Company 3rd ed 2008. p318.

ذلك أثناء أدائهم لعملهم على أساس موضوعي و عادل مابين فيه جوانب القوة و الضعف و أسبابها، و ذلك وصولاً لغاية أساسية هي مكافأة كل فرد كل حسب أدائه. و لعل الهدف الاستراتيجي لذلك يكمن في رفع إنتاجية المنظمة و زيادة فاعليتها التنظيمية باستمرار مما يعود بالفائدة على المنظمة و الموارد البشرية معاً.

مما تقدم نرى أن تقويم أداء الأفراد، هو عملية مهمة من عمليات الإدارة في أية منظمة كانت ترمي إلى الكشف عن نواحي القصور والقوة في أداء العاملين فيها، في فترة زمنية محددة، بهدف معالجة نقاط الضعف عن طريق الإعداد والتدريب وتشجيع عناصر القوة عن طريق حفز الأفراد المجددين وفتح آفاق الترقى أمامهم، تحقيقاً لفعالية الإدارة أو المنظمة وإنتاجيتها بأقل كلفة وأسرع وقت وأفضل جودة.

2- أسباب الاهتمام بتقويم الأداء :

هناك عدة أسباب تدعو إلى زيادة الاهتمام بعملية بتقويم الأداء في منظمات الأعمال نذكر أهمها بما يلي⁽¹⁾:

أ- اعتبارها من قبيل إجراءات التنظيم الداخلي: حيث تعتبر ممارسة إدارية داخلية، و شكل من أشكال الرقابة الإدارية الداخلية على الأداء. و هي بذلك تعتبر من أحد الوظائف الفرعية التي تمارسها الإدارة (المشرفون كل ضمن اختصاصه و في المستوى الإداري الذي يشغله) على أداء المرؤوسين التابعين له.

¹ - أحمد أبو السعود محمد: الاتجاهات الحديثة لقياس و تقويم أداء العاملين. دار منشأة المعارف. الاسكندرية. 2004، ص. 25 و ما بعدها.

ب . اعتبارها أداة و مؤشر لأداء المنظمة ككل: حيث تستخدم نتائج التقييم كأداة لقياس أداء المنظمة ككل، وبالتالي قدرتها على تحقيق أهدافها الحالية و إمكانية تطويرها لمقابلة التغيرات و التحديات الخارجية. و بالتالي فإن مؤشر الأداء هذا يمكن الإدارة من التعرف على طبيعة أداء العاملين بالمنظمة، و يعطي لهم فرصة إمكانية تطوير أدائهم مستقبلاً.

ج . اعتبارها وسيلة من وسائل اكتشاف الأخطاء المرافقة لعملية الأداء: و يظهر ذلك من خلال نتائج تقارير الأداء التي تعطي الإدارة العليا تصوراً واضحاً عن الأداء و فاعليته. و معرفة ذلك يكون من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري. و لعل تحليل تلك التقارير يفيد الإدارة في التعرف على أخطاء الأداء، و أسبابه و طرق علاجه، فقد يرجع ضعف الأداء مثلاً إلى نقص في التدريب و إكساب العاملين بعض المهارات أو السلوكيات اللازمة لأداء العمل.

و قد يرجع القصور في الأداء إلى قصور عملية الإشراف، بسبب عدم قدرة المشرف على توجيه مرؤوسيه بسبب نقص مهارته الإنسانية و الاتصالية في هذا الجانب. و خلاصة القول إن تقارير الأداء تعتبر وسيلة من وسائل تصحيح الأداء من خلال ما تبرزه من نقاط ضعف يجب تلافئها، أو نقاط قوة يجب التأكيد عليها و تعزيزها.

د- اعتبارها أحد الأنظمة الفرعية في منظمات الأعمال: فإذا نظرنا إلى عملية تقييم الأداء من منظور مدخل النظم نجد أن عملية التقييم هذه مكونة من مدخلات و عمليات و مخرجات، حيث تتم عملية التقييم ضمن بيئة معينة، و لها أهدافها المحددة و ذلك على النحو التالي:

1- مدخلات نظام تقييم الأداء: و تشمل كافة البيانات و المعلومات الخاصة بأداء عمل العامل، و مستواه و قدراته الإدارية و الفنية و مهاراته

السلوكية، و كذلك الأبعاد الوظيفية أو المعايير الإدارية و عناصر التقييم التي يتم على أساسها تقييم و قياس أدائه.

2- عمليات نظام التقييم: و تشمل مختلف الإجراءات التي يقوم بها المقومون المختصون و التي تشمل طرق التقييم المختلفة المتبعة التي سنمر على ذكرها لاحقاً.

3- مخرجات نظام تقييم الأداء: و التي تشمل على خلاصة التقارير النهائية عن الأداء خلال فترة زمنية محددة. و التي تستخدم في الحكم مستوى ذلك الأداء، و اتخاذ القرارات المرافقة التي على أساسها ستستخدم نتائج عملية التقييم و التي سنأتي على ذكرها في فقرة لاحقة.

4- التغذية المرتدة: تعتمد الأنظمة على الوظيفة الرقابية أثناء عمل النظام، و لكي تقوم هذه الوظيفة بنجاح فإنها تستخدم المعلومات التي توصلها إلى النتائج التي توصل إليها النظام. و تعرف هذه العملية بالتغذية المرتدة. فإذا ما حدثت انحرافات أو أخطاء بين الأسس و عناصر التقييم المستهدفة و تلك المحققة، فيتطلب الأمر تصحيح هذا الوضع و ذلك بتنظيم المدخلات و تعديلها، ثم تنظيم العمليات و تعديلها أيضاً.

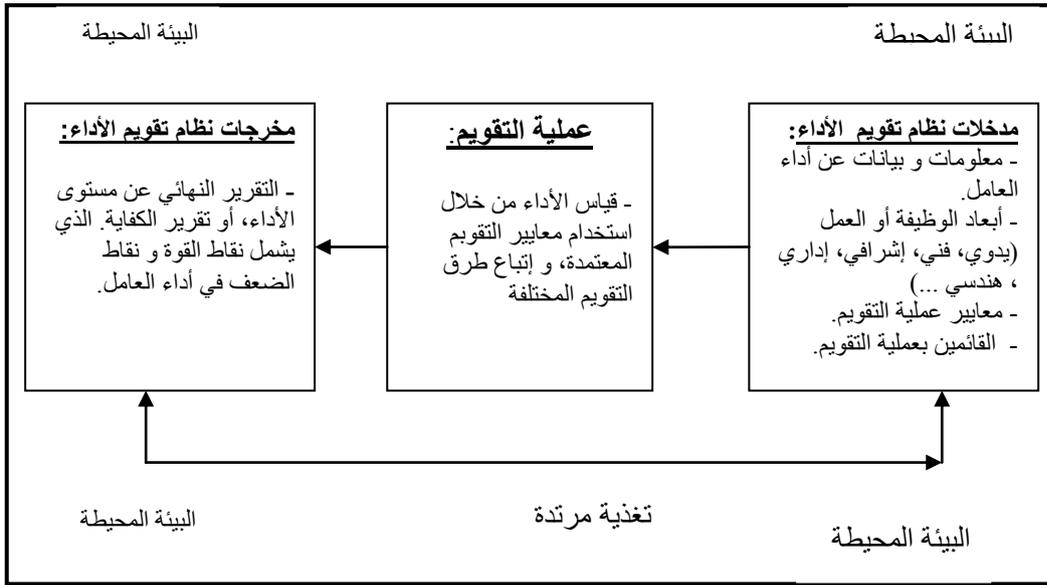
5- البيئة المحيطة بنظام التقييم و تشمل:

أ . البيئة الداخلية: و تتمثل بالقسم أو الإدارة التي تتم فيها عملية التقييم، و طبيعة الأنشطة و الأعمال التي تتم فيها، و بالأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة. و كذلك ثقافة المنظمة بالإضافة إلى الأعراف و التقاليد السائدة و التي تؤثر بطبيعتها على إجراء عملية التقييم.

ب . البيئة الخارجية: و تتمثل بمجموعة من الأنظمة و التشريعات و القوانين التي تسنها الحكومة و تلزم المنظمات بإتباعها في عملية التقييم، و لاسيما قوانين العمل و أحكامه الناظمة لعملية التقييم. و هذا خاضع لطبيعة النظام

السياسي و شكل الملكية و مدى تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية و الاجتماعية. كما و تتمثل بعلاقة المنظمة بالمنظمات الأخرى المحلية الإقليمية و الدولية و مدى التفاعل و التأثير المتبادل في ذلك. و يوضح الشكل رقم (1) نظام عملية التقييم.

الشكل رقم (1) تقييم الأداء بوصفه نظاماً في المنظمة



3- أهداف عملية تقييم الأداء:

إن عملية تقييم أداء ليست هدفاً بذاتها، بل هي وسيلة تستهدف تطوير أداء العاملين وزيادة فاعليتهم في تحقيق أهداف المنظمة. فما هي أهداف أنظمة تقييم الأداء في منظمات الأعمال و ما هي مجالات استخدامها؟ إن مجالات استخدامها تعكس أهمية و أهداف عملية التقييم. إن لتقييم أداء العاملين مجموعة من الأهداف التي يمكن استخدامها في عدد من المجالات نذكر منها:

أ - **تخطيط الموارد البشرية**¹: يساهم في التخطيط لنوعية الموارد البشرية اللازمة مستقبلاً، ورسم سياسات الاختيار والتعيين ويبين مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقويم أداء العاملين الذين تم تعيينهم واختيارهم فإذا كانت هذه المعدلات عالية فإنه يعد دليلاً على نجاح سياسات الاختيار و التعيين أما إذا كانت ضعيفة فهذا يعني فشل المنظمة في رسم سياسات الاختيار و التعيين و يجب عليها أن تتخذ طرق مختلفة كلياً في توظيفها المستقبلي و في نشاطات اختيارها و هذا الاحتمال لا يظهر في حال كان جميع الموظفين يقومون بعمل ممتاز .

ب - **الترقية و تخطيط المسارات الوظيفية**: تساعد نتائج التقويم في رسم و تحديد مسارات المستقبل الوظيفي لجميع العاملين في المنظمة، و بشكل خاص للأشخاص الذين يشغلون وظائف إدارية. فنتائج التقويم المستمر تظهر إمكانات الموارد البشرية التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج إليها الفرد عن طريق الترقية، على مدى حياته الوظيفية في المستقبل. إذ يوضح تقويم الأداء بشكل جلي من هو الشخص المرشح للترقية، و ما هي الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يرتقي إليها هذا المرشح. ذلك لان نتائج تقويم الأداء تعتبر مقياساً موضوعياً يكشف عن إمكانات و قدرات الموارد البشرية لشغل عدد معين من الوظائف في المستقبل⁽²⁾.

ج - **تقويم عملية الاستقطاب و الاختيار**: و ذلك عندما تظهر نتائج التقويم ضعفاً في مستوى كفاءة الموارد البشرية التي جرى تعيينها مؤخراً. هذا يعني أن أنشطة الاستقطاب و الاختيار و التعيين، قد فشلت في اختيار الأفراد ذات الإمكانيات و المؤهلات المناسبة للعمل في المنظمة. و بالتالي تعتبر نتائج تقويم

¹ - Angelo Denis Ricky W Griffin. Op. cit, 319 -

² - عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة. مرجع سبق ذكره. ص 376.

الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح وظيفة الاستقطاب والاختيار و التعيين التي هي من الوظائف الأساسية أيضا لإدارة الموارد البشرية في أداء مهمتها المطلوبة منها. و على مستوى الوظيفة العامة فنتائج التقييم تكشف عن عيوب القوانين والأنظمة التي تحكم الوظيفة فيما يتعلق بعملية الاختيار.

د - تحديد ماهية و نوعية البرامج التعليمية و التدريبية: تبين نتائج تقييم أداء العاملين عادة مواطن الضعف و القصور في الأداء و هذا يفرض على إدارة الموارد البشرية في المنظمة تصميم و تنفيذ برامج التعلّم و التدريب اللازمة، التي سوف تعالج جوانب القصور هذه. فمواطن الضعف قد تكون (نقص في المعارف أو المهارات أو السلوكيات أو الاتجاهات).

و هذا يقودنا في نهاية المطاف للقول: بأن نتائج تقييم الأداء تكشف لنا عن الاحتياجات التدريبية في المنظمة و التي على أساسها تتحدد نوعية و ماهية برامج التعلم و التدريب التي تحتاجها.

هـ - تقييم برامج التعلم و التدريب: يسعى أي برنامج للتعلم و التدريب إما لعلاج جوانب ضعف أداء الموارد البشرية، أو تنمية جوانب القوة فيه. و هذه الجوانب يحددها كما مر معنا نتائج تقييم أداء الأفراد العاملين. و لكي نعرف هل نجح نشاط التعلم و التدريب الذي يعتب أحد وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة في إنجاز مهامه التي تتمثل هنا باستفادة المتدربين بعد الانتهاء من تدريبهم و تعليمهم للحكم على مدى هذه الاستفادة و هذا التحسن. و في ضوء ذلك نصل إلى نتيجة مفادها: أن نتائج تقييم الأداء تلعب دور المعيار في تقييم نشاط التعلم و التدريب.

و . تقييم سياسة الأجور والحوافز: إذا تبين أن نواحي القصور في الأداء ترجع لانخفاض المعنويات وضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الأجور والحوافز عن مستوى الأداء الفعلي. أو أن الحوافز المادية ككل

تتناسب مع معدلات التحسن في أداء وتعامل العامل. كما و يجب أن تظهر نتائج التقويم ضرورة توحيد القواعد والمعايير التي يتم على أساسها منح المكافآت وبعض أشكال الحوافز التشجيعية بعيداً عن استنساب المسؤولين. ز . إنهاء الخدمة: يأخذ إنهاء الخدمة شكلين هما: الأول هو الفصل أو الطرد من العمل Fire ، الذي يعتبر أقسى عقوبة تفرض بحق العامل. الطرد أو الفصل له أسباب كثيرة من فصل الأفراد الذين أظهرت نتائج تقويم أدائهم مع مرور الزمن ضعفاً واضحاً، و عدم وجود إمكانية لتحسين هذا الأداء. ذلك أن بقاؤهم يشكل عبئاً على المنظمة يجب تلافيه.

أما الشكل الثاني فهو التسريح من العمل: Lay-off ، الذي تلجأ إليها المنظمة عندما يكون لديها فائض من قوة العمل، و تريد الاستغناء عن جزء منها. و السؤال الذي يطرح نفسه هنا: من الذي سوف تستغني عنه من العاملين؟ و الإجابة واضحة و هي أن غالبية من يستغني عنهم هم من أصحاب الأداء العادي الذي يوضحه تقويم الأداء. و في ظل ما تقدم نجد أن نتائج تقويم الأداء تلعب دوراً أساسياً في مجال إنهاء خدمة العاملين، حيث تحدد من سوف يطرد، و من سوف يستغني عنه.

ح . تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج الوظيفي: من خلال ما يكشف عنه التقويم من مهارات قيادية وتنظيمية تؤهل أصحابها للنجاح في وظائف أعلى ثلاث قدراتهم أكثر، إذ ربما يتم تعيين موظف في وظيفة ما لا تتلاءم مع صفاته و مميزاته الشخصية و طاقاته، فيصبح من الضروري نقله لوظيفة أخرى ثلاث قدراته بحيث يمكن إظهارها في الوظيفة الجديدة المنقول إليها.

ك . تحسين أداء العامل وتطوير قدراته ومعارفه وحفزه على المزيد من العطاء وذلك من خلال إيجاد مناخ من المنافسة الشريفة بين العاملين

وإطلاق روح المبادرة والإقدام فيهم للاستفادة من فرص التقدم والترقي المتاحة لهم وتقوية حس المسؤولية لديهم.

م . كشف نقاط الضعف في التنظيم وطرق وأساليب العمل ليصار إلى تصحيحها وتجاوزها.

إن أنظمة تقييم أداء العاملين لا تكشف نقاط الضعف الذاتية عند العاملين فحسب بل تكشف الصعوبات والمعوقات الموضوعية التي تعترض العامل أثناء أدائه لوظيفته وتؤثر في مستوى إنتاجيته مثل شروط مكان عمل (الإضاءة، التهوية، الضجيج) فتعمل على معالجتها والحد من تأثيراتها.

4- عناصر ومعايير تقييم الأداء:

إن السؤال الأول الذي يتبادر إلى ذهن القائمين بعملية التقييم، هو ماذا نريد أن نقيم؟ واستطراداً كيف يمكننا الحكم على أداء عامل ما؟ وما هي الأسس والمعايير المستخدمة في القياس؟

فما هي هذه العناصر التي تميز وظيفة ما عن الأخرى؟ وما هي المعايير التي يجري القياس على أساسها؟ للإجابة على ذلك نبدأ بمعرفة العناصر المراد تقييمها في أداء العامل ثم نتعرف على معايير التقييم.

أ. عناصر تقييم الأداء:

إن المدخل الموضوعي لتحديد العناصر الأساسية التي تتكون منها الوظيفة يكون من خلال تحليل الوظيفة و توصيفها، وذلك للتعرف على واجباتها ومسؤولياتها وعلاقاتها التنظيمية وظروف دائها والمهام المنوطة بها.

إن وصف الوظيفة يؤدي إلى "معرفة ماذا يعمل شاغلها وكيف يقوم بعمله ولماذا يقوم به وبواسطة أي شيء يؤديه"⁽¹⁾ . ويتطلب وصف الوظيفة " إعداد جمل قصير للتعريف بالنشاطات الرئيسية التي يمارسها العامل من أجل تقديم

¹ - فوزي حبيش، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية بيروت، 1991، ص280.

الخدمة، من دون الإشارة إلى كيفية الممارسة" ، ولعله من الضروري القول أنه من الشروط الأساسية لنجاح عملية التوصيف أن تكون هذه الجمل الوصفية واضحة وسهلة ولا تحتمل أي التباس أو سوء تفسير، فلو أخذنا مثلاً وظيفة كاتب في إحدى الإدارات العامة وهي وظيفة من الفئة الرابعة لأمكننا وصفها على النحو التالي:

1- تنفيذ أوامر وتعليمات الرئيس المباشر.

2- كتابة التقارير.

3- تسجيل البريد الصادر والوارد.

4- مسك دفتر ذمة لتسليم وتسلم المعاملات.

إن هذه المهام والمسؤوليات والواجبات المنوطة بهذا العامل، غالباً ما تؤخذ من النصوص القانونية أو التنظيمية التي تحدد مهام كل وظيفة أو من خلال بطاقة تحديد المهام إن وجدت.

إن هذه المعطيات التي توفرها عملية وصف الوظيفة، يجري منها اشتقاق العناصر الوظيفية مثل: كمية العمل المنجز، السرعة في إنجاز العمل، المهارة في التنفيذ، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الرؤساء، جودة الإنتاج، المحافظة على أوقات الدوام، الحرص على استخدام وسائل العمل...الخ. أما إذا كنا بصدد وظيفة مفتش في التفتيش المركزي، فإن وصف المهام يكون على النحو التالي:

- التفتيش في الإدارات العامة والمؤسسات العامة.

- التحقيق مع العاملين.

- إبداء الرأي في المعاملات الواردة إلى التفتيش المركزي.

- الرقابة على الدوام والإنتاجية وحسن استخدام وسائل العمل.

- إبداء المشورة عفواً أو بناء لطلب الإدارة المعنية.

إن هذه المعطيات التي توفرها عملية وصف وظيفة مفتش إداري تختلف اختلافاً واضحاً عن الوظيفة السابقة، وبالتالي فإن العناصر الوظيفية المشتقة من وصفها تتناول المسائل التالية:

- معرفة النصوص المتصلة بتكوين الإدارة.
- القدرة على الرقابة.
- القدرة على التوجيه.
- حسن التصرف.
- القدرة على تطوير أساليب العمل.
- الدقة في العمل.

يتضح مما تقدم أن العناصر الوظيفية تختلف من وظيفة إلى أخرى بحسب الأهمية النسبية لكل وظيفة، وهو ما يستشف من اختلاف الوصف الوظيفي لكل وظيفة.

إن لكل عنصر من هذه العناصر الوظيفية مهارات معينة يجب توفرها في العامل القائم بالوظيفة، لذلك فإن عملية تحديد هذه العناصر هي عملية متخصصة تحتاج إلى كثير من المعرفة والدقة والإتقان بحيث تأتي هذه العناصر⁽¹⁾:

- واضحة ومحددة ومعرفة تعريفاً جيداً.
- لا توجد بينها ازدواجية.
- معبرة فعلاً عن محتوى الوظيفة.
- قابلة للملاحظة والقياس.

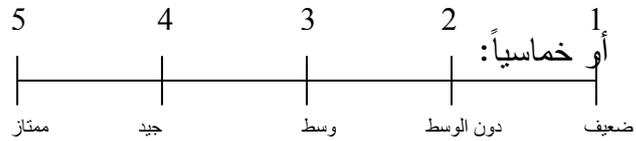
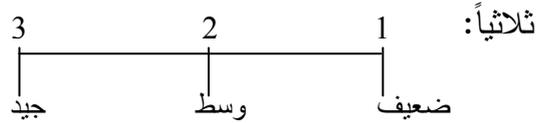
¹ - نبيل حسيني النجار، إدارة الموارد البشرية، (مدخل نظري تطبيقي)، مكتبة عين شمس، 1990، ص225.

■ مفهومة من جانب المقومين. إن عدم الدقة والموضوعية في تحديد هذه العناصر من شنه أن "يجعل نتائج عملية تقويم أداء الأفراد العاملين مضللة وقاصرة".

ب- معايير التقويم:

بعد تحديد العناصر التي تتكون منها الوظائف و الأعمال يجري اشتقاق معايير تقويم الأداء التي تستخلص من توصيف العمل⁽¹⁾.

فلقياس عناصر الأداء لوظيفة ما، نضع قبالة كل عنصر ميزاناً متدرجاً يتضمن إما قيمة رقمية أو درجات، أو مزيجاً من القيم والدرجات، وهذا الميزان قد يكون:



إن معايير التقييم هي عبارة عن معدلات أو مستويات الأداء المطلوبة عند كل درجة أو قيمة رقمية من هذا الميزان، بحيث يجري قياس أداء أي موظف عند كل عنصر من عناصر الأداء وفقاً لهذه المعايير.

ويتحدد معيار التقويم انطلاقاً من الأداء العادي المطلوب من العامل تأديته، فالإدارة تحدد ما تطلبه من شاغلي وظيفة ما لحسن سير عملها، وتدريب العاملين

¹ - عبد الغفار حفني، إدارة الأفراد، الدار الجامعية، 1999، ص 189 .

على كيفية بلوغ هذا المستوى من الأداء وكيفية الحفاظ عليه لضمان استمرارية الإنتاجية.

وعليه فإن الإدارة خلال عملية التقييم، قد تعتمد على معدل الأداء الجيد (العادي) كمعيار، ويقدر مستوى أداء كل موظف عند كل عنصر من عناصر الوظيفة انطلاقاً من هذا المعيار فمن يتجاوز من العاملين بأدائه متطلبات هذا المعيار يحصل على درجة ممتاز ومن هبط أدائه عن هذا المستوى يحصل على درجة أقل، كدرجة وسط أو دون الوسط أو ضعيف.

غير أن المشكلة التي تواجه الإدارة أثناء وضع المعايير، هي في صعوبة وضع معايير موضوعية للوظائف الإشرافية أو القيادية، فكيف يمكن أن نضع معايير رقمية لعنصر "المبادأة" أو "القدرة على التنظيم" لوظيفة مدير عام في إحدى الوزارات، وهما عنصران يعتمدان إلى حد بعيد على الابتكار والإبداع؟ وإذا كان من السهولة بمكان تحديد المعايير الكمية والنوعية (الموضوعية) للوظائف الفنية والتنفيذية مثل: عدد الصفحات المطبوعة على الحاسب، عدد الأخطاء الطباعية في الصفحة الواحدة (وظيفة كاتب)، فإن الصعوبة تكمن في كيفية إيجاد معايير دقيقة للوظائف القيادية والإشرافية أو الإدارية بشكل عام التي تعتمد على الصفات الشخصية أو الذاتية التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة، وعلى القدرات الذهنية والمعرفية التي يجب أن يتمتع بها في شتى النواحي الإدارية والتنظيمية.

من هنا وبالنظر إلى صعوبة اشتقاق معايير وصفية للوظائف الإدارية القيادية أو الوظيفية، التي تعتمد على الصفات الذاتية التي يجب أن تتوفر في القائم بالوظيفة، فإن اتجاهات الإدارة الحديثة تدفع نحو "عدم طغيان ورجحان هذه المعايير كونها تقوم على وصف سلوك العامل بشكل مستقل عن

تقنية العمل المنفذ" بل اعتماد طريقة الإدارة بالأهداف التي سنتطرق إليها عند الحديث عن طرق التقويم.

5- شروط معايير الأداء⁽¹⁾ : هناك مجموعة من الخصائص والمتطلبات التي يجب أن يتسم بها معيار قياس الأداء، حتى نستطيع الحكم على أن عملية التقويم قد جرت على نحو موضوعي و عادل أهمها:

أ- التمييز : يجب أن يميز المعيار الجيد بين الأفراد وفقاً لأدائهم الأمر الذي يساعد متخذي القرار على إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز والترقية أو التدريب وغيرها .

ب -الصدق: ويقصد بصدق المقياس إمكانيةه في قياس و تحديد مكونات الأداء الوظيفي دون زيادة أو نقصان، .إن معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه وتكون المعايير مشوهة عندما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء.

ج - الثبات: ويقصد بالثبات الاستقرار و التوافق في النتائج التي تم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص آخر .

د- القبول: فالمعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين ويكون قبولاً من قبل جميع العاملين .

د- الدقة: كما أن المعيار يجب أن يكون دقيقاً ليستطيع إدراك التفاوت في الأداء بين موظف وآخر، فبقدر ما يكون المعيار دقيقاً وحساساً بقدر ما ينجح في إبراز الفروق المرتبطة بأداء العاملين مهما كانت هذه الفروق دقيقة وضئيلة نتيجة تقارب مستوى أدائهم.

¹ - سهلية عباس، علي، علي حسين، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، ط 3، 2007، ص 143.

4- **بساطة المعيار وسهولة تطبيقه ووضوحه:** بالنسبة للقائم بالقياس " لأن المعايير لا بد لها من الوضوح والقابلية للتطبيق حتى يمكن القياس عليها وإلا تفقد صفة المعيارية".

6- نطاق معايير تقويم الأداء¹:

يشتمل تقويم الأداء على ثلاثة جوانب رئيسية في ضوءها تتحدد أنواع معايير التقويم التي بدورها تحدد نطاقها، وهذه الجوانب أو الأنواع تصف الأداء الجيد من ثلاث نواحي هي ما يلي :

أولاً: **معايير تصف الخصائص الشخصية :** ويقصد بها المزايا الشخصية الايجابية التي يجب أن يتحلى بها أثناء أداء عمله ،حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة ومثال عليها : الأمانة،الإخلاص ،الولاء،الانتماء،فالشخص الذي يتحلى بها ،لا شك أنها ستتعرض إيجاباً على أدائه ،مما يسهم في تقويم هذا الأداء بشكل جيد.إن تقويم الصفات مسالة ليست بالسهلة كونها غير ملموسة حيث تتطلب من المقيم متابعة الأداء باستمرار،ليتمكن من الكشف عن مدى وجودها لديه ،لذلك يصاحب تقويمها عدم الدقة .

ثانياً: **معايير تصف السلوك :** ويقصد بالسلوك تلك السلوكيات الايجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقويم،فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه،ومن هذه السلوكيات :التعاون،المواظبة على العمل،المبادرة،حسن التعامل مع الزبائن.إن تقويم هذه السلوكيات الايجابية تحتاج إلى متابعة مستمرة للأداء ،وبالتالي فان تقويمها يتصف أيضا بالصعوبة لكن بدرجة اقل من تقويم الصفات.

ثالثاً: **معايير تصف النتائج :** وتوضح هذه المعايير ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أدائه من انجازات يكمن قياسها وتقويمها من حيث الكم ،الجودة،والتكلفة،والزمن ،والعائد،حيث تمثل هذه الانجازات الأهداف المطلوبة

¹ - عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص، 410 - 413.

منه، وتعتبر هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا انه من الصعوبة بمكان استخدامها في تقويم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالاً ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية، ويتم تقويم النتائج المحققة من قبل الفرد، عن طريق مقارنة انجازه الفعلي بما هو محدد فيها، فيحدد مستوى هذا الانجاز.

7- مداخل تحديد معايير تقويم الأداء : يتم وضع وتحديد معايير تقويم الأداء من خلال مدخلين اثنين هما:

1- مدخل تحليل العمل وتوصيف الوظائف :

تتم عملية تحديد معايير تقويم الأداء من خلال هذا المدخل، بالاطلاع على نتائج تحليل العمل وتوصيف الوظائف، التي تبين مهام ومسؤوليات كل عمل في المنظمة، أي أنها توضح ما يجب أن يقوم به شاغل الوظيفة لتحقيق أهدافها، فهذه المهام والمسؤوليات ما هي في الواقع إلا عبارة عن معايير يمكن استخدامها في تقويم أداء شاغلي الوظائف، لمعرفة فيما إذا كانوا يؤدون أعمالهم وفق ما تتطلبه هذه الوظائف أم لا.

2- مدخل الخبرة :

تلجأ بعض المنظمات عند تحديد معايير تقويم أداء مواردها البشرية إلى الاستعانة بالعاملين القدامى الذين لديهم خبرة وإلمام عميق وواسع في العمل داخل المنظمة، حيث يكون بإمكان هؤلاء ومن خلال خبراتهم، أن يحددوا معايير الأداء التي تصف الأداء ذو المستوى العالي والمتوسط والضعيف .

8- منهجية التقويم و إجراءاته:

إن عملية تقييم أداء العاملين، ليست بالعملية السهلة، فهي تتطلب الكثير من العناية والدقة من أجل بلوغ خواتيمها المنتظرة على مستوى تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجية الإدارة على حد سواء.

فتحديد أهداف التقييم ووضع المعايير اللازمة لذلك وتعيين القائمين بهذه العملية، إضافة إلى وضع تقنيات وآليات مقابلة التقييم، كلها عمليات معقدة دونها مشكلات جمة يجب التنبيه إليها عند وضع نظام تقييم أداء العاملين.

فما هي مراحل تقييم أداء العاملين؟ ومن يقوم بعملية التقييم؟ وما هي مشكلات هذه العملية؟ وهل ثمة حلول ممكنة لعلاجها؟

أولاً- الخطوات التمهيديّة للتقييم:

تتدرج عملية أداء العاملين، وفق تسلسل منهجي، في مسار طويل من الإجراءات والخطوات، منها ما هو تمهيدي أي سابق لعملية التقييم، ومنها ما هو واقع في قلب هذه العملية. وسنقصر حديثنا في هذه الفقرة على الإجراءات التمهيديّة التي تسبق تقييم الأداء و التي تشمل.

أ- تحديد الأهداف والعناصر والمعايير:

إن الخطوة الأولى التي تتخذها الإدارة قبل المباشرة بتقييم أداء العاملين، تتمثل في تحديد الأهداف التي نريد تحقيقها من التقييم خلال فترة زمنية محددة، وقد يكون الهدف زيادة إنتاجية العاملين أو تطوير قدراتهم أو زيادة فعالية وإنتاجية الإدارة بشكل عام... الخ.

وعلى الإدارة بعد تحديدها للأهداف، واجب إطلاع العاملين عليها وشرحها وتوضيحها لهم وتحديد دور كل موظف في سبيل تحقيق هذه الأهداف.

ب- تحديد العناصر المكونة لكل وظيفة، فأى وظيفة مهما اختلفت درجة أهميتها تتكون من مجموعة من العناصر أو عوامل التقييم، وكل عنصر يتطلب مهارات وقدرات ومعارف يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة حتى يتمكن من

أدائها على الوجه المطلوب. وقد ذكرنا انه يتم اشتقاق هذه العناصر من تحليل ووصف الوظيفة.

ج- **تحديد القائمين بعملية التقويم:** المقيم هو الشخص أو الجهة الذي أو التي يجب أن¹ :

- 1) يتوفر لديه قدر وفير و كاف من المعلومات عن أداء الشخص الذي سيتم تقييمه ، حيث على أساس هذه المعلومات يكون بإمكانه الحكم على مستوى أدائه .
 - 2) يكون لديه القدرة على الملاحظة و المتابعة وجمع المعلومات اللازمة عن التقييم
 - 3) يكون لديه القدرة على تحليل المعلومات واستخلاص النتائج و الحكم على الأمور بشكل سليم .
 - 4) يتوفر لديه الدافعية الايجابية لتقييم الأداء بشكل موضوعي و صحيح .
 - 5) يتصف بقدرته على تحمل مسؤولية التقييم وعدم الخوف منها .
 - 6) يتوفر لديه النزاهة و الشعور بان مستقبل من يقيم أداءهم أمانة بين يديه .
- وبشكل عام يقوم بالتقييم²:

1-الرئيس المباشر:

¹ - عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة. مرجع سبق ذكره، ص، 389.

² - Raymond A Noe. John R. Hollenbeck. Barry Gerhardt. Patrick M. Wright : Human Resource Management. Gaining a Competitive Advantage. McGraw- Hill USA :2000 pp299.

الرؤساء المباشرين هم أكثر الناس استخدام لمصادر معلومات الأداء بافتراض توافر المعلومات اللازمة عن متطلبات العمل وباعتبارهم الأكثر معرفة بأداء الفرد، ولديهم القدرة على ربط أداء الفرد مع أداء القسم وأهداف المنظمة، وبذلك يكون لديهم القدرة على تقييم الموظفين. ولكن من المشكلات التي يسببها استخدام الرئيس المباشر كمقيم في بعض الحالات الخاصة وفي بعض الأعمال لا يملك الرئيس المباشر فرص متساوية ليراقب أداء الموظفين خلال عملهم كما في حالة الباعة الجوالون، إضافة إلى مكانية تحيزه ضد موظف معين ومحاباته لبعض الموظفين.

2- المراقبون العاديون (مشرفي الموظفين) :

حيث يعتبر المراقبون العاديون مصدر ممتاز للمعلومات في أعمال مثل المبيعات في الخارج والتعليم وتطبيق القانون . لدى المراقبين العاديين معلومات جيدة عن متطلبات العمل وغالباً ما يمتلكون فرصاً أكبر لمراقبة نشاطات الموظفين يوماً بيوم ويقدم المراقبون العاديون وجهة نظر مختلفة لعملية التقييم عن طريق تقديمهم تقييمات صالحة للغاية عن الأداء في مجموعات متعددة ومجالات مختلفة .

ومن سيئات استخدام المراقب العادي كمقيم هي إمكانية حدوث علاقة صداقة بين المراقبين والموظفين مما يؤدي لتحيز التقييم، أضف إلى أنه عندما يتم عمل التقييمات لأغراض القرارات الإدارية نجدهم غالباً ما يميلون إلى إعطاء علامة جيدة للموظفين.

3-التقييم من قبل الزملاء :

تقوم هذه الطريقة في التقييم أن هناك نواح معينة لسلوك العاملين لا يستطيع أن يتبينها أو يحكم عليها ويعرفها بالكامل الرئيس المباشر أو المراقب بينما يعرفها ويستطيع الحكم عليها أولئك الزملاء الذين يلزمون بعضهم بعضاً طيلة أوقات العمل، لذلك يقترح البعض ضرورة الاستعانة بتقييم العاملين لبعضهم إلى جانب تقييم المشرف وذلك بشرط أن تتوفر الثقة الكاملة بين الأفراد العاملين أنفسهم تجاه بعضهم البعض، وأن يكون الزميل أو الزملاء القائمين بعملية التقييم بنفس المستوى والدرجة الوظيفية ، وأن يكونوا في المواقع التي تؤهلهم من الملاحظة المستمرة لسلوك الأفراد العاملين معهم و لكن استخدام هذا الأسلوب يمكن أن يؤثر سلباً على فريق العمل ، ذلك على الرغم من أنه لدى أفراد الفريق معلومات جيدة عن أداء بعضهم البعض فإنهم قد لا يرغبون بالبوح بها، كذلك يمكن أن يحابي أفراد الفريق أو يهاجموا بعضهم البعض و على الرغم من المشكلات التي يثيرها هذا الأسلوب فإنه يعد شديد الأهمية في الأماكن التي يعتمد فيها أسلوب العمل الجماعي على نطاق واسع¹.

4-تقييم المرؤوسين لرؤسائهم :

حيث يقوم المرؤوسين في بعض المنظمات التي ترغب بمعرفة آراء الطرفين بتقييم رؤسائهم، فكما تجمع بيانات عن العاملين، وطرق أدائهم، ومستويات إنتاجيتهم، فإنها تجمع بيانات عن المشرفين، من حيث الأسلوب الذي يتبعونه في الإشراف، وجهودهم لتشجيع التعاون بين المرؤوسين واستعدادهم لحل مشاكلهم. إن ذلك يعطي الإدارة فكرة واسعة عن مدى نجاحها في تدريب المشرفين على التوجيه والقيادة وتحقيق النتائج المطلوبة. يمكن هذا الأسلوب من

¹ - Susan E Jackson et al: Managing Human Resources 10th^{ed} library of congress2006 p461

تحقيق ثلاث مزايا أساسية أولاً: إن تقييم العاملين يكون مفيداً للمدراء المناسبين من ذوي الكفاءة. ثانياً: يرفع هذا الأسلوب من درجة استجابة المدراء للعاملين. ثالثاً: إن تقييم العاملين للمدراء يمكن أن يسهم في مساعي التنمية المهنية للمدراء كونه يساعد في تحديد الجوانب التي يحتاج فيها هؤلاء للتدريب و التنمية ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب إمكانية رد الفعل السلبي الذي قد يبديه المدراء تجاه العاملين الذين قاموا بتقييمهم، كما أن الخوف من الانتقام قد يدفع العاملين إلى إعطاء معلومات غير واقعية.

5-التقييم الذاتي¹:

و يقوم الأفراد وفق التقييم الذاتي بمراقبة سلوكهم الشخصي ،و يكون هذا التقييم فعالاً في بعض الحالات بخاصة مع الأفراد الذين يهتمون بتطوير أنفسهم و امتلاك مهارات نادرة ، فكونه أداة للتنمية فانه يحث العاملين على التفكير بجوانب الضعف و القوة لديهم و تحديد الأهداف التنموية الخاصة بكل منهم من عيوب التقييم الذاتي اللجوء الى تضخيم التقييم وخاصة إذا كان سيستخدم لغرض الترقية أو المكافأة ، كما قد ينسبون أدائهم الضعيف للظروف الخارجية ، لا شك أن هذا النوع من التقييم يتطلب من الإدارة تدريب العاملين على عملية التقييم الذاتي الموضوعي و اعتباره من قبيل كشف مواطن الضعف في الأداء و هو في مصلحة العامل و المنظمة معاً.

6-الزيائن :

¹ - إدارة الموارد البشرية: ترجمة محمد فتوح، الطبعة الأولى، شعاع للنشر و العلوم. الرباط 2006، ص، 461.

تقوم بعض الشركات باستخدام الزبون كمقيم مستندين إلى أن الزبون هو الشخص الوحيد الجيد لمراقبة أداء الموظفين ويتجلى ذلك في حالتين¹ :
أولاً :عندما يتطلب عمل الموظف منه أن يقدم خدمة مباشرة للزبون أو أن يوصل الزبون مع خدمة أخرى من خدمات المنظمة.
ثانياً : تعتبر تقييمات الزبائن ملائمة في حال كون المنظمة مهتمة بجمع المعلومات اللازمة عن الخدمات أو المنتجات التي يطلبها الزبون. فق تخدم تقييمات الزبائن الأهداف الإستراتيجية عن طريق دمج استراتيجيات التسويق مع سياسات ونشاطات قسم الموارد البشرية في المنظمة. ولكن يعاب على استخدام الزبائن في التقييم أنها مكلفة جداً لا تناسب المنظمات الصغيرة .

7- التقييم من قبل خبراء²:

تستعين بعض المنظمات بأطراف خارجية مستقلة كمكتب استشارات متخصص ليجري التقييم للعاملين لديها ، وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحاً لوظيفة أعلى و خاصة إذا كانت هناك تقييمات متناقضة له ، في هذه الحالة قد تعهد المنظمة بالعملية إلى منظمات استشارية خارجية تتعامل معها لتقوم بعملية التقييم هذه.

8- التقييم المتعدد ا تقييم 360 درجة :

تقوم طريقة التقييم المتعدد (وهي ما يطلق عليها MULTI RATING SYSTEM أو تقييم 360 درجة) بأن يقوم الفرد العامل بتقييم نفسه ثم يقوم مديره بتقييمه ويقوم زملاؤه ومرؤوسيه بتقييمه أيضاً وبذلك فإنه يتم تقييم الشخص من كافة

¹ - Raymond :op cit, p302

² - برنوطي، سعاد: إدارة الموارد البشرية. 2007، دار وائل، عمان، 3ط، 2007، ص، 395.

النواحي، ثم تظهر النتائج بعد ذلك والتي تحدد الفارق بين ما يتصوره الشخص عن نفسه وبين تقييم الآخرين له .

9- استخدام الحاسوب في مراقبة أداء العمل :

قامت التكنولوجيا بتقديم احتمالية مراقبة دائمة وواقعية لملايين الموظفين حيث يقوم الحاسوب بقياس كمية المهام المؤداة من قبل جميع الموظفين. ولكن يؤخذ على استخدام الحاسوب أن غالبية الموظفين سيتخطون الحدود بين أداء العمل والخصوصية ، كما أن تكون مراقبا كل ثانية سيكون أكثر إثارة للتوتر ومحبط لإبداعية الموظفين . ويتوقف نجاح الحاسوب في المراقبة من خلال كيفية استخدامه من قبل المدراء وتقليلهم لمخاوف الموظفين عن طريق إعطاء العاملين حق الدخول إلى البيانات المجموعة عنهم وتدريب المراقبين لاتخاذ إجراءات وقرارات عن المراقبة الحقيقية للموظف وليس بناء على تسجيلات الحاسوب.

د- تحديد المدة والطريقة والنماذج

اختلفت الفترة التي يجري قياس كفاءة العاملين عنها بين نظام تقويم وآخر، ففي حين أخذت بعض الأنظمة بمبدأ سنوية التقويم، ذهبت أنظمة أخرى إلى توسيع الفترة، فاعتمدت التقويم كل سنتين، فيما اتجهت بعض أنظمة التقويم إلى اختصار الفترة الزمنية معتمدة التقويم الفصلي أو نصف السنوي كما هو معمول فيه في سوريا.

ما هو سبب هذا التفاوت؟ ولماذا الاختلاف في المهل؟ وبالتالي أي توقيت هو الأصلح لإجراء التقويم؟

الحقيقة أن كل صيغة لفترة التقويم تجد من يتبناها ويدافع عنها، فأنصار سنوية التقويم يجدون في أن السنوية تشكل قاعدة جيدة للإدارة وضماناً للوضع بالنسبة للموظف، لأن العامل يكون متابعاً بشكل ثابت من خلال حقب متقاربة فيما يتعلق بنظرة رؤسائه إلى طريقة وسير عمله. وفي المقابل يرى البعض أن هذه الأنظمة التي تعتمد التقويم السنوي لا توفر للفرد المعلومات التي تتيح له تعديل سلوكه والإبقاء على السلوك الفعال في أعقاب أدائه لمهام العمل.

وفي كل الأحوال، وسواء اعتمد مبدأ التقويم السنوي أو نصف السنوي أو التقويم كل سنتين، فالمهم في الموضوع أن يراعي التقويم المدة المقررة بالتحديد بحيث لا يلاحق (العامل) بماضيه، ولا يتم محاسبته على وقائع سابقة، فالسابق واللاحق من حال العامل قد يكون لها دور استرشادي لتوضيح وشرح سلوكه في سنة معينة، وبالتالي يجب أن لا يطال التقويم أي مرحلة سابقة على هذه المدة، ولا يجري توقع الأداء عن مرحلة لاحقة، ولا تكون المحاسبة إلا عما حوته هذه المدة المحددة من وقائع فقط.

أما لجهة النماذج المعتمدة في التقويم، فإن على الإدارة أن تصمم النموذج الذي يشتمل على سائر النقاط الأساسية التي تمكن من الحصول، على المعلومات المطلوبة، وهذا يتطلب مراعاة الشروط التالية:

أ- ضرورة أن يكون النموذج بسيطاً وواضحاً وسهلاً على الفهم بما يمكن العامل المعني به من ملئه بسهولة.

ب- ضرورة ترتيب عناصر التقويم بما لا يسمح بتدخل العامل الشخصي لدى رؤساء القائمين بالتقويم.

ج- ضرورة وجود نماذج متعددة لقياس أداء العاملين وفقاً لتعدد الوظائف والعناصر المكونة لها، فلا يجوز مثلاً أن يكون نموذج التقويم المختص

للموظائف الإشرافية والقيادية شبيه بالنموذج المخصص للموظائف التنفيذية، وذلك لاختلاف العناصر المكونة لكل من هذين النوعين من الوظائف.

9- طرق تقويم الأداء :

يقصد بها تلك الوسائل التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية أو المقيمون للوقوف على مدى أداء الفرد العامل لعمله وفق المعايير الموضحة في الأسلوب أو الطريقة التي المتبعة في قياس أدائه . سوف يتم تصنيف هذه الطرق أو الأساليب ضمن ثلاثة مجموعات بحيث تضم الواحدة منها عددا من الأساليب التي تطبق منها أو اتجاها في تقويم أداء الموارد البشرية :

أولاً- مجموعة أساليب الترتيب (الطرق التقليدية): Ranking Group

تعتمد أساليب هذه المجموعة في تقويم أداء الموارد البشرية على مقارنة أداء الأفراد الخاضعين للتقويم بعضهم ببعض، ثم ترتيبهم حسب مستويات كفاءتهم من الأكفأ إلى الأقل كفاءة، وتقوم مجموعة أساليب الترتيب أو المقارنة على فرضيات، تمثل قواسم مشتركة فيما بينها ، وهذه الفرضيات ما يلي:

أ- لا يوجد تماثلا بين أداء الموارد البشرية، إذ لا بد من وجود فروق بينها في الصفات ، أو السلوك، أو النتائج.

ب- تعتمد أساليب هذه المجموعة في التقويم على مقارنة الانجاز الكلي الذي يحققه الفرد، مع انجازات الآخرين في مجموعة الأفراد التي ينتمي إليها ويقيم أدائها ، لتحديد الأكفأ والأفضل.

ت- لا تعتبر أساليب هذه المجموعة الفرد وحدة تقويم مستقلة بحد ذاتها ،أي لا تقيم أداءه بمعزل عن أداء الآخرين في مجموعة العمل التي ينتمي إليها.

ومن الأساليب أو الطرق التي تنتمي لمجموعة أساليب الترتيب:

1- طريقة الترتيب البسيط¹: Simple Ranking

تعد هذه الطريقة من أقدم طرائق التقويم وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستعمال، كما أنها تتماشى مع طبيعة عمل المشرف، ويعاب على هذه الطريقة أنها لا تعطي صورة دقيقة أو محددة عن أداء العاملين، لأنها تقيس الأداء الكلي له دون التوقف عند كل عنصر بعينه، مما يعطل عملياً إمكانية استكشاف نواحي القصور أو القوة في الأداء على نحو تفصيلي. كما أنها تفترض أن الفروق بين المراتب المختلفة (المرتبة الأولى والثانية و.....والأخيرة) متساوية، وكما أن أخطاء التحيز كثيراً ما تحدث في هذه الطريقة.

ويرى البعض "أن صعوبة التمييز والانتقاء تصل إلى أفصاها في الوسط"² ذلك أن مستويات الأداء بين العاملين المتبقين للمراحل الأخيرة من عمليات الترتيب التبادلي تكون متقاربة لدرجة كبيرة فيصبح من الصعب إقامة المقارنة الموضوعية فيما بينهم. وهناك من يرى أيضاً "أن هذه الطريقة لا تصلح إلا لعدد قليل من الأفراد، وهذا صحيح إذ أن كثرة عدد العاملين تجعل عملية المقارنة صعبة التحقيق.

2- طريقة المقارنات المزدوجة³: Paired Comparisons

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أزواج من العاملين، وهي شبيهة للطريقة السابقة، حيث يقارن كل عامل في قسم أو مجموعة معينة مع بقية العمال في هذه المجموعة، مما يسهل عملية المقارنة ويتم ترتيب العامل حسب عدد المرات

¹ - عباس، سهلية، علي، علي حسين، إدارة الموارد البشرية 2007، مرجع سابق، ص، 248.

² - أحمد صفر عاشور، مرجع سابق، ص384.

³ - سلطان، محمد سعيد أنور، إدارة الموارد البشرية. كلية التجارة، دار الجامعة للنشر 2003، ص، 311.

التي يمتاز أو لا يمتاز فيها عن أقرانه ، وتجري هذه العملية بالنسبة لكل الأفراد في المجموعة بحسب عدد الأحكام التي يصدرها المشرف على مرؤوسيه طبقاً لعدد المقارنات بين الأزواج، وتستعمل المعادلة الآتية في تحديد عدد المجموعات الثنائية وبالتالي عدد المقارنات $n = \frac{(1-n)}{2}$

حيث (ن) هي عدد الأفراد المطلوب تقويمهم ، فإذا كان لدينا خمسة أفراد هم أ ، ب ، ج ، د ، ف ، فيصبح لدينا 10 مقارنات على الشكل التالي: أ ب ، أ ج ، أ د ، أ ف ، ب ج ، ب د ، ب ف ، ج د ، ج ف ، د ف .
وتكون مهمة المشرف هي مقارنة كل مجموعة ثنائية مثلاً (أ مع ب) وتقرير من الأفضل في هذه المجموعة ، وهكذا يتكرر بالنسبة لكل المجموعات ، و الذي يحصل على أكبر عدد المرات أنه الأفضل يتم ترتيبه أولاً و هكذا. كما يظهر في الجدول :

جدول رقم (1) مقارنة بين خمسة عمال وفقاً لطريقة المقارنات المزدوجة

الفرد	عدد المرات التي ذكر فيها الأحسن	ترتيبه
أ	3	2
ب	4	1
ج	2	3
د	3	2

4	1	ف
---	---	---

من خلال الجدول يتضح أن العامل (ب) هو الأفضل بالنسبة لباقي الأفراد. وتتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج.

عيوب الطريقة: إن هذه الطريقة على بساطتها، يعترها عيبين:

العيب الأول: أنها تستوجب وقتاً طويلاً خصوصاً إذا كان عدد العاملين المراد تقويمهم كبيراً جداً، فإذا كان عدد العاملين عشرة مثلاً، فإن هذا يعني أن خمساً وأربعين مقارنة يجب إجراؤها للوصول في نهاية المطاف إلى ترتيب هؤلاء العاملين بالتسلسل من المرتبة الأولى حتى العاشرة.

وللحصول على عدد المفاضلات فإننا نستخدم القاعدة الرياضية التالية¹: عدد

$$\text{المقارنات} = \frac{n(n-1)}{2}$$

ن = هي عدد العاملين وهنا تساوي 10

$$\text{وعليه فإن عدد المقارنات هي: } \frac{(1-10)10}{2} = \frac{(9)10}{2} = \frac{90}{2} = 45 \text{ مقارنة.}$$

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا، ماذا لو كان عدد العاملين المنوي تقويمهم ثلاثين موظفاً، فإنه تبعاً للقاعدة أعلاه سنضطر لتكرار عملية المقارنة أربعاً وخمسة وثلاثون مرة للتمكن من ترتيب العاملين بالتسلسل وفقاً لمبدأ الكفاءة.

أما العيب الثاني فهو إن هذه الطريقة لا تسلط الضوء على مواطن القوة والضعف في أداء كل موظف، بل جل ما تقدمه هو معرفة أفضلية موظف على آخر، من دون تحديد عناصر التفوق عند كل موظف.

3- طريقة التوزيع الإيجابي²: Forced Distribution

¹ - أحمد صفر عاشور، المجمع السابق، ص388.

² - عبد الباقي، صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، 2002، ص، 387.

تعتمد هذه الطريقة أيضاً مبدأ الترتيب، لكن الترتيب هذا هو ترتيب مجموعات العاملين، عوضاً عن ترتيب العاملين أنفسهم كما هي الحال في الطريقتين السابقتين.

تميل هذه الطريقة إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين ، لذلك تلزم بعض المنظمات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي، ويقتضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية :

10% من مجموع الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جداً، فيكون أداءهم ممتاز.

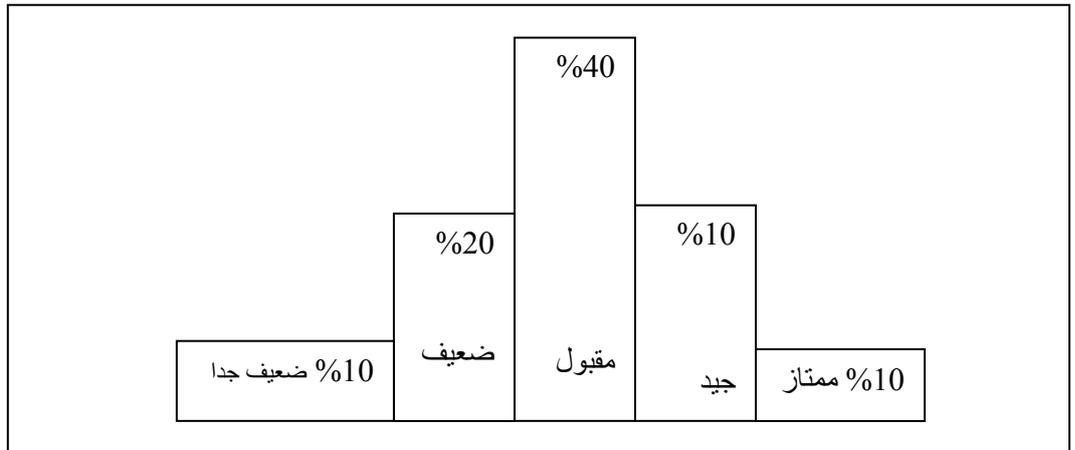
20% من مجموع الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة، فيكون أداءهم جيد.

40% مجموع الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة، فيكون أداءهم مقبول.

20% مجموع الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة، فيكون أداءهم ضعيف.

10% مجموع الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جداً، فيكون أداءهم ضعيف جداً.

شكل (3) منحى التوزيع الطبيعي الإجباري .



فإذا كان عدد العاملين المراد تقويم أدائهم 60 عاملاً، فيتم توزيعهم حسب هذه الطريقة كما يلي:

6 عاملين أداءهم ممتاز، 12 عامل أداءهم جيد، 24 عامل أداءهم مقبول، 12 عامل أداءهم ضعيف، و أخيراً 6 عمال أداءهم ضعيف جداً.

رغم أن هذه الطريقة تتلافى بعض العيوب كالتساهل و التعميم وتتميز بالبساطة ، إلا أنها لا تستطيع أن تتلمس الفروق الدقيقة في أداء العاملين كونها تعتمد نظام التوزيع وفق المجموعات وليس نظام التوزيع والترتيب الفردي. إنها بخلاف الطريقة الثانية، لا تصلح لعدد صغير من العاملين ذلك أن التوزيع وفقاً للنسب المئوية يحتاج إلى عدد كبير من العاملين.

ثانياً- مجموعة أساليب التقويم الوصفية (الطرق الحديثة) : Descriptive Group

ويتم تقويم أداء الموارد البشرية بموجب أساليب هذه المجموعة ، عن طريق تحديد معايير تصف الأداء والسلوك الجيد لكل نوع من الوظائف والتي يجب أن تتوفر في شاغليها، حيث تمثل ما يجب أن يتصف به أداؤهم وسلوكهم أثناء أداء عملهم، ويتم التقويم من خلال مقارنة صفاتهم الفعلية وسلوكهم والنتائج التي حققوها مع المعايير الوصفية المحددة، وتقوم أساليب هذه المجموعة على الفروض التالية¹ :

- أ- يتم التقويم وفق عدة معايير متنوعة تصف الأداء الجيد.
- ب- يحدد التقويم درجة أو مدى توفر كل معيار على حدة لدى الفرد الذي يقيم أداءه.

¹ - عقيلي: إدارة الموارد البشرية. 2005، بعد استراتيجي معاصر، مرجع سابق، ص، 418.

- ت- يتم التقييم بشكل تفصيلي وليس بشكل عام.
- ث- الفرد وحدة مستقلة في التقييم ،أي يقيم بمعزل عن الآخرين.
- ج- معايير التقييم إلزامية لا يجوز للمقيم إغفال أحدها.
- وتشتمل هذه المجموعة على الأساليب التالية :

1- طريقة الدرجات¹ : Rating Scales

تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق وأسهلها، كما يطلق عليها طريقة (الصفات و الخصائص)حيث يستعمل المشرفون نموذجا يتضمن خصائص و صفات معينة يريد الحكم من خلالها على أداء مرؤوسيه فيتم وضع أمام كل صفة من هذه الصفات خط أو ميزان يبدأ بالصفـر وينتهي بعشرة أو عشرين درجة كنهاية كبرى ، ويضع المشرف علامة على الخط عند الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يتعلق بهذه الصفة ، انظر الجدول رقم (4) الذي يحتوي على قائمة افتراضية لهذه الطريقة في تقييم الأداء.

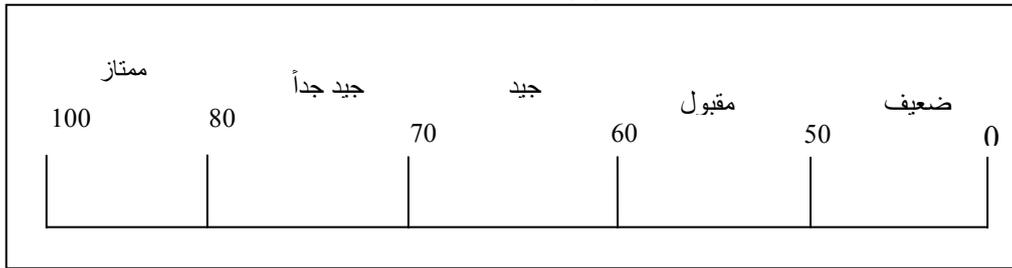
الجدول رقم (4) طريقة الدرجات في تقييم الأداء.

20	15	10	5	0	الصفات/الدرجة
ممتازة	جيدة	متوسطة	أقل من المتوسط	رديئة	جودة العمل
منتظم دائما	منتظم	يتأخر أحيانا	يتأخر كثيرا	لا يبالى بالمواعيد	الحضور في المواعيد
يحب التعاون ومستعد له	مستعد للتعاون	مناسب	يجد صعوبة في التعامل	لا يحب التعاون	التعامل مع الزملاء
يحب عمله و يعطي الإرشادات للآخرين	يحب عمله و يبدي اهتمام بالأعمال الأخرى	يحب عمله ويتقبل الإرشادات	لا يبالى	لا يهتم بعمله مطلقا	حب العمل
سريع جد ينتج عددا كبيرا من الوحدات	أسرع من المعتاد ينتج عددا يزيد قليلا عن المطلوب	متوسط ينتج العدد المطلوب	بطئ لا يكاد ينتج العدد المطلوب	بطئ جدا ينتج عددا قليل من الوحدات	سرعة انجاز العمل

¹ - سلطان ،محمد سعيد أنور ،إدارة الموارد البشرية،2003، مرجع سبق ذكره، ص، 308.

بعد معرفة الصفات المراد توفرها في تقويم الأداء و معرفة الدرجة المستحقة لكل صفة يتم وضع صفات وصفية لكل درجة في المقياس حيث يتم على أساسها وصف الأداء من كونه ضعيف أو مقبول أو جيد ..الخ. كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (4) تصنيف الأداء وفق الدرجات



مزاياها: تعد هذه الطريقة بسيطة ويمكن للمشرف المباشر أن يستعملها بسهولة ، وهي كذلك تسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي تركيز و تشتت اتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة ، كما أنها تسمح بإجراء مقارنات بين الأفراد و الدرجات التي يحوزون عليها في كل صفة من هذه الصفات.

عيوبها: يؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:

1- إن إعطاء كل صفة أو عامل من عوامل التقويم قيمة أو وزناً متساوياً مع بقية العوامل ، الأمر الذي لا يظهر أهم هذه العوامل، ثم ما يليه في الأهمية بالنسبة لأداء العمل، أي أنه لا تظهر الفروقات في أهمية تلك الصفات مما يجعل التقدير النهائي على مستوى أداء العامل غير دقيق. و بالتالي المقارنة بين أداء العاملين ليست مقارنة دقيقة. لذلك فإن حل هذا الخلل يكون عبر تجميع الوظائف المتشابهة من حيث أهمية كل عنصر من العناصر المكونة لها في إطار مجموعة واحدة، ويجري

التقويم لكل مجموعة وليس على أساس جميع العاملين في جدول تقويم واحد.

2- وقوع المقيم في أخطاء التحيز والتعميم والتساهل والتأثر بمركز الوظيفة و الخوف من سؤال الإدارة عن أسباب تقصير العاملين. لذلك من المستحسن أن تتضمن قائمة التقويم مسافة عند كل صفة يشرح فيها المقيم أسباب اختياره لدرجة معينة بالنسبة لهذه الصفة. نقدم فيما يلي مثلاً عملياً عن استخدام طريقة الدرجات في التقويم لأربعة عاملين، من خلال خمسة صفات وفق الدرجات المبيّنة في أمام كل صفة. الجدول رقم (5) مثال عن استخدام طريقة الدرجات في تقويم

الأداء

العاملون محل التقويم				الصفات
ماهر	سامر	محمد	أحمد	
15	0	15	10	جودة العمل
5	20	20	20	الحضور في المواعيد
10	10	15	15	التعاون مع الزملاء
10	15	20	20	حب العمل
10	15	15	15	سرعة انجاز العمل
50	60	85	80	المجموع

من خلال النتائج نرى أن محمد حصل على أعلى الدرجات 85 درجة من أصل مئة (5 × 20 = 100) يليه أحمد 80 درجة و يعتبر أداءهما ممتاز، بينما يعتبر تقويم أداء سامر الذي حصل على 60 درجة، جيداً. و أخيراً يعتبر تقويم أداء ماهر ماهر مقبول لأنه حصل على 50 درجة فقط.

3- طريقة القوائم السلوكية: Behavioral Observation Scale

تقوم هذه الطريقة على أساس تقويم الأداء انطلاقاً من الجوانب التفصيلية لسلوك العامل و ليس على أساس التقويم الإجمالي لأدائه كما هو الحال في طريقة الترتيب العام و طريقة الدرجات أو الصفات سابقتي الذكر. حيث يستعمل المقيم في هذه الطريقة قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين ، ويختار تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف الأداء الذي يقوم بتقييمه، على أن تكون هذه الجمل دقيقة وسهلة الفهم وتدل على أداء العامل وتحدد درجة معينة لكل جملة بموجب دليل خاص أو سري غير معلوم للرئيس المباشر بحيث يقلل من تحيزه. وتجدر الإشارة إلى أنه يجب إعداد قائمة أسئلة مستقلة لشاغلي وظائف كل نوع من أنواع الوظائف المختلفة، حيث تختلف عناصر تقويم الأداء في كل نوع وظيفي منها ، وهذه الطريقة تتطلب وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً ودقة فائقة ، كما أنه من الصعب تجميع و تحليل ووزن عدد من العبارات عن خصائص الفرد ومساهماته إضافة إلى كلفتها .

شكل رقم (5) مجموعة من أسئلة التقويم وفق طريقة القوائم السلوكية.

لا	نعم	الأسئلة أو المعايير
		س 1: هل يقدم الفرد أفكاراً جديدة ؟ س 2: هل لديه اهتمام كبير بعمله؟ س 3: هل يواظب على الحضور؟ س 4: هل لديه معلومات كافية عن العمل؟ س 5: هل يحترم مرؤوسيه؟

		س6: هل يتبع التعليمات بدقة؟ س7: هل يتهرب من المسؤولية؟
--	--	---

لقد تم تطوير هذا الأسلوب الى شكل آخر سمي بقوائم المراجعة و التدقيق ذات الأوزان السرية. Secret weighted chick lists حيث يتم صياغة الجمل التي تصف الأداء الجيد على شكل أسئلة يجيب عنها المقيم بنعم إذا كانت الصفة موجودة في العامل، و لا اذا لم تكن موجودة فيه. و تكون قيم المعايير (العبارات الوصفية) سرية لا يعرفها المقيم بل تكون سرية عند إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن عملية التقويم، لذلك عندما تكون الإجابة بنعم يحصل العامل على النقاط المخصصة للمعيار، و يخسرها عندما يكون الجواب لا. و الغاية من تحويل الصفات أو المعايير إلى أسئلة هي أن السؤال يضع المقيم أما عنصر التحدي مما يجعله يقرأ الأسئلة بدقة و تركيز.

4- طريقة التقرير المكتوب¹ :

تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم الذي يكون غالبا رئيسه المباشر بتدوين ملاحظاته حول أداء مروضيه أولاً بأول ، حيث تمكنه في النهاية من كتابة تقريراً مفصلاً عن أدائهم. يبين فيه نقاط القوة و الضعف خلال فترة محددة. حيث يرفع إلى الإدارة العليا التي في ضوئها تتخذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالترقية أو المكافأة و النقل أو غيرها.

¹ - محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، عمان، دار حامد للنشر، ط1، 2004ص،141.

وبإتباع هذه الطريقة يمكن إرشاد المرؤوسين إلى الأخطاء التي يقع فيها لتتم معالجتها مباشرة ، إلا أن من أهم عيوب هذه الطريقة أنها تتطلب وقتاً طويلاً من الرئيس وعدم إتاحة الوقت الكافي لمتابعة المهمات الأخرى، كما أنها غير مفيدة في حال كثرة عدد المرؤوسين إضافة إلى شعور هؤلاء أنهم مراقبون على الدوام، فيؤدي ذلك إلى القلق مما قد ينعكس سلباً على أدائهم.

5- طريقة الوقائع أو الأحداث الحرجة: Critical Incident Method

تعتبر هذه الطريقة وثيقة الصلة بالطريقة السابقة، لكنها تختلف عنها في كون أن الرئيس القائم بالتقويم لا يقوم بتسجيل كامل أداء العامل عن الفترة الواجب تقويمه فيها، بل يكتفي بتدوين الأحداث والوقائع الجوهرية أو الهامة من هذا الأداء، إيجابية كانت أم سلبية، لذلك تصنف من الطرق الوصفية التي تصف السلوك عند وقوع الحدث، مع الإشارة إلى أن تركيز الرئيس لا ينصب على الحدث بذاته بل على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث.

وغالباً ما يعتمد الرئيس المقوم إلى تدوين ملاحظاته حول سلوك وتصرفات مرؤوسيه في صفحة خاصة مقسمة إلى قسمين، الأول للأحداث التي تدل على الكفاءة، والثانية للأحداث التي تدل على عدم الكفاءة، و يحدد قيماً موجبة للسلوكيات الايجابية، و قيماً سالبة للسلوكيات السلبية، و تبقى تلك القيم سرية لا يعرفها المقيم ضمناً لموضوعية التقويم. فإذا كانت القيم الايجابية التي حصل عليها 90 من 100 وكانت القيم السلبية 30 من 100 تكون نتيجة تقديره 60 من 100 نقطة. ثم تحول النقاط إلى قيم وصفية مثل (مقبول، ضعيف، جيد..) توضح مستو أدائه.

كما أنه قد يضمن هذه المفكرة عدداً من العناصر والصفات الوظيفية التي يريد أن يركز عليها دون غيرها في أداء مرؤوسيه كعناصر المبادرة والانتظام في العمل والتعاون مع الزملاء... إن طريقة الأحداث الجوهرية تحقق الدقة والموضوعية في تقويم الأداء مما يعطي انطباعاً إيجابياً لدى العاملين بتوفر سمات العدالة والجدية، الأمر الذي يولد لديهم الدافعية لمزيد من البذل والعطاء، كما وأن من مميزات هذه الطريقة توثيقها اليومي الدقيق لأبرز جوانب السلوك والأداء، الإيجابي والسلبي، لدى العامل دون الاتكال على ذاكرة الرئيس الذي بفعل تحيزه أو عدم تحيزه إلى مرؤوسيه، قد يستذكر بعض الأحداث والتصرفات التي قام بها مرؤوسيه وقيمه في ضوءها. غير أن عيوب هذه الطريقة تكمن في كثرة ما تتطلبه من المقوم (الرئيس) من جهد ووقت لمتابعة أوضاع مرؤوسيه، كما في كونها تخلق شعوراً سلبياً لدى العامل بأنه واقع دوماً تحت رقابة لصيقة من قبل رئيسه، الذي ينتظر صدور الأخطاء ليجري تصيدها و تسجيلها.

6- طريقة الاختيار الإيجابي: Forced Choice Method

يقيم أداء العامل وفق هذه الطريقة باستخدام استمارة التقويم المؤلفة من مجموعة من العبارات التي تصف الأداء، تحتوي كل مجموعة من العبارات على أربع جمل اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة ، واثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، ومن الجمل الممكن استخدامها :

المجموعة الأولى:

أ- يقابل الموظف توقعات الإدارة في أوقات زحمة العمل.

ب- ينجز الأعمال المطلوبة منه والأعمال الإضافية أيضاً.

المجموعة الثانية:

أ- لا يستطيع أن يحدد موقفه في المشاكل التي يصادفها.

ب- لا يعد قادراً على اتخاذ القرارات.

ويقوم المشرف باختيار جملة واحدة تقيس الصفة المرغوب في أداء المرؤوس وأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوب فيها، والغاية من وجود أربع جمل أن يتوهم المشرف أن هناك جملتين تصفان الخاصية الحسنة ومثلها تصفان الخاصية السيئة ولا يعلم المشرف مسبقاً الوزن أو القيمة الحقيقية لهذه الجمل بل تبقى سرية لدى الجهة المسؤولة عن التقييم، فيأخذ العامل الدرجة المستحقة الموجودة في دليل أو شيفرة الإدارة عندما يتطابق السؤال مع الخاصية المطلوبة، وبذلك ينعدم أو يقل من انحيازاً لمقيم في التقييم. وتعتبر الميزة الرئيسية لهذه الطريقة أن تقييم الأداء يتم بموضوعية مما يخفف الأخطاء الإنسانية التي تتعرض لها عملية التقييم، إلا أن عيوب هذه الطريقة تتلخص في أن المشرف لا يعرف الأساس الذي يبني عليه التقييم، كما أنها طريقة مكلفة، و يوجي استعمال هذه الطريقة أن الإدارة لا تثق بالمشرف .

7- طريقة الإدارة بالأهداف:

هي طريقة مختلفة لقياس أداء العاملين والحكم على كفاءتهم المسلكية وتقدير إمكانية تطوهم وترقيهم إلى مواقع وظيفية أعلى. فما هي العناصر التي تميزها عن غيرها من طرق تقييم أداء العاملين؟ وهل هي خالية من الشوائب والعيوب؟ وما هي هذه العيوب وكيف الطريق إلى تصحيح هذه الشوائب والعيوب؟

ماهية الإدارة بالأهداف: Management by Objectives

تعتبر طريقة الإدارة بالأهداف، حديثة نسبياً قياساً إلى سائر طرق تقويم أداء العاملين، وتعود أهميتها إلى كونها تعتمد قياس أداء العامل بالنسبة للمستقبل وليس للماضي فحسب كما هو الحال مع طرق التقويم التقليدية التي تنطلق من قاعدة الحكم على أداء العاملين عن فترة زمنية سابقة.

وإذا كانت الإدارة تنفرد لوحدها بوضع معايير الأداء لتقويم موظفيها في سائر الطرق التي استعرضناها من قبل، فإن جديد طريقة الإدارة بالأهداف هي تعمدها إشراك العامل أو المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها عمله. أي أنه بموجب هذه الطريقة تصبح الأهداف هي معيار الأداء حيث تقارن هذه الأهداف بالأداء المنجز ولا حاجة بالتالي لمعايير ومقاييس أداء تضعها الإدارة.

لكن أي نوع من الأهداف هي المطلوبة في هذه الطريقة، هل هي الأهداف العادية، أم الأهداف الصعبة؟

إن الغاية الأساسية من أي طريقة تقويم هي زيادة قابلية العاملين على رفع مستوى إنتاجهم وأدائهم، ومن هنا يرى البعض أن وضع أهداف نوعية ومحددة وليس أهدافاً عامة هي التي تقود إلى زيادة الأداء¹ وهذا صحيح، ذلك أن الأهداف العادية يستطيع أن يبلغها العامل بالجهد العادي، أما الأهداف النوعية التي يساهم العامل في وضعها تجعله أمام تحدي بلوغها وتخلق فيه الدافعية والسعي في سبيل تحقيقها.

ويعرف البعض الإدارة بالأهداف بأنها " طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس ومعاونيه بتحديد الأهداف الواجب تحقيقها ومناقشة المستلزمات (موارد ووسائل عمل) والمهل اللازمة لتنفيذها، وكذلك الاتفاق على أسلوب الرقابة الدورية من خلال اعتماد مؤشرات للثبوت من حسن الأداء.

¹ - عبد الرحمن عيسوي، الكفاءة الإدارية، دار النهضة العربية، 1992، ص49.

إن عملية اشتراك العامل في تحديد الأهداف الواجب تحقيقها في مرحلة مقبلة، تعني أن هذا العامل (المرووس) يجب أن يتمتع بقدرات ذهنية ومعرفية كبيرة تمكنه من التخطيط الاستراتيجية بما هو استقراء للمستقبل ودراسة الاحتمالات، ومن هنا يرى البعض أن هذه الطريقة تصلح خصيصاً للوظائف الإدارية والتخصصية العليا التي غالباً ما تكون مهماتها غامضة ومبهمة.

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا، هل أن تطبيق هذه الطريق على مستويات وظيفية وسطى أو تنفيذية أمر متعذر؟ خصوصاً إذا ما أدركنا أهمية هذه الطريقة بالنظر إلى ما تطلقه من طاقات كامنة لدى المرووسين في استقراء السياسة المستقبلية لإدارة من خلال السعي لتحديد أهدافها؟

إن الإجابة على هذه السؤال تنطلق من مدى تطور الإدارة ذاتها من جهة، وقدرات العاملين فيها من جهة ثانية، فبقدر ما تكون الإدارة متطورة والعاملون فيها متمكنون من الإحاطة بالمعارف الإدارية اللازمة للقيام بأعمالهم ومتمتعون بمهارات عالية تسهل لهم عملهم التنفيذي، بقدر ما يكون استخدام طريقة الإدارة بالأهداف أكثر يسراً وأكثر قابلية للتطبيق، غير أن ذلك يتطلب كما يرى البعض، تدريباً للعاملين وتدريباً للمشرفين على السواء.¹ لكن التدريب ليس السبب الوحيد لتطبيق طريقة الإدارة بالأهداف، ذلك أن ثقافة الأفراد وحدها لا تكفي بل يجب التطلع إلى ثقافة الإدارة بشكل عام، ومدى ديمقراطية هذه الثقافة لجهة بعدها عن تركيز سلطات القرار في المستويات الإدارية العليا.

فالإدارة التي تنزع إلى تركيز السلطات والصلاحيات في أيدي المسؤولين القياديين فيها، تنفادي اعتماد طريقة الإدارة بالأهداف، لأنه خارج نطاق المستويات القيادية فيها، تنفيذ حرية صنع القرار والتأثير فيه، وتتحول عندها كل المراكز الوظيفية الأخرى إلى مجرد وظائف تنفيذية لا تستوجب من شاغلها أي

¹ د. محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 321.

إبداع أو ابتكار، وبالتالي فإن أي طريقة من طرق التقويم التقليدية تصلح لقياس كفاءة العاملين ولا حاجة لتطبيق طريقة الإدارة بالأهداف.

لهذا يرى البعض أن من يطبق طريقة الإدارة بالأهداف هي " الإدارة التي تستخدم استراتيجية تفويض السلطات إلى المستويات الأدنى والتي غالباً ما تقيم النتائج النهائية للأداء دون الإجراءات التي اتبعت في تحقيقها"

مراحل التنفيذ:

إن العمل الأول المطلوب في طريقة الإدارة بالأهداف، يتمثل في قيام المرؤوس بإعداد ملخص لإبراز المهام والمسؤوليات المرتبطة بالوظيفة التي يشغلها انطلاقاً من وصف المهام.

وفي ضوء هذه المهام يختار المرؤوس عدداً من الأهداف المهمة القابلة للقياس والتي تتصف بالأولوية، ويحدد لها فترة زمنية لتطبيقها، ثم يلجأ إلى مناقشة هذه الأهداف مع رئيسه، بعد أن يعرض له الأسباب الموجبة لاختيار هذه الأهداف، ليصلا في النهاية إلى تحديد سبل الوصول إليها ورسم الاتفاق النهائي حولها أو ما يسميه البعض ورقة عمل تتضمن الواجبات التي سيقوم المرؤوس بتنفيذها والمساعدات التي يقوم الرئيس بتقديمها لبلوغ هذه الأهداف، ويجب التنبيه إلى أنه كلما كانت الأهداف واضحة، قابلة لقياس ومحددة، كلما كان التقويم سهلاً للتطبيق.

في نهاية الفترة المحددة من قبل المرؤوس، يقوم هذا الأخير بتقويم ذاتي لأدائه، موضحاً ما أنجزه وما لم ينجزه منها، مستعيناً على ذلك بالأرقام والمعلومات والمعطيات التي أسهمت أو أعاققت تحقيق هذه الأهداف.

يعد الانتهاء من التقويم الذاتي، يجتمع المرؤوس مع رئيسه بناء لدعوة هذا الأخير، حيث يقومان بمناقشة هذا التقويم واستعراض الأخطاء أو المشكلات

التي قد تكون اعترضت سبل بلوغ الأهداف المرسومة، وسبل تفادي هذه المشكلات وتحسين الأداء في المستقبل.

وفي نهاية اللقاء يجري إعداد خطة جديدة وتعيين أهداف جديدة للمرحلة المقبلة. إن هذا اللقاء التقويمي للأهداف المحققة يتيح لكل من الرئيس والمرؤوس فرصة استخلاص حصيلة ما أنجز قياساً إلى ما يفترض أن ينجز، وبهذا المعنى فإن اللقاء يتحول إلى نوع من العقد المعنوي بين الرئيس والمرؤوس، مهمته التأثير على الأداء والتصرفات المستقبلية للموظفين من خلال تشجيع العامل وإشراكه في رسم أهدافه وتلمس سبل تحقيق هذه الأهداف واكتشاف قدراته ونواحي سلوكه والحكم على أدائه.

عيوب طريقة الإدارة بالأهداف:

رغم أهمية طريقة الإدارة بالأهداف بوصفها إحدى وسائل الإدارة الحديثة لتقويم أداء العاملين، فإن عدداً من المشكلات تعترض طريقها، وأهم هذه المشكلات هي:

1- إن طريقة الإدارة بالأهداف تقيس أداء العامل في الوظيفة التي يشغلها رهناءً، وعليه فإنه لا تستطيع أن تعطي مؤشراً لنجاحه في وظائف أخرى. وهذا صحيح، باعتبار أن العامل، وأن أصاب نجاحاً في أدائه بالنسبة للأهداف التي يحددها لوظيفته، فإن ذلك لا يشكل دليلاً على إمكانية نجاحه في مهمات وظيفية جديدة، فشرط نجاحه في وظيفته الحالية قد يعود لأسباب تمرسه الطويل فيها وتعوده على مهامها، ولا يمكن سحب هذا النجاح على أية وظيفة أخرى.

2- نزوع هذه الطريقة نحو التركيز على النتائج المحققة أي بلوغ الأهداف المرسومة من قبل المرؤوس في فترة سابقة دون الالتفات كثيراً إلى الوسائل والأساليب التي جرى اعتمادها لبلوغ هذه الأهداف، والتي قد تكون وسائل غير سليمة أو غير مرغوبة كأن يكون الهدف مثلاً زيادة الإنتاجية في إدارة ما،

فيجري تحقيق هذا الهدف بالفعل ولكن على حساب الجودة أو غيرها من الأسباب.

من هنا فإن معالجة هذه العيوب المتصلة بالإدارة بالأهداف، تكون باعتماد هذه الطريقة كجزء من نظام تقويم أداء العاملين، وليس كأسلوب وحيد للتقويم، بمعنى أنه يجب إدماج هذه الطريقة مع طريقة أخرى من شأنها أن تكشف أداء العامل الفعلي عن فترة زمنية سابقة بواسطة معايير موضوعية، إضافة إلى أسلوب الإدارة بالأهداف الذي يقيم أداء العامل عن فترة زمنية لاحقة، وبذلك نستطيع تلمس واستكشاف خصائص وصفات أداء العامل وقدراته السلوكية من جهة، وطموحه وتصوراتهِ لتطوِير ذاته وتطوِير الإدارة على حد سواء من الجهة الثانية.

10-مشكلات التقويم وكيفية علاجها:

كما سبق القول إن قياس أداء العاملين ليس بالعملية السهلة، فدونها عقبات ومشاكل كثيرة، فحتى لو جرى التخطيط والإعداد الدقيق وبشكل عام يمكن حصر تلك المشكلات في نوعين هما:

أ- مشكلات سابقة للتقويم:

إذا أردنا أن نصنف المشكلات التي تسبق عملية التقويم فإننا نقع على نوعين من هذه المشكلات تواجهها الإدارة، بعضها يتصل بمعايير الأداء وبعضها الآخر تنظيمي تواجهه الإدارة.

فمشكلات معايير الأداء تبدأ مع عملية تحليل وتوصيف الوظائف، هذه العملية التي تشكل المدخل إلى استخراج عناصر الأداء كما ذكرنا سابقاً وبالتالي فهي تؤدي إلى وضع المعايير اللازمة لها.

فغياب التوصيف الواضح يؤدي إلى وضع معايير يعوزها الكثير من الدقة والتحديد، وهنا تبرز مشكلة ثانية تتعلق بمحاولة بعض الإدارات استنساخ معايير

جاهزة مستوحاة من وظائف أخرى، لا تلبى الأهداف الحقيقية المطلوبة من تقويم الأداء.

كما أن هناك مشكلة أساسية تتعلق بالوظائف القيادية والإشرافية في المستويات الإدارية العليا التي تتطلب مهارات وقدرات ذهنية كثيرة، حيث يصعب وضع معايير دقيقة لها لأنها غير قابلة للقياس الكمي كما الوظائف التنفيذية الإدارية أو الصناعية.

أما المشاكل التنظيمية فتتمثل في إمكان عدم تعاون العاملين مع إدارة شؤون العاملين عند القيام بدراسة وتحليل الوظائف لوضع معايير الأداء المطلوبة، يحدوهم إلى ذلك الخوف من أن يكون التقويم وسيلة للانتقام والتشفي فيكونون بذلك، باعقادهم، كما لو أنهم يصنعون السم بأنفسهم اليوم ليجرعونه فيما بعد أثناء عملية التقويم.

كما تبرز المشاكل على صعيد الرؤساء أنفسهم عندما لا يكونون مقتنعين بجدوى التقويم ذاته، فيلجأون إلى الاستهتار وعدم أخذ الأمور على محمل الجد، فتأتي الاستعدادات للتقويم ناقصة مبتسرة تؤدي إلى خلل حقيقي في التقويم ذاته.

ب- مشكلات ملازمة للتقويم:

إن المشكلات التي تلازم عملية التقويم، تدور بمجموعها حول مسائل تتصل بالقائمين بالتقويم أي بالرؤساء على وجه الخصوص، فكما قلنا أن المقوم إنسان وكتلة من العواطف والمشاعر التي قد تظهر أثناء التقويم.

وقد أجمع جميع الذين كتبوا في مجال الإدارة لاسيما في موضوع قياس كفاءة أداء العاملين على عدد من المشاكل أهمها:

أ- التحيز الشخصي: فقد ينحاز الرئيس إلى أحد أو بعض مرؤوسيه لاعتبارات سياسية أو دينية أو جهوية مناطقية فيميل إلى تفضيل بعضهم على البعض الآخر فيعطيهم تقويماً أعلى من تقويم زملائهم.

ب- النزعة المركزية أو الميل إلى الوسط: وتتلخص في أي يميل الرئيس على إعطاء سائر أو أغلبية موظفيه تقديرًا وسطًا انطلاقاً من القاعدة القائلة: خير الأمور الوسط، فيدراً بذلك عنه احتمال نقيمتهم أو غضبهم، لاسيما إذا كانت نتائج التقويم علنية ويجب مناقشتها معهم اثر عملية التقويم، ولا يخرج عن هذا التقدير الوسط سوى قلة يشكلون شواذ القاعدة لجهة تفوقهم أو انخفاض معدل تقديرهم.

ج- التساهل والتشدد: قد يفرط أحد الرؤساء في منح تقديرات مرتفعة لمروؤسيه في حين يحجم رئيس آخر عن ذلك فيعطي تقديرات منخفضة، والسبب لا يكون غالباً في تفاوت مستوى أداء العاملين، بل يعود لشخصية القائمين بالتقويم وطباعهم وميولهم المتشددة أو المتساهلة.

د- تأثير الانطباع الأول أو التقويم الأخير: قد يأخذ الرئيس فكرة عن أحد مروؤسيه من خلال عمل معين قام به، وتظل هذه الفكرة ملازمة له راسخة في ذهنه، وقد تسحب هذه الفكرة نفسها خلال التقويم، بحيث لا يتطلع الرئيس إلى مجموع ما أداء العامل خلال الفترة الزمنية الماضية التي يجب قياس الأداء فيها، بل يتقدم الانطباع الأول المرسوم في ذهنه عن العامل على سائر الاعتبارات الأخرى، وكما للانطباع الأول أثره على التقويم، فإن الرئيس قد يتأثر بأخر تقويم لأداء العامل، وتكون الصورة التي كونها عن مروؤسيه هي الحاصرة خلال التقويم الجديد، فتنتقي الموضوعية عن تقدير الكفاءة.

هـ- التأثير بمركز الوظيفة: خصوصاً إذا ما كان لهذه الوظيفة هبة وأثراً وموقعاً في سلم الوظائف، فلا يعود الرئيس ليأخذ بالاعتبار تقدير أداء المرؤوس بقدر ما يتطلع إلى تقدير الوظيفة بذاتها.

و- خوف الرئيس من رؤسائه: وهو عامل قد يدفع بعض الرؤساء المباشرين إلى إعطاء مروؤسيه تقديرات عالية، وذلك بهدف أن يظهر نفسه أمام رؤسائه بأنه

نموذج لقائد الإداري الكفوء والقادر على تسيير أمور وحدته الإدارية والتنسيق بين موظفيه وممارسة متطلبات لتوجيه والقيادة والرقابة عليهم على أكمل وجه.

ز - خطأ تعميم الصفات: قد يحدث أن يكون موظف ما متفوقاً في أحد عناصر الوظيفة في حين هو ضعيف أو متوسط الأداء في العناصر الأخرى، فلا يجوز أن يكون الرئيس انطباعه عن هذا العامل نتيجة قياس عنصر واحد من عناصر التقويم ويقوم بسحب هذا التقويم العالي على سائر العناصر الأخرى، فالتقدير العالي لعنصر الالتزام بمواعيد العمل لأحد العاملين مثلاً لا يعني نجاحاً حكيماً في إنجاز المعاملات بالسرعة المطلوبة أو غيرها من العناصر الأخرى، ذلك أن لكل عنصر تقديراً مستقلاً عن تقدير العناصر الأخرى.

كما أن هناك أخطاء تكون ناجمة عن التنظيم الإداري كأن يكون مكان عمل المرؤوس بعيداً عن مكان عمل رئيسه فتتعدم بذلك صلة الاتصال اللصيق بين الرئيس والمرؤوسين.

كيفية معالجة مشاكل التقويم:

إن معالجة المشاكل والأخطاء التي ترافق الإعداد والتطبيق لأنظمة تقويم الأداء، تبدأ من لحظة إعداد معايير الأداء، بحيث يجب إجراء الدراسات التحليلية المعمقة لواقع الوظائف المراد تقويم أداء شاغليها والاهتمام بتوصيف مهامها ومتطلباتها وواجباتها، ولتأمين التحديد الدقيق لهذه المعايير فإن الاتجاه الحديث في الإدارة يميل إلى إشراك العاملين أنفسهم في وضع معايير الأداء على أن يجري اختبار هذه المعايير قبل تطبيقها للتأكد من شروط مصداقيتها ومرونتها وشمولها لكافة جوانب الأداء للوظيفة.

أما نواحي علاج مشاكل تطبيق أنظمة تقويم الأداء، فإن تدريب القائمين بالتقويم على كيفية قياس الأداء الموضوعي وتدريب المرؤوسين أيضاً على كيفية

التعامل مع بطاقات التقويم، والإجابة على استفساراتهم بشأنها من خلال عقد الندوات والمحاضرات في أماكن العمل من بل الخبراء، واستخدام كافة وسائل الإيضاح التي من شأنها إزالة أي لبس أو غموض عند المرؤسين سواء لناحية أهداف التقويم أم لناحية المعايير وكيفية التطبيق.

إن الأخذ بمجموع هذه الاعتبارات من شأنه تذليل هذه المشاكل أو على الأقل تخفيفها أو الحد من آثارها السلبية على العامل والوظيفة على حد سواء.