

## مدخل إلى إدارة الأداء

- ١- التطور التاريخي لمفهوم إدارة الأداء
- ٢- مفهوم إدارة الأداء
- ٣- أهمية نظام إدارة الأداء وفوائده
- ٤- أهداف نظام إدارة الأداء
- ٥- خصائص النظام الفعال لإدارة الأداء الوظيفي
- ٦- مجالات اهتمام نظام إدارة الأداء
- ٧- العوامل البيئية (الموقفية) المؤثرة في إدارة الأداء
- ٨- تكامل نظام إدارة الأداء مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.
- ٩- نموذج إدارة الأداء
- ملخص الفصل الأول
- أسئلة للمناقشة
- مصطلحات هامة
- مراجع الفصل الأول

## الأهداف التعليمية

بعد دراسة هذا الفصل ، يجب أن يكون الطالب قادراً على :

- ١- فهم التطور التاريخي لمفهوم إدارة الأداء، وتوضيح المراحل التي مر بها.
- ٢- معرفة المقصود بنظام إدارة الأداء، ومعرفة أوجه الخلاف بين إدارة الأداء وتقويم الأداء.
- ٣- معرفة أهم الخصائص التي تميز الأنظمة الفعالة في إدارة الأداء.
- ٤- توضيح المجالات الرئيسة لتركيز نظم إدارة الأداء.
- ٥- فهم وتوضيح آلية تكامل نظام إدارة الأداء مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.
- ٦ - فهم المراحل الرئيسة التي ينطوي عليها نموذج إدارة الأداء.

## ١ - التطور التاريخي لمفهوم إدارة الأداء :

إن مفهوم إدارة الأداء يضم بين ثناياه بعض المفاهيم، والمناهج المتشابهة، كمفهوم الإدارة بالأهداف، ومفهوم تقويم الأداء، ومع ذلك فهو يتميز عنها بسمات جوهرية سنعمل على توضيحها لاحقاً.

### ١- ١- البدايات المبكرة لمفهوم إدارة الأداء :

إن أقدم إشارة لمفهوم إدارة الأداء في الأدب الإداري تعود للأبحاث التي قام بها warren في شركات التصنيع عام ١٩٧٢، حيث قام بتعريف خصائص إدارة الأداء وملاحظتها على النحو الآتي<sup>(١)</sup> :

- التوقعات: وتقوم على ضرورة إخبار كافة العاملين في

المنظمة بموضوعية، ووضوح، بما هو مطلوب منهم القيام به،

وذلك باستخدام اللغة التي يفهمونها.

- المهارة: وتقوم على ضرورة أن يمتلك الموظفون المعارف

والمهارات التقنية اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة منهم.

- التغذية العكسية: وتقوم على ضرورة إخبار العاملين

بعبارة واضحة بعيداً عن التهديد بمستويات أدائهم، في ضوء

التوقعات المطلوبة منهم.

- الموارد: وتقوم على ضرورة امتلاك الموظفين للوقت،  
والمال، والمعدات اللازمة لأداء المهام المتوقعة منهم على الوجه  
الأمثل.

- التعزيز: ويقوم على ضرورة تقديم التعزيز الإيجابي  
للموظفين نظير تحقيقهم للمستويات المطلوبة من الأداء.

## ١- ٢- النشأة الفعلية لمفهوم إدارة الأداء:

إن نشأة إدارة الأداء وفقاً للمفهوم الحالي تعود أساساً للمشروع  
البحثي الذي أجراه معهد إدارة شؤون الموظفين عام ١٩٩٢، حيث تم  
من خلال ذلك البحث استخلاص التعريف الآتي لإدارة الأداء:  
هو عبارة عن استراتيجية ترتبط بكل نشاط من أنشطة المنظمة، حيث  
يتم وضعها في سياق كل من: سياساتها في مجال الموارد البشرية،  
وثقافتها، وأنظمة الاتصالات السائدة بها. وعليه، وطالما أن طبيعة هذه  
الاستراتيجية تعتمد على السياق التنظيمي، فمن الطبيعي أن تختلف من  
منظمة لأخرى.

وطبقاً للبحث آنف الذكر، فإن نظام إدارة الأداء يجب أن يتسم  
بالخصائص الآتية: (٥)

- يعمل على نقل رؤيا المنظمة بخصوص أهدافها لكافة موظفيها.
- يقوم على وضع أهداف الفرد والوحدة التنظيمية التي ينتمي إليها الفرد في ضوء الأهداف التنظيمية.
- يتطلب إجراء عملية مراجعة رسمية لمدى التقدم نحو تحقيق الأهداف.
- يستخدم عملية مراجعة الأداء كوسيلة لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية ، وكذلك كوسيلة لمكافأة الموظفين.
- يعمل على تقييم العملية التنظيمية ككل بغرض تحسين الفاعلية التنظيمية.
- إن نظام إدارة الأداء يعبر عن أهداف الأداء في صورة مخرجات قابلة للقياس كما ، وأهداف تدريبية / تعليمية محددة.
- يستخدم إجراءات تقويم الأداء الرسمية كوسيلة لتعريف الموظفين بمتطلبات الأداء والتي يتم وضعها وفقاً للأسس منتظمة.
- يربط متطلبات الأداء بالأجر ، لاسيما بالنسبة لكبار المديرين.

### ١- ٣- إدارة الأداء وفقاً للمفهوم الحديث:

كشفت الدراسة التي أجراها (Armstrong, Baron, 1998) على عدد من المنظمات، أن هناك تغيرات فعلية قد حدثت على ممارسات إدارة الأداء بدءاً من عام ١٩٩٢. حيث لوحظت الاتجاهات الآتية في المنظمات التي شملتها الدراسة: <sup>(٨)</sup>

- يجب النظر إلى إدارة الأداء باعتبارها تمثل عدداً من العمليات المترابطة.

- يجب النظر إلى عملية إدارة الأداء باعتبارها عملية مستمرة، وليست مجرد عملية تقييم تتم لمرة واحدة سنوياً، حيث يشير (Fowler, 1990)، بأن فكرة اقتصار عملية إدارة الأداء على عملية التقييم السنوية للأداء، تعتبر محض هراء في عالم اليوم الذي يتميز بالتغيير السريع في كافة الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة. <sup>(٩)</sup>

- يجب أن يتم التركيز بصورة أساسية على تطوير الموظف بدلاً من ربط الأجر بالأداء.

- كان هناك تحولاً نحو محاولة دفع المديرين التنفيذيين لقبول عملية إدارة الأداء، وتنفيذها وتبنيها باعتبارها عملية من عمليات الإدارة.

- تميل الكثير من المنظمات لرفض تطبيق نظام لإدارة الأداء يتسم بالبيروقراطية والمركزية وتطبيق إجراءات موحدة على كافة أجزاء المنظمة، وتميل بدلاً من ذلك إلى تفضيل تطبيق نظام يعمل في إطار السياسات العامة للمنظمة، ولكن مع تطبيق مداخل مختلفة، تختلف باختلاف أجزاء المنظمة، وفئات الموظفين الذين يطبق عليهم النظام.

## ٢ - مفهوم إدارة الأداء:

يمكن تعريف إدارة الأداء بأنها عملية مستمرة تنطوي على تحديد مستوى الأداء الوظيفي المطلوب الالتزام به من الموظف، وقياسه، وتطويره، وذلك من خلال العمل على ربط أهداف الموظف بأهداف المنظمة ورسالتها.

في ضوء التعريف السابق ، يمكننا القول بأن إدارة الأداء تنطوي على أمرين اثنين ، هما :

أ. **الاستمرارية** : بمعنى أن إدارة الأداء هي عبارة عن عملية لا تنتهي ، وتنطوي على وضع أهداف الأداء ، ومراقبة درجة التقدم في تحقيقها ، وتقديم التغذية العكسية للموظف بخصوص مستوى أدائه ، فضلاً عن إرشاده بصورة مستمرة ، ومن ثم العمل على وضع أهداف جديدة.

ب. **الارتباط بالأهداف التنظيمية** : بمعنى أنه يتوجب على المدير التأكد من أن الأنشطة التي يؤديها مرؤوسيه ، والمخرجات التي يحققونها ، منسجمة تماماً مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، بما يساعدها في اكتساب الميزة التنافسية. وهذا يعني أن عملية إدارة الأداء الوظيفي تعمل على الربط المباشر بين الأداء الوظيفي للعاملين ، والأهداف التنظيمية.



وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة التمييز بين إدارة الأداء وتقويم الأداء ، ذلك أن تقويم الأداء الوظيفي يشير إلى عملية المراجعة الدورية لأداء الموظف بين فترة وأخرى ، وهو بهذا المعنى يشكل إحدى المراحل التي تنطوي عليها عملية إدارة الأداء.

### ٣ - أهمية نظام إدارة الأداء وفوائده :

يمكن القول بأن قيام المنظمات بتطبيق نظام فعال لإدارة الأداء الوظيفي يمكن أن يعود عليها بالعديد من الفوائد، نوضحها فيما يأتي: <sup>(١٥)</sup>

- **زيادة الدافعية نحو الأداء المتميز:** ذلك أن حصول الموظف على تغذية عكسية حول مستوى أدائه، يزيد من دافعيته نحو الأداء المستقبلي. يضاف إلى ذلك أن شعور الموظف بأن المنظمة تقدر جهوده ونجاحاته السابقة، يعد عاملاً محفزاً لمزيد من الانجازات المستقبلية.

- **تعزير مشاعر تقدير الذات لدى الموظف:** ذلك أن حصول الموظف على تغذية عكسية حول مستوى أدائه يشبع لديه حاجة أساسية تتمثل في أن يكون موضعاً للتقدير والاحترام في مكان العمل، الأمر الذي يزيد بدوره من شعوره بتقدير الذات.

- **زيادة معرفة الرؤساء المباشرين بمرؤوسيهـم:** ذلك أن قيام الرؤساء المباشرين في كافة المستويات الإدارية بتقويم أداء مرؤوسيهـم يزودهم بمعلومات كافية بخصوص أولئك المرؤوسين ومستويات أدائهم، وأنماط شخصياتهم، الأمر الذي يساعدهم في بناء علاقات شخصية مع كلاً منهم. فضلاً عن إمدادهم بالمعرفة اللازمة بخصوص المساهمات التي يقدمها كل منهم للمنظمة ككل.

- **زيادة وضوح المهام الوظيفية التي يؤديها الفرد، ومعايير الأداء الخاصة بالوظيفة:** ذلك أن عملية إدارة الأداء الوظيفي، حتى تتم بنجاح، يجب أن يتم تعريف وتحديد المهام الوظيفية

بدقة ووضوح ، وهو ما يكسب الموظف فهماً أكبر للسلوكيات المطلوبة أثناء الأداء ، والنتائج الوظيفية المتوقعة من الوظيفة ، وكذلك التعرف على معايير النجاح الوظيفي .

- **زيادة معرفة الفرد بذاته ، ومساعدته في عملية التطوير الذاتي :** لا شك أن النظام الفعال في إدارة الأداء يزود المرؤوسين بفهم أفضل لأنفسهم ، ويساعدهم في معرفة أنواع الأنشطة التطويرية الملائمة لهم ، والتي تساعدهم على التقدم في المسار الوظيفي في منظماتهم . كذلك فإن نظام إدارة الأداء الوظيفي يمكنهم من استكشاف نقاط القوة والضعف لديهم ، الأمر الذي يساعدهم في تحديد أفضل للمسارات الوظيفية الملائمة لقدراتهم الوظيفية .

- **زيادة عدالة القرارات الفردية الخاصة بالموظفين :** ذلك أن النظام الفعال لإدارة الأداء يقدم معلومات صادقة وحقيقة حول الأداء الفردي ، الأمر الذي يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات أكثر

عدالة وموضوعية بخصوص موظفيها، لاسيما فيما يتعلق بالعلاوات والترقيات، والنقل، وإنهاء الخدمة، يضاف إلى ذلك أن استناد تلك القرارات لنظام موضوعي في إدارة الأداء يعمل على تحسين العلاقات التفاعلية بين الرؤساء والمرؤوسين، ويزيد من ثقة المرؤوسين برؤسائهم.

- **زيادة وضوح الأهداف التنظيمية:** إن النظام الفعال لإدارة الأداء الوظيفي يقتضي زيادة وضوح الأهداف التنظيمية، وكذلك الأهداف الخاصة بكل وحدة إدارية على حدى، كما يعمل على زيادة فهم الموظف للعلاقة التي تربط بين أهداف وظيفته وأهداف المنظمة ككل، ودور وظيفته في النجاح التنظيمي. الأمر الذي يساهم في تعزيز قبول الفرد لتلك الأهداف.

- **زيادة كفاءة الموظفين:** فبالإضافة للدور الذي يلعبه نظام إدارة الأداء في تحسين المستوى الحالي لأداء الموظف، فإنه يوفر

له أيضاً أساساً قوياً للتطوير والتحسين الذاتي المستقبلي ، من خلال مساعدته على وضع الخطط التطويرية والتنموية.

- **حماية المنظمة من الدعاوي القضائية :** إن البيانات الدقيقة التي توفرها أنظمة إدارة الأداء الفعالة تساعد المنظمة على توثيق درجة التزامها بالأنظمة والقوانين السائدة، وذلك لضمان المساواة في المعاملة بين كافة الموظفين بغض النظر عن النوع أو الخلفية العرقية. ذلك أن غياب أنظمة كهذه قد يدفع إدارة المنظمة للتعسف في عملية تقييم الأداء الوظيفي، وما يترتب على ذلك من قيام الموظفين برفع الدعاوي القضائية ضد المنظمة.

- **تحديد درجة التفاوت في أداء الموظفين واتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب :** ذلك أن توفر الأنظمة الفعالة في إدارة الأداء، تمكن المنظمة من التعرف السريع على مستويات أداء الموظفين، سواءً المرتفعة أم المنخفضة، كما أنها تجبر

المشرفين على مواجهة مشكلات الأداء وعلاجها في الوقت المناسب ، وهو ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

- **نقل توقعات المشرفين إلى مرؤوسيهم بخصوص مستويات الأداء المتوقعة منهم بصورة أكثر دقة ووضوحاً:** ذلك أن الأنظمة الفعالة لإدارة الأداء تسمح للمديرين والمشرفين المباشرين بتوضيح وجهات نظرهم بخصوص الأداء الوظيفي المتوقع من مرؤوسيهم بصورة أكثر دقة ووضوحاً، الأمر الذي يزيد من قدرتهم على مساءلة مرؤوسيهم، ويزيد من فعالية التغذية العكسية التي سيقدمونها لمرؤوسيهم، طالما أنهم ناقشوا معهم توقعاتهم بخصوص مستويات الأداء بشكل مسبق.

- **تسهيل عملية التغيير التنظيمي:** ذلك أن النظام الفعال لإدارة الأداء الوظيفي يمكن أن يشكل أداة جيدة في قيادة عملية التغيير التنظيمي. فلنفترض على سبيل المثال، أن إدارة المنظمة قررت إجراء تغيير في ثقافتها التنظيمية، وذلك بأن تقوم بتوجيه

أولويتها القصوى نحو جودة المنتج ، وخدمة العملاء. فحالما يتم تبني هذا التوجه الجديد، سيتم استخدام نظام إدارة الأداء لتحقيق الموائمة بين تلك الثقافة التنظيمية الجديدة والأهداف التنظيمية الفردية، لتحقيق التغيير المنشود. وعندها أيضاً سيتم تزويد الموظفين بالتدريب اللازم لإكسابهم المهارات المطلوبة، كما سيتم مكافأتهم مقابل تحسين أدائهم، وسعيهم لتحقيق تلك الأهداف الجديدة. وهذا ما سيدفعهم بالتالي لتحسين معارفهم ومهاراتهم، ودافعيتهم نحو زيادة جودة المنتجات، واكتساب رضا الزبائن وولائهم. وهذا ما حدث بالضبط مع شركة **IBM** في ثمانينيات القرن الماضي، عندما قررت تغيير توجهاتها واستراتيجياتها، والتركيز بصورة أساسية على رضا العملاء، حيث تم تقييم أداء كافة العاملين في الشركة على أساس مدى رضا العملاء، بغض النظر على طبيعة الوظيفة

(سواءً أكانت في مجال المحاسبة أم البرمجة، أم التصنيع، أم غيرها).

#### ٤ - أهداف نظام إدارة الأداء :

يمكن القول أن نظام إدارة الأداء يسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية :

أ. مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ذلك أن نظام إدارة الأداء، ومن خلال قيامه بربط الأهداف التنظيمية بالأهداف الفردية، يعمل على تعزيز السلوكيات الملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية. يضاف إلى ذلك، بأنه حتى لو لم يتمكن الأفراد من تحقيق أهدافهم الفردية، فإن ربط الأهداف الفردية بالأهداف التنظيمية تعد بحد ذاتها طريقة فعالة لتعريف العاملين في المنظمة بالمبادرات الاستراتيجية الأكثر أهمية من وجهة نظر المنظمة.

ب. زيادة فعالية القرارات الإدارية المتخذة بحق العاملين في المنظمة، كالقرارات المتعلقة بزيادة الرواتب، والترقيات، وإنهاء عمل الموظفين، وتقدير جهود العاملين، وتحديد ذوي الأداء الضعيف، ومنح علاوات الجدارة. وعليه، فإن استناد أنظمة



المكافآت في المنظمة إلى المعلومات التي يوفرها نظام إدارة الأداء، يزيد من فعالية القرارات المتخذة في هذا المجال.<sup>(١٦)</sup>

ج. يعمل نظام إدارة الأداء على توفير نوعين من المعلومات الهامة للموظفين، فهو بدايةً يخبر الموظفين بمستويات أدائهم الفعلي، ويزودهم بمعلومات مهمة حول مجالات التطوير التي يحتاجونها. كما أنه يوفر لهم أيضاً المعلومات المتعلقة بتوقعات الأداء المستقبلية المطلوب منهم الالتزام بها، وجوانب الأداء التي تعتبر أكثر أهمية من وجهة نظر المشرف والمنظمة.

د. يمكن للمنظمة أن تستخدم التغذية الراجعة التي يوفرها نظام إدارة الأداء في إرشاد الموظفين وتحسين مستوى أدائهم بشكل مستمر. كذلك، فإن هذه التغذية العكسية تمكن المنظمة من تحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف في أداء الموظفين، ومسببات القصور في الأداء، وذلك من حيث ما إذا كانت ترجع للفرد أم الجماعة، أم العوامل البيئية المحيطة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن التغذية الراجعة تكون مفيدة فقط في حال قيام المنظمة باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة القصور في الأداء،

وكذلك في حال رغبة الموظف واستعداده للحصول عليها. وهذا بلا شك يتطلب من المنظمة أن تسعى جاهدة لخلق ثقافة التغذية الراجعة الإيجابية، التي لا تنتهج سياسة التهديد، وإنما تركز على عملية الإرشاد والتوجيه لتعديل سلوك الموظفين في الاتجاه المطلوب. وهناك هدف تطويري آخر يمكن لنظام إدارة الأداء تحقيقه، يتمثل في المعلومات التي يقدمها للموظفين بخصوص مستوى أدائهم، والتي يمكن أن تساعد على تصميم المسارات الوظيفية الخاصة بهم، وهذا يعني أن نظام إدارة الأداء يساعد في تحقيق الأهداف التطويرية، سواء أكانت قصيرة الأجل أم طويلة الأجل.<sup>(١٧)</sup>

هـ. يعمل نظام إدارة الأداء على توفير المعلومات اللازمة لتخطيط القوى العاملة في المنظمة، الأمر الذي يساعد المنظمة في تقدير احتياجاتها المستقبلية من القوى العاملة، والعمل على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، وذلك فضلاً عن دوره في مساعدة المنظمة في بناء مخزون المواهب الخاص بها. يضاف إلى ذلك، أن نظام إدارة الأداء يساعد في تحديد الاحتياجات

التدريبية المستقبلية، وتقييم إنجازات الأداء على المستوى التنظيمي، وتقييم مدى فاعلية سياسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، كأن يتم تحديد مدى مساهمة برنامج تدريبي معين في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

و. إن نظام إدارة الأداء يساعد المنظمات في جمع الكثير من المعلومات المفيدة، والتي يمكن أن تستخدم في العديد من الأغراض التوثيقية، نوضحها فيما يأتي:

- يمكن استخدام المعلومات التي يوفرها نظام إدارة الأداء في التحقق من صلاحية أدوات عملية الاختيار والتعيين وإجراءاتها. فعلى سبيل المثال، يمكن التحقق من مدى صلاحية اختبار جديد تم تصميمه للتعرف على مهارات الطباخة لدى الموظفين الإداريين، من خلال مقارنة الدرجات التي حصل عليها أولئك الموظفون أثناء إجراء الاختبار عليهم في عملية التوظيف، والدرجات التي حصلوا عليها بعد التوظيف، باعتبارها مخرجات لنظام إدارة الأداء. فإذا كان الارتباط بينها عالياً، عندها يمكن استخدام ذلك

الاختبار للكشف عن مهارات طالبي العمل الكتابي في المستقبل.

- تعمل أنظمة إدارة الأداء على توفير المعلومات اللازمة لتوثيق القرارات الهامة المتعلقة بالموظفين، حيث تعتبر هذه المعلومات ذات أهمية خاصة في حالات التقاضي.

## ٥ - خصائص النظام الفعال لإدارة الأداء الوظيفي:

هناك العديد من الخصائص التي تميز النظام الفعال لإدارة الأداء الوظيفي، نلخصها فيما يلي: <sup>(١٩)</sup>

أ. **التوافق مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة:** بمعنى أن نظام إدارة

الأداء يجب أن يتوافق مع أهداف الوحدة التنظيمية التي يطبق

فيها، وأن يتوافق أيضاً مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة.

ب. **الشمولية:** يجب أن يتصف نظام إدارة الأداء بالشمولية بخصوص

أبعاد أربعة هي:

- إن عملية التقويم يجب أن تشمل كافة الموظفين بما فيهم

المديرين على اختلاف مستوياتهم.

- يجب أن يشتمل التقويم على كافة مسؤوليات العمل الأساسية ، بما فيها السلوكيات والنتائج.
- إن عملية التقويم يجب أن تغطي فترة تقويم الأداء كاملة ، لا أن تقتصر على الفترة السابقة لعملية التقويم.
- إن التغذية العكسية المرتبطة بالأداء الوظيفي يجب أن تقدم لكافة الموظفين سواءً أكانوا من أصحاب الأداء المرتفع.
- ج. **العملية:** بمعنى أن النظام الفعال لإدارة الأداء يجب ألا يكون مصدراً لاستهلاك الوقت والأموال ، وأن تكون منافعه متفوقة على تكاليفه.
- د. **وثيقة الصلة:** إن وثيقة الصلة تتخذ العديد من الأشكال نلخصها فيما يلي :
- إن المعايير المستخدمة في تقويم الأداء الوظيفي يجب أن تكون وثيقة الصلة بالوظيفة.

- إن عملية تقويم الأداء يجب أن تركز فقط على المهام والوظائف التي تقع تحت سيطرة الموظف وتحكمه. فعلى سبيل المثال، ليس هناك أي معنى لقيامك بإخبار مرؤوسيك بضرورة التسليم السريع للمنتجات إلى العملاء، طالما أن المورد تأخر أصلاً عن توريدها في الوقت المناسب.

- إن تقويمات الأداء يجب أن تتم وفقاً لفترات منتظمة.

- يجب العمل وبصورة مستمرة على اكساب المقيمين المهارات اللازمة لتطبيق النظام.

- إن المخرجات الناتجة عن النظام يجب أن تستخدم كأساس لاتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بالموظفين.

هـ. **الدقة والوضوح:** بمعنى أن النظام الفعال لإدارة الأداء يجب أن

يوفر للقائمين على تطبيقه إرشادات ملموسة ومفصلة حول ما هو

متوقع منهم.

و. أن يساعد على التفريق بين أصحاب الأداء المرتفع وأصحاب الأداء المنخفض: بمعنى أن نظام إدارة الأداء يجب أن يساعد على توفير المعلومات اللازمة للتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع وأصحاب الأداء المنخفض. سواءً أكان ذلك من حيث السلوكيات أم النتائج.

ز. الموثوقية: بمعنى أن النظام الفعال لإدارة الأداء يجب أن يحتوي على مقاييس للأداء تتسم بالانسجام والخلو من الأخطاء، بحيث لو قام اثنان من المشرفين بتقويم أداء الموظف ذاته، وطبقاً لنفس المقاييس لحصلنا على النتيجة ذاتها.

ح. الصدق والصلاحية: بمعنى أن مقاييس الأداء الخاصة بوظيفة ما يجب أن تغطي كافة جوانب الأداء الهامة والخاصة بتلك الوظيفة، دون إغفال أيًا منها.

ط. القبول والعدالة: إن النظام الفعال لإدارة الأداء يجب أن يحظى بقبول القائمين على تطبيقه، فضلاً عن شعورهم بعدالته. وطالما

أن مدركات العدالة غالباً ما تتخذ الصفة الشخصية، فإن أفضل طريقة لمعرفةها هي استقصاء آراء الموظفين الخاضعين لتطبيق النظام.

ي. المشاركة: بمعنى أن الأنظمة الفعالة لإدارة الأداء يجب أن تستند لمدخلات من مصادر متعددة، ووفقاً للأسس مستمرة، ذلك أن عملية التقويم يجب أن تعكس اهتمامات جميع الأفراد الذين سيتأثرون بنتائج التقويم.

ك. الانفتاح والشفافية: وتتجلى مظاهر الانفتاح والشفافية بالعديد من الأشكال نذكر منها ما يلي:

- يجب أن تتم عملية تقويم الأداء بصورة دورية متكررة، وأن يتم تقديم التغذية العكسية المرتبطة بالأداء بشكل مستمر، بحيث تضمن بقاء الموظفين على إطلاع مستمر بخصوص مستوى أدائهم أولاً بأول.



- إن مقابلة تقويم الأداء الوظيفي يجب أن تنطوي على اتصالات في اتجاهين اثنين ، بحيث يتم تبادل معلومات الأداء بين المشرف والمرؤوس ، دون أن تقتصر على مجرد قيام المشرف بتقديم المعلومات من طرف واحد فقط.
- يجب أن تكون معايير الأداء واضحة ، مع ضرورة إعلام المرؤوسين مباشرة بأي تغيير يطرأ عليها.
- يجب أن تكون الاتصالات المرتبطة بتطبيق النظام واقعية ، ومفتوحة ، ونزيهة.

ل. المرونة وإمكانية تصحيح الخطأ: إذ قد يكون من المستحيل عملياً القيام بتصميم نظام فعال لإدارة الأداء يتسم بالموضوعية الكاملة ، طالما أن الأحكام الإنسانية تشكل مكوناً هاماً من عملية تقويم الأداء. وعليه ، فعندما يدرك الموظفون بأن هناك خطأ ما قد تم ارتكابه ، فإنه ينبغي على النظام أن يوفر الآلية الملائمة لتصحيح ذلك الخطأ.

م. **المعيارية**: بمعنى أن عملية تقويم الأداء يجب أن تتسم بالاتساق، حتى مع اختلاف الأفراد والأوقات.

ن. **الأخلاقية**: بمعنى أن النظام الفعال لإدارة الأداء يجب أن يتماشى مع المعايير الأخلاقية.

## ٦ - مجالات اهتمام نظام إدارة الأداء:

يركز نظام إدارة الأداء على العديد من المجالات، نوضحها فيما يأتي:

أ. **التركيز على المخرجات، والعوائد، والعمليات، والمدخلات:**

بمعنى أن نظام إدارة الأداء يجب أن يركز على المخرجات (الأهداف والنتائج المنشودة)، والعوائد (التغيير المنشود في مستوى الأداء).

كما يجب أن يركز أيضاً على العمليات التي يتوجب القيام بها لتحقيق هذه النتائج (الكفاءات المطلوبة)، وذلك فضلاً عن تركيزه

على المدخلات، والمتمثلة في كل من: المعارف، والمهارات، والكفاءات المتوقعة من الأفراد المعنيين.

ب. **التركيز على التخطيط** : بمعنى أن نظام إدارة الأداء يجب أن يركز على التخطيط المسبق لتحقيق النجاح المستقبلي.

ج. **التركيز على القياس والمراجعة** : فطالما أن مالا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، فإن نظام إدارة الأداء يركز بصورة أساسية على قياس النتائج، واستعراض مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف كأساس للعمل.

د. **التركيز على التحسين المستمر** : ذلك أن التركيز على التحسين المستمر يستند إلى حقيقة أن السعي المستمر والحثيث للوصول إلى مستويات أعلى من معايير الأداء في كل جزء من أجزاء المنظمة سيوفر سلسلة من المكاسب الإضافية التي من شأنها المساعدة في الوصول نحو الأداء الأمثل.

هـ. **التركيز على التطوير والتعلم المستمر** : ذلك أن نظام إدارة الأداء يركز على خلق الثقافة التي تنظر إلى عملية التعلم والتطوير الفردي والتنظيمي بصفتهما عملية مستمرة. حيث أنه يوفر الوسائل

اللازمة لدمج التعلم والعمل معاً، بحيث يتشنى للجميع التعلم من النجاحات والتحديات المترافقة مع أداء الأنشطة اليومية.

و. **التركيز على عملية الاتصال:** بمعنى أن نظام إدارة الأداء يركز على عملية الحوار والتواصل المستمر بين المديرين ومرؤوسيهـم، وذلك لتحديد التوقعات المتبادلة بين الطرفين.

ز. **التركيز على أصحاب المصالح في المنظمة:** بمعنى أن نظام إدارة الأداء يركز على تلبية احتياجات وتوقعات جميع أصحاب المصالح في المنظمة (الملاك، والإدارة، والموظفون، والعملاء، والموردون، وعامة الناس).

ح. **التركيز على النزاهة والشفافية:** حيث يرى كل من Stvart&Winstanley أن هناك أربعة مبادئ أخلاقية يجب

أن تحكم نظام إدارة الأداء، وهي: (٢١)

- احترام الفرد.
- الاحترام المتبادل.

- عدالة الاجراءات.
- الشفافية في اتخاذ القرار.

## ٧ - تكامل نظام إدارة الأداء مع الأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية :

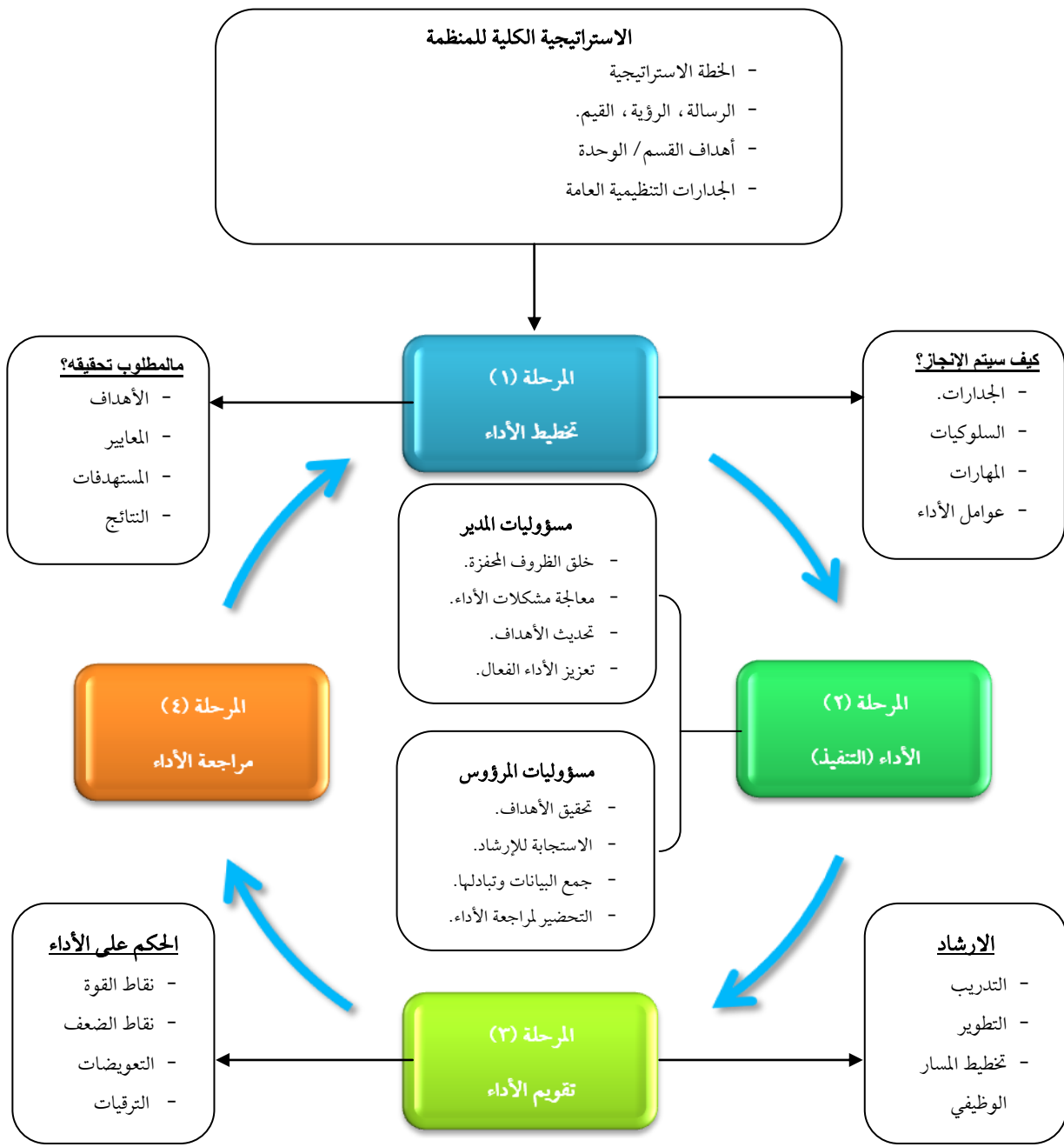
يعمل نظام إدارة الأداء على تقديم مدخلات مهمة لكافة الأنظمة التدريبية والتطويرية الخاصة بالموظفين، فلو أخذنا على سبيل المثال العلاقة بين إدارة الأداء والتدريب، لوجدنا أن نظام إدارة الأداء يقدم معلومات قيمة عن الاحتياجات التنموية للموظفين.

من ناحية أخرى، نجد أن نظام إدارة الأداء يعمل على توفير مدخلات مهمة أيضاً لنظام تخطيط القوى العاملة، ذلك أن مخزون المواهب لدى المنظمة يعتمد بصورة رئيسة على المعلومات التي يوفرها نظام إدارة الأداء. كذلك، فإن معرفة المنظمة بالمواهب المتوفرة لديها في الحاضر وفي المستقبل يعد أمراً مهماً في اتخاذ القرار بخصوص أنواع المهارات التي تحتاج المنظمة الحصول عليها من المصادر الخارجية، وتلك التي يمكن العثور عليها داخل المنظمة.

أخيراً، يمكن القول بأن هناك علاقة وثيقة أيضاً بين أنظمة إدارة الأداء ونظام التعويضات. إذ لا يتوقع أن تتمكن المنظمات من اتخاذ قرارات صحيحة وعادلة بخصوص التعويضات والمكافآت في حال غياب الأنظمة الفعالة لإدارة الأداء الوظيفي.

#### ٩ - نموذج إدارة الأداء:

يعرض الشكل رقم (١,١) أنموذجاً مقترحاً لنظام إدارة الأداء الوظيفي، وهو النموذج الذي تبنيه عبر فصول الكتاب، وفيما يلي نقدم شرحاً موجزاً لمكونات النموذج، على أن يتم لاحقاً تخصيص فصل مستقل لشرح كل مكون من مكوناته.



## أسئلة للمناقشة

١. لقد مر مفهوم إدارة الأداء بالعديد من المراحل قبل أن يأخذ شكله

الحالي، والطلب:

أ - ناقش مراحل التطور التاريخي لمفهوم إدارة الأداء، موضحاً

خصائص كل مرحلة؟

ب - وضح المقصود بمفهوم إدارة الأداء، ثم وضح أوجه

الاختلاف بين إدارة الأداء وتقويم الأداء؟

ت - ناقش أهم الأهداف التي يسعى نظام إدارة الأداء

لتحقيقها في أية منظمة.

٢. ناقش أبرز المجالات التي تقع ضمن اهتمام نظام إدارة الأداء؟

٣. ناقش بشكل موجز أهم العوامل الموقفية المؤثرة في إدارة الأداء؟

٤. ناقش الآلية التي يتكامل من خلالها نظام إدارة الأداء مع الأنشطة

الأخرى لإدارة الموارد البشرية؟



٥. وضح مستعيناً بالرسم المناسب المراحل الرئيسة التي ينطوي عليها

نموذج إدارة الأداء؟

## إدارة الأداء والتخطيط الاستراتيجي

٤- إعداد بطاقات الوصف الوظيفي

٥- تحديد مخرجات الأداء الفردي

والجماعي

ملخص الفصل الثاني

أسئلة للمناقشة

مصطلحات هامة

مراجع الفصل الثاني

١- مفهوم التخطيط الاستراتيجي

٢- عملية الربط بين إدارة الأداء

والتخطيط الاستراتيجي.

٢- ١- التحليل البيئي الداخلي

٢- ٢- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة

٢- ٣- تحليل القوة والضعف والفرص

والتحديات

٢- ٤- وضع رسالة المنظمة ورؤيتها

الاستراتيجية

٢- ٥- وضع الأهداف الاستراتيجية

٢- ٦- وضع الاستراتيجيات

٣- صياغة الخطط الاستراتيجية على

مستوى الوحدة التنظيمية.

## الأهداف التعليمية:

بعد دراسة هذا الفصل ، يجب أن يكون الطالب قادراً على :

- ١ - تعريف التخطيط الاستراتيجي ، وتوضيح أهدافه.
- ٢ - فهم أوجه الترابط بين نظام إدارة الأداء والتخطيط الاستراتيجي.
- ٣ - تعريف الأهداف الاستراتيجية ، وبيان أهميتها ، والعوامل المؤثرة بها ، ومجالاتها.
- ٤ - توضيح كيفية مطابقة بطاقات الوصف الوظيفي ، ومخرجات الأداء الفردي والجماعي ، مع أهداف المنظمة ، ورسالتها.

## ١ - مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية التي تنطوي على تحديد الوجهة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها ، وتقييم العوائق التي قد تقف حائلاً دون الوصول لتلك الوجهة ، واختيار الطريق المناسب للوصول إليها. ويتمثل الهدف الرئيس للتخطيط

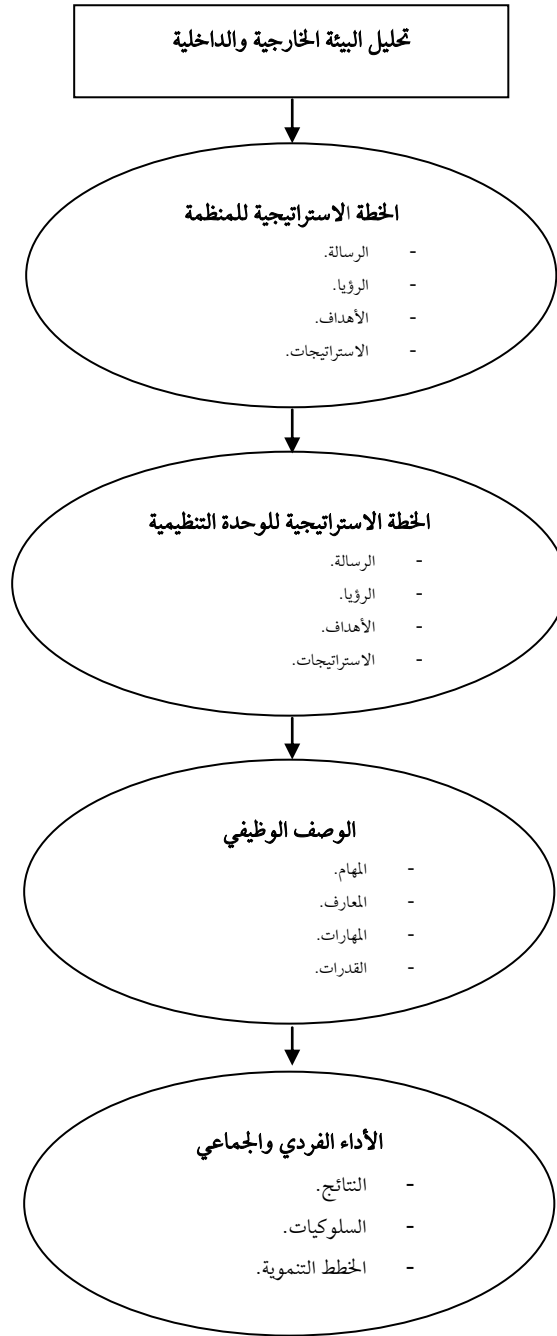
الاستراتيجي في الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية، بما يساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية. ذلك أن الخطة الاستراتيجية تخدم كدليل أو مرشد، توضح للمنظمة كيفية تخصيص الأمثل لمواردها، بما يساعدها على تحقيق أهدافها.

## ٢ - عملية الربط بين إدارة الأداء والتخطيط الاستراتيجي :

يقدم الشكل رقم (٢،١) إطاراً مفيداً لفهم العلاقة بين الخطة الاستراتيجية للمنظمة، والخطة الاستراتيجية للوحدة التنظيمية، والوصف الوظيفي، وكل من الأداء الفردي والجماعي. إذ تشمل الخطة الاستراتيجية للمنظمة على رسالتها، ورؤيتها الاستراتيجية، فضلاً عن الأهداف والاستراتيجيات، التي تمكنها من تحقيق رسالتها ورؤيتها. حيث يتم صياغة الاستراتيجيات في ضوء مشاركة المديرين من كافة المستويات الإدارية، وكلما ازدادت درجة المشاركة، كلما ازداد التزام المديرين بتطبيق الاستراتيجيات، والوصول إلى نتائجها المنشودة.<sup>(٢)</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن مشاركة الموظفين في هذه العملية، تساعدهم في الحصول على فهم واضح لكيفية تأثير أدائهم في أداء القسم الذي يعملون به، وبالتالي في الأداء التنظيمي ككل. ويمكن القول أن عملية الربط السابقة بين الخطة الاستراتيجية ونظام إدارة الأداء، تؤدي للعديد من الايجابيات، نلخصها فيما يأتي:

- ضمان قيام المرؤوسين بالتركيز على تحقيق الأهداف الأكثر أهمية.
- منح الموظفين سلطة أكبر في اتخاذ القرار.



شكل رقم (٢،١) يوضح الارتباط بين الخطط الاستراتيجية وخطط الوحدة التنظيمية، والوصف الوظيفي والأداء الفردي، الجماعي.

- ضمان فهم المديرين في المستويات الإدارية الدنيا للقرارات التي يتخذها المديرين في المستويات الإدارية العليا.

- زيادة فاعلية الاتصالات بين المديرين والعاملين في كافة المستويات الإدارية.

وسنقوم فيما يلي بشرح وتوضيح مكونات الشكل السابق :

## ٢- ١- التحليل البيئي الداخلي :

يهدف التحليل البيئي الداخلي إلى تحديد تلك المتغيرات داخل المنظمة التي يمكن النظر إليها باعتبارها مجالات حيوية للقوة أو الضعف.

ويعتبر المتغير مصدرا للقوة إذا ما مكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية ، والميزة التنافسية هي شيء ما يمكن للمنظمة أن تفعله ، أو تؤديه ، بدرجة أفضل نسبيا من المنافسين الحاليين أو المحتملين. بينما

ينظر إلى المتغير باعتباره مصدراً للضعف، إذا كان شيئاً ما تؤديه المنظمة بدرجة أقل من المنافسين.

ولعل أهم الطرائق التي يمكن استخدامها في إجراء التحليل الداخلي للمنظمة، هي أن يتم تحليل المجالات الوظيفية الرئيسة التي توجد بها، كالتسويق، والإنتاج والعمليات، والتمويل، والموارد البشرية.

## ٢- ٢- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة

يمكن النظر إلى البيئة الخارجية على أنها تتكون من مجموعتين من المتغيرات البيئية. يطلق على المجموعة الأولى اسم البيئة العامة، أما الثانية فيطلق عليها اسم البيئة الخاصة.

## ٢- ٢- ١- البيئة الخارجية العامة للمنظمة:

تمثل البيئة الخارجية العامة للمنظمة في تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المنظمة، وتؤدي إلى تغير حتمي في مسار المنظمة، ولكن الأخيرة لا تستطيع أن تؤثر فيها. وتشتمل على العديد من المتغيرات نوضحها فيما يلي:



## ٢- ٢- ١- ١- المتغيرات الاجتماعية والحضارية :

من أهم المتغيرات الاجتماعية والحضارية التي تؤثر في أداء

المنظمة نورد ما يلي: (٧)

- التغيرات السكانية :
- دور المرأة في المجتمع :
- ارتفاع مستوى التعليم :
- قيم وقواعد السلوك الخاصة بالعمل :
- المسؤولية الاجتماعية :

## ٢- ٢- ١- ٢- المتغيرات التكنولوجية :

إن التطور التكنولوجي الحديث يمكن أن يؤثر في الطلب على

المنتجات سواء بالتوسع والزيادة أو بالتقلص والانخفاض. فمثلاً

ظهور الألياف الصناعية والتي يمكن استخدامها في إنتاج الملابس

قد أدى إلى تقلص السوق بالنسبة للمنتجات القطنية.

## ٢- ٢- ١- ٣- المتغيرات القانونية :

تتمثل البيئة القانونية في مجموعة القوانين المؤثرة في عمل المنظمة. وبصفة عامة فإن هناك مجموعة كبيرة من القوانين تؤثر في عمل المنظمات تأثيراً مباشراً. ولقد أطلق البعض على هذه الظاهرة اسم "التلوث القانوني". فالمنظمة نادراً ما تشرع في القيام بعمل ما إلا وتواجه بعدد من القوانين التي يجب أن تراعيها في أداء هذا العمل.

## ٢- ٢- ١- ٤- المتغيرات الاقتصادية :

تشير المتغيرات الاقتصادية إلى خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة ، وتشمل تلك المتغيرات على : وضع ميزان المدفوعات للدولة ، وتأثير دورات الأعمال ، وطريقة توزيع الدخل على السكان ، والسياسات النقدية والمالية التي تتخذها الحكومة لعلاج حالات التضخم. والواقع أن أهمية ومدلول هذه المتغيرات الاقتصادية تختلف من صناعة إلى أخرى.

## ٢- ٢- ١- ٥- العوامل الدولية:

من العوامل البيئية العامة التي تؤثر في أداء المنظمة، تلك التصرفات التي قد تقوم بها دولة ما أو مجموعة من الدول معاً. فقد تتجه بعض الدول إلى حماية صناعة محددة بداخلها وتقصرها على المستثمر المحلي فقط. وقد تقوم بتمويل عدد من الصناعات بغرض زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق الدولية. وبصفة عامة تشمل العوامل الدولية كلاً من التجمعات الاقتصادية، والعلاقات الدولية بين حكومات الدول المختلفة، واختلاف طبيعة الحضارات بين الدول.

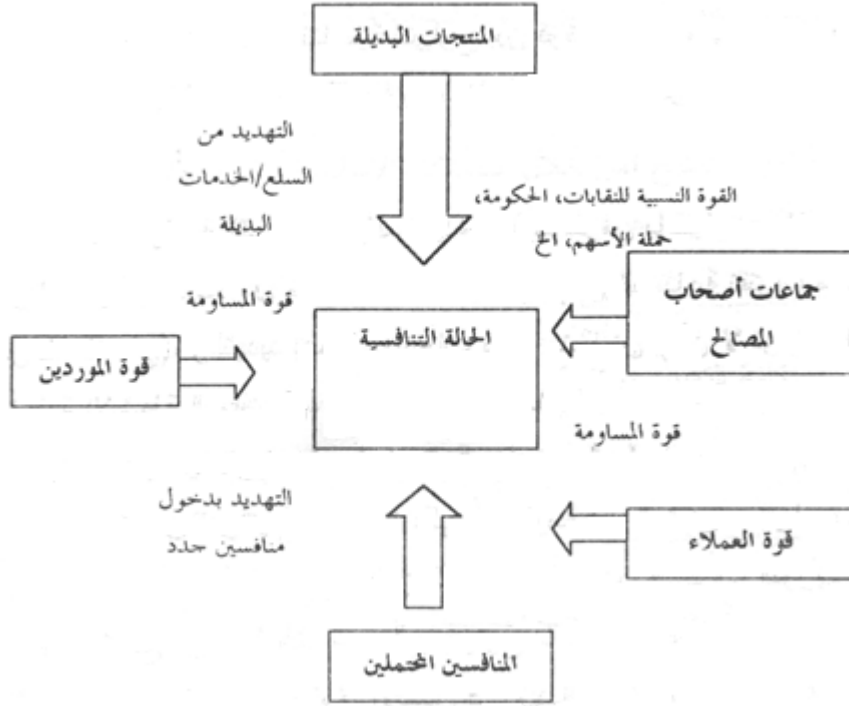
## ٢- ٢- ٢- البيئة الخارجية الخاصة بالمنظمة:

يمكن القول أن البيئة الخارجية الخاصة أكثر تأثيراً على المنظمات وبطريقة مباشرة. وتتكون البيئة الخارجية الخاصة من عدد من العناصر (أو المتغيرات) كالمنافسون، والمستهلكون، والوكالات الحكومية، والموردون، والمنظمات العمالية. وفي السطور القليلة

القادمة سوف نعرض لهذه المتغيرات بشيء من الاختصار لتحديد مدى تأثيرها على أداء منظمات الأعمال.

## ٢- ٢- ١- المنافسة:

يرى "مايكل بورتر" أن تركيز المنشأة الرئيسي يجب ينصب على درجة حدة المنافسة القائمة داخل صناعتها، وتتوقف درجة المنافسة على القوى التنافسية التي تظهر في الشكل (٢,٢). ولذا ينبغي أن تقوم المنظمة عند مسح الصناعة بمراجعة وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر الستة، وقياس درجة تأثيرها على نجاح المنظمة.<sup>(١)</sup>



## شكل رقم (٢,٢) نموذج القوى "لبورتر"

٢- ٢- ٢- ٢- المستهلكون:

طالما أن جوهر المفهوم التسويقي يتجلى في العمل على إشباع حاجات المستهلك، فإنه من الواجب على المنظمة أن تحدد من هم المستهلكون المحتملون، ومن ثم القيام بدراسة حاجاتهم، للعمل على إشباعها.

## ٢- ٢- ٣- الوكالات الحكومية :

على الرغم من أن الوكالات الحكومية قد تعد من مستهلكي المنظمة إلا أن تأثير هذه الوكالات يتعدى التأثير الذي يحدثه المستهلك على المنظمة. فهذه الوكالات تعمل كمشرع للقوانين التي تحكم أداء المنظمة في دنيا الأعمال ، أو قد تعمل على تقديم دعماً للمنظمات حتى يمكنها أن تنافس بقوة في السوق ، وقد تعمل أيضاً هذه الوكالات كمنافس لبعض المنظمات. فمثلاً قد تقوم الحكومة بالتدخل في السوق من خلال إنتاج وتسويق بعض المنتجات ، فتصبح منافساً لمنظمات الأعمال الخاصة التي تقوم بتقديم هذه المنتجات.

## ٢- ٢- ٤- الموردون :

يعد الموردون أحد عناصر البيئة الخارجية الخاصة ، والتي ينبغي للمنظمات أن تهتم بدراساتهم. فنظرية النظام تذكرنا دائماً بأن المنظمة تعمل في نظام مفتوح. ولذلك فهي تعتمد في مدخلاتها

على عدد من الموردين. وبطبيعة الحال فإن شكل ، ودرجة تكرار المدخلات التي تحتاج إليها المنظمة يؤثر على نجاحها تأثيراً مباشراً. وما يهم المنظمة في هذا الصدد، هو أن تتحقق من درجة توافر عناصر المدخلات، وأيضاً أن تتحقق من درجة جودة هذه المدخلات، ودرجة الاستمرار في توافرها.

## ٢- ٢- ٥- العلاقات العمالية:

لا شك أن العلاقات العمالية تؤثر تأثيراً مباشراً في أداء المنظمات. ومن أهم الجوانب التي ينبغي دراستها في هذا الصدد تأثير العلاقات التعاقدية، ودرجة توافر العمالة المطلوبة، والقضايا الخاصة بالعاملين، وتفاوت الدور الذي تلعبه النقابات العمالية من دولة لأخرى.

## ٢- ٣- تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات :SWOT Analysis

يمثل هذا المدخل أحد الأدوات شائعة الاستخدام في مجال التحليل البيئي بشقيه "الخارجي والداخلي"، والذي يمهد لمرحلة الاختيار الاستراتيجي.

وتحليل **SWOT** هو أحد الأدوات البسيطة التي يمكن للمديرين استخدامها للتوصل إلى نظرة عامة، وسريعة، للموقف الاستراتيجي للمنظمة. ويستند هذا المفهوم إلى افتراض أساسي مؤداه، أن الاستراتيجية الفعالة هي تلك التي تنجح في إحداث مطابقة بين القدرات الداخلية للمنظمة "نواحي القوة والضعف" وبين الموقف في بيئتها الخارجية "الفرص والتهديدات". ذلك أن التطابق الجيد يؤدي إلى تعظيم استغلال المنظمة لنواحي القوة لديها في التعامل مع الفرص، والحد من أثر التهديدات أو المخاطر الخارجية.



إن تحليل البيئة الخارجية، سواء العامة منها أو بيئة التشغيل، سوف يؤدي إلى توفير المعلومات المطلوبة لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة في بيئة المنظمة، في حين تساهم المعلومات المتوافرة عن موارد المنظمة وأنظمتها الداخلية، في التعرف على نواحي القوة والضعف لديها.

## ٢- ٤- وضع رسالة المنظمة ورؤيتها الاستراتيجية:

تمثل رسالة المنظمة الغاية من وجودها، والأساس في بناء الغايات التي تسعى لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات الاستراتيجية. وهي في النهاية الأداة المستخدمة لتحديد هوية المنظمة ومدى تفردتها عن غيرها من المنظمات المناظرة.

وتعرف الرسالة في كلمات بسيطة بأنها "الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها، ومنتجاتها، وعملائها، وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهري

لوجودها، وهويتها، ونوعية عملياتها، وأشكال ممارساتها".  
**أما الرؤية الاستراتيجية** فتعرف بأنها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والامكانيات التي تخطط لتنميتها.

## ٢- ٤- ١- أهمية صياغة الرسالة والرؤية الاستراتيجية :

على المدير الاستراتيجي أن يدرك أن صياغة الرسالة والرؤية الاستراتيجية ليس مجرد سباق في اختيار الشعارات المنمقة والعبارات الجذابة، ولكنه مبادرة في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة، والذي يساعد في وضع المنظمة على مسار استراتيجي فعال تلتزم الإدارة به لفترة طويلة من الزمن.

## ٢- ٤- ٢- عناصر الرؤية الاستراتيجية :

يوجد اثنان من العناصر المميزة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وهي : تحديد

مجال النشاط الحالي للمنظمة ، وتحديد التوجه الاستراتيجي  
المستقبلي.

## ٢ - ٤ - ٢ - ٢ - تحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي :

إن توافر رؤية محفزة شأنه أن يدعم الجهود ويوحد التصرفات ويشجع على التفاني من أجل تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المحددة. وفي الحقيقة فإنه مالم يتفهم الأفراد ماذا يجري في بيئة نشاط منظماتهم ، ولماذا يتم إتباع مداخل جديدة لتحقيق الأهداف ، فإن الرؤية الاستراتيجية والرسالة يصبحان فارغتان من حيث المضمون ، ويكون من الصعب الحصول على تأييد وتعاون والتزام العاملين لتنفيذ هذه المداخل الاستراتيجية. وعليه ، فإن شرح الرؤية الاستراتيجية الجديدة وتفسيرها بطريقة مقنعة ، بحيث يمكن لكل فرد على فهمها والموافقة عليها ، يعتبر خطوة ضرورية لإعادة توجيه التنظيم ، وتنمية استعداداته للتحرك في الاتجاه الجديد.

## ٢- ٤- ٣- خصائص صياغة الرؤية والرسالة الفعالة:

تتسم الرؤية الاستراتيجية والرسالة الفعالة بعدد من الخصائص التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الوضوح والبساطة ودقة التعبير.
- القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات.
- الواقعية والموضوعية.
- إثارة وتعميق الحماس والتفاؤل لدى أعضاء المنظمة.
- التوجه بظروف السوق وحاجات العملاء.
- الانسجام مع الغايات والأهداف الاستراتيجية.
- القبول والتأييد من أعضاء المنظمة.
- تحقيق الرؤية المتكاملة وتعميق النظرة طويلة الأجل لدى أعضاء المنظمة.
- تحقيق التناسق والترابط الموضوعي بين إمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها من ناحية، وبين أهداف المنظمة وأهداف

المجتمع من ناحية أخرى.

- تعزيز آلية المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة.
- الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة.
- مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المستقبلية.
- الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج.
- تحقيق القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة.

٢- ٥- وضع الأهداف الاستراتيجية :

٢- ٥- ١- تعريف الأهداف الاستراتيجية :

يشير مفهوم الأهداف الاستراتيجية إلى النتائج المطلوب تحقيقها، لترجمة مهام المنظمة ورسالتها لواقع عملي. وتتسم الأهداف الجيدة بالتحديد الدقيق، وإمكانية القياس، والميل إلى التفصيل. وتتميز الأهداف بكونها تعكس :

- حالة أو وضع مرغوب فيه.
- وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب.
- نتيجة يمكن تحقيقها.

■ إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة.

## ٢- ٥- ٢- أهمية الأهداف الاستراتيجية :

تؤدي الأهداف الاستراتيجية عدة أدوار إلى جانب كونها مقياساً للأداء. نلخصها فيما يلي :

أ - تعتبر الأهداف أساساً لأي نظام إداري فعال ، وذلك من خلال المساعدة في التوجيه والرقابة على عملية اتخاذ القرارات ، فهي توفر المعايير اللازمة لاتخاذ القرارات.

ب - تسهيل عملية الاتصال والتنسيق رأسياً وأفقياً.

ت - تلعب الأهداف دوراً تحفيزياً هاماً ، وفي هذا السياق ، فإن الأهداف لا يجب أن تقلل من حماس الأفراد على اعتبار أنها تفوق إمكانياتهم وطاقاتهم ، بل يجب أن تكون حافزاً لهم على بذل المزيد من الجهد.

## ٢- ٥- ٣- العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الاستراتيجية:

إن الأهداف الاستراتيجية لا يتم وضعها في فراغ، ولكنها تبرز كنتاج لعملية التفاعل بين العديد من المؤثرات في المستويات التنظيمية المختلفة، ومن أهمها: (١١)

## ٢- ٥- ٣- ١- العوامل الخارجية:

يوجد العديد من العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر في نوعية الأهداف التي يجب أن يسعى التنظيم لتحقيقها، ويأتي في مقدمة هذه العوامل قيم المجتمع التي يمارس فيه التنظيم أنشطته، وكذلك سلوك جماعات الضغط. ويبرز أثر القيم الاجتماعية في أشكال مختلفة، أهمها تحديد ما الذي يقبله أو يرفضه المجتمع من تصرفات وسلوكيات منظمات الأعمال.

## ٢- ٥- ٣- ٢- طبيعة نشاط المنظمة:

يؤثر الموقف السوقي للمنظمة، وطبيعة أنشطتها، ومراحل دورة حياة منتجاتها، ونوعية التكنولوجيا المستخدمة، في تحديد

نوعية الأهداف التي تحددها لنفسها، ونطاقها، وكذلك الاستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف.

### ٢- ٥- ٣- ٣- ثقافة المنظمة :

تؤثر ثقافة المنظمة في الطريقة التي يفكر بها الأفراد، ويستجيبون من خلالها، وهي تتكون من مزيج يشمل القيم، والمعتقدات، والرموز، والشعارات، ونماذج الإدارة والقيادة، بالإضافة إلى الهياكل والأنظمة. هذه الأبعاد تحدد هوية المنظمة، وبالتالي اتجاهات أهدافها، وأنماطها السلوكية.

### ٢- ٥- ٣- ٤- توقعات الأفراد والمجموعات :

تؤثر توقعات الأفراد والمجموعات المستفيدة، في تحديد نوعية الأهداف التي تحددها المنظمة لنفسها، وأولويات هذه الأهداف، والوزن النسبي لها.



## ٢- ٥- ٤- الأهداف والمستويات التنظيمية:

حتى يمكن للفكر والتصرفات الاستراتيجية أن تتوغل وتسيطر على كافة مستويات التنظيم، فإنه يجب وضع معايير وأهداف للأداء على مستوى كل وحدة تنظيمية، أو خط منتجات، أو مجال وظيفي، أو قسم إداري. ذلك أن ضمان توافق أهداف الوحدات الإدارية الفرعية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، هو وحده الذي يضمن معرفة كل جزء في التنظيم لدوره الاستراتيجي، بحيث تصب كافة الجهود في الاتجاه المرغوب. وتحقيق عملية تدرج الأهداف، ميزتين أساسيتين هما:

■ المساعدة في تحقيق الانسجام والتوافق بين أهداف، واستراتيجيات الوحدات الفرعية، وبعضها البعض من ناحية، وبينها وبين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من ناحية أخرى.

■ توحيد الجهود الداخلية نحو ضمان تحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة.

ويلاحظ من الشكل السابق ، أن الوسائل في المستويات الأعلى تعتبر بمثابة أهداف للمستويات التنظيمية الأدنى ، كما أن المستوى الأعلى هو الذي يتولى وضع الأهداف العامة ، في حين تتولى المستويات التشغيلية وضع الأهداف التفصيلية. ولكن مع مراعاة التنسيق والترابط بين هذه الأهداف مجتمعة ، بما يساعد المنظمة على تحقيق النمو والبقاء.

## ٢ - ٥ - ٥ - مجالات الأهداف الاستراتيجية :

يقترح بعض الكتاب ومنهم كاتب الإدارة المعروف بيتر دركر ، أن تقوم منشآت الأعمال بوضع أهدافها الاستراتيجية من خلال التركيز على مجالات النتائج الأساسية فقط. ويقصد بمجالات النتائج الأساسية تلك المجالات التي يؤثر الأداء فيها بشكل مباشر على استمرار وازدهار النشاط. وتشمل هذه المجالات الربحية ، والموقف السوقي ، والابتكار ، والإنتاجية ، والموارد المادية والمالية ،

وكفاءة الإدارة، وأداء واتجاهات العاملين، والمسؤولية العامة. وفيما يلي شرحاً مبسطاً لهذه المجالات.

## ٢- ٦- وضع الاستراتيجيات:

بانتهاؤ الخطوات السابقة، أصبحت المنظمة تعرف بدقة مبرر وجودها (رسالتها)، وأين ترغب الوصول مستقبلاً (رؤيتها)، فضلاً عن معرفتها بالأهداف التي تطمح إلى تحقيقها. أما الآن، فأصبح يتوجب عليها معرفة كيفية تحقيق رسالتها، ورؤيتها، وأهدافها المعلنة، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال صياغة الاستراتيجيات، والتي تتضمن وصفاً تفصيلياً للخطة والجراءات الواجب اتباعها لتحقيق الأهداف. ويمكن أن تركز الاستراتيجيات على عدد من المجالات تتمحور حول النمو، والبقاء، والتحول، والاستقرار، والقيادة، وغيرها.

تلعب وظيفة إدارة الموارد البشرية دوراً حاسماً في صياغة الاستراتيجيات، وتطبيقها، بما يسمح للمنظمة بتحقيق رسالتها ورؤيتها. وهي تعمل على لعب هذا الدور من خلال الآتي:

- نشر المعرفة المتعلقة بالخطة الاستراتيجية: إذ تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية أداة فعالة لتعريف الموظفين في كافة أرجاء المنظمة بمكونات الخطة الاستراتيجية (كالرسالة، والرؤيا، والأهداف).

- توفير المعلومات المتعلقة بالمعارف، والمهارات، والقدرات، اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية: ذلك أن وظيفة إدارة الموارد البشرية، ومن خلال قيامها بتحليل الوظائف، وما ينتج عنها من وصف وظيفي، تعتبر بمثابة مرجع للمعلومات المتعلقة بالمعارف، والمهارات، والقدرات، اللازمة لضمان النجاح في تطبيق الخطة الاستراتيجية.

وعليه، فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً حاسماً في هذا المجال، كونها توفر المعلومات اللازمة حول ما إذا كانت القوى العاملة في المنظمة تمتلك المعارف والمهارات، والقدرات اللازمة لدعم الخطة الاستراتيجية، كما تقوم بتقديم المقترحات حول أنواع الموظفين الذين يتوجب على المنظمة توظيفهم، وماهي الخطط

التنموية التي يجب اتباعها لتطوير المعارف، والمهارات، والقدرات، الخاصة بموظفيها.

- اقتراح أنظمة المكافآت: إذ يمكن لوظيفة إدارة الموارد البشرية أن توفر للمنظمة معلومات مفيدة بخصوص نوع أنظمة المكافآت التي يتوجب عليها تطبيقها، بغية تحفيز الموظفين على دعم تطبيق خططها الاستراتيجية.

### ٣ - صياغة الخطط الاستراتيجية على مستوى الوحدة التنظيمية:

لاحظنا من خلال الشكل السابق رقم (٢،١)، أن الخطة الاستراتيجية للمنظمة لها تأثيراً مباشراً على الخطط الاستراتيجية لكافة وحداتها التنظيمية. وهذا يعني أن كافة الوحدات التنظيمية في المنظمة يجب أن يكون لديها رسالة، ورؤية، وأهدافاً، واستراتيجيات، تتماشى وتنسجم مع تلك الخاصة بالمنظمة ككل. ولتوضيح ذلك دعنا نأخذ المثال الآتي بخصوص رسالة شركة مايكروسوفت: (١٣)

"مساعدة الأفراد والشركات في كافة أنحاء العالم على تحقيق أقصى طموحاتهم، وتطلعاتهم."

إن تحقيق رسالتنا تتطلب أناس عظماء، يتسمون بسعة الأفق، والحيوية، والإبداع، ويحملون القيم الآتية:

- النزاهة والأمانة.

- الشغف بالعملاء، والشركاء، والتكنولوجيا.

- الانفتاح على الآخرين، واحترامهم، والسعي لتحقيق رضاهم.

- الاستعداد لمواجهة التحديات الكبيرة.

- النقد الذاتي، ومحاسبة الذات، والالتزام بالتميز وتطوير الذات.

- الالتزام بالجودة نحو العملاء، والمساهمين، والشركاء، والموظفين.

والآن دعنا ننظر للرسالة الخاصة بإحدى الوحدات التنظيمية

داخل شركة مايكروسوفت، وهي وحدة التعليم والتدريب:

"لتمكين مجموعات العمل الهندسي في شركة مايكروسوفت من تحقيق أقصى طموحاتهم وتطلعاتهم بغرض الابتكار وتحسين الأداء من خلال استراتيجيات التعلم ذات المستوى العالمي، فإن وحدة التعليم والتدريب في شركة مايكروسوفت وفرت الاستراتيجيات اللازمة لدعم الأداء، بغرض دعم جهود هندسة البرمجيات في الشركة ككل. حيث تركزت جهودنا على تصميم البرامج التعليمية وتطويرها، وتقديمها، وتوفير المعلومات اللازمة عبر شبكة الانترنت، فضلاً عن توفير الموارد اللازمة لموظفين الشركة".

حيث يتضح مما سبق أن رسالة وحدة التعليم والتدريب في شركة مايكروسوفت تنسجم مع الرسالة الكلية للشركة من حيث تركيزها على مساعدة الأفراد في تحقيق أقصى طموحاتهم. وعلى الرغم من أن رسالة وحدة التعليم والتدريب تركز بصورة رئيسة على وظيفة التدريب والتعليم، إلا أنه يمكن الربط بين الرسالتين بسهولة ووضوح.

أخيراً، تجدر الإشارة إلى أن التطابق بين رسالة المنظمة والرسالة الخاصة بكل وحدة من وحداتها التنظيمية يعد أمراً مهماً، بغض النظر عن نوع الصناعة وحجم المؤسسة.

#### ٤ - إعداد بطاقات الوصف الوظيفي :

بالعودة للشكل رقم (٢،١)، نجد أن الأوصاف الوظيفية يجب أيضاً أن تكون متطابقة مع الرسالة، والرؤيا، والأهداف، والاستراتيجيات، على مستوى المنظمة والوحدة التنظيمية التي تنتمي إليها الوظيفة. وبمجرد الانتهاء من صياغة الخطة الاستراتيجية، فإننا نحتاج لإعادة النظر في الأوصاف الوظيفية لوظائف المنظمة، وسوف نتعرض لهذا الموضوع بالتفصيل في الفصل الثالث.

#### ٥ - تحديد مخرجات الأداء الفردي والجماعي :

إذ يتوجب على نظام إدارة الأداء في هذه المرحلة أن يعمل على تحفيز الموظفين لإظهار السلوكيات المطلوبة، وتحقيق النتائج



المنشودة، بهدف دعم رسالة المنظمة، ورؤيتها، وأهدافها. كذلك، فإن الخطط التنموية يجب أن تكون متسقة مع أولويات المنظمة، والوحدة التنظيمية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن أنظمة إدارة الأداء المصممة جيداً تعتمد على رسالة المنظمة، ورؤيتها، وأهدافها، في تحديد المسارات التي يتوجب على الأفراد والجماعات الالتزام بها في أدائهم، إذ يتوقف النجاح التنظيمي أساساً على مدى قدرة المنظمة على تحقيق الموائمة بين الأهداف الفردية والجماعية.

## أسئلة للمناقشة

١. ناقش المقصود بالتخطيط الاستراتيجي ، موضحاً أهدافه؟
٢. وضح كيف تتم عملية الربط بين نظام إدارة الأداء والتخطيط الاستراتيجي؟
٣. وضح المقصود بالأهداف الاستراتيجية ، مبيناً أهميتها، والعوامل المؤثرة بها، ومجالاتها، مستعيناً بالأمثلة المناسبة؟

## تخطيط الأداء الوظيفي

- ١- تحليل الوظائف
  - ١- ١ - خطوات عملية تحليل الوظائف
  - ١- ٢ - شبكة المعلومات المهنية التابعة لوزارة العمل الأمريكية كإطار مرجعي للوصف الوظيفي.
- ٢- ملف تعريف الدور الوظيفي
  - ٢- ١ - تحديد مجالات النتائج الرئيسية.
  - ٢- ٢ - تحديد المعارف والقدرات المطلوب توفرها لدى الموظف لأداء دوره بفاعلية.
  - ٢- ٣ - فهم الجدارات السلوكية.
  - ٢- ٤ - تحديد القيم الأساسية.
- ٣- وضع أهداف الأداء
  - ٣- ١ - مبادئ وضع الأهداف
  - ٣- ٢ - خصائص الأهداف الجيدة للأداء
- ٤- وضع مقاييس الأداء
  - ٤- ١ - خصائص المقاييس الجيدة للأداء
  - ٤- ٢ - مجالات استخدام مقاييس الأداء
  - ٤- ٣ - التباين في مقاييس الأداء
  - ٤- ٤ - أنواع مقاييس الأداء
- ٥- مسؤوليات المديرين أثناء مرحلة تخطيط الأداء
  - ٥- ١ - مسؤوليات المدير قبل المقابلة
  - ٥- ٢ - مسؤوليات المدير أثناء المقابلة
- ٦- مسؤوليات المرؤوسين أثناء مرحلة تخطيط الأداء
  - ٦- ١ - مسؤوليات المرؤوسين قبل المقابلة
  - ٦- ٢ - مسؤوليات المرؤوسين أثناء المقابلة
- ٧- الفترة المثلى لإجراء عملية تخطيط الأداء
  - ٣- ٨ - تكامل الأهداف

٨- إعداد اتفاقية الأداء والتنمية	٣- ٣- أنواع (مجالات) الأهداف
ملخص الفصل الثالث	٣- ٤- آلية وضع أهداف الأداء
أسئلة للمناقشة	٣- ٥- صياغة أهداف الأداء
مصطلحات هامة	٣- ٦- أين يجب البحث للوصول إلى
مراجع الفصل الثالث	الأهداف
	٣- ٧- الأهداف والتغذية العكسية

## الأهداف التعليمية

بعد دراسة هذا الفصل ، يجب أن يكون الطالب قادراً على :

١ - توضيح المقصود بتخطيط الأداء الوظيفي ، وشرح

مراحله.

٢ - فهم الخطوات الرئيسة التي تمر بها عملية تحليل الوظائف.

٣ - توضيح المقصود بملف تعريف الدور الوظيفي ، والتعرف

على مكوناته الرئيسة.

٤ - تحديد المقصود بأهداف الأداء ، مع توضيح مبادئ وضع

الأهداف ، وخصائصها ، وآلية وضعها ، وكيفية صياغتها ،

وعلاقتها بالتغذية الراجعة.

٥ - توضيح المقصود بمقاييس الأداء ، والتعرف على خصائصها

الرئيسة ، وأنواعها ، ومجالات استخدامها.

٦ - توضيح مسؤوليات المديرين والمرؤوسين أثناء مرحلة

تخطيط الأداء.

## ٧ - تعريف اتفاقية الأداء والتنمية، وتوضيح مكوناتها

الرئيسة.

سنعرض فيما يأتي لأهم الخطوات التي تتم خلال مرحلة تخطيط الأداء وذلك ابتداءً بعملية تحليل الوظائف بغرض الحصول على الوصف الوظيفي، وانتهاءً بإعداد اتفاقية الأداء.

### ١ - تحليل الوظائف:

تحليل الوظائف بالتعريف: هو عبارة عن عملية منهجية لجمع المعلومات، وتوثيقها، وتحليلها، بغية الحصول على الوصف الوظيفي. بمعنى أن تحليل الوظائف يصف محتوى العمل أو واجباته الأساسية، والمتطلبات الإنسانية اللازمة لشغله، كما أنه يصف أحياناً بيئة العمل أو ظروفه، أما **محتوى العمل**: فيشير إلى الأنشطة الفعلية التي يتوجب على الموظفين أدائها في عملهم. وقد يتسم محتوى العمل بالعمومية، بحيث ينطوي على بيانات عامة للأنشطة

الوظيفية، أو قد يكون وصفاً تفصيلياً للواجبات والمهام التي تقوم عليها الوظيفة.

**أما المتطلبات الإنسانية** لشغل الوظائف، فتمثل الحد الأدنى من المؤهلات، والمعارف، والقدرات التي يتوجب على الموظف امتلاكها لأداء عمل محدد، وهي تتضمن عادة: مستوى التعليم، والخبرة، وتراخيص مزاولة المهنة، وبعض القدرات والمهارات الخاصة كالكتابة، والصياغة أو التحرير.

**أما ظروف العمل** فتمثل البيئة الاجتماعية، أو المادية للعمل الذي يتم تنفيذه.

## ١ - ١ - خطوات عملية تحليل الوظائف:

إن عملية تحليل الوظائف تنطوي على خمسة أنشطة رئيسية،

هي:

- تحديد البرنامج الذي سيتم استخدامه في تحليل الوظائف.

- اختيار المحللين وتدريبهم.
- توجيه عمل المحلل.
- إجراء الدراسة: طرق جمع البيانات، ومصادر البيانات.

- تلخيص النتائج: كتابة الوصف الوظيفي.

## ١- ١- ١- تحديد البرنامج الذي سيتم استخدامه في تحليل الوظائف:

يتوجب على الشركة أن تتخذ القرار فيما إذا كانت ستستخدم نظاماً جاهزاً، أم ستقوم بتطوير نظام خاص بها، بحيث يتم تفصيله وفقاً لمتطلبات محددة، ولا شك أن طريقة جمع البيانات ستختلف في كلتا الحالتين. ومن أكثر الطرق شيوعاً في جمع البيانات اللازمة لتحليل الوظائف: الاستبيان، والمقابلات، والملاحظة، والمشاركة. ويعد موضوع التكاليف العامل الحاسم في اختيار الطريقة المناسبة.<sup>(١)</sup>



## ١- ١- ٢- اختيار المحللين وتدريبهم:

يجب أن تتوفر لدى محلي الوظائف القدرة على جمع المعلومات المتعلقة بالوظيفة باستخدام وسائل مختلفة، كما يتوجب عليهم أيضاً الاتصال بمجموعة كبيرة من الموظفين، وتحليل المعلومات، والكتابة بوضوح وإيجاز. ويتم إجراء عملية التحليل من خلال تشكيل لجنة تمثل أنحاء الشركة كافة، وتقع على عاتق أخصائيي الموارد البشرية مسؤولية التنسيق بين أعضائها.

## ١- ١- ٣- توجيه عمل محلل الوظائف:

قبل بدء المحللين باستخدام تقنيات تحليل الوظائف، يتوجب عليهم تحليل البيئة التي يؤدي فيها الموظفون أعمالهم، بغرض حصولهم على فهم أفضل للعوامل المؤثرة بها، كما يتوجب عليهم أيضاً الحصول على بعض المعلومات الداخلية ومراجعتها، كالحصول على الهياكل التنظيمية، وقوائم المسميات الوظيفية، وتصنيفات المناصب التي سيتم تحليلها، وأسماء شاغلي الوظائف، ومعدلات الأجور التي يحصلون عليها، وأي كتيبات

تعليمية متوفرة، وكذلك الكتيبات الخاصة بتشغيل المعدات، كما قد يلجأ محللو الوظائف للحصول على المعلومات المتصلة بالوظيفة من بعض المصادر الخارجية، كنظام التصنيف المهني، والاتحادات التجارية، والجمعيات المهنية، ونقابات العمال.

## ١- ١- ٤- إجراء الدراسة: طرق جمع البيانات ومصادر الحصول عليها:

بمجرد انتهاء المحللين من جمع البيانات الأولية التي تحدثنا عنها آنفاً، يمكنهم البدء بجمع المعلومات الخاصة بكل وظيفة من وظائف الشركة وتسجيلها. ويتوجب على المحلل أن يختار بعناية طريقة جمع البيانات، ومصادر الحصول عليها. ولعل أكثر الطرائق شيوعاً هي: الاستبيان، والملاحظة، إذ يتم توجيه الاستبيانات بشكل مباشر لشاغلي الوظائف، ومشرفيهم، للحصول على معلومات حول الوظيفة، من خلال طرح مجموعة من الأسئلة والاستفسارات، منها على سبيل المثال:

- صف المهام التي تقوم بتأديتها بصورة متكررة.

- كيف تقوم عادة بتأدية هذه المهام؟
- اذكر أي تراخيص، أو تصاريح، أو شهادات يتوجب عليك حيازتها، للتمكن من أداء الواجبات الخاصة بالمنصب.
- اذكر أي معدات، أو آلات، أو تجهيزات تقوم باستخدامها أثناء أدائك لواجباتك الوظيفية.
- هل يحتاج عملك أي اتصالات مع إدارات، وأقسام أو أفراد آخرين، أو مع أطراف خارجية، كالشركات الأخرى، والهيئات المختلفة، إذا كانت الإجابة بنعم، صف ذلك؟
- هل ينطوي عملك على مسؤوليات إشرافية، إذا كانت الإجابة بنعم، ما الوظائف التي تشرف عليها، وما هو عدد الموظفين الذين يخضعون لإشرافك؟
- أما أسلوب الملاحظة فيتطلب من المحللين تسجيل تصوراتهم التي يحصلون عليها من خلال مراقبتهم للموظفين أثناء أدائهم لأعمالهم.

وتجدر الإشارة إلى أن المصادر الأكثر شيوعاً للحصول على البيانات اللازمة لتحليل الوظائف تتمثل في: شاغلي الوظائف ذاتها، ومشرفيهم، ومحلي الوظائف.

### ١- ١- ٥- تلخيص النتائج: كتابة الوصف الوظيفي:

يتم من خلال الوصف الوظيفي تلخيص الغرض من وجود الوظيفة، وتوضيح مهامها، وواجباتها، ومسؤولياتها، كما يتم تحديد الحد الأدنى من المهارات، والمعارف، والقدرات اللازمة لأداء العمل. وحتى يتصف الوصف الوظيفي بالفاعلية، ينبغي أن يوضح الآتي:

- ما الذي يجب أن يفعله الموظف لأداء الوظيفة.
- كيف سيقوم الموظف بتأدية الوظيفة.
- لماذا يؤدي الموظف الوظيفة، وما مدى مساهمتها في أداء الشركة.
- المسؤوليات الإشرافية، إن وجدت.

- علاقات العمل مع الموظفين داخل الشركة وخارجها، والهدف من هذه العلاقات.
  - المهارات، والمعارف، والقدرات، التي يتوجب على الموظف امتلاكها لأداء الواجبات الوظيفية.
  - الظروف المادية والاجتماعية التي يؤدي فيها الموظف عمله.
- وينبغي أن يحتوي الوصف الوظيفي على أربعة أقسام:
- مسمى الوظيفة.
  - ملخص الوظيفة (الغرض من وجودها).
  - واجبات الوظيفة.
  - مواصفات شاغلي الوظيفة.
- ويوضح الجدول رقم (٣،٢) الوصف الوظيفي لوظيفة أخصائي تدريب وتطوير.

## جدول رقم (٣،٢) الوصف الوظيفي لوظيفة أخصائي تدريب وتطوير

### ملخص الوظيفة:

يُعد أخصائي التدريب والتطوير مسؤولاً عن أنشطة التدريب والتطوير الموجهة نحو المشرفين، والمديرين، والموظفين، بهدف تحسين مستوى الكفاءة، والفاعلية، والإنتاجية الكلية. وهو يعمل تحت إشراف مهنيين من مستوى إداري أعلى.

### واجبات الوظيفة:

عادةً ما يقوم أخصائي التدريب والتطوير بتأدية المهام الآتية:

١ - يُعد مسؤولاً عن اقتراح الدورات التدريبية، وورش العمل الموجهة للموظفين، وتخطيطها، وتنفيذها، وتقييم مدى فاعليتها.

٢ - يُقيم الاحتياجات التدريبية للموظفين والأقسام، من خلال إجراء المقابلات الشخصية، والاستبيانات، والدراسات الإحصائية.

٣ - يقوم بإجراء الأبحاث، وتطوير المواد التعليمية للدورات

التدريبية وورش العمل الموجهة نحو الموظفين والمشرفين.

٤ - يُقدّم الاستشارات اللازمة للمشرفين والموظفين فيما يتعلق

بالسياسات ، والقواعد المعمول بها في المنظمة.

٥ - يؤدي الواجبات ذات الصلة باختصاصه.

### مواصفات شاغل الوظيفة :

١ - يجب على شاغل الوظيفة أن يمتلك واحدة مما يلي :

أ - مؤهل علمي من إحدى الكليات المتخصصة في مجال

التعليم ، أو غيرها من المجالات الوثيقة الصلة بمجال التدريب

والتطوير (كإدارة الموارد البشرية ، أو التعليم المهني).

أو

ب - سنتين من الخبرة العملية كأخصائي في قسم إدارة الموارد

البشرية.

٢ - سنتين من خبرة العمل المهني في مجال التدريب والتطوير،

إضافة للتدريب والخبرة المطلوبين في البند (١).

حيث يشير **مسمى الوظيفة** إلى الاسم الخاص بتلك الوظيفة حسب ما يظهره الهيكل التنظيمي للشركة، ففي الجدول رقم (٣،٢) نجد أن المسمى الوظيفي يتمثل في: وظيفة أخصائي تدريب وتطوير.

أما **ملخص الوظيفة**، فيلخص بإيجاز الوظيفة ككل باستخدام عبارات وصفية، يتراوح عددها بين اثنتين إلى أربع عبارات. ويوضح هذا القسم عادةً ما إذا كان شاغل الوظيفة يخضع لإشراف شخص ما، ومن هو هذا الشخص، فعلى سبيل المثال: نجد أن أخصائي التدريب والتطوير يعمل تحت إشراف مدير التطوير والتدريب، أو غيره من المسؤولين الفنيين.

أما القسم الخاص **بالواجبات الوظيفية**، فيصف أنشطة العمل الرئيسية، والمسؤوليات الإشرافية في حال وجودها، فعلى سبيل المثال: نجد أن أخصائي التدريب والتطوير يعد مسؤولاً عن تقييم الاحتياجات التدريبية للموظفين والإدارات، من خلال قيامه



بإجراء المقابلات الشخصية، والاستبيانات، والدراسات الإحصائية.

أما القسم المتعلق بمواصفات شاغلي الوظيفة، فيوضح المستوى التعليمي، والمهارات، والقدرات، والمعارف، وغيرها من المؤهلات التي يتوجب على الأفراد امتلاكها لأداء عملهم بالشكل المطلوب، ويشير مفهوم المستوى التعليمي إلى التدريب الرسمي الذي حصل عليه شاغل العمل، فقد يتمثل في الحد الأدنى للمستوى التعليمي المطلوب للوظيفة في حصول طالب العمل على شهادة الدراسة الثانوية، أو قد يتمثل في شهادات عليا، كالديبلوم، والماجستير، والدكتوراه.

١ - ٢ - شبكة المعلومات المهنية التابعة لوزارة العمل الأمريكية  
كإطار مرجعي لوصف الوظيفي :

قامت إدارة التوظيف والتدريب في وزارة العمل الأمريكية بقيادة مشروع لتطوير شبكة المعلومات المهنية خلال التسعينات من القرن الماضي، لتحل محل الأساليب السابقة المستخدمة في تحليل

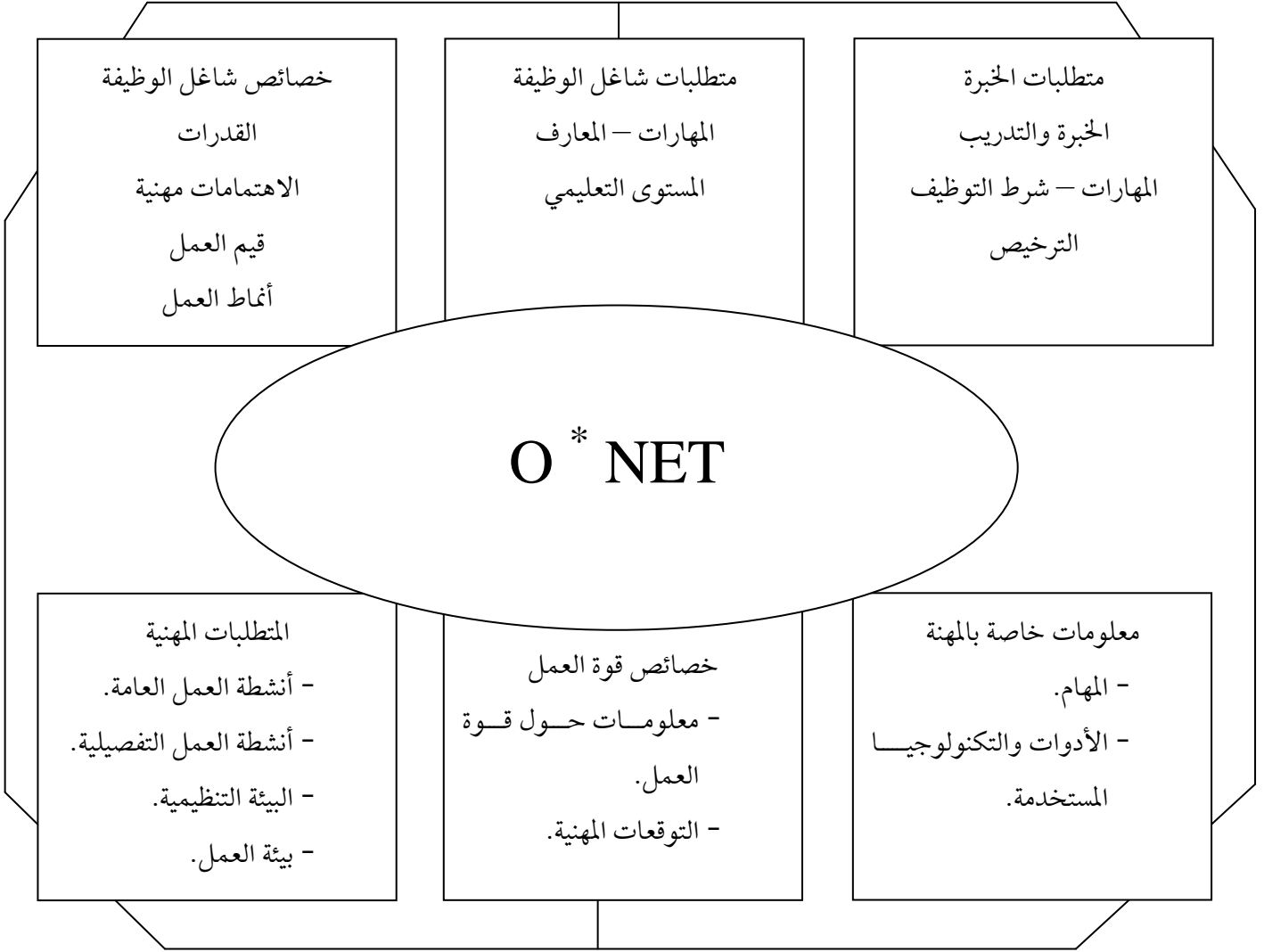
الوظائف وتوصيفها، وتتسم شبكة المعلومات المهنية بالشمولية، لكونها تتضمن معلومات كافية حول الوظائف والموظفين معاً. إن النموذج الذي تعتمد عليه الشبكة يسرد ست فئات من المعلومات المتعلقة بالوظيفة والموظف. وتضم المعلومات الخاصة بالوظيفة المكونات المرتبطة بالأنشطة الفعلية للوظيفة كافة (أي المعلومات التي يتوجب على أخصائيي الموارد البشرية تضمينها في الأقسام الخاصة بملخص الوظيفة، وواجباتها ضمن الوصف الوظيفي)، أما المعلومات الخاصة بالموظف، فتمثل الخصائص الواجب توفرها بشاغل الوظيفة، التي تسهم في نجاح الأداء الوظيفي، ويوضح الشكل رقم (٣،١) الفئات الست التي يحتويها نموذج شبكة المعلومات المهنية، ووفقاً لمؤسسي شبكة المعلومات المهنية، فإن محتويات النموذج تم تطويرها من خلال القيام بأبحاث حول الوظائف، فضلاً عن قيامهم بتحليل التنظيمي. وهو يجسد وجهة النظر التي تعكس طابع المهن (من خلال تركيز محلل الوظائف على الوظيفة)، وطابع الأفراد (من خلال تركيز محلل الوظائف

على الموظف أيضاً). كذلك فإن محتوى النموذج يسمح بتطبيق المعلومات المهنية عبر مختلف الوظائف، والقطاعات، والصناعات.  
(٤)

يقوم أخصائيو الموارد البشرية باستخدام شبكة المعلومات المهنية من خلال الرجوع إلى دليل المستخدم، وذلك لاستخدام أحدث قواعد البيانات المرتبطة بهذه الشبكة، ويمكن الحصول على أحدث معلومات الشبكة من خلال الدخول إلى موقع وزارة العمل الأمريكية للتوظيف والتدريب الآتي :

<http://ONLINE.ONETCENTER.ORG>

التركيز على شاغل الوظيفة



التركيز على الوظيفة

شكل رقم (٣,١) المحتوى النموذجي لشبكة المعلومات المهنية.

## ٢ - ملف تعريف الدور الوظيفي :

حيث يتم تعريف الدور الوظيفي في ضوء كل من : النتائج الرئيسية المتوقعة من الموظف ، والمعارف التي يتوقع منه أن يحملها ، ومدى قدرته على العمل ، وكذلك في ضوء سلوكه المتوقع ، وذلك على أساس الجدارات السلوكية التي يملكها ، ومدى تمسكه بقيم المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن ملف تعريف الدور الوظيفي يحتاج إلى تحديث دوري في كل مرة يتم فيها وضع اتفاقية جديدة للأداء الوظيفي ، وذلك في ضوء الأهداف المطلوب من الموظف تحقيقها. ويقدم الجدول رقم (٣,٣) مثلاً عن ملف تعريف الدور الوظيفي.

**عنوان الدور: مسؤول قواعد بيانات.**

**القسم: نظم المعلومات.**

**الهدف من الدور: مسؤول عن تطوير ودعم قواعد البيانات، وتحقيق الاستفادة المثلى منها.**

### مجالات النتائج الرئيسية:

- تحديد المتطلبات من قواعد البيانات بالنسبة لكافة المشاريع التي هي بحاجة لإدارة البيانات، وذلك بغرض تلبية احتياجات العملاء الداخليين.
- وضع خطط المشاريع بالتعاون مع الزملاء لتوفير احتياجاتهم من قواعد البيانات.
- دعم البنية التحتية الأساسية لقواعد البيانات.
- التنسيق والتواصل مع مزودي البرمجيات والأنظمة بغرض الدعم والحصول على المعلومات المرتبطة بالمنتج.
- إدارة موارد المشروع (الموارد البشرية والمعدات) ضمن حدود الموازنة المتفق عليها مسبقاً مع الإدارة.

- توزيع الأعمال على المقاولين، والإشراف اليومي عليهم.
- ضمان أمن البنية التحتية لقاعدة البيانات الأساسية من خلال الالتزام بتطبيق البروتوكولات المعمول بها، ووضع بروتوكولات أمنية إضافية عند الحاجة.

### المعارف المطلوبة:

- إدارة قواعد البيانات أوراكل.
- القدرة على التعامل مع برامج أوراكل للتصميم.

### القدرات:

- القدرة على التحليل والمفاضلة بين البدائل في حال غموض الحل.
- وضع خطط المشروع، وتنظيم عبء العمل الخاص بها وفقاً لجدول زمني يتراوح بين ١ - ٢ شهر.
- التكيف مع التغير السريع في الاحتياجات والأولويات، دون إغفال الخطط والأولويات الأساسية.
- القدرة على قراءة وتفسير الموازنات بغرض التمكن من

إدارة الموارد بكفاءة وفاعلية.

- القدرة على التفاوض مع الموردين.
- مواكبة التطورات التقنية، ومحاولة تطبيقها في مكان العمل.

### الجدارات السلوكية:

- إنجاز المطلوب بالشكل الأمثل، وضع أهداف تتسم بالتحدي والقدرة على تحقيقها، والسعي المستمر لإيجاد السبل اللازمة لتحسين الأداء.
- تحليل المعلومات المستقاة من مصادر متعددة، ووضع الحلول والتوصيات الناجعة.
- التواصل بشكل واضح ومقنع شفويًا وكتابيًا.
- التعاون مع الآخرين في تنفيذ المشاريع سواءً أكانوا تقنيين أم إداريين.
- بناء علاقات إيجابية مع الزملاء والآخرين.

جدول رقم (٣,٣) ملف تعريف الدور الوظيفي



## ٢- ١ - تحديد مجالات النتائج الرئيسية :

تشير النتائج إلى ما يتوجب على الموظف القيام به، أو المخرجات التي يتوجب عليه الالتزام بها. ولا شك أن تحديد ذلك يوجب تحديد المسؤوليات الرئيسية التي تقع على عاتق الموظف، أو المجالات الوظيفية الرئيسية التي تقع ضمن نطاق مسؤوليته. وعادة ما يتم الحصول على هذه المعلومات من الوصف الوظيفي. كذلك فقد تشتمل النتائج أيضاً على وضع أهداف محددة يطلب من الموظف تحقيقها أثناء أدائه لعمله. وذلك بالإضافة إلى معايير الأداء التي سيتم استخدامها في الحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف.

## ٢- ٢ - تحديد المعارف والقدرات المطلوب توفرها لدى الموظف:

لتحديد المعارف والقدرات التي يفترض توفرها لدى الموظف، يتوجب الحصول على إجابة عن التساؤلات الآتية:

- لأداء هذا الدور بفاعلية، ما هي القدرات المطلوب توفرها لدى شاغل الدور وذلك بالنسبة لكل مجال من مجالات النتائج الرئيسية؟

- ما هي المعارف والمهارات التي يجب توفرها لدى شاغل الدور ( كالمؤهلات، والمعارف الفنية والإجرائية، مهارات حل المشكلات، مهارات التخطيط والاتصال)، وذلك حتى يتمكن من أداء دوره بفاعلية؟

- ما هي المعايير التي يمكن استخدامها للحكم على جودة الأداء؟

## ٢- ٣- فهم الجدارات السلوكية:

على الرغم من أهمية قياس نتائج الأداء، إلا أن التركيز عليها فقط يعطي صورة مشوهة أو ناقصة عن أداء الموظف. فعلى سبيل المثال، قد يكون من الصعب بالنسبة لبعض الوظائف وضع أهداف ومعايير دقيقة، وقد يتمكن الموظفون في وظائف أخرى من التحكم في كيفية أدائهم لوظائفهم، دون أن تتوفر لديهم القدرة

على التحكم في نتائج تصرفاتهم. فعلى سبيل المثال، نجد أن حجم المبيعات الناتجة عن أداء رجال البيع يمكن أن تتأثر بشدة بالأقاليم والمناطق البيعية، أكثر من تأثرها بقدرات رجال البيع وأدائهم. وعليه، فإن السلوكيات، أو كيفية أداء العمل يعتبر عنصراً هاماً جداً يجب مراعاته في مرحلة تخطيط الأداء. ولعل هذا هو السبب وراء ما أظهرته دراسة حديثة تمت في المجال البيعي، والتي كشفت عن أن مندوبي المبيعات لا يفضلون أن يتم تقويمهم على أساس حجم المبيعات فقط، وإنما أيضاً على أساس بعض المعايير السلوكية، كمهارات الاتصال، والمعرفة بالمنتج. ويوضح الجدول رقم (٣،٤) يوضح الفارق بين النتائج والسلوكيات.<sup>(٧)</sup>

## جدول رقم (٣،٤) يوضح الفرق بين النتائج والسلوكيات

العنصر	مجال التركيز
النتائج	<p>ما الذي حققه الفرد</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مخرجات العمل الفعلية.</li> <li>- نتائج قابلة للقياس والعد.</li> <li>- مخرجات وعوائد قابلة للقياس.</li> <li>- الأهداف التي تم تحقيقها.</li> <li>- الكمية / الجودة / التكلفة / الوقت المناسب.</li> </ul>
السلوكيات	<p>كيفية قيام الفرد بالإنجاز</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التمسك بالقيم التنظيمية.</li> <li>- عوامل الجدارة / الأداء.</li> <li>- الصفات / السمات / الخصائص / الكفاءات.</li> <li>- نمط الشخصية / المنهج.</li> <li>- المعارف / الاتجاهات / المهارات / العادات.</li> </ul>

## ٢ - ٤ - تحديد القيم الأساسية :

لقد تزايد الاعتماد على نظام إدارة الأداء في الآونة الأخيرة كوسيلة لتشجيع الناس على التمسك بقيم المنظمة والامثال لها. وكمثال على القيم التنظيمية نذكر: الاهتمام بالجودة، التحسين المستمر، خدمة العملاء، الابتكار، العناية بالناس والاهتمام بهم، الاهتمام بالبيئة، تكافؤ الفرص. حيث يتم من خلال مناقشات الأداء تحديد المقصود بهذه القيم، والسلوك المتوقع في ضوء الالتزام بها.

فعلى سبيل المثال يؤكد البرلمان الاسكتلندي على تقييم الموظفين في ضوء مدى تمسكهم بالقيم الأساسية باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من نظام إدارة الأداء. حيث ينص أحد المبادئ التي وضعها البرلمان على العبارة الآتية: " إن نجاحنا يعتمد على مدى التزامنا بالقيم المشتركة المنصوص عنها في خطة الإدارة".

### ٣ - وضع أهداف الأداء:

إن وضع أهداف الأداء يعد من أهم الأنشطة التي تتم أثناء عملية تخطيط الأداء، ووضع اتفاقية الأداء، وسنغطي فيما يلي الموضوعات الآتية:

#### ٣ - ١ - مبادئ وضع الأهداف:

تشير نظرية وضع الأهداف إلى أن أداء الأفراد سوف يرتفع عندما توضع لهم أهدافاً محددة، تتسم بالتحدي، مع إمكانية الوصول إليها.

حيث يؤكد (Locke & Latham) بأن الأهداف المحددة، والتي تتسم بالتحدي، تقود حتماً لأداء أعلى، مقارنة بالأهداف العامة، كالقول للمرؤوس: "افعل ما بوسعك". كذلك فإن مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف الخاصة بهم يقودهم لوضع أهداف أكثر صعوبة، مقارنة بما لو تم وضعها لهم من قبل الآخرين، كما أكدوا أن صعوبة الأهداف تؤدي لزيادة الالتزام

بتحقيقها. كذلك فإن التغذية العكسية الذاتية التي توفرها الأهداف الواضحة والمحددة، تقود بالضرورة أيضاً لرفع مستوى الأداء.<sup>(٩)</sup>

### ٣- ٢- خصائص الأهداف الجيدة للأداء:

هناك العديد من الخصائص والسمات التي تميز الأهداف الجيدة نلخصها فيما يلي:

- يجب أن تكون متوافقة مع قيم وأهداف المنظمة والقسم أو الوحدة التنظيمية التي ينتمي لها الموظف.
- أن تتميز بالدقة، والوضوح، والتعبير عنها بكلمات إيجابية.
- أن تتسم بعنصر التحدي، وذلك بغية استثارة المستويات المرتفعة من الأداء لدى الموظف.
- أن تكون قابلة للقياس كماً أو نوعاً.
- أن تكون قابلة للتحقيق، وتتناسب مع قدرات الفرد، وأن تأخذ في الحسبان أية قيود قد تؤثر في قدرة الفرد على تحقيقها.

- يجب أن يتم الاتفاق عليها بين الرئيس ، والمرؤوس ، لا أن يتم فرضها على المرؤوس فرضاً ، الأمر الذي يساعد على زيادة التزامه بتحقيقها.

- يجب أن يكون الوصول للأهداف مرتبط بإطار زمني معين.

- أن تركز الأهداف على العمل الجماعي ، وقدرة الفرد على العمل كعضو فعال ، سواءً أكان ذلك بشكل فردي أم ضمن فريق العمل.

### ٣- ٣- أنواع (مجالات) الأهداف:

يمكن تصنيف الأهداف إلى الأنواع الآتية:

### ٣- ٣- ١- الأهداف الوظيفية (الأهداف المرتبطة بالدور الوظيفي):

عادة ما تنطوي الأدوار على أهداف محددة أطلقنا عليها سابقاً (في ملف تعريف الدور الوظيفي) مصطلح مجالات النتائج



الرئيسية، والتي تتمثل فيما يتوقع من شاغل الدور إنجازَه أثناء ممارسته لدوره الوظيفي.

وتجدر الإشارة إلى أن الأهداف الوظيفية الجيدة تعرف بدقة، ووضوح كافة الأنشطة الوظيفية في ضوء النتائج والمعايير التي يتوجب تحقيقها. وقد يتم تدعيمها بأهداف ومعايير قابلة للقياس كماً أو نوعاً. كذلك تحتاج أهداف الأداء عادة إلى مراجعة بصورة منتظمة بحيث يتم تعديلها عند الضرورة.

### ٣- ٣- ٢- مستهدفات الأداء **Targets** :

وهي عبارة عن الأهداف المرتبطة بالنتائج التي يتوجب بلوغها. والقابلة للقياس كماً، مثل كمية المخرجات، والإنتاجية، والدخل، والمبيعات، ومستويات تقديم الخدمة، وخفض التكاليف، وخفض نسبة المرتجعات.

### ٣- ٣- ٣- المهام / المشاريع :

يمكن أن توضع الأهداف لضمان إكمال المهام أو المشاريع في الوقت المحدد، أو لتحقيق نتيجة مؤقتة.

### ٣- ٣- ٤- السلوك:

عادة ما يتم وضع التوقعات السلوكية في أطر الجدارة الوظيفية، وقد يتم تعريفها بصورة فردية. وتجدر الإشارة إلى أن أطر الجدارة قد تتناول المجالات السلوكية المرتبطة بالقيم الأساسية، كالعمل الجماعي مثلاً، ولكنها تعمل في كثير من الأحيان على تحويل التطلعات السلوكية الواردة في القيم إلى أمثلة أكثر تحديداً للسلوكيات المرغوبة أو الغير مرغوبة، والتي يمكن أن تساعد في عملية تخطيط الأداء ومراجعته.

### ٣- ٣- ٥- القيم:

ذلك أن توقعات (أهداف) الأداء قد تركز على التمسك بالقيم الرئيسة للمنظمة. وذلك بغرض ضمان الامتثال لها أثناء الأداء وتنفيذ الأعمال.

### ٣- ٣- ٦- تحسين الأداء:

حيث تركز الأهداف المتعلقة بتحسين الأداء على ما يجب القيام به لتحقيق أفضل النتائج، وغالباً ما يتم إدراجها في خطة تحسين

الأداء، والتي تحدد الإجراءات الواجب اتخاذها من قبل شاغل الدور ومديره.

### ٣- ٣- ٧- التعليم والتطوير:

ذلك أن الأهداف التعليمية والتطويرية تحدد مجالات التعليم والتطوير الشخصي، وذلك بغرض تعزيز المعارف والقدرات، والمهارات.

### ٣- ٤- آلية وضع أهداف الأداء:

نوضح فيما يلي الخطوات التي تمر بها عملية وضع الأهداف وفقاً لكل من Mone & London<sup>(١٠)</sup>:

- يقوم المديرون بإخبار مرؤوسيهم بموعد البدء في عملية وضع أهداف الأداء للعام القادم، مع تحديد الإطار الزمني لانتهاء العملية، وتوضيح المبادئ العامة، والخطوط العريضة، التي يتوجب عليهم الالتزام بها.

- كجزء من مرحلة الإعداد، يقوم المديرون بنصح مرؤوسيهم للقيام بما يلي، بغرض تهيئة البيئة المناسبة لهذه

العملية: إعادة قراءة رسالة المنظمة، ورؤيتها، وكذلك قراءة رسالة الوحدة التنظيمية التي ينتمي لها الموظف ورؤيتها، وذلك بالإضافة إلى مراجعة الوصف الوظيفي للوظيفة. وكذلك مراجعة أهدافهم الحالية، والتأكد مما إذا كان هناك أهدافاً تنظيمية جديدة، ومن ثم إعداد وثيقة مبدئية توضح أهداف الوحدة التنظيمية التي ينتمون إليها.

- يقوم المديرون بمناقشة الأهداف التنظيمية، وكذلك أهداف الوحدة التنظيمية مع مرؤوسيه، كما يناقشون أيضاً أية قضايا استراتيجية يفترض بالموظفين معرفتها.

- في ضوء المعلومات التي توفرها المراحل السابقة، يطلب المديرون من مرؤوسيه وضع أهداف الأداء الخاصة بهم، وذلك إضافة للاستراتيجيات، والتكتيكات التي سيتبعونها، والأهداف التطويرية الخاصة بهم.

- يجتمع المدير مع كل مرؤوس على حدى لمناقشة ما وضعه من أهداف واستراتيجيات، وخطط تكتيكية،

وذلك للتأكد من أن أهداف الأداء الخاصة به تتماشى مع التوجهات العامة للشركة، والوحدة التنظيمية التي ينتمي لها الموظف، كما يتوجب عليه التأكد أيضاً من أن هذه الأهداف تتسم بالتحدي والواقعية وإمكانية التحقيق. وذلك إضافة للتأكد أيضاً من أن الأهداف التطويرية التي وضعها الموظف لنفسه ستساعده في تحسين مستوى أدائه في وظيفته الحالية، أو تمكنه من اكتساب المهارات والمعارف اللازمة التي تؤهله لشغل الوظائف المستقبلية.

- بمجرد الانتهاء من وضع الأهداف، والاستراتيجيات، والتكتيكات، يطلب المدير من مرؤوسيه وضع المعايير/ المقاييس التي سيتم اعتمادها في الحكم على مدى النجاح في تحقيق الأهداف الخاصة بهم.

- يجتمع الرئيس مع مرؤوسيه لمناقشة مقاييس الأداء، ومراجعتها، واعتمادها.

- يقوم الرؤساء بمراجعة أهداف مرؤوسيهـم واستراتيجياتهم حسب الضرورة.
- يتواصل الرؤساء مع مرؤوسيهـم لمناقشة أي تغيير قد يحدث في الأهداف أو الاستراتيجيات.
- يقوم كل من الرؤساء والمرؤوسين بالتوقيع على الأهداف والاستراتيجيات المتفق عليها، ويحتفظ كل منهم بنسخة خاصة به.

### ٣- ٥- صياغة أهداف الأداء:

نقدم فيما يأتي بعض التوصيات المتعلقة بكيفية صياغة أهدافاً جيدة قابلة للتطبيق:

- يجب البدء باستخدام أفعال العمل / أو الأداء.
- يجب أن يتم تحديد نتيجة أساسية واحدة لكل هدف.
- يجب أن يتم تحديد التكاليف، والوقت، والمواد، والمعدات.

- يجب وضع معايير يمكن التحقق منها، والتي من شأنها أن تثبت أن الهدف قد تم تحقيقه.

- يجب التأكد من أن الهدف سيقع تحت سيطرة الفرد وتحكمه.

- يجب أن يتم تحديد الأولوية النسبية للهدف.

- يجب أن يتم تحديد كيفية قياس التقدم نحو الهدف، وكيف سيتم الحصول على التغذية الراجعة وتقديمها.

### ٣- ٦- أين يجب البحث للوصول إلى الأهداف؟

هناك العديد من المجالات التي من شأنها أن تكون مصدراً لتوليد الأفكار بخصوص الأهداف الممكنة، وهي:

- رؤية المنظمة، ورسالتها، وقيمها.

- الأهداف التي يمكن استنباطها من فترة المراجعة السابقة.

- المسؤوليات الأساسية للوظيفة.

- أهداف الرئيس المباشر.

- خطط القسم / الإدارة واستراتيجياتها.
- المناقشات التي تتم من الزملاء، والعملاء،  
والزبائن الداخليين.
- المشكلات والفرص التنظيمية.

### ٣- ٧- الأهداف والتغذية العكسية:

تعمل الأهداف والتغذية العكسية معاً على التأثير في تحقيق الأهداف، وقد يحصل المرؤوس على التغذية العكسية من الآخرين، كالمشرفين، أو الزملاء. كما يعتبر المدرب أو المرشد مصدراً آخر من مصادر التغذية العكسية، ويدعم عملية المشاركة في وضع الأهداف.

### ٣- ٨- تكامل الأهداف:

إن السمة الرئيسة المميزة لتعريف إدارة الأداء هو التأكيد على تكامل وموائمة الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية، وذلك بغرض توجيه الناس نحو أداء عملهم بالشكل الصحيح من خلال



ضمان الفهم المشترك والمتبادل لمتطلبات الأداء في جميع أنحاء المنظمة.

وعادة ما يطلق على عملية تكامل الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية بهرمية الأهداف، أو تتابع الأهداف. ولكن تجدر الإشارة إلى أن هرمية الأهداف أو تتابعها لا يشترط بالضرورة أن تتم دائماً من أعلى إلى أسفل. فعلى الرغم من أن هناك دائماً أهدافاً عامة على مستوى الشركة ككل، إلا أنه يمكن إعطاء الفرصة للموظفين في كل مستوى إداري لتوضيح الدور الذي يمكن أن يلعبوه من وجهة نظرهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهو ما يمكن أن نطلق عليه بعملية تتابع الأهداف من أسفل إلى أعلى، بحيث يتم التعرف على وجهة نظر المرؤوسين بخصوص عملية تحقيق الأهداف، وأخذها بعين الاعتبار إذا كانت ملائمة، الأمر الذي يزيد من التزامهم نحو تحقيق تلك الأهداف، كونهم ساهموا في عملية وضعها، فضلاً عن إتاحة الفرصة أمامهم

للتواصل مع المستويات الإدارية العليا، لاطلاعها على العقبات الأساسية التي قد تعيق عملية الوصول للأهداف.

#### ٤ - وضع مقاييس الأداء:

إن قياس الأداء يعتبر أمراً سهلاً نسبياً بالنسبة للأشخاص الذين يتحملون مسؤولية تحقيق الأهداف القابلة للقياس كما، كرجال البيع، إلا أنه أكثر صعوبة بالنسبة للعاملين في المجال المعرفي، كالعلماء. وللحد من هذه الصعوبة فإنه يتوجب التمييز بين نوعين من أنواع النتائج وهي: المخرجات **Outputs**، والعوائد **Outcomes**.

يمكن تعريف المخرجات بأنها عبارة عن نتائج قابلة للقياس كما، أما العوائد فهي عبارة عن تأثيرات مرئية ناتجة عن بذل جهد ما، ولكن لا يشترط بالضرورة أن تكون قابلة للقياس كما. فجميع الوظائف تحتوي على مكونات يصعب قياسها بصورة كمية كمخرجات، كذلك فإن جميع الوظائف ينتج عنها عوائد محددة غير قابلة للقياس كما. وبالتالي فإنه من الضروري قياس

الأداء من خلال مقارنة العوائد الناتجة فعلاً مع العوائد المتوقعة، ويمكن التعبير عن العوائد بمؤشرات نوعية، كمستوى الكفاءة التي يتوجب تحقيقها.

ومن أبرز الأمثلة على مقاييس المخرجات نذكر مايلي :

- المقاييس المالية: الدخل، قيمة الأسهم، القيمة المضافة، العائد على الاستثمار، التكاليف.
- الوحدات المنتجة أو المصنعة، الإنتاجية، مستوى الاقبال على الخدمة.
- المبيعات، والعملاء الجدد.
- مقاييس الوقت: سرعة الاستجابة أو التحول، الإنجاز الفعلي مقارنة بالجداول المخططة، معدل التأخر في إنجاز الأعمال، زمن الوصول للسوق، مواعيد التسليم.

أما فيما يتعلق بمقاييس العوائد، فيمكننا ذكر الأمثلة الآتية :

- تحقيق المعايير المطلوبة (كالجودة، مستوى الخدمة، وغيرها).
- التغيير في السلوك.
- انجاز العمل / المشروع.
- اكتساب المهارات والمعارف الإضافية واستخدامها بشكل فعال.
- ردود الفعل: الأحكام التي يطلقها الآخرون (كالزملاء، والعملاء الداخليين والخارجيين).

#### ٤- ١- خصائص المقاييس الجيدة للأداء:

تتسم المقاييس الجيدة للأداء بالخصائص الآتية: (١٣)

- يجب أن تكون مقاييس الأداء وثيقة الصلة بالأهداف والمقاييس الاستراتيجية والتنظيمية الأساسية.
- يجب أن تكون وثيقة الصلة بدور الفرد، وأهدافه الخاصة المرتبطة بذلك الدور.

- يجب أن تركز مقاييس الأداء على كل من المخرجات، والعوائد، والمدخلات، والسلوكيات، التي يمكن تعريفها بشكل واضح، والتي يمكن وضع الأدلة اللازمة لقياسها وتقييمها.

- يجب أن تستند مقاييس الأداء على بيانات أو أدلة يمكن توفيرها بسهولة.

- يجب أن تتسم المقاييس بإمكانية التحقق منها، بمعنى يجب أن توفر المقاييس معلومات مفيدة من شأنها أن تساعد على التحقق من مدى مقابلة توقعات الأداء.

- يجب أن تكون مقاييس الأداء دقيقة قدر الإمكان، بحيث تلبى الغرض من عملية القياس، وفي ضوء البيانات المتاحة.

- يجب أن توفر أساساً سليماً لتقديم التغذية العكسية للموظف.

- يجب أن تكون مقاييس الأداء شاملة، بحيث تغطي كافة الجوانب الأساسية للأداء. ذلك أن تحقيق مقاييس الأداء في مجال وظيفي واحد لا يكفي للحصول على الأداء الفعال، وإنما الأداء الفعال هو ذاك الذي يتحقق من خلال تحقيق مقاييس الأداء في كافة المجالات.

#### ٤- ٢- مجالات استخدام مقاييس الأداء:

كشفت دراسة حديثة نسبياً قام بها Taticchi وزملائه، بأن المنظمات تستخدم عادة مقاييس الأداء في كل من المجالات الآتية، مرتبة حسب أهميتها: <sup>(١٤)</sup>

- إنجاز الأهداف.
- المجدارة.
- الجودة.
- المساهمات ضمن فريق العمل.
- رعاية العملاء.
- علاقات العمل.

- الإنتاجية.
- المرونة.
- المهارة والتعلم.
- توافق الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية.
- الوعي والاطلاع في مجال الأعمال.
- الوعي والاطلاع في المجال المالي.

#### ٤- ٣- التباين في مقاييس الأداء :

لا شك بأن مقاييس الأداء تختلف طبقاً لاختلاف الوظائف والمستويات الإدارية، ذلك أن تركيز كبار المديرين يكون عادةً موجهاً نحو مجالات النتائج الرئيسة التي تؤكد على مسؤوليتهم الشخصية عن النمو، والقيمة المضافة، والنتائج الرئيسة. ويتم التركيز بصورة أساسية على تحقيق الأهداف الرئيسة دون إعطاء اهتمام كبير للجدارات. ويتم قياس أدائهم في ضوء ما يقومون به للحصول على النتائج، دون التركيز على كيفية قيامهم بذلك، طالما أن ذلك لم يزعج المستفيدين.

أما بالنسبة لأداء المديرين، وقادة فرق العمل، والموظفين المهنيين، فعادة ما يتم قياسه من خلال الرجوع إلى تعريف مجالات النتائج الرئيسية.

أما بالنسبة للموظفين الإداريين، والكتبة، وموظفي الدعم، فإن مقاييس الأداء ستكون على صلة بتعريفات المهام الرئيسية أو الأنشطة الأساسية (الدور أو الأهداف الوظيفية) وذلك بوصفها الوسائل الأساسية لقياس الأداء.

٤ - ٤ - أنواع مقاييس الأداء:

٤ - ٤ - ١ - مقاييس السمات:

تركز هذه المقاييس بصورة رئيسة على الفرد ذاته، وتتجاهل الموقف، والسلوكيات، والنتائج. وبالتالي، فإذا ما تبنى المقيم مقاييس السمات، فإنه يعمد إلى تقييم الصفات التي تتسم بالاستقرار النسبي لدى الفرد. ويمكن أن يشتمل ذلك على القدرات، كالقدرات المعرفية (والتي لا يمكن للفرد أن يتدرب عليها بسهولة)، أو الشخصية (والتي غالباً ما تتسم باستقرار نسبي



مع مرور الوقت). فعلى سبيل المثال، قد ينطوي مقياس الأداء على قياس ذكاء الموظف، ومدى صحوة الضمير لديه خلال فترة التقويم. وقد تم تبرير عملية القياس تلك من خلال الاستناد للعلاقة الإيجابية التي تم اكتشافها بين بعض القدرات، كالذكاء، وبين بعض سمات الشخصية، كالضمير، من جهة، وبين السلوكيات المرغوبة والمرتبطة بالعمل من جهة أخرى.

#### ٤ - ٤ - ٢ - مقاييس السلوك :

تركز هذه المقاييس بصورة رئيسة على ما يفعله الموظفون في عملهم، دون الاهتمام بسمات الموظف، أو العوائد الناتجة عن سلوكه. وتعد هذه المقاييس ملائمة للاستخدام. ضمن الظروف الآتية :

- عندما يحتاج الموظفون إلى وقت طويل نسبياً للحصول على النتائج أو العوائد المرجوة.
- في حال غموض الارتباط بين السلوكيات والنتائج.
- عندما تكون مخرجات الأداء طويلة الأمد.

- عندما تكون النتائج الضعيفة ناتجة عن عوامل تقع خارج سيطرة الفرد، وتحكمه.

#### ٤- ٤- ٣- مقاييس النتائج:

تركز هذه المقاييس بصورة رئيسة على العوائد والنتائج التي يحققها الموظف. وبالتالي فهي لا تهتم بسمات الموظف، أو كيفية قيامه بعمله، وإنما تركز فقط على ما ينتجه ذلك الموظف (كحجم المبيعات، أو الوقت الذي يقضيه الموظف على الهاتف مع العملاء، أو عدد الأخطاء).

وتعد مقاييس النتائج ملائمة للاستخدام ضمن الظروف الآتية:

- امتلاك الموظفون للمهارات المطلوبة.
- وجود ارتباط واضح بين السلوكيات والنتائج.
- عندما تظهر النتائج تحسناً مع مرور الوقت.
- عند وجود طرائق متعددة لأداء العمل بالشكل الصحيح.

## ٤ - ٤ - ٤ - الجدارات :

تنطوي الجدارات على مجموعة واسعة من المعارف ، والصفات ، والسلوكيات ، التي ربما تكون ذات طابع تقني ، أو قد تكون على صلة مع مهارات التعامل مع الآخرين ، أو قد تكون وثيقة الصلة بالعمل التجاري.

ويرى بعض الكتاب أن الجدارات ذات الاعتبار الثقافية ، كالأخلاق ، والنزاهة ، تعتبر جوهرية بالنسبة لجميع الوظائف. كذلك ، فإن هناك بعض الجدارات التي قد تكون وثيقة الصلة بوظائف معينة دون غيرها ، فعلى سبيل المثال ، نجد أن التفكير التحليلي ، والتوجه بالإنجاز ، قد تكون جوهرية في كافة الوظائف المهنية. بينما نجد أن كلاً من القدرة على تطوير المواهب ، وتفويض السلطة ، ومهارات إدارة الأفراد ، تعتبر جدارات جوهرية تماماً بالنسبة للوظائف القيادية.

## ٤ - ٤ - ٥ - التطوير المستقبلي :

عندما تقوم المنظمات بتقويم أداء مرؤوسيهها، فإن العديد من المقاييس المستخدمة قد تركز على الماضي. فمن وجهة نظر إدارة الأداء، يمكن القول بأنه لا يمكن تغيير الماضي، ما لم تتخذ الشركة خطوات جدية بهذا الصدد، وإلا أصبحت بيانات التقويم مجرد وثائق تاريخية. وعليه فعندما تقوم الشركات بالتركيز على المستقبل، عليها أن تركز أيضاً على السلوكيات، والنتائج اللازمة لتطوير موظفيها بما يحقق أهداف المنظمة، ويضمن زيادة فاعلية عملية تخطيط المسار الوظيفي.

خلاصة لما سبق، يمكن القول أن استخدام أحد المقاييس السابقة لا يتطلب بالضرورة استبعاد استخدام المقاييس الأخرى، حيث تلجأ العديد من المنظمات لاستخدام أكثر من نوع من مقاييس الأداء في الوقت ذاته.

## ٥ -مسؤوليات المديرين أثناء مرحلة تخطيط الأداء :

تقع على عاتق المديرين ست مسؤوليات رئيسة أثناء مرحلة تخطيط الأداء، أربعة منها يتوجب عليهم القيام بها قبل إجراء مقابلة تخطيط الأداء، واثنان أثناء المقابلة.<sup>(١٦)</sup>

### ٥ - ١ - مسؤوليات المدير قبل المقابلة :

- مراجعة رسالة المنظمة، ورؤيتها، وقيمها، إضافة لمراجعة أهداف القسم أو الوحدة التنظيمية.
- مراجعة الوصف الوظيفي للفرد الذي سيتم مقابله.
- تحديد الكفاءات الأكثر أهمية التي يتوقع من الفرد أن يظهرها في أدائه للمهام الوظيفية.
- تحديد معايير ومؤشرات الأداء الناجح في كل مجال من المجالات الخاصة بالوظيفة.

## ٥- ٢- مسؤوليات المدير أثناء المقابلة :

- إجراء المناقشات مع المرؤوس بهدف الوصول إلى إتفاق معه حول الجدارات الأكثر أهمية، والمسؤوليات الأساسية لوظيفته، والأهداف التي يطلب منه تحقيقها.
- مناقشة المرؤوس والإتفاق معه على خطة التطوير الخاصة به.

## ٦- مسؤوليات المرؤوسين أثناء مرحلة تخطيط الأداء :

- تقع على عاتق المرؤوسين سبع مسؤوليات رئيسة أثناء مرحلة تخطيط الأداء، أربعة منها يتوجب عليهم القيام بها قبل بدء المقابلة، وثلاثة أثناء المقابلة.<sup>(١٧)</sup>

## ٦- ١- مسؤوليات المرؤوسين قبل المقابلة :

- مراجعة رسالة المنظمة، وأهداف القسم أو الإدارة التي يعمل بها.
- مراجعة الوصف الوظيفي الخاص بوظيفته، مع تحديد أهم المسؤوليات من وجهة نظره.

- التفكير ملياً بالوظيفة، وتحديد أهم الأهداف التي يعتقد المرؤوس بضرورة تحقيقها خلال فترة التقويم القادمة.
- التفكير بمعايير الأداء الناجح بالنسبة لكل مجال من مجالات الوظيفة.

## ٦- ٢- مسؤوليات المرؤوسين أثناء المقابلة:

- مناقشة الرئيس والاتفاق معه على أهداف الأداء، والمسؤوليات الأساسية التي ستقع على عاتق المرؤوس، والمجدارات الأكثر أهمية، والمفروض توفرها لدى المرؤوس.
- مناقشة الرئيس، والاتفاق معه على خطط التطوير الشخصية.
- كتابة كافة الملاحظات المهمة على نموذج تقويم الأداء، مع الاحتفاظ بالنسخة الأصلية، وإعطاء صورة عنها للرئيس المباشر.

## ٧ -الفترة المثلى لإجراء عملية تخطيط الأداء:

بالطبع إن أفضل وقت لإجراء عملية تخطيط الأداء، ووضع توقعات الأداء، هو أن تتم هذه العملية في غضون أسبوع أو أسبوعين بعد انتهاء عملية تقويم الأداء الرسمي للسنة الماضية، بحيث تكون معلومات الأداء حاضرة لدى كلا الطرفين، الرئيس والمرؤوس.

## ٨ -إعداد اتفاقية الأداء والتنمية:

يتم من خلال **اتفاقية الأداء** توثيق المخرجات الناتجة عن عملية تخطيط الأداء، وتحديد الطريقة التي سيتم من خلالها قياس الأداء، والأدلة التي سيتم استخدامها لتحديد مستويات الكفاءة في الأداء.



أما **اتفاقية التنمية والتطوير** فيمكن أن تأخذ شكل خطة تطوير شخصية، تحدد ما الذي يتوجب على الموظف أن يتعلمه، وآلية تحقيق ذلك.

وبشكل موجز يمكن القول بأن اتفاقيات الأداء والتنمية يجب أن تحدد الآتي:

- متطلبات الدور: ويتم تحديدها في نموذج مجالات النتائج الرئيسية الخاصة بالدور، وما هو المتوقع من شاغل الدور تحقيقه (المخرجات والعوائد).
- الأهداف المطلوب تحقيقها، ومعايير الأداء.
- مقاييس ومؤشرات الأداء التي سيتم استخدامها في تقييم مدى تحقيق أهداف الأداء، والالتزام بالمعايير الموضوعية.
- المعارف، والمهارات، والجدارات: إذ يجب أن يتم تحديد المعارف والقدرات التي يتوجب على شاغلو الدور أن يحملوها (الجدارات)، وكيف يتوقع منهم أن

يتصرفوا أثناء أدائهم لدورهم. وتجدر الإشارة إلى أن عملية التحديد تلك قد تتسم بالعمومية (كأن يتم إعدادها مسبقاً للمهنة أو العوائل الوظيفية الخاصة بالمنظمة)، وقد يتم تحديدها بشكل أكثر دقة، وذلك بالنسبة لكل وظيفة على حدى.

- القيم والمتطلبات الأساسية للشركة: قد تشير اتفاقية الأداء إلى القيم الأساسية التي تؤمن بها المنظمة، وذلك من حيث الجودة، وخدمة العملاء، والعمل الجماعي، وغيرها، والتي يتوقع من الأفراد الالتزام بها أثناء أدائهم لعملهم. كما يمكن أن تتضمن أيضاً بعض المتطلبات التشغيلية العامة في مجال الصحة والسلامة، وضبط الميزانية، وخفض التكاليف، والأمان الوظيفي.
- خطة تطوير الأداء: وهي عبارة عن خطة عمل تحدد ما الذي يجب القيام به لتطوير وتحسين الأداء.

- خطة التطوير الشخصية : وهي تحدد ما الذي يجب على الأفراد أن يقوموا به بدعم من مديرهم لتطوير معارفهم ومهاراتهم.
- تفاصيل العملية : حيث يتم تحديد توقيت عملية مراجعة الأداء وآلياتها ، وإعداد اتفاقية منقحة للأداء.

## أسئلة للمناقشة

١. وضح المقصود بتخطيط الأداء الوظيفي، وناقش بشكل موجز المراحل التي يمر بها؟
٢. ناقش بشكل موجز الخطوات الرئيسة التي تمر بها عملية تحليل الوظائف؟
٣. ناقش مفهوم ملف الدور الوظيفي، موضحاً مكوناته الرئيسة؟
٤. حدد المقصود بأهداف الأداء، مع توضيح مبادئ وضع الأهداف، وخصائصها، وآلية وضعها، وكيفية صياغتها، وعلاقتها بالتغذية الراجعة؟
٥. ابحث في مفهوم مقاييس الأداء، موضحاً خصائصها الرئيسة، وأنواعها، ومجالات استخدامها؟

٦. ناقش مسؤوليات المديرين والمرؤوسين أثناء مرحلة تخطيط

الأداء؟

٧. وضح المقصود باتفاقية الأداء والتنمية، موضحاً مكوناتها

الرئيسية؟

## التنفيذ والأداء

- ١- تعريف الأداء.
  - ٢- محددات الأداء.
  - ٣- أبعاد الأداء.
  - ٣- المسؤوليات التي تقع على عاتق المديرين في مرحلة الأداء (التنفيذ).
  - ٥- المسؤوليات التي تقع على عاتق المرؤوسين في مرحلة الأداء (التنفيذ).
  - ٦- تهيئة البيئة المناسبة لتحفيز الأداء.
  - ٦- ١- إتاحة المزيد من مشاعر الإنجاز والحرية والاستقلالية أمام الأفراد أثناء أدائهم لمهام عملهم.
- ٦- ٢- زيادة درجة التحدي
- ٦- ٣- تقدير جهود العاملين
- ملخص الفصل الرابع
- أسئلة للمناقشة
- مصطلحات هامة
- مراجع الفصل الرابع

## الأهداف التعليمية

بعد دراسة هذا الفصل ، يجب أن يكون الطالب قادراً على :

١- شرح المقصود بالأداء الوظيفي ، مع توضيح محدداته ، وأبعاده الرئيسة.

٢ -توضيح المسؤوليات التي تقع على عاتق المديرين والمرؤوسين في مرحلة الأداء.

٣ -توضيح الآليات التي يمكن من خلالها توفير مشاعر الإنجاز ، والحرية ، والاستقلالية ، أمام الأفراد أثناء أدائهم لمهام عملهم.

٤ - فهم وتوضيح الآليات التي يمكن من خلالها زيادة درجة التحدي في العمل.

٥ - فهم وتوضيح الآليات التي يمكن من خلالها تقدير جهود العاملين.

سنعرض في هذا الفصل لمفهوم الأداء، ومحدداته، وأبعاده، ومسؤوليات كلاً من الرؤساء والمرؤوسين في هذه المرحلة، إضافة لبعض القضايا المهمة التي تخص هذه المرحلة.

## ١ - تعريف الأداء:

أوضحنا سابقاً أن أنظمة إدارة الأداء عادة ما تشتمل على مقاييس لقياس كل من السلوكيات (ما الذي يفعله الموظف)، والنتائج (المخرجات المتحققة نتيجة لسلوك الموظف)، أما مفهوم الأداء فهو لا يشتمل على مكون النتائج (مخرجات السلوك)، وإنما يركز فقط على السلوكيات، أو بمعنى آخر يركز على ما يفعله الموظف، دون التركيز على ما ينتجه الموظف، أو المخرجات الناتجة عن عمل الموظف. يضاف إلى ذلك أن هناك نوعان من الخصائص الإضافية للسلوكيات (التي سنطلق عليها من الآن فصاعداً مصطلح الأداء)، الأولى أنها تقييمية: وهذا يعني بأنه يمكن الحكم على هذه السلوكيات بكونها سلبية أو محايدة أو إيجابية، سواء أكان ذلك بالنسبة للفرد أم بالنسبة للمنظمة. وهذا يعني أن قيمة



هذه السلوكيات يمكن أن تختلف، وذلك في ضوء مساهماتها في الانجازات المحققة على مستوى أهداف الفرد، أو أهداف الوحدة التنظيمية، أو أهداف المنظمة ككل. أما الخاصية الثانية للأداء (السلوكيات) فتتمثل في كونه متعدد الأبعاد، بمعنى أن هناك أنواعاً مختلفة من السلوكيات التي تلعب دوراً في تحقيق الأهداف التنظيمية.

## ٢ - محددات الأداء:

غالباً ما يتبادر إلى أذهاننا التساؤلات الآتية:

ما هي العوامل المحددة للأداء الوظيفي؟ ما هي أسباب ارتفاع مستوى الأداء عن البعض، وانخفاضه عند الآخرين؟

للإجابة عن التساؤلات السابقة، يمكن القول بأن هناك ثلاثة عوامل تجعل بعض الموظفين أكثر أداءً مقارنة بنظرائهم، ويمكننا تلخيصها بالآتي:

أ. المعرفة التقريرية : وهي تمثل ما يمتلكه الفرد من معلومات حول الحقائق والأشياء ، مثال ذلك : فهم متطلبات أداء عمل معين ، والحقائق المرتبطة به ، ومبادئه ، وأهدافه.

ب. المعرفة الإجرائية : وهي عبارة عن مزيج من معرفة ما يجب القيام به ، وكيفية القيام به ، وتنطوي على المهارات المعرفية ، والمادية ، والحسية ، والحركية ، والتفاعلية.

ج. الدافعية : وتنطوي على ثلاثة أنواع من الخيارات السلوكية :

- خيار بذل الجهد (على سبيل المثال : سوف أذهب للعمل اليوم).

- خيار مستوى الجهد الذي سيتم بذله (هل سيتم بذل أقصى جهود ممكنة في العمل ، أم سيتم الاكتفاء بتقديم الحد الأدنى من الجهود).

- خيار الاستمرار في بذل المستوى ذاته من الجهد.

ويُلخّص الجدول رقم (٤،١) مكونات كل من المعرفة التقريرية، والمعرفة الإجرائية، والدافعية، حيث يجب أن تتوفر العناصر الثلاثة معاً للوصول إلى مستويات عالية من الأداء، بمعنى أن الأداء يأخذ شكل المعادلة الآتية: <sup>(٢)</sup>

$$\text{الأداء} = \text{المعرفة التقريرية} \times \text{المعرفة الإجرائية} \times \text{الدافعية.}$$

وعليه، وفي ضوء المعادلة السابقة، فإذا كانت قيمة أحد العناصر مساوية للصفر فإن قيمة الأداء الكلي ستكون مساوية للصفر أيضاً.

وتجدر الإشارة إلى أن معادلة الأداء السابقة لها أهمية خاصة في علاج مشكلات الأداء. ذلك أن معالجة مشكلات الأداء يوجب على المديرين البحث عن المعلومات التي تمكنهم بدقة من تحديد مصدر المشكلة، وذلك فيما إذا كان يتمثل بالمعرفة التقريرية، أم المعرفة الإجرائية، أم الدافعية، أو ما إذا كانت نتيجة لتلك العوامل مجتمعة.

### ٣ - أبعاد الأداء :

على الرغم من أن هناك أنواعاً كثيرة من السلوكيات التي يمارسها الموظفون في مكان العمل ، إلا أن هناك نوعان رئيسان أكثر انتشاراً ، وهما ، أداء المهمة ، والأداء السياقي ، أو ما يسمى أحياناً بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وفيما يتعلق بأداء المهمة ، فيمكن تعريفه على النحو الآتي :

- الأنشطة المسؤولة عن تحويل المواد الخام إلى السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة.

- أو الأنشطة التي تساعد في عملية التحول من خلال تحويل المواد الخام ، وتوزيع المنتجات النهائية ، أو القيام بوظائف التخطيط ، والتنسيق ، والإشراف ، والتوظيف ، لرفع كفاءة العمل وفاعليته.

أما الأداء السياقي ، فهو عبارة عن السلوكيات التي تسهم في زيادة الفاعلية التنظيمية ، من خلال توفير بيئة جيدة تؤدي فيها

مهام العمل. وينطوي الأداء السياقي على مجموعة من السلوكيات، نذكر منها على سبيل المثال السلوكيات الآتية:

- الحماس المستمر في بذل الجهود الإضافية لإكمال إحدى المهام بنجاح (كالالتزام بالوقت، ندرة الغياب، بذل جهود إضافية في الوظيفة).

- التطوع للقيام ببعض الأنشطة التي لا تمثل جزءاً من العمل الرسمي للفرد (كتقديم المقترحات البناءة لتطوير عمل المنظمة).

ويوضح الجدول رقم (٤،٢) أوجه الاختلافات الرئيسة بين أداء المهمة، والأداء السياقي.<sup>(٣)</sup>

## جدول رقم (٤,٢) الاختلافات الرئيسة بين أداء المهمة والأداء

## السياقي

الأداء السياقي	أداء المهمة
- متشابهاً عبر مختلف الوظائف والمستويات الوظيفية.	- يختلف عبر الوظائف والمستويات الوظيفية.
- لا يرتبط بدور وظيفي محدد، وإنما يمثل أعرافاً غير مكتوبة.	- يرتبط بدور وظيفي محدد.
- يتأثر بشخصية الموظف.	- يتأثر بمهارات الموظف وقدراته.

### ٣ -المسؤوليات التي تقع على عاتق المديرين في مرحلة الأداء (التنفيذ):

تنطوي مرحلة الأداء على اثنتين من المهام الرئيسة التي تقع على عاتق المدير أو الرئيس المباشر، تتمثل الأولى في تهيئة الظروف

المناسبة التي تحفز موظفيهم لتقديم مستويات مرتفعة من الأداء. بينما تتمثل المهمة الثانية في القضاء على مشكلات الأداء لدى ظهورها.

وبالإضافة إلى المسؤوليتين الرئيسيتين السابقتان، يتوجب على المدير تحمل بعض المسؤوليات الأخرى خلال هذه المرحلة، تتمثل في الآتي :

أ. **الاستخدام الفعال لسجلات الأداء:** إذ يتوجب على الرؤساء المباشرين في المنظمة أن يعملوا على استخدام سجلات الأداء لتتبع أداء مرؤوسيههم أولاً بأول، حتى لا يضطروا لأن يعتمدوا على ذاكرتهم عند إجرائهم لعملية التقويم السنوي للأداء.

ب. **تحديث أهداف الأداء باستمرار:** إذ يتوجب على المدير أن يعمل باستمرار على التحقق من الأهداف والمسؤوليات التي تم الاتفاق عليها مع مرؤوسه في مرحلة تخطيط الأداء. للتأكد من أنها مازالت تتلائم مع الظروف الحالية للمنظمة.

**ج. تقديم التغذية الراجعة ، والإرشاد اللازم للمرؤوسين :**

ذلك أن معظم الموظفين قد يعتقدون أنهم يقومون بعمل جيد يلبي طموحات المنظمة ، ما لم يتم إخبارهم بخلاف ذلك. وعليه فإن توفير التغذية الراجعة بصورة روتينية ومتكررة ، تعد من مواصفات المدير الفعال.

**د. توفير الخبرات والفرص التطويرية للمرؤوسين :** ذلك أن

المرؤوسون يتطورون بشكل أفضل عندما يواجهون مواقف تتسم بالصعوبة والتحدي ، وعندما ينجحون في أداء المهام المطلوبة منهم في ظل ظروف كهذه ، وكذلك عندما يتأملون في نجاحاتهم السابقة ، ويفكرون بما سيفعلونه بصورة مختلفة في المرة القادمة عندما يواجهون مواقف مشابهة.

**هـ. تعزيز السلوك الفعال :** فالمنظمة ستحصل بالتأكيد على

عوائد أفضل فيما لو عمد مديروها إلى تعزيز الجوانب



الإيجابية لدى مرؤوسيهـم، بدلاً من البحث المستمر عن أخطائهم وعثراتهم.

و. إجراء مراجعات دورية نصف سنوية للأداء: على الرغم من أن التغذية الراجعة غير الرسمية والمستمرة التي يتم تقديمها للموظف تساعد في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي، إلا أن إجراء مراجعات دورية ورسمية للأداء بشكل نصف سنوي يعد أداة فعالة لضمان استمرار الأداء في المسار الصحيح.

٥ -المسؤوليات التي تقع على عاتق المرؤوسين في مرحلة الأداء (التنفيذ):

تتمثل المسؤولية الرئيسة للمرؤوس في هذه المرحلة، في أداء العمل بالشكل المطلوب، وتحقيق الأهداف التي تم الاتفاق عليها في مرحلة التخطيط، وذلك إضافة لضرورة تحمله المسؤوليات الآتية:

- أ. تلمس الحصول على التغذية الراجعة، والتعليمات الإرشادية بخصوص مستوى الأداء.
- ب. إنشاء قنوات اتصال مفتوحة ومستمرة مع مديريهم لمناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف، ومشكلات الأداء.
- ج. تحديث أهداف الأداء عند الضرورة.
- د. الالتزام بتنفيذ خطة التطوير.
- هـ. تتبع الإنجازات والمكتسبات.
- و. المشاركة الفعالة في المقابلات الدورية نصف السنوية للأداء.

## ٦ - تهيئة البيئة المناسبة لتحفيز الأداء :

هناك العديد من التقنيات التي يمكن لإدارة المنظمة استخدامها أثناء مرحلة الأداء لتحفيز موظفيها على بذل المزيد من الجهود، ورفع مستوى أدائهم، نلخصها فيما يأتي :

## ٦ - ١ - إتاحة المزيد من مشاعر الإنجاز والحرية والاستقلالية أمام الأفراد أثناء أدائهم لمهام عملهم:

حيث أن تحقيق ذلك يتطلب الإجابة عن عدد من التساؤلات

منها:

- هل يترك للأفراد حرية اتخاذ القرار بخصوص كيفية أدائهم لوظائفهم؟
- هل يعطى للأفراد هامش من السلطات في التنفيذ والأداء، أم أن هناك إجراءات محددة بدقة؟
- هل يمكن للأفراد الاعتماد على أحكامهم الشخصية، أم أن هناك سياسات محددة تنظم كافة الأشياء في المنظمة؟
- هل يسمح للأفراد باستخدام الإحساس العام أثناء التنفيذ، أم يتم معاقبة أي انحراف عن إجراءات التشغيل المعيارية؟

وتجدر الإشارة إلى أن القدرة على العمل بشكل مستقل يعتبر من أكثر العوامل التحفيزية طباقاً لما كشفت عنه العديد من الدراسات السابقة.

## ٦ - ٢ - زيادة درجة التحدي :

تشير نتائج الدراسات السابقة إلى أن الوظائف التي تتسم بقدر كبير من التحدي هي الوظائف التي تنتج أكبر قدر ممكن من مشاعر الدافعية، والرضا الوظيفي. ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا، هو كيف يمكن للمدير أن يزيد من درجة التحدي التي يواجهها مرؤوسيه في وظائفهم؟

يمكن القول بأنه يمكن للمنظمة تحفيز موظفيها على بذل المزيد من الجهود، وتحسين مستويات الأداء الخاصة بهم من خلال تكليفهم بمهام وظيفية تشعرهم بالإنجاز، والاستقلالية، والتحدي، وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق ذلك يمكنها تبني المداخل الآتية: <sup>(٦)</sup>

## أ - مدخل تصميم العمل :

من الأشياء التي تزيد من دافعية العاملين نحو العمل ، حسب نظرية هيرزبرج ، أن يتميز العمل بالكثير من الاستقلالية ، وفرص تحقيق الإنجازات ، وتحمل المزيد من المسؤوليات ، مع توفير فرص أكبر للنمو. إن رتبة العمل وعدم الإحساس بأهميته ، تؤدي بالموظف إلى الشعور بالملل ثم اللامبالاة ، أي فقدان الدافع نحو العمل. ولكن العمل الذي يحتاج مهارات متعددة والذي يشعر فيه العامل بأنه يؤدي عمل له قيمته ، ويمكنه التحكم فيه ، يجعل العامل يستمتع بعمله ويتحفز لتحسينه. هذا هو جوهر أسلوب تصميم العمل ، والذي يعني تصميم العمل بحيث يكون مثيراً وممتعاً بالقدر الكافي للعاملين. وهناك عدة طرائق لتحقيق ذلك منها:

### توسيع العمل أفقياً:

يقوم هذا الأسلوب بتوسيع نطاق العمل أو الوظيفة التي يؤديها الفرد. فبدلاً من أن يؤدي جزئية أو مهمة بسيطة من العمل ،

تحدد له جزئيات متعددة، لكن ضمن دائرة اختصاصه وخبرته الأصلية، وضمن إطار خصائص العمل ذاته. وبالتالي يسعى هذا الأسلوب إلى زيادة عدد الواجبات التي يؤديها الفرد خلال فترة زمنية محددة، فمثلاً بدلاً من تخصيص عامل للتشحيم والتزييت فقط، وآخر لأعمال الفك، وثالث لأعمال التركيب، فإنه يمكن قيام كل منهم بكل هذه الأعمال معاً. لاحظ أن العمل يتم إعادة تصميمه وتوزيعه فقط، أي أن العامل لن يعمل لساعات إضافية، وإنما سيقوم بأعمال مختلفة في وقت العمل ذاته، بحيث يكون هناك تنوعاً في المهام والمهارات المطلوبة، وهذا يقلل الملل من العمل الروتيني.

### إغناء أو إثراء العمل :

يعتمد هذا الأسلوب في تحديده لأهداف وخصائص وواجبات الأعمال أو الوظائف، إلى توسيع نطاق العمل أو الوظيفة التي يؤديها الفرد عمودياً وليس أفقياً كما هو الحال في الأسلوب السابق، وذلك عن طريق إضافة خصائص أو سمات جديدة

للعمل. وهذا يعني إضافة واجبات جديدة ومتنوعة للعمل تسمح للفرد باستخدام مهارات وقدرات متعددة ومتنوعة، وبشكل يجعل العمل وحدة متكاملة ومتجانسة قدر الإمكان، لتحقيق الشعور بالأهمية والاستقلالية والإنجاز لدى الفرد، وأنه يعمل كإنسان له حاجات مادية إلى جانب حاجات معنوية يسعى إلى إشباعها. ومثال على التوسيع العمودي هو إعطاء الفرد قدراً من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عمله بشكل يؤدي إلى رفع روحه المعنوية.

### فريق العمل المتزامن :

يلاحظ في الأساليب السابقة أن تصميم العمل يعتمد على الفرد في تحديده لأهداف الأعمال وخصائصها وواجباتها، بينما نجده في هذا الأسلوب يعتمد على الجماعة كفريق عمل واحد تقوم بأداء واجبات متعددة في ظل خصائص متعددة أيضاً يتميز بها العمل، وذلك في سبيل تحقيق أهداف متكاملة ومتجانسة. إذاً يمكن القول أن هذا المدخل يحدد لفريق العمل هدفاً كلياً مكوناً من أهداف

جزئية، بحيث يقوم أعضاء الفريق بمهام متعددة ومتنوعة - ضمن خصائص عمل متنوعة - في سبيل تحقيق هدف العمل الكلي المطلوب إنجازه من قبل الفريق. يتضح من ذلك أن تصميم العمل بموجب هذا الأسلوب يسمح للفرد بأداء مهام متنوعة متعاوناً مع زملائه في الفريق في سبيل تحقيق الهدف المطلوب، وبالتالي فهذا الأسلوب يسعى إلى تصميم العمل الكلي على مراحل، كل مرحلة يقوم بإنجازها فريق عمل محدد. فعلى سبيل المثال يمكن تصميم العمل في خطوط تجميع السيارات على شكل مراحل، كل فريق ينهي مرحلة معينة ويسلمها لفريق آخر ليجري عليها عمليات مصنعية لاحقة وهكذا. هذا النوع من التصميم يتيح للفرد داخل فريق العمل أن يزاوّل عدة واجبات، ويكتسب ويمارس عدة مهارات. ولا شك أن هذا يشعره بالأهمية والإنجاز، ويقوي من الروابط الاجتماعية والتعاون بين الأفراد. وقد عمدت شركة إنتاج سيارات فولفو إلى استخدام هذا الأسلوب، وقد حققت نتائج طيبة. ونود الإشارة هنا إلى أن تحقيق النجاح في استخدام هذا



الأسلوب يعتمد إلى حد كبير على أمرين اثنين. الأول وهو ضرورة إشراك جميع أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات المتعلقة به. والثاني استخدام أسلوب المشاركة في الأرباح، أي أن ما يحققه الفريق من إنتاجية وأرباح، توزع على كافة أعضائه، وذلك من أجل تدعيم روح التعاون والفريق بين الأعضاء.

### تدوير العاملين (العمل):

يعتمد هذا الأسلوب على تدوير العاملين على أعمال مختلفة خلال فترات زمنية مختلفة. فعلى سبيل المثال، نجد أن العمال في السوق التجاري (السوبر ماركت) قد يتم تدريبهم على ترتيب البضائع، وعلى تحصيل الثمن من العملاء. والعمالة الأكثر تخصصاً قد يتم تدويرها (نقلها) كل عدة سنوات، فيتم نقل المشرف من قسم لآخر والمدير من إدارة لأخرى.

هذا التدوير يعني أن العامل يحتاج مهارات مختلفة، ويتعلم أشياء مختلفة كلما تم تدوير العمل. وهذا من شأنه القضاء على رتابة العمل، وإكساب العامل مهارات متعددة، وهو ما يشجع

رغبته في النمو والتعلم. وهناك تأثير إيجابي آخر يرتبط بهذا الأسلوب، وهو ضمان وجود العديد من الأفراد الذين تتوفر لديهم القدرة على تنفيذ المهام المختلفة، وهو ما يقلل من حجم المشكلة عند غياب أحدهم أو تركه للخدمة. وذلك إضافة لخلق أفراد لديهم خبرات في وظائف مختلفة، وهو ما يجعلهم بعد ذلك مديرين متميزين نتيجة لدرايتهم بمهام كثيرة في المؤسسة.

## ب - نموذج خصائص العمل :

حددت هذه النظرية، والتي وضعها هاكمان وأولدهام Hackman and Oldham ، خمسة خصائص للعمل تؤدي إلى الرضا عن العمل، والتحفيز، وكذلك تحسن الأداء، وانخفاض نسب الغياب، ونسب ترك الخدمة. هذه الخصائص هي: <sup>(٧)</sup>

- **تنوع المهارات المطلوبة:** وهي تعني تنوع المهارات التي يتطلبها العمل الذي يقوم به العامل، فالشخص الذي يقوم

بتنظيف الحضروات وتقطيعها وطبخها مثلا، يستخدم مهارات متنوعة أكثر من الشخص الذي يقوم بتنظيف الخضروات فقط. كذلك فإن العامل الذي يقوم بكتابة خطط الإنتاج اليومية، لا يشعر بتنوع المهام مثل الذي يقوم بإعداد هذه الخطط وكتابتها ومتابعتها.

- **وحدة العمل:** وتعني قيام العامل بأداء عمل متكامل من بدايته إلى نهايته، فمثلا الشخص الذي يقوم بتصنيع جزء كامل من منتج ما، يكون شعوره أفضل من ذاك الذي يقوم بعملية واحدة في تصنيع هذا المنتج. فالقيام بعمل متكامل له متعة خاصة، وإحساس بالمسؤولية عن هذا العمل.

- **أهمية العمل:** وتعني وجود تأثير ظاهر لهذا العمل على المؤسسة أو عمل الآخرين، فعندما تشعر أن نجاح المؤسسة مرتبط بأدائك لعملك، أو أن نجاح الآخرين في عملهم متأثر بأدائك لعملك، فإن هذا يعطي حافزا لأداء العمل بشكل متميز.

- **استقلالية العامل** : بمعنى وجود حرية تصرف للعامل في أن يخطط لعمله وينظم وقته. فحرية التصرف تعطي مجالا للتفكير والإبداع ، وهو ما يشبع الرغبة في النمو.
- **توفير معلومات مباشرة (وسريعة) عن النتائج** : بمعنى قدرة العامل على معرفة مستوى أدائه بشكل واضح ومباشر أثناء أدائه للعمل ، فكلما كانت النتيجة واضحة وسريعة ، كلما كان ذلك أفضل. فهناك فرق بين أن تؤدي عملا ثم يخبرك شخص آخر بعد عدة ساعات أو أيام بنتيجة عملك ، أو أن ترى النتيجة بنفسك بعد أداء العمل مباشرة. ولكي نستوعب أهمية توفير معلومات سريعة عن مستوى الأداء دعنا نتذكر ما يحدث في ألعاب الحاسوب ، حيث يمكن للطفل أو الشاب أن يلعب لساعات دون أن يملّ. ما الذي يحدث؟ إنه يلعب ويرى النتيجة أمامه أثناء اللعب ، ثم يرى النتيجة النهائية في نهاية اللعبة ، فيقول ألعب مرة أخرى فأتحسن ، ثم يلعب ثم يقول ألعب فأتحسن وهكذا. ماذا لو كانت نتيجة

اللعب تظهر بعد أربع وعشرين ساعة؟ هل كان سيجد المحافز ليلعب نفس اللعبة عدة مرات، ولعدة ساعات بدون أن يعرف أي شيء عن النتيجة؟ إنه لا يعرف النتيجة أصلا حتى يتحفز لتحسينها. ففي العمل سيضطر العامل في جميع الأحوال أن يستمر في عمله لمدة ساعات ولكنه إن كان يعرف نتيجة عمله بشكل سريع ومباشر فإنه هذا يحفزه لأداء عمله بشكل أفضل.

### ٦- ٣- تقدير جهود العاملين:

إن تقدير الأداء الجيد يعتبر من أكثر الأدوات أهمية، والتي يمكن للمديرين استخدامها في تحفيز أداء مرؤوسيههم. إن حديثنا عن موضوع زيادة دافعية الموظفين يتطلب منا التفكير في القضية الأوسع، والتي تتمثل في تغيير السلوك الإنساني. ذلك أن خلق الدافعية لدى الموظف تعني أن نقوم بدفعه لاتخاذ القرار للتحويل نحو الالتزام بالسلوك أ (كالحضور للعمل في الموعد المحدد، واتباع نهج المبادأة في أداء العمل، وإعداد التقارير في الوقت المناسب)،

والابتعاد عن السلوك ب (كالحضور متأخراً لمكان العمل، وبذل الحد الأدنى من الجهد في العمل، وعدم الالتزام بالمواعيد النهائية المحددة للأداء).

## أسئلة للمناقشة

١. ناقش المقصود بالأداء الوظيفي، مع توضيح محدداته، وأبعاده الرئيسة؟
٢. وضح بشكل موجز المسؤوليات التي تقع على عاتق المديرين والمرؤوسين في مرحلة التنفيذ والأداء؟
٣. ناقش الآليات التي يمكن من خلالها توفير مشاعر الإنجاز، والحرية، والاستقلالية، أمام الأفراد أثناء أدائهم لمهام عملهم؟
٤. وضح بشكل موجز الآليات التي يمكن من خلالها زيادة درجة التحدي لدى الموظفين في العمل؟
٥. ناقش الآليات التي يمكن من خلالها زيادة المشاعر لدى العاملين بتقدير جهودهم من قبل المنظمة؟

## التغذية الراجعة

- ١- مفهوم التغذية الراجعة.
- ٢- طبيعة التغذية الراجعة.
- ٣- استخدام التغذية الراجعة.
- ٤- كيف يمكن للمنظمة جعل التغذية الراجعة أكثر فاعلية.
- ٥- استخدام النظم الخبيرة في تقديم التغذية الراجعة.
- ٥- ١- مزايا استخدام النظم الخبيرة في تقديم التغذية الراجعة.
- ٥- ٢- عيوب استخدام النظم الخبيرة في تقديم التغذية الراجعة.
- ٦- التغذية الراجعة متعددة المصادر (٣٦٠ درجة).
- ٦- ١- أهمية التغذية الراجعة متعددة المصادر (٣٦٠ درجة).
- ٦- ٢- استخدامات التغذية الراجعة متعددة المصادر (٣٦٠ درجة).
- ٦- ٣- التغذية الراجعة متعددة المصادر وتقويم الأداء الوظيفي.
- ٦- ٤- فاعلية التغذية الراجعة متعددة المصادر.
- ٦- ٥- مزايا التغذية الراجعة متعددة المصادر.
- ٦- ٦- عيوب التغذية الراجعة متعددة المصادر.
- ٦- ٧- آلية تطبيق نظام التغذية الراجعة متعددة المصادر.
- ٦- ٨- متطلبات نجاح تطبيق نظام التغذية الراجعة متعددة المصادر.
- ٦- ٩- مراحل إدارة نظام التغذية الراجعة متعددة المصادر.
- ملخص الفصل الخامس
- أسئلة للمناقشة
- مصطلحات هامة
- مراجع الفصل الخامس



## الأهداف التعليمية

بعد دراسة هذا الفصل ، يجب أن يكون الطالب قادراً على :

١ - توضيح مفهوم التغذية الراجعة ، وطبيعتها ، ومجالات

استخدامها.

٢ - فهم الجوانب الواجب مراعاتها في تقديم التغذية الراجعة

لجعلها أكثر فاعلية.

٣ - معرفة دور النظم الخبيرة في تقديم التغذية الراجعة ،

ومزاياها ، وعيوبها.

٤ - شرح مفهوم التغذية الراجعة متعددة المصادر ، ومعرفة

أهميتها ، واستخداماتها ، ومزاياها ، وعيوبها.

٥ - سرد المراحل التي يتم من خلالها إدارة نظام التغذية

الراجعة متعددة المصادر ، وتوضيح مضمون كل منها.

## ١ - مفهوم التغذية الراجعة :

يمكن تعريف التغذية الراجعة بأنها عبارة عن تزويد المرؤوسين بمعلومات حول مستوى أدائهم، وذلك من حيث الأهداف، والنتائج، والسلوكيات المطلوب منهم الالتزام بها وتحقيقها. وعادة ما تأخذ التغذية الراجعة أحد أشكال ثلاثة، فهي تكون إيجابية، عندما تخبر المرؤوسين أنهم قد أبلوا بلاءً حسناً، في حين تكون بناءة عندما تقدم لهم النصح والمشورة حول كيفية تحسين مستوى الأداء، وتكون سلبية، عندما تخبرهم بانخفاض مستوى أدائهم. وتجدر الإشارة إلى أن التغذية الراجعة تعمل على تعزيز السلوك الفعال، وتوضح متى يكون هناك حاجة لتغيير السلوك، وكيف يتحقق ذلك.

فوفقاً لنظرية النظم، تعمل التغذية الراجعة على نقل المعلومات بخصوص الأداء من أحد أجزاء النظام إلى الجزء السابق بغرض القيام بالإجراءات التصحيحية أو القيام بإجراء جديد. وفي هذا الصدد، فإن عملية إدارة الأداء لها خصائص النظام أيضاً كونها

توفر التغذية الراجعة للموظفين بخصوص مستوى أدائهم، والتي تساعد على فهم مدى جودة مستوى أدائهم، ومدى فاعلية سلوكهم، بما يساعد على اتخاذ التصرف المناسب، والذي قد يكون القيام بعمل إيجابي بغرض تحقيق الاستغلال الأمثل للفرص التي كشفت عنها التغذية الراجعة، أو قد يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة فيما لو كشفت التغذية الراجعة عن وجود خطأ ما.

## ٢ - طبيعة التغذية الراجعة:

بشكل عام تلعب التغذية الراجعة دوراً إيجابياً كونها تدل المنظمة على الطريق الذي يجب أن تسلكه بغرض الوصول لمزيد من التطوير والتحسين في مجال الأداء. حيث تكون إيجابية عندما تشير إلى نجاح الأداء، وبناءة عندما تحدد مجالات التحسين التي تساعد في الوصول إلى نتائج إيجابية، وقد تكون سلبية عندما تشير لفشل في الأداء، وتنطوي على توجيه اللوم للموظف. ولكن، حتى

عندما يكون هناك أخطاء ومشكلات في الأداء فإنه يجب التعامل معها كفرص للتعلم، بحيث تكون أقل عرضة للتكرار مستقبلاً. وتجدر الإشارة هنا إلى أن إدارة الأداء يجب أن تعتمد على التغذية الراجعة المستندة إلى الحقائق، وليس إلى الآراء الشخصية. بحيث تشير إلى النتائج، والأحداث، والسلوكيات المهمة التي تؤثر جوهرياً في الأداء. بحيث تقوم على مقارنة ما حدث فعلياً بما كان من المفترض أن يحدث. بمعنى، أنها يجب أن تشير إلى الأهداف المتفق عليها، ومعايير النجاح، ومقاييس الأداء، وتستخدم هذه الأخيرة للحكم على المخرجات. كما ينبغي تقديم التغذية الراجعة بطريقة واقعية تمكن الأفراد من فهمها وقبولها. وبالطبع، قد يكون هناك في كثير من الأحيان مجال لتفسير وتأويل بعض الحقائق، إلا أن هذه التفسيرات يجب أن تستند للواقع الفعلي، لا أن تكون مجرد آراء ذاتية يعبر عنها مقدم التغذية الراجعة.

### ٣ - استخدام التغذية الراجعة :

إن محادثات الأداء يجب أن تمثل اتصالاً باتجاهين بين الرئيس والمرؤوس لضمان وجود فهم تام لدى المرؤوس بخصائص الأداء الجيد، وخصائص الأداء السيء. ذلك أن وجود وصفاً دقيقاً للفروقات في مستوى الأداء، يوفر للموظف فهماً أفضل من حيث تأثير أدائه الماضي في المخرجات، وكيف يمكن لجهوده المستقبلية أن تسهم في الأداء المستقبلي للمنظمة. وذلك لا يمكن أن يتم إلا من خلال تقديم التغذية الراجعة في الوقت المناسب. وكلما زادت الفجوة الزمنية بين الأداء الفعلي وتقديم التغذية الراجعة كلما زاد تحدي تذكر طبيعة ونوعية الأحداث الفعلية للأداء. وعليه، فإن إجراء مراجعات نصف سنوية للأداء لا تعد كافية وحدها لإدارة الأداء بفاعلية. فهي، ربما تكون فعالة في توثيق بعض معايير الأداء، إلا أنها لن تكون فعالة في إدارة الأداء وتنظيمه، وتحسينه. وعليه، فإن وجود إشراف جيد، يعمل على تقديم تغذية راجعة بصورة مستمرة كفيل بالوصول إلى إدارة فعالة للأداء الوظيفي.<sup>(١)</sup>

#### ٤ - كيف يمكن للمنظمة جعل التغذية الراجعة أكثر فاعلية؟

نوضح فيما يلي بعض الخطوط العريضة الواجب مراعاتها في

تقديم التغذية الراجعة لجعلها أكثر فاعلية:

- حتى تكون التغذية الراجعة أكثر فاعلية يجب أن تكون

مرتبطة مباشرة بأداء العمل، وأن تقدم مباشرة بعد الانتهاء

منه.

- يجب أن يتم تقديم التغذية الراجعة بناء على النتائج

الفعلية للأداء أو في ضوء الملاحظة المباشرة للسلوك، وأن

تكون مدعمة بأدلة ملموسة. لا أن تكون مستندة إلى

افتراضات حول مسببات السلوك.

- يجب أن تمثل التغذية الراجعة وصفاً للأمر الواقع دون أن

تكون مصحوبة بإطلاق الأحكام.

- يجب أن تنصرف التغذية الراجعة إلى تحديد وتوضيح

السلوكيات المقبولة أو غير المقبولة دون الخوض في المشاعر أو

الانطباعات العامة.

- عند تقديم التغذية الراجعة للمرؤوسين ، ومناقشتهم في نتائج عملهم أو سلوكياتهم ، يجب أن نحدد بدقة ما المقصود بالأداء الجيد أو السلوك الفعال ، مع تقديم الأمثلة التوضيحية المناسبة.
- عند قيامك بتقديم التغذية الراجعة لمرؤوسيك حاول أن تعتمد دوماً إلى طرح التساؤلات بدلاً من الإدلاء بالبيانات.
- يجب أن تركز التغذية الراجعة على القضايا الأساسية والجوهرية دون المبالغة في النقد وإظهار سلبيات الآخرين.
- يجب أن تركز التغذية الراجعة على جوانب الأداء التي يمكن للفرد أن يطورها ، ذلك أن التركيز على الجوانب التي لا يملك الفرد تحكماً فيها سيكون مضيعة للوقت.
- يجب أن يتم تقديم التغذية الراجعة بصورة إيجابية ، بمعنى أن التغذية الراجعة يجب أن تظهر الجوانب الإيجابية في أداء الموظف ، وذلك إضافة لإظهارها الجوانب التي تحتاج للتطوير. ذلك أن الأفراد سيعملون بشكل إيجابي على تحسين

- مستوى أدائهم، وتطوير مهاراتهم، إذا ما شعروا بأنه يتم مشاركتهم، وتمكينهم، في هذه العملية ككل.
- يجب أن تكون التغذية الراجعة بناءةً، وذلك بأن تركز على ما يمكن للمرؤوس أن يفعله كي يحسن من مستوى أدائه بدلاً من أن تكون مجرد انتقاد لأداء الموظف.
- لا يجب أن تقتصر التغذية الراجعة على بيان المجالات التي تحتاج إلى تطوير، وإنما يجب أن توضح أيضاً ما يجب القيام به لتحسين مستوى الأداء، أو اكتساب مهارة جديدة.<sup>(٥)</sup>

## ٥ - استخدام النظم الخبيرة في تقديم التغذية الراجعة:

تعمل النظم الخبيرة على توفير المبادئ التوجيهية للمديرين بشأن كيفية تعاملهم مع الأنواع المختلفة من الناس، والمواقف التي يواجهونها عند إجرائهم لمراجعات الأداء التي تنطوي على تقديم التغذية الراجعة، فهي تساعد المديرين في المجالات الآتية:<sup>(٧)</sup>



- تعطيهم تقيماً لأنفسهم، وذلك من حيث مهارتهم وخبرتهم في تقديم التغذية الراجعة لمرؤوسيهـم.
- تعطيهم تقيماً لمكان العمل، وذلك في ضوء تعاملهم مع الأشياء الموجودة في مكان العمل، كطبيعة نظام إدارة الأداء.
- تعطيهم تقيماً لموظفيهم، وذلك في ضوء شخصيتهم، وتفاعلاتهم السابقة.
- تعطيهم مدخلات تفصيلية لكل حالة من الحالات التي توفرت بخصوص التغذية الراجعة، على سبيل المثال، فيما إذا كانت التغذية الراجعة إيجابية أم سلبية، وماهي المهام التي تم تقييمها، وماهي درجة مهارة الموظف في الأداء.
- توفر لهم مقترحات حول كيفية التعامل مع التغذية الراجعة في كل حالة من الحالات.

- توفر لهم إمكانية الاستعلام عن أية تفاصيل فيما  
لورغبوا بذلك.

## ٥- ١- مزايا استخدام النظم الخبيرة في تقديم التغذية الراجعة:

- تقدم نصائح عملية، ومهنية، وفورية بخصوص كيفية  
تقديم التغذية الراجعة وذلك بما يتناسب مع الحالة التي  
يواجهها المدير.

- تسهل عملية التعلم بالممارسة.

- تساعد على تأهيل المديرين الأقل خبرة بسرعة وفاعلية.

- يمكن للمستخدم التحكم في وقت الاستخدام وتكراره.

- يمكن تعلم طرق التعامل معها بسرعة.

## ٥- ٢- عيوب استخدام النظم الخبيرة في تقديم التغذية الراجعة:

- قد تكون النصائح والارشادات التي يقدمها النظام الخبير ذات طابع عمومي ، لا ترتبط بدقة مع الموقف الذي يواجهه المدير.
- تعتمد النظم الخبيرة بصورة رئيسة على مدى دقة المدخلات التي يقدمها المستخدمين بخصوص خصائص وسمات الشخص الذي ستقدم بخصوصه التغذية المرتده ، وقد تكون هذه المدخلات غير دقيقة ، ومضللة.
- الإفراط في إضفاء الطابع الرسمي على ما هو في الأساس عملية غير رسمية ، الأمر الذي يقود لحظر البرمجة الآلية في عملية تقديم التغذية الراجعة.
- قد يكون هناك صعوبة لدى المورد في تصميم النظام.

- قد تكون تكلفة تصميم النظام باهظة (رغم أن هذه التكاليف يمكن تغطيتها على المدى الطويل، نظراً لانخفاض تكاليف التدريب).<sup>(٨)</sup>

## ٦ - التغذية الراجعة متعددة المصادر (٣٦٠ درجة):

يمكن تعريف التغذية الراجعة متعددة المصادر بأنها عملية جمع منتظمة للبيانات المتعلقة بأداء فرد أو مجموعة من الأفراد، والتي يتم الحصول عليها عادة من مصادر متعددة، قد تشمل على المدير، والمرؤوسين، والزملاء، والعملاء. وغالباً ما تشمل عملية التقييم تلك أبعاداً مختلفة للأداء.

## ٦ - ١ - أهمية التغذية الراجعة متعددة المصادر (٣٦٠ درجة):

يمكن تلخيص مزايا التغذية الراجعة متعددة المصادر بالجوانب الآتية:

- زيادة الوعي الذاتي لدى الموظفين بأنفسهم.

- تعزز من إمكانية فهم السلوكيات اللازمة لرفع مستوى الأداء الفردي والتنظيمي.
- زيادة فاعلية تصميم الأنشطة التنموية والتطويرية الموجهة للموظفين.
- زيادة درجة مشاركة الموظفين في كافة المستويات الإدارية والتنظيمية.
- زيادة قدرة الموظفين على التعلم والتطوير الذاتي.

## ٦- ٢- استخدامات التغذية الراجعة متعددة المصادر (٣٦٠ درجة):

تستخدم التغذية الراجعة متعددة المصادر لتحقيق عدد من الأغراض المختلفة، ففي دراسة قام بها Handy وزملائه، كشفت بأن التغذية الراجعة متعددة المصادر قد استخدمت بصورة أساسية بغرض تصميم برامج التطوير الذاتي، بالإضافة لتصميم برامج التطوير الإداري. وقد كشفت الدراسة السابقة والتي تم

اجراؤها على ٤٥ شركة عن أن استخدامات التغذية الراجعة متعددة المصادر تدرج ضمن المجموعات الآتية :

- إن نسبة ٧١ ٪ من الشركات تستخدمها لدعم عملية التعليم والتطوير.

- أن نسبة ٢٣ ٪ من الشركات تستخدمها لدعم عدد من وظائف الموارد البشرية، مثل تقييم الأداء، والتوظيف، والتخطيط المتعاقب.

- إن نسبة ٦ ٪ من الشركات تستخدمها لدعم القرارات المتعلقة بالأجور.

٦- ٣- التغذية الراجعة متعددة المصادر وتقييم الأداء الوظيفي :

تسعى غالبية المنظمات إلى دمج التغذية الراجعة متعددة المصادر مع نظام تقييم الأداء للعديد من الأسباب، منها:

- إن عملية الدمج تلك تساعد المنظمات على تحقيق الاستخدام الأمثل للبيانات الناتجة عن النظام، وهو ما يبرر الأموال المنفقة في تصميمه.
- زيادة موضوعية تقييم الأداء لاعتماده على مصادر معلومات متعددة.

#### ٦ - ٤ - فاعلية التغذية الراجعة متعددة المصادر:

كشفت الدراسات السابقة عن نتائج متباينة بخصوص مدى فاعلية التغذية الراجعة متعددة المصادر. ففي دراسة أجراها **Bailay&Fletcher** على ١٠٤ مديراً كانوا قد تلقوا تغذية راجعة بخصوص ٥٠ نوعاً من السلوكيات خلال أكثر من عامين في مؤسسة لتقديم خدمات الصيانة للسيارات، كشفت عن نتائج مختلطة. فمن الناحية الإيجابية كشفت الدراسة عن أن إجراء التقييم الذاتي قد أدى إلى تحسن في الكفاءات، والاحتياجات التطويرية، من وجهة نظر كل من الرؤوساء والمرؤوسين. كذلك، فقد

أصبحت المدركات الذاتية مؤشرات أكثر دقة تعكس الأداء الفعلي مع مرور الوقت. أما من الناحية السلبية، فقد اتضح أن هناك تشابهاً كبيراً في درجات تقويم النظراء، الذين كانوا يلجأون إلى تغيير تقويماتهم وفقاً لرغبات مديريهم.<sup>(١٥)</sup>

من ناحية أخرى، فقد كشفت دراسة Warr&Ainsworth أن العديد من المنظمات التي طبقت نظام التغذية الراجعة متعددة المصادر كانت تعتبرها ناجحة. حيث تمثلت مؤشرات النجاح على المدى القصير في إنخفاض مقاومة الموظفين للنظام وميلهم بدلاً من ذلك لتقبله، كما أصبح لدى الموظفين رغبة لتخصيص الوقت اللازم لاستخدام النظام. أما فيما يتعلق بمؤشرات النجاح على المدى الطويل فتمثلت في قبول النظام كأمر مسلم به على مستوى المنظمة ككل، فضلاً عن تدفق التقارير التي تشير إلى حدوث تغيرات في السلوك كنتيجة لاستخدام نظام التغذية الراجعة متعددة المصادر. يضاف إلى ذلك أن هذا النظام أصبح من وجهة نظر الموظفين وسيلة هامة تساعدهم على تطوير



ذاتهم، فضلاً عن دوره في تدعيم وتحقيق الاستراتيجية التنظيمية.<sup>(١٦)</sup>

٦- ٥- مزايا التغذية الراجعة متعددة المصادر:

٦- ٥- ١- المزايا الفردية:

أ. إن التنوع في وجهات النظر يزيد من دقة التغذية الراجعة ويعزز من الدافعية للتغيير:

إذ يمكن القول أن التغذية الراجعة متعددة المصادر من الطبيعي أن تتفوق على تلك التي تأتي من مصدر واحد. ذلك أن التقييمات التي تأتي من مصدر واحد يمكن أن تكون عرضة للتحيز واللاموضوعية. يضاف إلى ذلك أن المديرين لا تتوفر لديهم القدرة غالباً على ملاحظة جميع مجالات الأداء، والتفاعلات الخاصة برؤوسيتهم، خصوصاً إذا ما أخذنا بعين الاعتبار انتشار أماكن العمل الافتراضية، وتوسع نطاق الإشراف. وعليه، فلم يعد كافياً

الاعتماد على المديرين باعتبارهم المصدر الوحيد للمعلومات التي ستستخدم في أغراض التطوير والتقييم.

**ب. إن زيادة الوعي الذاتي الناتج عن التغذية الراجعة متعددة المصادر يزيد من الالتزام بالتطوير الذاتي :**

تعتمد التغذية الراجعة متعددة المصادر على أهمية التقييم الذاتي لتشجيع الأفراد على اكتساب فهم أفضل لكل من الجوانب الآتية :

- ما هو تأثير سلوكهم في الأشخاص المحيطين بهم.
- كيف يرى الآخرون مستوى أدائهم.
- ما هي التقييمات التي وضعوها لأنفسهم مقارنة بتقويمات الآخرين لهم.

ذلك أن وجود فجوات بين التقييم الذاتي ، والتقييم الذي يتم من قبل الأطراف الأخرى يرسل رسائل قوية لكافة الأطراف. فقد أظهرت الدراسات بأنه عندما يكون هناك اختلافاً بين التقييم الذاتي والتغذية الراجعة المقدمة من الأطراف الأخرى ، سيكون

لدى الفرد دافعاً قوياً للحد من تلك الاختلافات، من خلال تعديل سلوكه، يضاف إلى ذلك، أن التقييمات الذاتية تتيح الفرصة للأفراد بأن يشاركوا في عمليات التطوير والتقييم، الأمر الذي يعمل على زيادة ثقتهم والتزامهم بالعملية ككل.

## ٦- ٥- ٢- المزايا التنظيمية :

### أ. علاقة الرئيس بالمرؤوس :

تشير الدراسات إلى أن أحد أهم العوامل المؤثرة في اندماج الفرد بالمنظمة هو علاقته مع رئيسه. بمعنى أن الفرد عندما يترك عمله فإنه يترك رئيسه وليس الشركة التي يعمل بها. فعندما تكون العلاقة إيجابية بين الرئيس والمرؤوس، فإن الرئيس يلعب دور المرشد في تحسين الأداء وليس دور القائم على عملية التقييم. مثل هذا المدير يعمل على تزويد مرؤوسيه بأهداف واضحة، بحيث تتوفر لديهم القدرة على تحقيقها، ويرحب بأية مساعدة يطلبها مرؤوسيه عند الضرورة. كما يعمل أيضاً على تقديم تغذية راجعة بناءة، صادقة،

وتتسم بالانفتاح ، وبالتوقيت المناسب ، والتي تساعد مرؤوسيه على تحسين وتطوير أنفسهم.

مثل هذا النوع من التغذية الراجعة يمكن أن يكون أكثر فاعلية عندما يتم دمجها في نظام التغذية الراجعة متعددة المصادر، بحيث يكون المدير قادراً على استخدام أمثلة محددة للأداء تم الحصول عليها من خلال مجموعة متنوعة من المقيمين، الأمر الذي يوفر للمرؤوسين فهماً متكاملاً لمستوى أدائهم، ويساعدهم في حل كافة أنواع المشكلات المرتبطة بأدائهم.

### ب. تعزيز ثقافة الانفتاح والمساءلة:

إن تطبيق نظام التغذية الراجعة متعددة المصادر يسهل من إقامة اتصالات مفتوحة بخصوص الأداء، نظراً لكونه ينطوي على تقديم تغذية راجعة من كافة الأطراف داخل المنظمة، وذلك فضلاً عن كونه يرسل رسالة لكافة الأطراف بأن عملية تقويم الأداء، وعملية التطوير التي تترافق معها تعد مسألة حيوية بالنسبة

للمنظمة. حيث يطلب من كافة الموظفين تقويم الآخرين ، وذلك من حيث نقاط قوتهم ، ونقاط ضعفهم ، ومساعدتهم في تطوير أنفسهم. ومع مرور الوقت تصبح قضية تشارك الناس في التغذية العكسية المرتبطة بالأداء عرفاً مسلماً به داخل المنظمة. بمعنى أن نظام التغذية الراجعة متعددة المصادر يصبح في هذه الحالة بمثابة المنتدى الذي يمكن كافة المشاركين فيه من الحديث عن الأداء بكل انفتاح وصراحة ، وهو ما يعد بحد ذاته دافعاً قوياً للتطوير والتحسين المستمر. يضاف إلى ذلك أن التغذية الراجعة متعددة المصادر تعمل على توفير جو مريح لكافة الأطراف في المنظمة والمديرين يدفعهم للتركيز على التطوير المستقبلي بدلاً من اقتصار التقييم على الماضي.

### ج. تعزيز القيم التنظيمية وتعريف الآخرين بها:

ذلك أن التغذية الراجعة متعددة المصادر تعمل على تعزيز القيم التنظيمية ونشرها في المنظمة من خلال تأكيدها على الكفاءات

والسلوكيات التي تعطيها المنظمة قيمة كبرى، كونها تمثل العامل الحاسم في النجاح التنظيمي. ومع مرور الوقت فإن ذلك سيعمل على تعزيز تلك السلوكيات، ويوفر الآليات المناسبة لقياسها، الأمر الذي يحولها إلى قيم تنظيمية راسخة.

#### د. تعزيز العلاقة مع العملاء:

ذلك أن مشاركة العملاء في عملية تقديم التغذية الراجعة متعددة المصادر توفر رؤية فريدة وقيمة بخصوص الأداء الفردي. كذلك، فإن التماس التغذية الراجعة من الزبائن يتيح للموظفين فرصة التعرف على نقاط قوتهم، وتأثيرهم الكبير في الأداء التنظيمي، كما يعطي المديرين فكرة ممتازة بخصوص مدى تحسن مستوى الخدمات المقدمة للزبائن في كافة أرجاء المنظمة. يضاف إلى ذلك أن العملاء يقدرّون كثيراً حرص المنظمة على مشاركتهم في عمليات التقييم الداخلي، والاستماع لوجهات نظرهم بهذا الخصوص.

## هـ. وضع استراتيجيات التدريب والتطوير على مستوى المنظمة :

لاحظنا فيما سبق أن نتائج التغذية الراجعة متعددة المصادر تعمل على الصعيد الفردي على تعريف الأفراد بنقاط ضعفهم بهدف معالجتها. ويمكن القول أيضاً بأن نتائج التغذية الراجعة التي يتم تجميعها على مستوى الجماعات أو الإدارات أو الأقسام تقدم معلومات حيوية بخصوص نقاط القوة والاحتياجات التطويرية على مستوى تلك الإدارات أو الأقسام. وعليه، فمن خلال إجراء تحليل لنتائج التغذية الراجعة متعددة المصادر على مستوى المنظمة، يمكن الحصول على صورة متكاملة بخصوص نقاط قوتها، واحتياجاتها التطويرية، والثغرات القيادية، وكذلك التعرف على الاحتياجات التدريبية. فمن خلال استخدام هذه المعلومات يمكن لإدارة الموارد البشرية في المنظمة أن تعمل على وضع خطط فعالة للتطوير والتنمية، وأن تضمن الاستخدام الأمثل لمواردها في هذا المجال.

## ٦- ٦- عيوب التغذية الراجعة متعددة المصادر:

نوضح فيما يأتي أبرز العيوب التي قد تترافق مع تطبيق أنظمة التغذية الراجعة متعددة المصادر:

- في كثير من الأحيان لا يقوم الناس بإعطاء تغذية راجعة نزيهة وصادقة.
- يمكن أن يخضع الناس لضغوط ما أثناء تلقي أو تقديم التغذية الراجعة.
- عدم اتخاذ الإجراءات اللازمة بعد تقديم التغذية الراجعة.
- الاعتماد المبالغ فيه على استخدام التكنولوجيا في تقديم التغذية الراجعة.
- ترافق تقديم التغذية الراجعة مع الكثير من البيروقراطية.
- استهلاك الكثير من الوقت والموارد.



علماً بأن العيوب السابقة يمكن الحد منها بشكل كبير من خلال التصميم الدقيق لنظام التغذية الراجعة، ومشاركة كافة المستفيدين في تطوير النظام وتصميمه، إضافة للتدريب، والمتابعة المستمرة.

## ٦- ٧- آلية تطبيق نظام التغذية الراجعة متعددة المصادر:

نقدم فيما يلي عدداً من الخطوات التي يفضل اتباعها في تصميم نظام التغذية الراجعة متعددة المصادر وتطبيقه، بغرض زيادة فاعلية النظام:

- تحديد الأهداف التي يتوقع من نظام التغذية الراجعة متعددة المصادر تحقيقها، فهل ستقتصر على الأهداف التطويرية، أم سيضاف لها الأهداف المتعلقة بالتقويم، ودفع الأجور.

- تحديد الأطراف النهائية التي ستتلقى التغذية الراجعة.

- تحديد الأطراف المسؤولة عن تقديم التغذية الراجعة، هل هو المدير، أم أعضاء الفريق، أم الزملاء الآخريين، أم

العملاء الداخليين والخارجيين. كذلك يجب اتخاذ القرار بخصوص الجهة التي ستعمل على مساعدة المديرين على الاستفادة من التغذية الراجعة، هل هم مستشارو الموارد البشرية في المنظمة، أم سيتم الاستعانة بمستشارين من الخارج. كما يجب أيضاً اتخاذ القرار بخصوص ما إذا كانت العملية ستتم بشكل سري أم بشكل علني.

- يجب أن يتم اتخاذ القرار بخصوص مجالات العمل والسلوكيات التي ستغطيها التغذية الراجعة. فقد تتماشى هذه المجالات مع نموذج الجدارات السائد في المنظمة، أو قد تتخذ شكل قائمة من المجالات المرتبطة بعملية التطوير والتنمية. وفي كافة الأحوال، يجب أن يكون النموذج متناسباً مع الثقافة، وقيم العمل، ونوع العمل الذي تقوم به المنظمة.

- تحديد الطريقة التي سيتم استخدامها في جميع البيانات، والتي غالباً ما تتمثل في الاستبيان الذي قد يتم تصميمه داخلياً، أو قد يتم الاستعانة بمستشارين من الخارج

لتصميمه، ويمكن الاعتماد أيضاً على الاستبيانات الالكترونية المصممة من خلال الشبكة العنكبوتية.

- اتخاذ القرار بخصوص طريقة تحليل البيانات وعرضها، بمعنى هل سيتم تصميم برامج التحليل داخلياً، أم سيتم الاستعانة بأحزمة برامج جاهزة للتحليل، وهو الخيار الذي تعتمد عليه معظم المنظمات. وفي كافة الأحوال يجب مراعاة أن تكون طريقة تحليل البيانات وعرضها بسيطة ما أمكن.

- يجب أن يتم تخطيط عملية التطبيق الأولي لنظام التغذية الراجعة، بحيث يتم تعريف كافة الخاضعين للنظام بأهدافه، وآلية عمله، والدور الذي سيلعبه، وتأثيره عليهم. وذلك بهدف توضيح المزايا التي ستعود عليهم من تطبيقه، وتبديد أية مخاوف لديهم. كما يتوجب أيضاً الاستمرار في تدريبهم على كيفية تقديم التغذية الراجعة واستلامها.

- يجب أن يتم تحليل المخرجات الناتجة عن المرحلة السابقة، بحيث يتم تحليل ردود أفعال كافة المشاركين في المرحلة السابقة، وإدخال التغييرات الضرورية على النظام.
- البدء بتنفيذ البرنامج، ويجب أن يشمل ذلك على عمل التغطية الإعلامية، والتواصل، والتدريب، وتقديم كافة أشكال الدعم اللازم سواءً أكان ذلك من قبل أخصائيي الموارد البشرية داخل المنظمة أم عن طريق الاستعانة بمستشارين من الخارج.
- القيام بعمليات المراقبة والتقييم والتحليل لعملية التطبيق الأولي للنظام، وعلى الرغم من أن هذه العملية قد تتسبب بالكثير من التوتر والضغط، إلا أنه قد يترتب عليها أيضاً الكثير من المكاسب العملية الناتجة عن تطوير الأداء وتحسينه.

## ٦- ٨- متطلبات نجاح تطبيق نظام التغذية الراجعة متعددة المصادر:

هناك العديد من المتطلبات التي يفترض توفرها لنجاح تطبيق نظام التغذية الراجعة متعددة المصادر نلخصها في الآتي: <sup>(٢٤)</sup>

- يجب أن يحظى النظام بدعم كبير من الإدارة العليا، خصوصاً أنها ستكون من ضمن الأطراف المرسله والمتلقية للتغذية الراجعة، وتشجيع كل فرد داخل المنظمة على أن يحدو حذوها.

- يجب أن يكون هناك التزام كامل من قبل الجميع بتطبيق النظام، وهذا يتطلب بالطبع بالطبع، كما أشرنا سابقاً، تعريفهم بالنظام، وتدريبهم عليه، وفهمهم لمزاياه سواء أكان ذلك على المستوى الفردي أم المستوى التنظيمي.

- يجب أن يكون هناك التزاماً حقيقياً من قبل كافة الأطراف باستخدام مخرجات النظام كأساس في عملية التطوير.

- يجب أن يركز النظام على الجوانب الهامة والجوهرية في سلوك الموظف.
- يجب أن يركز النظام على الجوانب والأحداث الواقعية التي يمر بها الفرد.
- يجب أن يقترن تصميم النظام وتطبيقه، بتصميم برامج فعالة للتدريب والتواصل وتطبيقها بشكل جيد.
- يجب ألا يترتب على تطبيق النظام الشعور بالتهديد بالنسبة لأي طرف، ويمكن تحقيق ذلك عادة من خلال عدم ربط التغذية الراجعة بأسماء الأشخاص التي قاموا بتقديمها، أو محاولة إدخال طرف ثالث في العملية ليقوم بدور تقديم التغذية الراجعة.
- يجب أن تكون النماذج والاستبيانات التي يضمها النظام واضحة، ويمكن التعامل معها بسهولة، مع ضرورة توفير التعليمات الواضحة بخصوص طريقة استخدامها والتعامل بها.

- العمل قدر الإمكان على التقليل من البيروقراطية في تصميم النظام وتطبيقه.

## ٦- ٩- مراحل إدارة نظام التغذية الراجعة متعددة المصادر:

يمكن توضيح المراحل الرئيسة التي تمر بها عملية إدارة نظام التغذية الراجعة متعددة المصادر من خلال الشكل رقم (٥,٢)،<sup>(٢٥)</sup> وفيما يلي نقدم شرحاً لكل مرحلة من المراحل:



شكل رقم (٥,٢) مراحل إدارة نظام التغذية الراجعة متعددة المصادر

٦- ٩- ١- **مرحلة التخطيط:** تركز مرحلة التخطيط على الجوانب التي يتوجب على المنظمة مراعاتها وأخذها بعين الاعتبار قبل البدء بتطبيق نظام التغذية الراجعة متعددة المصادر، وتتمثل في الجوانب الآتية:

أ. **تحديد الهدف من النظام:** حيث يتوجب في هذه الخطوة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- هل أن الثقافة التنظيمية القائمة تدعم تطبيق نظام التغذية الراجعة متعددة المصادر؟
- هل أهداف النظام واضحة ومفهومة؟

ب. **تصميم العمليات داخل النظام:** حيث يتوجب في هذه الخطوة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- هل هناك التزاماً بالنظام من قبل الإدارة العليا؟
- هل تم مشاركة الناس المعنيين في مرحلة التخطيط؟
- هل تمت الموافقة على العمليات المتعلقة بتعريف المقيمين؟



- هل هناك ارتباطاً بين الاستبيان الذي تم تصميمه وكل من الأداء الوظيفي والسلوكيات المرتبطة بالوظيفة؟

- هل يعد الاستبيان أداة تتسم بالثبات والصدق؟  
 - هل سيتم تقديم التغذية الراجعة بطريقة مفيدة وملائمة؟

ج. توفير الموارد اللازمة للنظام: حيث يتوجب في هذه الخطوة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- هل تم مراعاة توفير الموارد اللازمة للتطوير، وهل هناك توازناً بين الموارد المخصصة للتطوير، وتلك المخصصة لتطبيق نظام التغذية الراجعة؟  
 - هل تم تأمين أجهزة الحاسوب التي ستستخدم في تطبيق النظام؟

## ٦- ٩- ٢- مرحلة الاختبار (تجربة النظام):

تهدف هذه المرحلة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

- هل حقق الاستبيان الخاص بالتغذية الراجعة الغرض منه؟

- هل كان الاستبيان متسم بالصدق والثبات؟

- هل كانت تقديرات الموارد الخاصة بالنظام تتسم بالموضوعية؟

كما يتوجب في هذه المرحلة أيضاً مراجعة مدى فاعلية الأداة المستخدمة في تقديم التغذية الراجعة، حيث يتوجب الإجابة في هذه المرحلة عن التساؤلات الآتية:

- هل كانت اتجاهات المشاركين إيجابية تجاه التغذية الراجعة متعددة المصادر؟

- هل تمكنت التغذية الراجعة من تحديد الإجراءات المناسبة للتنمية والتطوير؟

- هل كانت صياغة الاستبيان تتسم بالودية من وجهة نظر المستخدمين؟

- هل كان الاستبيان وثيق الصلة بوظائف من يتم تقييمهم؟

كما ينبغي أيضاً اختبار المواصفات الفنية للأداة المستخدمة، لاسيما من حيث صدقها وثباتها، ويعتبر هذا الإجراء ذا أهمية خاصة في حال استخدام الأداة للمرة الأولى، حيث يتوجب على اختبار المواصفات الفنية أن يغطي الجوانب الآتية:

- ما مدى الثقة في النتائج التي توفرها الأداة؟

- ما مدى ارتباط بنود الأداة بالجدارة أو المجال الذي يتم تقييمه؟

- هل اشتملت الأداة على الحد الأدنى من البنود اللازمة لتحقيق الهدف من تصميمها؟

## ٦- ٩- ٣- مرحلة التطبيق :

تهدف هذه المرحلة للإجابة عن التساؤلات الآتية :

- هل هناك اتصال واضح بجميع الأطراف المعنية؟
- هل تم تعيين شخص مسؤول عن إدارة العملية؟
- هل هناك خط ساخن مفتوح دائماً لمساعدة كافة

الأطراف المعنية؟

- هل تم وضع مواعيد زمنية واضحة للأنشطة داخل النظام، ومن هو المسؤول عن مراقبة مدى الالتزام بها؟
- هل تم تدريب مقدمي التغذية الراجعة وإكسابهم

المهارات اللازمة؟

وعند البدء بمرحلة التطبيق لا بد من التأكد من الاستفادة من كافة الدروس التي تم اكتسابها في مرحلة اختبار النظام، بحيث يتم إدخال كافة التعديلات اللازمة والتي تضمن سلاسة تطبيق النظام.

## ٦- ٩- ٤- مرحلة تقديم التغذية الراجعة :

يتم خلال هذه المرحلة الإجابة عن التساؤلات الآتية :

- كيف سيتم تقديم التغذية الراجعة؟

- متى سيتم تقديم التغذية الراجعة؟

إن السؤال الأول الذي يتم مواجهته في هذه المرحلة، هو فيما إذا كان سيتم تقديم التغذية الراجعة وجهاً لوجه للشخص المعني، أم سيتم تقديمها عن طريق وسيط، أم ستقدم من خلال التقارير ودون تدخل أحد بالعملية.

فطالما أن الفرد سيتلقى معلومات بخصوص تقييم الآخرين له، سواءً أكانوا الرئيس المباشر أم الزملاء، أم العملاء، لذلك لا بد من التعامل مع الأمر بحساسية وحذر. ولعل أفضل الممارسات في هذا المجال هو تكليف وسيط للقيام بهذه العملية، وتفسير النتائج للمتلقي.

فعندما يتم تقديم المعلومات الراجعة وجهاً لوجه لا بد من التأكد من أن الأشخاص الذين سيقدمون التغذية الراجعة يمتلكون المهارات اللازمة لدعم العملية وأدائها بنجاح.

أما عندما يتم الاستعانة بوسيط من أجل تقديم التغذية الراجعة، فلا بد من تدريبه بالشكل الكافي لضمان فهمه لسياسات المنظمة فيما يتعلق بنظام التغذية الراجعة متعددة المصادر، بالإضافة لفهمه للأداة المستخدمة في العملية، والتقارير الناتجة عنها، وكذلك التأكد من امتلاكه للمهارات التفاعلية التي تمكنه من أداء هذه العملية بشكل يرضي عليها مزيداً من الثقة والموضوعية.

وعندما تكون التغذية الراجعة متعددة المصادر موجهة نحو التطوير والتنمية، فإن مناقشة النتائج مع الوسيط يمكن أن يساعد في زيادة تركيز النقاش على التخطيط المستقبلي لعملية التخطيط والتنمية، بدلاً من التركيز على التغذية الراجعة ذاتها. الأمر الذي

يعمل على زيادة الوعي الذاتي لدى الفرد، ويزيد من قوة وفاعلية نظام التغذية الراجعة ككل.

أما فيما يتعلق بتوقيت تقديم التغذية الراجعة، فمن الطبيعي أن يتم تصميم نظام التغذية الراجعة متعددة المصادر بحيث يتمكن الأفراد من الحصول على التغذية الراجعة بأسرع وقت ممكن، الأمر الذي يحافظ على زخم العملية وجديتها، ويزيد من دافعية الأفراد، والتزامهم تجاهها. وبالطبع فإن هذا الاتجاه يتوافق مع وتيرة التغير السريع التي تشهدها المنظمات في عالم اليوم.

## ٦- ٩- ٥- مرحلة المراجعة:

إذ يتوجب في هذه المرحلة الحصول على إجابة واضحة للعديد من التساؤلات، أبرزها:

- هل حقق نظام التغذية الراجعة متعددة المصادر أهدافه التي صمم من أجلها؟

- هل كان الغرض الرئيس للنظام هو تحسين مستوى الأداء، وهل تم التعرف على الاحتياجات التطويرية ذات الصلة؟

- إذا كان النظام يهدف إلى دعم عملية تقييم الأداء الوظيفي، هل تم تقديم المعلومات اللازمة بطريقة تتسم بالنزاهة والعدالة، والمصداقية؟

وتجدر الإشارة إلى أن المؤشر الأكثر أهمية لمدى فاعلية نظام التغذية الراجعة متعددة المصادر يتمثل في هذه الحالة (في حال استخدامه لدعم عملية تقييم الأداء) بمدى تحسن تقويمات الأداء الخاصة بالأفراد مع مرور الوقت. ولكن، ومع ذلك، يجب الحذر بشدة هنا، وذلك لأن أداء الموظفين على الرغم من أنه قد يتحسن فعلياً بمرور الوقت، إلا أن تقويمات الأداء لا تعبر بدقة عن درجة التحسن في مستوى الأداء، وذلك بسبب طبيعة عمل نظام التغذية الراجعة متعددة المصادر التي تعمل بشكل مستمر على زيادة التوقعات بخصوص أداء الموظفين وسلوكياتهم. وهذا لا يعني أن



نتهاون في هذا الأمر، وإنما النظر إلى الأمر بمزيد من العناية والدقة  
والموضوعية.

## أسئلة للمناقشة

١. ناقش المقصود بمفهوم التغذية الراجعة، موضحاً طبيعتها، ومجالات استخدامها؟
٢. ناقش بصورة موجزة الجوانب الواجب مراعاتها في تقديم التغذية الراجعة لجعلها أكثر فاعلية؟
٣. وضح الدور الذي يمكن أن تلعبه النظم الخبيرة في تقديم التغذية الراجعة، وناقش أبرز مزاياها، وعيوبها؟
٤. ابحث بشكل موجز في مفهوم التغذية الراجعة متعددة المصادر، موضحاً أهميتها، واستخداماتها، ومزاياها، وعيوبها؟
٥. لخص المراحل التي يتم من خلالها إدارة نظام التغذية الراجعة متعددة المصادر، مع توضيح مضمون كل منها؟

## تقويم الأداء الوظيفي

- ١- مفهوم تقويم أداء العاملين وتعريفه.
  - ٢- أهمية نظام تقويم الأداء الوظيفي.
  - ٣- تكامل نظام تقويم أداء العاملين مع نظم الموارد البشرية الأخرى.
  - ٤- طرق تقويم أداء العاملين.
    - ٤- ١ - المقاييس الموضوعية.
    - ٤- ٢ - المقاييس الشخصية (الذاتية).
  - ٥- عناصر تقويم أداء العاملين.
    - ٥- ١ - معايير الأداء.
    - ٥- ٢ - الصفات الشخصية.
    - ٥- ٣ - الأهداف التي ينبغي على الموظف تحقيقها.
  - ٦- النماذج المستخدمة في تقويم الأداء.
  - ٧- دورية تقويم الأداء.
  - ٨- القائمون بعملية تقويم الأداء.
  - ١٠- مجالات استخدام نتائج تقويم الأداء.
  - ١١- السرية والعلنية في نتائج تقويم الأداء.
  - ١٢- النظم من نتائج التقويم.
  - ١٣- تقويم الأداء غير الرسمي.
- ١٤- تدريب المقومين.
  - ١٥- خصائص النظام الفعال لتقويم الأداء.
  - ١٦- العوائق التي تحول دون تحقيق الفعالية في تقويم الأداء.
  - ١٧- مزايا تقويم الأداء ومحدداته.
    - ١٧- ١ - تقويم الأداء كعامل مساعد للمنظمة.
    - ١٧- ٢ - تقويم الأداء كعامل مضر للمنظمة.
  - ١٨- العوامل المؤثرة في تقويم الأداء.
    - ١٨- ١ - المؤثرات البيئية.
    - ١٨- ٢ - المؤثرات التنظيمية.
- ملخص الفصل السادس
- أسئلة للمناقشة
- مصطلحات هامة
- مراجع الفصل السادس

## الأهداف التعليمية:

في هذا الفصل ، سوف نتناول :

- ١- مفهوم تقويم أداء العاملين وتعريفه ، وأهميته ، وتكامله مع نظم الموارد البشرية.
- ٢- طرق تقويم أداء العاملين.
- ٣- العناصر التي يتضمنها نظام تقويم أداء العاملين.
- ٤- العديد من القضايا المرتبطة بتطبيق يتضمنها نظام تقويم الأداء ، كنماذج تقويم الأداء ، ودورية التقويم ، والقائمون بعملية التقويم ، واستخدامات التقويم ، وغيرها من القضايا المرتبطة بتطبيق النظام.
- ٥ - خصائص النظام الفعال لتقويم الأداء ، والعوائق التي تحد من فاعليته.
- ٦ - مزايا تقويم الأداء ومحدداته ، والعوامل المؤثرة فيه.

تستخدم المنظمات عادة تسميات مختلفة للتعبير عن عملية تقويم الأداء ، ولعل من أبرز هذه التسميات ، مراجعة الأداء performance review ، التقويم السنوي annual appraisal ، تقويم الأداء performance appraisal ، تقويم العامل employee evaluation . وعلى الرغم من أن كل هذه التسميات تؤدي معنى واحداً في النهاية، إلا أن أكثر هذه التسميات شيوعاً واستخداماً لدى كتاب الإدارة عموماً هو تسمية تقويم الأداء performance appraisal<sup>(١)</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك اختلافاً بين الكتاب حول استخدام كلمة تقويم أم تقييم ، وفي هذا الصدد لا بد من الإشارة بأن كلمة تقويم هي الأصل في اللغة العربية ، إذ لا توجد في معاجم اللغة العربية مادة مكونة من قيم. وقد استخدم العرب كلمة تقويم للتعبير عن معنى الاستقامة ، التي هي اعتدال الشيء واستواؤه ، ففي الصحاح يقول الجوهري : قومت الشيء فهو قويم أي مستقيم ، كما أن هناك معنى آخر للتقويم استخدمه العرب وهو تحديد قيمة الشيء ، ففي الحديث الشريف قالوا يا رسول الله لو قومت لنا ، فقال الله المقوم ، أي لو سعت لنا. ولكن نظراً لكثرة استخدام كلمة تقييم في اللغة العربية في الآونة الأخيرة ، فقد أجاز مجمع اللغة العربية استخدامها باعتبارها خطأ شائعاً.

وبالتالي يتضح من المناقشة السابقة أن تسمية تقويم الأداء هي الأصح ، لذلك سوف نستخدم هذه التسمية على

مدار الفصل.

## ١ - مفهوم تقييم أداء العاملين وتعريفه :

لقد أخذ مفهوم تقييم الأداء أبعاداً جديدة إضافة إلى المفهوم التقليدي المعروف، فالمفهوم التقليدي يرى تقييم الأداء مجرد عملية قياس لمستوى أداء الموظف وسلوكياته خلال فترة زمنية معينة ، أما الأبعاد الجديدة فقد كان من أهمها اعتبار تقييم الأداء وثيقة رسمية سنوية يُستند إليها قانوناً لإثبات العدالة في قرارات التوظيف، أو الترقية، أو النقل، أو الفصل، أو التدريب، أو التطور الوظيفي ، كما تم اعتبار وثيقة تقييم الأداء وسيلة تخطيطية ورقائية تستخدم من قبل المنظمة في تخطيط القوى البشرية فيها.

أما البعد الآخر والجديد في تقييم الأداء ، فهو استخدام تقييم الأداء غير الرسمي ، والذي يمثل تقوياً مستمراً لا يحدد بزمن معين ، فقد يكون يومياً أو أسبوعياً أو عند الحاجة ، ويتمثل هذا التقييم في إعطاء الموظف تغذية راجعة عن مستوى أدائه وسلوكياته ، ومدى تحقيقه للمعايير الموضوعية بطريقة غير رسمية ، ويساعد هذا التقييم غير الرسمي في تحديد أهداف معينة للموظف بناء على المعلومات التي يحصل عليها من رئيسه المباشر وتساهم في إرشاده وتوجيهه بشكل مباشر.

وقد تعددت تعريفات تقييم الأداء واختلفت من كاتب لآخر، وفيما يلي نورد بعض من هذه التعاريف.

- "تقييم الأداء هو عملية قياس ووصف لسلوك العامل وإنجازاته خلال فترة محددة بهدف تحسين أداء العمل"<sup>(٢)</sup>

- "تقييم الأداء هو العملية التي يتم من خلالها تقييم المساهمات التي يقدمها الفرد للمنظمة خلال فترة محددة من الزمن ، وتوفير تغذية عكسية عن الأداء تمكن العاملين من التعرف على مستوى أدائهم مقارنة بالمعايير التنظيمية"<sup>(٣)</sup>

- "تقييم الأداء يشير إلى مراجعة وتقييم دوري لأداء كل فرد خلال فترة محددة ، ثلاثة أشهر ، ستة أشهر ، سنة ، أو عدد محدد من ساعات العمل"<sup>(٤)</sup>

- "تقييم الأداء هو عملية متطورة باستمرار لتقويم وإدارة كل من السلوك والنتائج في مكان العمل"<sup>(٥)</sup>  
بعد استعراض التعاريف السابقة ، يمكن لنا أن نضع تعريفاً لتقويم الأداء أكثر شمولية وذلك على النحو التالي :

"إن تقييم الأداء هو نشاط شامل ، مستمر ومنظم ، يهدف إلى تحديد مدى صلاحية الفرد في أدائه للمهام الموكلة إليه ، ومستوى أدائه لهذه المهام ، ومدى التزامه بالمعايير التنظيمية خلال فترة زمنية معينة "

من خلال التعريف السابق يمكن استخلاص العناصر التالية :

- إن تقويم الأداء هو نشاط شامل إذ إنه يشمل جميع وظائف المنظمة وأنشطتها، كما يشمل جميع العاملين فيها، فضلاً عن شموله جميع جوانب السلوك الوظيفي المتبعة في تأدية المهام والواجبات.
- إن تقويم الأداء هو نشاط مستمر، إذ إنه يبدأ مع بداية نشاط المنظمة ويستمر باستمرارها، وغالبا ما يتم تنفيذه بصورة دورية، سنوية أو نصف سنوية أو حسب طبيعة العمل في المنظمة.
- إن تقويم الأداء هو نشاط منظم، إذ إنه لا يتم بصورة عشوائية وإنما يتم تنفيذه وفقا لقوانين المنظمة ولوائحها النابعة من فلسفتها واستراتيجيتها.
- إن تقويم الأداء هو نشاط هادف، يرمي إلى تقويم الأداء الحالي للفرد لتحديد مدى صلاحيته ونجاحه في عمله الحالي من جهة، ومن جهة أخرى تحديد إمكانياته المتوقعة في النمو والتقدم في العمل.

## ٢ - أهمية نظام تقويم الأداء الوظيفي :

- يعد تقويم الأداء قضية ذات أهمية كبيرة لكل من المنظمة والعاملين فيها، وإدارة الموارد البشرية، على حد سواء، ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي :

### ٢- ١ - أهميته للمنظمة :

- تستطيع المنظمة من خلال نظام التقويم الوقوف على نقاط القوة والضعف، وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفعالية المنظمة.
- يساعد على تزويد المستويات الإدارية المختلفة بالوسائل الكفيلة بقياس وتخطيط الأداء داخل الوحدة الإدارية، وبالتالي الاعتماد على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات.
- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة للعاملين، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

### ٢- ٢ - أهميته بالنسبة للأفراد :

- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم، والعمل على تجنبها، وتنمية مهاراتهم، وتحقيق ما يرغبون به من ترقية والحصول على مكافآت مجزية.
- رفع معنويات العاملين: حيث أن جواً من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسود بين العاملين والإدارة، طالما أن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء وتدعيم النقاط الإيجابية فيه.
- مؤشرات الأداء تعتبر مجرد ذاتها بمثابة نوع من الحوافز للعاملين، فيما لو ارتكزت لأسس سليمة.

### ٢- ٣ - أهميته بالنسبة لوظائف إدارة الموارد البشرية :

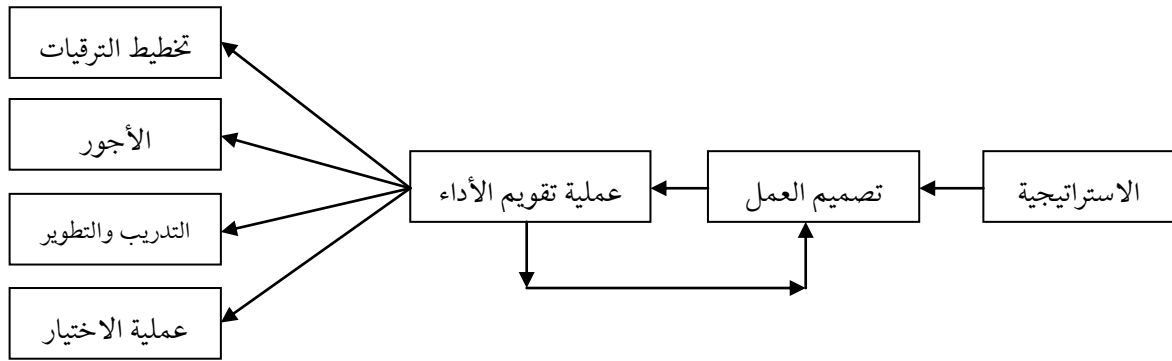
- إذ تتأثر معظم الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية بنتائج عملية تقويم الأداء على النحو الآتي :

- **تخطيط الموارد البشرية:** عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى ارتفاع مستوى أداء الموظفين في تنفيذ الأعمال، فإن ذلك يعني عدم حاجة المنظمة لزيادة عدد العاملين لتغطية عبء العمل المستقبلي، وعلى العكس في حال أظهرت هذه النتائج ضعف كفاءة الأفراد في أداء أعمالهم، وبالتالي المساعدة في تحديد عدد العاملين الذين قد تحتاجهم المنظمة لتغطية عبء العمل المستقبلي.
- **الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية:** توضح نتائج عملية التقييم المستمر للأداء إمكانات الموارد البشرية التي يتم على أساسها تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الفرد عن طريق الترقية خلال حياته الوظيفية. بمعنى أن التقييم يوضح من هو المرشح للترقية، وما هي الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يرقى إليها هذا المرشح.
- **الاختيار:** عندما تظهر نتائج تقييم الأداء ضعفاً في مستوى الموارد البشرية التي جرى تعيينها مؤخراً في المنظمة، معنى ذلك أن هنالك خللاً في عملية الاختيار، وبالتالي تكون نتائج تقييم الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح هذه العملية في تحقيق أهدافها.
- **البرامج التدريبية:** تبين نتائج تقييم الأداء مواطن الضعف في الأداء، وبالتالي تحدد البرامج التدريبية اللازمة التي تتم بواسطتها معالجة جوانب الضعف هذه، أي أن نتائج تقييم الأداء تكشف الاحتياجات التدريبية في المنظمة والتي على أساسها تحدد نوعية و ماهية برامج التدريب التي تحتاجها. كما يمكن استخدام تقييم الأداء للحكم على مدى نجاح العملية التدريبية ومدى الاستفادة التي حققها المتدربون، وذلك من خلال قياس أدائهم قبل الخضوع للبرنامج التدريبي، ومقارنته بالأداء بعد الخضوع للتدريب، أي تلعب نتائج تقييم الأداء دور المعيار في تقييم نشاط التدريب وما يعده من برامج.
- **الحوافز التشجيعية:** يمكن للمنظمة من خلال نتائج تقييم الأداء أن تقرر من يستحق الحوافز التشجيعية بأنواعها، كالمكافآت والعلاوات، وغيرها، ذلك أن قيام المنظمة بدفع الحوافز على أساس نتائج تقييم الأداء، يحقق العدالة والموضوعية في دفع الحوافز للموظفين، مما يساهم في رفع معنوياتهم.
- **النقل الوظيفي:** تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظيفة أخرى تلائم قدراتهم، بحيث يكونون أكثر إنتاجية في المكان الجديد.
- **إنهاء الخدمة:** وذلك في حال أظهرت نتائج تقييم الأداء ضعفاً واضحاً وعدم وجود إمكانية لتحسين الأداء وبالتالي يكون بقاءه عالية على المنظمة وقد تلجأ المنظمة في بعض الحالات (الكساد مثلاً) لتسريح بعض العمال من العمل وذلك طبعاً يتم طبقاً لنتائج عملية تقييم الأداء.

### ٣ - تكامل نظام تقويم أداء العاملين مع نظم الموارد البشرية الأخرى:

إن المنظمات لديها أنظمة متعددة لإدارة الموارد البشرية فيها، ونظام تقويم الأداء يمثل إحدى هذه النظم الهامة نظراً لتأثيره المرتقب على الأنظمة الأخرى في المنظمة، وهنا لا بد من الإشارة إلى أنه ليس هناك نموذجاً واحداً صحيحاً حول كيفية ارتباط نظام تقويم الأداء مع الأنظمة الأخرى في المنظمة، حيث إن نوع العلاقات التي سيتم تطويرها تعتمد عادة على خصائص المنظمة، وتتناسب مع المواقف الخاصة التي تم تطويرها فيها.

وقد قام كل من Brousseau وزملائه بوضع نموذجاً مبسطاً وشاملاً للارتباط بين نظام تقويم الأداء، والأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، يمكن توضيحه بالشكل رقم (٦,١):<sup>(٨)</sup>



شكل رقم (٦,١) نموذج مبسط لارتباط نظام تقويم الأداء مع نظم الموارد البشرية الأخرى

إن نموذج الارتباط السابق يفترض أن المنظمة لديها المكونات التالية في أنظمتها الخاصة بإدارة الموارد البشرية:

- نظام الأجور.
- نظام تقويم الأداء والذي يتضمن نموذجاً أو أكثر للتقويم.
- عملية الاختيار التي تحدد من الذي سيتم توظيفه في المنظمة.
- برامج التدريب لتحسين مهارات الأفراد.
- خطة الترقية.

يظهر النموذج السابق بأن عملية التصميم الكلية تبدأ بالهيكل التنظيمي، الذي يجب أن يقود إلى تصميم الأعمال، والتي على أساسها يتم وضع نماذج تقويم الأداء، كما يبين النموذج بأن عملية التقويم يجب أن تقدم بعض التغذية المرتدة إلى تصميم العمل، وهذا يمكن أن يفيد عندما تكون الأعمال صعبة أو مستحيلة الإنجاز أو القياس، وبالتالي في هذه الحالة يمكن أن يعاد تصميمها.



إن السمة الأساسية للنموذج السابق هي الارتباط بين عملية تقييم الأداء وبين الأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، حيث إن نتائج التقييم يمكن أن تشكل مدخلات مهمة لأنظمة الموارد البشرية الأخرى، فمثلاً من الصعب توفير نظام لدفع الأجور على أساس الكفاءة، دون توفر مدخلات من نظام تقييم الأداء، وبشكل مشابه فإنه لا يمكن للتدريب أن يستجيب لاحتياجات الأفراد بدون أن يتم تقييم أدائهم، والذي يساعد بدوره في الكشف عن الاحتياجات التدريبية، كذلك فإن عملية الاختيار، لكي تكون صحيحة، لا بد أن تركز على المعلومات حول الأفراد الذين يؤدون عملهم بشكل جيد.

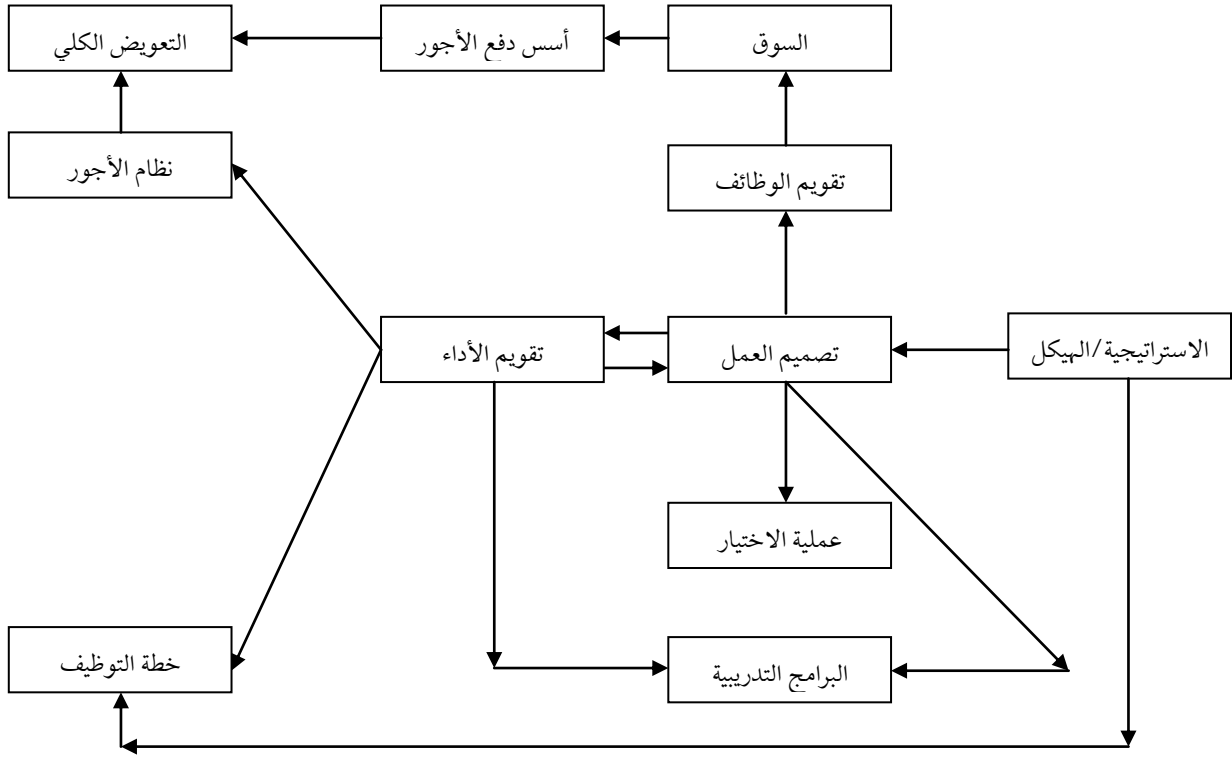
إن الارتباطات التي تظهر في النموذج لا تعني بأن حدثاً واحداً لتقييم الأداء أو شكلاً واحداً يمكن أن يكون ضرورياً لاستخدامه كمدخلات لجميع أنظمة الموارد البشرية الأخرى في المنظمة، إذ أن أية منظمة ربما تحتاج لأن يكون لديها مقاييس مختلفة لتقييم الأداء وذلك للأغراض المختلفة، فمثلاً إن التحقق من صلاحية نظام الاختيار قد يتطلب نوعاً خاصاً من معلومات الأداء، وبشكل مشابه فإن التقييم بغرض التدريب، والتطوير، والتخطيط، ربما يتطلب أنواعاً من التقييم مختلفة جداً عما يتطلبه التقييم بغرض تحديد المكافآت مثلاً. لاعتبارات كثيرة فإن النموذج السابق يعتبر بسيطاً جداً، حيث فشل في إظهار الارتباط التام المطلوب توفره بين أنظمة إدارة الموارد البشرية، لذلك يتوجب تعديل نموذج الارتباط السابق، بحيث يصبح كما هو موضح في الشكل رقم (٦،٢):

حيث يتضح من الشكل الدور المركزي الذي يجب أن يلعبه تقييم الأداء بالنسبة لجميع أنشطة إدارة الموارد البشرية في أية منظمة، ومن خلال هذا النموذج يمكن استخلاص الحقائق التالية:

أ - إن نظام إدارة الموارد البشرية كي يعمل بشكل جيد، لا بد من توفير معلومات صحيحة ودقيقة عن الأداء، وفي حالة غياب هذه المعلومات سيكون من الصعب بالنسبة للأنظمة الأخرى في المنظمة أن تعمل بشكل فعال.

ب - إن أي نظام لتقييم الأداء كي يكون نافعاً ويعمل بفاعلية فإنه يحتاج لعلاقات قوية مع الأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

ت - أخيراً لا بد من الإشارة إلى أن هذا النموذج يظهر الحد الأدنى من مقدار الارتباط الذي يجب أن يكون موجوداً في أية منظمة معقدة، ففي حال غياب أي من هذه الارتباطات فإنه يصعب على الأجزاء المختلفة لنظام إدارة الموارد البشرية العمل بفاعلية تامة.



شكل رقم (٦,٢) نموذج لارتباط نظام تقويم الأداء مع نظم الموارد البشرية الأخرى

#### ٤ - طرق تقويم أداء العاملين :

يمكن تقويم أداء العاملين من خلال استخدام طرائق مختلفة، وعموماً يمكن تصنيف معظم الطرائق الحالية المستخدمة في تقويم الأداء في مجموعتين، الأولى تتمثل في المقاييس الموضوعية، والثانية تتمثل في المقاييس الشخصية، وفيما يلي نقدم شرحاً لكل منها:

#### ٤ - ١ - المقاييس الموضوعية (مقاييس النتائج):

إن المقاييس الموضوعية تقيس الأداء بشكل رقمي، مثل كمية المنتج التي ينتجها الفرد، أو المبيعات، أو عدد المنتجات المعيبة التي تم إنتاجها، أو عدد المرات التي تأخر فيها العامل أو غاب عن العمل، أو بعض المؤشرات الرقمية التي تعكس وبشكل مباشر كيف يمكن للعامل أن يؤدي مهام محددة بشكل جيد وبسرعة، وهناك أربعة أنواع رئيسية من المقاييس الموضوعية وهي:

#### ٤ - ١ - ١ - مقاييس الإنتاج:

استخدمت الصناعات المادية مقاييس الإنتاج خلال المئة سنة الماضية، هذه المقاييس ببساطة تتضمن تقدير عدد المفردات التي أنتجت بواسطة أي فرد، أو عدد الوحدات المعيبة التي تم تصنيعها، أو غيرها من المؤشرات التي

تعكس أداء الفرد في مجال الإنتاج ، ولكن لا بد من الإشارة هنا إلى أن هذه المقاييس تكون مناسبة ويمكن استخدامها عندما ينتج الفرد منتجاً قابلاً للقياس ، وبالتالي فإن هذه المقاييس ربما لا يكون بالإمكان استخدامها لكثير من الوظائف في المنظمة ، كذلك فإن هذه المقاييس ربما تتأثر بعوامل خارجة عن تحكم الفرد ، فمثلاً إذا كان العامل (أ) معتاد على التأخر في إعداد المواد الأولية للعامل (ب) ، فإن تقويم أداء العامل (ب) باستخدام مقاييس الإنتاج يمكن أن يكون منخفضاً ، لذلك فإن مقاييس الإنتاج لكي تتسم بالمصدقية في قياس الأداء يجب أن تتحقق فيها ثلاثة شروط وهي :

- يجب أن يكون الإنتاج قائماً على أسس متكررة.

- كمية الإنتاج يجب أن تكون قابلة للقياس.

- أن يكون الفرد مسؤولاً ومسؤولية كاملة عن الكمية التي تم إنتاجها.

#### ٤ - ١ - ٢ - قيمة المبيعات :

إن أداء المبيعات يقاس عادة بقيمة المبيعات خلال فترة محددة من الزمن ، حيث إن الوضع السائد هنا هو تحديد المستويات المقبولة من المبيعات ، وبذلك فإن الأداء الزائد عن هذه الحصة المقررة يتم مكافأته ، وبالتالي يلاحظ بأن مقاييس المبيعات تعتمد أيضاً على النتائج ، وتعاني من نفس العيوب التي تعاني منها مقاييس الإنتاج ، فمثلاً إن رجل المبيعات الذي يتم تعيينه في منطقة ريفية ، ربما ينفق الكثير من الساعات في التنقل من مقاطعة لأخرى ، بينما رجل المبيعات الذي يتم تعيينه في مدينة كبيرة ، يستطيع أن يخصص المزيد من الوقت للاتصال مع العملاء الفعليين ، وبالتالي فإن رجل المبيعات الذي تم تعيينه في المدينة من المحتمل أن تكون مبيعاته أكبر من ذلك الذي تم تعيينه في المنطقة الريفية ، حتى ولو كان الاثنان قد عملوا بنفس الجدية ، ولديهم مهارات متساوية ، وبالتالي يلاحظ بأن مقياس المبيعات تشوبه تلك الاختلافات في مناطق البيع والتي تخلق عدم التكافؤ في الفرص ، لذلك يمكن استخدام هذا المقياس كمؤشر للأداء فقط عندما يكون لدى الأفراد تحكم تام في أدائهم ، أو عندما يكون بالإمكان ضبط أو تنظيم الشوائب ، مثل الاختلافات في مناطق البيع.

#### ٤ - ١ - ٣ - المعلومات الفردية :

إن المعلومات التي يتم الحصول عليها من الملف الشخصي للفرد تستخدم أحياناً في تقويم الأداء ، حيث إن هذا المقياس يتضمن بعض الجوانب المتعلقة بالأفراد ، مثل عدد المرات التي غاب فيها العامل أو تأخر عن العمل ، أو عدد التأنيبات الرسمية أو الأعمال التأديبية التي تم اتخاذها ضد الفرد.

ولكن هناك العديد من المشكلات التي تظهر باستخدام المعلومات الفردية كأساس للتقويم ، فمثلاً إذا تغيب أي فرد عن العمل بسبب المرض أو تأخر عن العمل بسبب تعطل السيارة ، فهل هذا يعني بأن هذا الفرد

ضعيف الأداء، ومن جهة أخرى فإذا كان الفرد معتاداً على التأخر عن العمل ولكنه دائماً ينتج منتجات ذات جودة أكبر وأكثر من زملائه، فهل يمكن اعتباره ضعيف الأداء، كذلك فإن المقاييس الفردية قد تكون أيضاً غير موثوقة لاسيما أن بعض المشرفين يسجلون المعلومات الفردية عن الأداء بعناية أكبر مما يفعله الآخرون، وبالتالي فإن المعلومات الفردية يمكن استخدامها كمقياس للأداء فقط عندما يكون بالإمكان عمل ربط واضح بين المقياس (وليكن التأخر مثلاً) والفعالية الفعلية للوظيفة (مثل التأخر في بدء العمل كنتيجة لتأخر أحد العاملين).

#### ٤ - ١ - ٤ - اختبارات الأداء:

وتتمثل في عمل اختبارات تحت ظروف معيارية معينة، فمثلاً إن عمال الهاتف ربما يستقبلون جميعاً نفس المجموعة من المكالمات، حيث يتم تقويمهم على أساس السرعة، والدقة، واللفظ في الخدمة. إن اختبارات الأداء تكون مفيدة عندما يكون هناك صعوبة في جمع معلومات قابلة للمقارنة أو معلومات سليمة بأي من الطرق الأخرى، ولكنها تعاني من ثلاث مشكلات أساسية:

- الأولى: إنها تميل لأن تكون ناقصة، نظراً لأنها تكشف فقط عن بعض جوانب العمل.
- الثانية: إذا علم العاملون بأنه سيكون هناك اختباراً لفعاليتهم في عملهم، فإنهم ربما يعملون بجد كبير كي يؤديوا الاختبار بشكل جيد، وبذلك تصبح اختبارات الأداء مقياساً ليس للأداء النموذجي وإنما للطاقة القصوى للفرد.
- الثالثة: تتعلق بالتطبيق العملي، حيث إن الكثير من الأعمال لا تناسبها هذه الأنواع من التقويمات، وفيما لو تم استخدامها في أعمال كهذه فإنها ستكون مكلفة ومضیعة للوقت.

#### ٤ - ٢ - المقاييس الشخصية (الذاتية):

وقد سميت بالمقاييس الشخصية أو الذاتية نظراً لاعتمادها على الرأي الشخصي للمقوم واجتهاده، وهذا ما يجعلها عرضة لأخطاء القياس والتحيز من جانب المقوم، ومع ذلك فإن معظم أنظمة الأداء تؤكد بشكل كبير على هذا النوع من مقاييس الأداء. وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من طرائق التقويم الشخصية، ويمكن تصنيفها عموماً في مجموعتين هما:

#### ٤ - ٢ - ١ - الأساليب المقارنة:

وقد سميت بالأساليب المقارنة نظراً لاعتمادها في تقويم الأداء على مقارنة العاملين ببعضهم البعض، وتتضمن هذه الأساليب الطرائق الآتية:

## ٤- ٢- ١- ١- طريقة الترتيب:

تتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مرؤوسيه حسب كفاءة كل منهم، وذلك من خلال ما يسمى بالترتيب التعاقبي أو التناوبي، فيختار الرئيس أفضل موظف لديه ويعطيه رقم (١)، ويختار أضعف موظف لديه ويعطيه الرقم الأخير الذي يمثل عدد مجموع موظفيه، ثم يقوم بترتيب باقي الموظفين بالمقارنة إلى أفضل موظف وأضعف موظف، فيعطي للأفضل التالي للأول في المستوى رقم (٢)، والأقل ضعفاً من الأخير يعطى الرقم قبل الأخير وهكذا، حتى يتم ترتيب جميع الموظفين لديه، ويتم الترتيب عادة بشكل إجمالي وعلى أساس الأداء الشامل، غير أنه يمكن تدعيم هذا الأسلوب ببعض العناصر أو المعايير، بحيث يتم مقارنة مجموعة الموظفين وترتيبهم بالنسبة لكل عنصر، ويتحدد الترتيب النهائي على أساس مجموع المراتب المختلفة التي حصل عليها كل منهم، على أنه يلاحظ بأن أفضل الموظفين هو الحاصل على أقل مجموع ويوضح الجدول رقم (٦، ١) هذا الأسلوب.

جدول رقم (٦، ١) يوضح طريقة الترتيب

الموظفون الخاضعون للتقويم					عناصر التقويم
هـ	د	ج	ب	أ	
٢	٥	٤	٣	١	كمية الإنتاج
٥	٤	١	٢	٣	جودة الإنتاج
٥	٤	٣	١	٢	تحمل المسؤولية
١	٢	٤	٣	٥	المواظبة
١	٤	٣	٢	٥	العلاقة مع الرؤساء
١	٤	٥	٣	٢	العلاقة مع الزملاء
١٥	٢٣	٢٠	١٤	١٨	المجموع
الثاني	الخامس	الرابع	الأول	الثالث	الترتيب

## ٤- ٢- ١- ٢- المقارنة المزدوجة:

رغبة في تحقيق قدر أعلى من الموضوعية النسبية، يتم استخدام طريقة المقارنة المزدوجة، التي تقوم على مقارنة كل موظف بموظف آخر، حيث يحدد الرئيس الموظف الأفضل فيهما، ويمكن التوصل إلى الترتيب العام لجميع الموظفين من خلال عدد المرات التي يتم فيها اختيار كل موظف كأفضل فرد في المقارنة الزوجية، أي من خلال عدد التفضيلات لكل منهم، ويمكن استخدام الجدول رقم (٦، ٢) لتسهيل عملية المقارنة، بحيث يمنح الأفضل علامة (+) ويمنح الأقل كفاءة علامة (-) وذلك بالنسبة لكل زوج من الموظفين.

جدول رقم (٦, ٢) يوضح طريقة المقارنة المزدوجة

الموظفون	الموظف أ	الموظف ب	الموظف ج	الموظف د
الموظف أ		-	-	-
الموظف ب	+		-	-
الموظف ج	+	+		-
الموظف د	+	+	+	
المجموع	+٣	+٢	+١	- ٣
الترتيب	الأول	الثاني	الثالث	الرابع

٤- ٢- ١- ٣- التوزيع الإيجابي:

تقتضي هذه الطريقة بأن يكلف الرئيس بتوزيع مرؤوسيه على مجموعات التقدير، أو مستويات الأداء المرتبة وفقاً لجدول توزيع محدد مسبقاً، ويتضمن في العادة وضع نسبة مئوية من المجموعة في كل فئة حددت استناداً إلى التوزيع الطبيعي للظواهر، حسبما يوضحه الجدول رقم (٦,٣) حيث تقع النسبة العالية في أية مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة، ثم تتدرج التوزيعات بنسب أقل بالتساوي على طرفي المنحني، وهكذا تنطلق هذه الطريقة من أن أغلبية الموظفين تكون عادة من ذوي الكفاءة المتوسطة، في حين تكون نسبة قليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة، وأخرى من ذوي الكفاءة الضعيفة.

جدول رقم (٦,٣)

النسبة المئوية للأفراد الخاضعين للتقييم	مستوى الكفاءة	التقدير الذي يمنح لهم
10 %	كفاءة ممتازة	ممتاز
20 %	كفاءة عالية	جيد جداً
40 %	كفاءة متوسطة	جيد
20 %	كفاءة مقبولة	مقبول
10 %	كفاءة منخفضة	ضعيف

ويلاحظ أن الرئيس يقوم في ظل هذه الطريقة بتقديم تقدير لمستوى أداء الموظفين تأسيساً على معايير محددة لهذه الطريقة، وعليه في الوقت نفسه أن يراعي النسب المحددة من خلال المقاييس، أي أن هذه الطريقة تعد محاولة للمزج بين الأساليب المقارنة وغير المقارنة.

وقد استحدثت هذه الطريقة للحد من إمكانية منح جميع الرؤوسين أعلى التقديرات، وبرغم هذه الفائدة فإنه يؤخذ عليها أنها طريقة تحكمية، إذ تفترض مسبقاً توزيعاً معيناً لتقديرات الموظفين، في حين أن الواقع قد يكشف عن حقائق تخالف النسب المقررة سلفاً.

#### ٤- ٢- ٢- الأساليب المطلقة:

حيث تعتمد هذه الطرائق على معايير وأمثلة محددة للأداء، حيث يتم وصف وتقويم أداء وعمل الموظف تأسيساً على هذه المعايير فقط دون المقارنة مع زملائه، وفيما يلي شرح لأبرز هذه الطرق:

#### ٤- ٢- ٢- الاختيار الإجباري:

يتم تقييم الأداء بموجب هذه الطريقة، عن طريق جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف سواءً من الناحية الإيجابية أم السلبية، وتقسم هذه العبارات إلى مجموعات ثنائية بحيث تضم كل مجموعة ثنائيتين، كل ثنائية تضم عبارتين، الثنائية الأولى تصف نواحي حسنة في أداء الفرد، والثنائية الثانية تصف نواحي سلبية في أدائه. وفيما يلي مثال عن هذه المجموعات:

ثنائية أ: سريع الفهم والملاحظة.

سريع البديهة.

ثنائية ب: اتكالي يعتمد على شخص آخر لإنجاز عمله.

لا يميل للتعاون مع زملائه.

ويتم إعداد هذه العبارات وطبعتها على قوام خاصة، بحيث تضم كل مجموعة أربع عبارات، ويجبر المقيم على اختيار عبارتين من كل مجموعة، الأولى تكون أكثر انطباقاً على الفرد الذي يجري تقييمه، والثانية أقل انطباقاً عليه. والمقيم بهذه الطريقة لا يعرف فيما إذا كان اختياره للعبارات هو في صالح الفرد أم لا، ذلك لأن أوزان العبارات التي تبين أهميتها تكون سرية لا يعرفها المقيم. ويتم تحديد مستوى الكفاءة عن طريق مقارنة العبارات التي اختارها المقيم مع العبارات الموجودة في القائمة السرية. ويجب معرفة أن قيم العبارات، منها ما هو إيجابي مخصص للعبارات الإيجابية، ومنها ما هو سلبي مخصص للعبارات السلبية، والتفاضل بينهما يعبر عن مستوى الأداء.

أهم ما يوجه لهذا الأسلوب من نقد هو أن المقومين يفضلون أن يعلموا نتيجة التقويم الذي يعطونه لرؤوسهم، نظراً لأنهم مكلفون بتزويدهم بالمعلومات المرتدة عن أدائهم، إذ إنه من المفيد أن يشرح الرئيس

لمرؤوسيه نتيجة التقويم التي حصل عليها كل منهم ، وأن يناقش معهم نقاط الضعف والقوة ، فضلاً عن أنه يخشى أن يعطي من غير قصد تقديراً جيداً لموظف ضعيف أو تقديراً ضعيفاً لموظف جيد ، كذلك يعيب على هذا النوع من النماذج صعوبة تصميمه والمحافظة على سرية أوزان وقيم العبارات والصفات .

#### ٤ - ٢ - ٢ - ٢ - الأحداث الحرجة :

يتم التقويم بموجب هذه الطريقة عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها ، ومن ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائها إيجاباً وسلباً ، على أن تكون هذه السلوكيات مهمة ، وحساسة ، وذات تأثير مباشر في أداء الأفراد الذين يمارسونها ، مع إهمال أي سلوك أو تصرف غير مهم ، أو ليس له تأثيراً يذكر في الأداء. وهذا يعني أن السلوكيات والتصرفات الحساسة أو الحرجة (الهامة) مقسومة إلى قسمين : الأول وله علاقة بالسلوكيات الايجابية التي تؤدي إلى النجاح في العمل ، والثاني يكون ذي صلة بالسلوكيات السلبية التي تؤدي إلى الإخفاق فيه. ويحدد عادة قيماً موجبة على شكل نقاط للسلوكيات الايجابية ، وقيماً سالبة للسلبية ، وتبقى قيم السلوكيات سرية لا يعرفها المقيم ضماناً لتوفير الموضوعية في التقويم . بعد ذلك يطلب من المقيم أن يلاحظ أداء من يقيمه ، ويحدد أي من السلوكيات الايجابية والسلبية تحدث لديه أو تصدر عنه . فإذا كانت القيم الايجابية التي حصل عليها الفرد ٩٠ من ١٠٠ ، وكانت القيم السلبية ٣٠ من ١٠٠ في هذه الحالة تكون نتيجة تقديره ٦٠ من ١٠٠ نقطة. بعد ذلك تحول هذه النقاط إلى قيم وصفية (مقبول ، ضعيف ... الخ) توضح مستوى أدائه .

وبالتالي يلاحظ واقعية هذه الطريقة واعتمادها على أحداث فعلية في تحديد مستوى كفاءة المرؤوسين ، غير أنه برغم ما تتميز به من واقعية فهي تتطلب أن يكون لدى الرؤساء قدرات متميزة تتمثل في القدرة على التحليل وقوة الملاحظة ، والمثابرة على المتابعة المستمرة وتسجيل الأحداث ، علاوة على ذلك يخشى أن تؤدي المتابعة المباشرة والمستمرة للسلوكيات والأفعال الوظيفية إلى ضجر المرؤوسين ، وقد يدفعهم ذلك إلى التمسك بحرفية قواعد العمل ونظمه ، كما قد يؤدي إلى انعدام روح المبادرة والابتكار لديهم .

#### ٤ - ٢ - ٣ - أسلوب مقاييس الملاحظة السلوكية

ويتم التقويم عن طريق دراسة كل نوع الوظائف على حده ، لتحديد قائمة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفء للعمل ضمنها ، وليس هناك عدداً محدداً لهذه العبارات التي تمثل معايير التقويم ، بل إن عددها يتحدد حسب نوعية الوظائف وماهية العمل الذي تؤديه ، ومن الضروري تحديد قيم عديدة متفاوتة على شكل نقاط لكل عبارة (التي هي معيار التقويم) ، وذلك حسب أهمية كل منها بالنسبة لكل نوع من الوظائف ، وتكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها أحد سوى إدارة الموارد البشرية. ثم يطلب من المقيم أن يضع إشارات بجانب العبارات الوصفية



الموجودة لدى الفرد الذي يقيم أداءه حسب ما يراه منطبقاً عليه ، بحيث تكون الإجابة معبرة عن رأيه في الفرد ، وبعد الانتهاء من وضع الإشارات ، تجمع الدرجات التي حصل عليها الفرد ، وتحول إلى قيمة وصفية لتعبر عن كفاءته ، ومن ثم تصنف ضمن فئات محددة. ويجب الإشارة إلى أن وضع المقيم إشارة بجانب الجمل الوصفية ، يجعل الفرد الذي يقيم أداءه يحصل على النقاط المخصصة لها ، في حين عدم وضع إشارة بجانب بعض المعايير الوصفية ، يجعله يخسر نقاطها.

لقد طور هذا الأسلوب إلى شكل آخر سمي بقوائم المراجعة أو التدقيق ذات الأوزان السرية ، حيث تصاغ الجمل الوصفية التي تصف الأداء الجيد على شكل أسئلة يجيب عنها المقيم بنعم أو لا ، فإذا كانت الصفة أو المعيار موجود لدى الفرد يجيب بنعم ، أما إذا كانت غير موجودة فيجيب بلا ، وتكون قيم المعايير (العبارات الوصفية) سرية لا يعرفها المقيم ، وإن الإجابة بنعم يحصل الفرد الذي يقيم أداءه على النقاط المخصصة للمعيار ، في حين أن الإجابة لا تجعله يخسرها ، والغاية من تحويل الصفات أو المعايير إلى أسئلة ، هي أن السؤال يثير المقيم ذهنياً ونفسياً لأنه يضعه أمام عنصر التحدي ، مما يجعله يقرأ المعايير (الأسئلة) بتركيز ، فيأتي تقييمها بشكل أدق ، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (٦،٤) :

جدول رقم (٦،٤)

لا	نعم	الأسئلة (المعايير)
		هل هو دقيق في عمله؟
		هل يستجيب لضغوط العمل بشكل جيد؟
		هل هو متعاون مع الآخرين؟
		هل هو مواظب على عمله؟

#### ٤ - ٢ - ٤ - قائمة العبارات الموزونة :

يحتوي هذا النوع من التقويم على قائمة كبيرة من العبارات السلبية والإيجابية التي تم جمعها من المشرفين والإداريين والتي يمكن أن يقوم بها أي موظف ، وبعدها يقوم خبراء التقويم الذين قاموا من قبل بملاحظة سلوك ومهام كل وظيفة بتصنيف وترتيب هذه العبارات إلى مجموعات متدرجة من ممتاز إلى غير مرضي ، ولكن لن يعلم بهذا التصنيف والترتيب سواهم ، ولن يعرف المشرف وزن أية عبارة مستخدمة في التقويم ، وعلى هذا فإنه عندما يقوم بالتقويم فإنه لا يمكنه التحيز ولا التردد في وضع إشارة أمام العبارة التي يعتقد بأنها تلائم الموظف الذي يتم تقويمه.

## ٤- ٢- ٥ - طريقة المقال الوصفي :

وفيها يقوم المشرف بوصف أداء الموظف وصفا دقيقا في تقرير واحد، حيث يجمع المعلومات عنه من خلال الملاحظة المباشرة، والسجلات التي تحتوي على الحوادث الهامة التي سجلت عنه، علاوة على ملاحظات من الزملاء والرؤساء والمراجعين إذا تم تدوينها بدقة في حينها، وإذا لم يتدخل الرأي الشخصي في المقال الوصفي، وتناول كافة الجوانب التي تتعلق بالعمل تعلقا مباشرا دون أي تحيز، كان هذا النوع من التقويم جيدا، غير أن هذا التقويم لا يلقي رواجاً بين الرؤساء والإداريين، إذ إنه يحتاج إلى جهد كبير لكتابته بدقة وتفسيره تفسيراً سليماً.

## ٤- ٢- ٦ - المقياس المتدرج (موازين التقويم):

يعتبر هذا النوع من القياس من أقدم أشكال تقويم الأداء المستخدمة، حيث يقوم المشرف بتقويم أداء موظفيه باستخدام ميزان متدرج من مرتفع إلى منخفض، أو من كثير إلى قليل، أو من إيجابي إلى سلبي، أو بالأرقام، وذلك فيما يتعلق بعناصر تقويم الأداء، ولكن أهم ما يعاب على هذا النوع من القياس أنه يتسم كثيراً بالذاتية لا الموضوعية، الأمر الذي لا ينبغي معه الاعتماد على نتائجه ولا اتخاذ أي قرار إداري بناء عليه.

## ٤- ٣ - الإدارة بالأهداف:

وهي طريقة شائعة لتقويم أداء المديرين والفنيين، وتتم عملية الإدارة بالأهداف من خلال الخطوات التالية:

- يجتمع المرؤوس مع مشرفه ويتفقان على مجموعة من الأهداف لتحقيقها خلال فترة محددة من الزمن، وهذه الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس، ومقبولة لكلا الطرفين، فمثلاً عند اتباع هذا الأسلوب يتم استبدال الهدف الغامض المتمثل في تحسين رضا العميل بهدف آخر والذي يتمثل في تخفيض مرتجعات العميل بحيث لا تتجاوز ٣٪ من حجم المبيعات.
- طوال هذه الفترة يجب مراقبة التقدم تجاه الأهداف، ومع ذلك يترك الرئيس للمرؤوس الحرية في تحديد كيفية الوصول لهذه الأهداف.
- في نهاية الفترة يجتمع المشرف والمرؤوس ثانية لتقويم فيما إذا تم تحقيق الأهداف ويتم تحديد مجموعة جديدة من الأهداف.

تجدر الإشارة إلى أن استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف يحقق العديد من المزايا، فهو يشجع على الابتكار والإبداع، وذلك على اعتبار أنه يترك للمرؤوس الحرية في كيفية تحقيق أهدافه، كذلك فإن اتباع هذا الأسلوب يحقق ميزة التنسيق، حيث إن مديري الإدارة العليا يضعون الأهداف مع أولئك الذين يتلونهم مباشرة في الهرم الإداري، والذين بدورهم يضعون الأهداف مع مرؤوسيهم وهكذا، حيث تساعد هذه السلسلة المنظمة في تنسيق الأنشطة على مستوى المنظمة ككل.

ولكن يؤخذ على هذه الطريقة بأنه يصعب من خلالها مقارنة أداء العاملين وذلك لأن كلاً منهم لديه أهدافاً مختلفة ، وبالتالي فالعاملون الذين يكون لديهم أهداف سهلة ربما يظهرون أفضل من أولئك الذين لديهم أهداف أكثر صعوبة ، رغم أن المجموعة الأولى لديها فرصة أكبر لتحقيق أهدافها نظراً لسهولةها. أخيراً وبعد استعراض الطرق المستخدمة في التقويم ، فإن السؤال الذي يطرح نفسه الآن هو ، هل هناك طريقة معينة تعتبر هي الأفضل دائماً ؟

إن اختيار طريقة التقويم المناسبة يمكن أن يتم اعتماداً على عدد من المعايير والتي يوضحها الجدول رقم

(٦,٥) :

جدول رقم (٦,٥)

المعايير	المقياس المتدرج	الاختيار الإيجابي	الإدارة بالأهداف	التقويم بالمقال	الأحداث الجوهرية	قوائم العبارات الموزونة	طريقة الترتيب	المقارنة المزدوجة	التوزيع الإيجابي
تكاليف التطوير	متوسط	مرتفع	متوسط	منخفض	متوسط	متوسط	منخفض	منخفض	منخفض
تكاليف الاستخدام	منخفض	منخفض	مرتفع	مرتفع	مرتفع	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض
سهولة الاستخدام للمقوم	سهل	متوسطة الصعوبة	متوسط	صعب	صعب	سهل	سهل	سهل	سهل
سهولة الفهم للأفراد	سهل	صعب	متوسط	سهل	سهل	سهل	سهل	سهل	سهل
مفيد في ترقية الأفراد	نعم	نعم	نعم	ليس بسهولة	نعم	متوسط	نعم	نعم	نعم
مفيد في مكافأة الأفراد	نعم	متوسط	نعم	ليس بسهولة	نعم	متوسط	ليس بسهولة	ليس بسهولة	نعم
مفيد في تطوير العمالة	متوسط	متوسط	نعم	نعم	نعم	متوسط	لا	لا	لا

##### ٥ - عناصر تقويم أداء العاملين :

تتمثل عناصر تقويم أداء العاملين إما في معايير الأداء ، أو الصفات الشخصية للمقوم ، أو الأهداف التي ينبغي على المقوم تحقيقها ، حيث يتم تضمين نموذج تقويم الأداء بعض أو كل هذه العناصر ، ويتم الحكم على كفاءة أداء الموظف على أساس مدى انطباق العناصر السابقة عليه ومدى التزامه بها ، وفيما يلي شرح لكل من تلك العناصر :

##### ٥ - ١ - معايير الأداء :

إن المعنى اللغوي لكلمة معيار يتمثل في أنه يحدد ما ينبغي أن يكون عليه الشيء ، وبالتالي فهو مقياس لما ينبغي أن يكون عليه الشيء وليس ما هو كائن ، وبالنسبة لعملية تقويم الأداء فإن تحديد المعايير المنظمة للأداء والتي

تعد جزءاً لا يتجزأ من هذه العملية يعتبر مشكلة في حد ذاتها تتفاقم حدتها في حالة جعل تلك المعايير (خاصة تلك التي تتعلق بمتطلبات الوظيفة أو بمحددات سلوكها وسلوك العامل)، ذات معنى محدد وواضح وثابت لكل من القائم بعملية التقويم والمقوم.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك عدداً من الخصائص التي يجب أن تتميز بها معايير الأداء وهي :

- أن تساعد على التمييز بين النتائج المقبولة وغير المقبولة.
  - أن تكون باعثة على التحدي، ومن ثم إظهار قدرات العاملين.
  - أن تكون واقعية، ويمكن استخدامها بسهولة.
  - أن تكون محددة، وتساعد على قياس مسؤوليات الوظيفة.
  - أن تحدد الوقت الذي يحتاجه إتمام وتنفيذ مهام العمل.
  - أن تكون وسيلة لقياس الأداء الفعلي.
- كذلك فإن معايير الأداء يجب أن تعبر عن واحد أو أكثر من الجوانب التالية :

- كمية مخرجات العمل.
- جودة المخرجات.
- توقيت المخرجات.
- الرشادة والفعالية في استخدام الموارد.
- إظهار الجهد المبذول.
- شكل وطبيعة الأداء.
- الطرق المستخدمة في ممارسة الأداء.

وعلى الرغم من المشقة والصعوبة البالغتين في تحديد معايير الأداء، إلا أن هناك فوائد كثيرة من جراء هذا

التحديد يمكن إنجازها على مستويين :

**المستوى الأول :** وهو إدارة الموارد البشرية : ويتجلى في :

- تحسين طرق اختيار العاملين.
- التعرف على اتجاهات العاملين.
- إحكام مراقبة ومراجعة أداء العاملين خلال فترة الاختبار.
- تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وتصميم برامج التدريب بكفاءة.
- التعرف على وتحديد الأداء الممتاز.

- التعرف على مخاطر العمل.

**المستوى الثاني:** وهو التخطيط الوظيفي: ويتجلى في:

- المساعدة في عملية تبسيط العمل.

- المساعدة في عملية التخطيط على مستوى الوحدة.

- تحديد الاحتياجات المطلوبة بدقة.

- التعرف على التغييرات المطلوبة في مهام الوظيفة.

- المساعدة في ترشيد التكاليف.

- اختبار مدى صدق مقاييس الأداء.

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هو كيف يتم وضع معايير الأداء؟

يمكن توضيح كيفية وضع وبناء معايير الأداء من خلال الشكل رقم (٦,٣) (٧).

ففي العملية رقم (١) من الشكل يتبادل كل من المشرف والمرؤوس وجهات النظر حول فهمهما لمدخلات نظام التقويم، حيث تمثل المدخلات مصادر المعلومات اللازمة لتأسيس معايير الأداء، إن هدف هذه المرحلة هو تطوير فهم متبادل للتعرف على تفسير كل طرف لهذه المدخلات، وفي المرحلة (٢) و(٣) يقوم المشرف والمرؤوس كلاً على حدى، بوضع معايير أداء مؤقتة اعتماداً على فهمهم لمدخلات نظام التقويم، فإذا اتضح أن هناك قصوراً في الفهم أو اختلافاً في الآراء تستمر المناقشات حتى تتبدد الخلافات ويتم التوصل لمعايير يتفق عليها الطرفان.

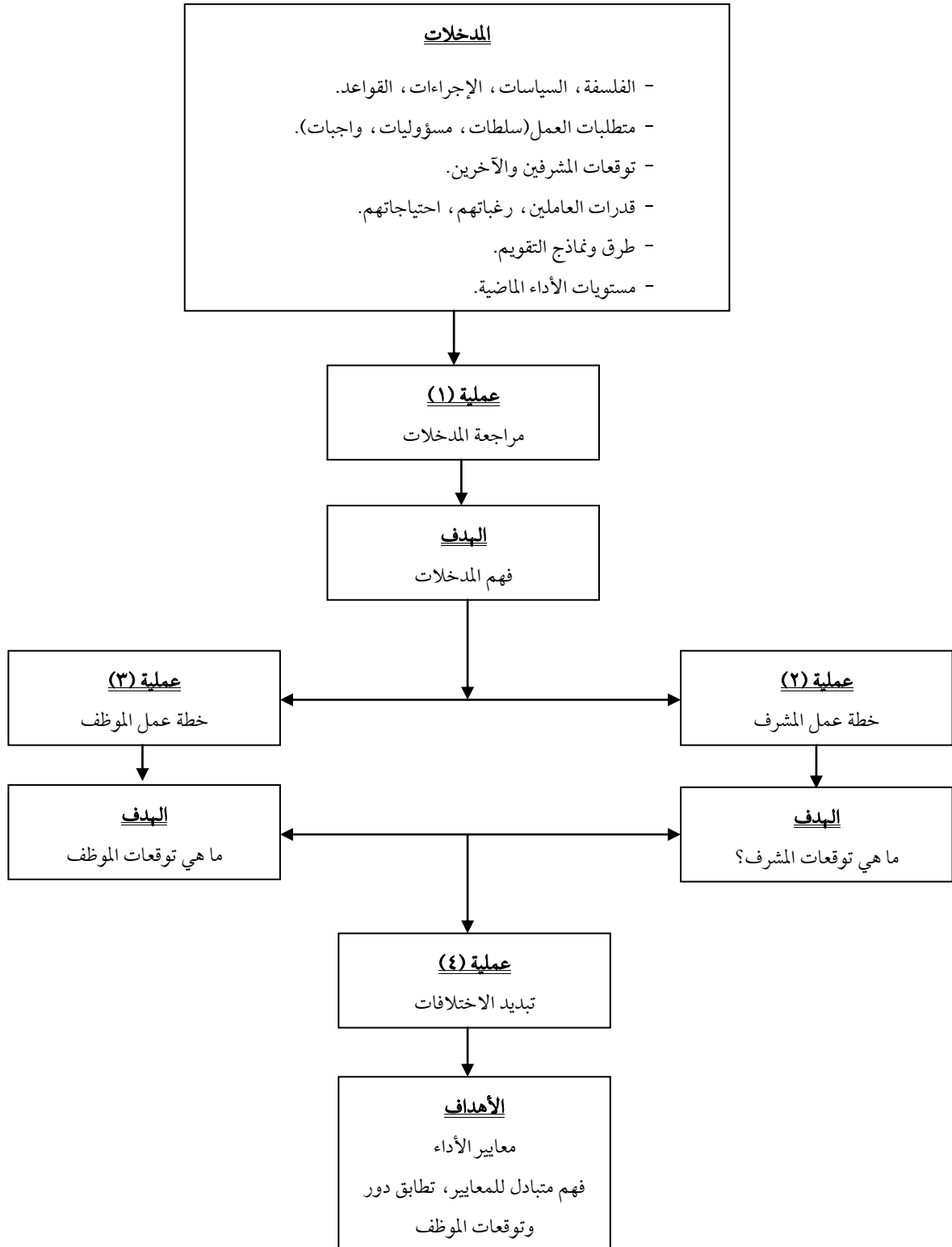
## ٥- ٢- الصفات الشخصية:

يمكن الاعتماد أيضاً على الصفات الشخصية كعناصر لتقويم أداء العاملين، وتجدر الإشارة هنا إلى أن تلك الصفات تتضمن جانبين:

- **الأول:** يتعلق بالوظيفة ذاتها من متطلبات ونتائج: مثل مدى الإلمام بالعمل، السرعة في إنجاز العمل، كمية العمل المنجز، درجة إتقان العمل.

- **الثاني:** يتعلق بالقدرات المتوفرة لدى شاغل الوظيفة من استعداد ذاتي وصفات شخصية: مثل القدرة على تحمل المسؤولية، القدرة على التصرف، المقدرة الإشرافية، إمكانيات التقدم، درجة الاستعداد للتعاون، مدى تقبل النقد، كيفية معاملة الآخرين.

ولكن تجدر الإشارة إلى أن الاعتماد على الصفات الشخصية كعناصر لتقويم أداء العاملين يواجه بعض الصعوبات، مثل عدم القدرة على حصر كافة الصفات التي يمكن الاعتماد عليها في التقويم، فضلاً عن صعوبة قياس هذه الصفات كميّاً.



شكل رقم (٦,٣) يوضح كيفية بناء معايير الأداء

لذلك ولزيادة فعالية هذا الأسلوب ينبغي توفر الشروط التالية في الصفات التي سيتم الاعتماد عليها في التقييم:

- يجب أن تكون الصفة ممكنة الملاحظة والمتابعة.
- أن تكون الصفات متميزة عن بعضها بما يحول دون حدوث التداخل بينها عند التقييم.
- أن تتضمن الصفات جانباً معبراً عن إبداعية الموظف وقدرته على الابتكار.
- إن تحديد هذه الصفات يجب أن يكون نابعا أساسا من كشف توصيف الوظيفة التي يشغلها الفرد.

### ٥- ٣- الأهداف التي ينبغي على الموظف تحقيقها:

يمكن أن تكون الأهداف المطلوب تحقيقها من الفرد محورا لتقييم أدائه، خاصة إذا اشترك في تحديدها مع رئيسه الذي يتولى تقييمه وكان هناك نظاماً دقيقاً لوصف الوظائف وتحليلها، إضافة لتوفر نظام فعال للمعلومات في المنظمة.

### ٦- النماذج المستخدمة في تقييم الأداء:

تختلف النماذج المستخدمة في تقييم أداء العاملين من منظمة لأخرى وذلك من حيث تعدد هذه النماذج، والأسلوب الذي تعتمده في التقييم، والبيانات التي يتضمنها نموذج التقييم، فبعض المنظمات تستخدم نموذجاً واحداً لتقييم أداء جميع العاملين فيها بجميع فئاتهم الوظيفية، في حين نجد أن منظمات أخرى تستخدم نماذج متعددة في تقييم الأداء، بحيث تستخدم نموذجاً خاصاً بكل فئة وظيفية لديها، ومن جهة أخرى نجد أن بعض المنظمات تصمم نماذج التقييم اعتماداً على الأسلوب الكمي، في حين أن منظمات أخرى تصمم نماذج التقييم اعتماداً على الأسلوب الوصفي أو الدمج بين الأسلوبين، وعموماً فإنه يفضل تضمين نموذج تقييم الأداء أربعة أجزاء رئيسية وهي:

- **الجزء الأول:** يظهر معلومات شخصية عن الموظف، مثل اسمه ووظيفته الحالية، والفترة الزمنية التي قضاها في هذه الوظيفة، والإدارة أو القسم الذي يعمل به، وتاريخ التحاقه بالمنظمة، وغير ذلك من معلومات خاصة بالموظف.

- **الجزء الثاني:** يخصص لوصف مختصر للوظيفة محددات واجباتها ومسؤولياتها الرئيسية، ويملاً هذا الجزء بمعرفة الجهاز المختص بشؤون الموارد البشرية في المنظمة من واقع بطاقة وصف الوظيفة، ويوضح هذا الجزء للمقوم أبعاد العمل المسند إلى الموظف باعتبار أن التقييم يتناول مدى كفاءة الموظف في النهوض بأعباء العمل ومسؤولياته.

- **الجزء الثالث:** وهو الجزء الرئيسي في النموذج حيث يخصص لتقويم أداء الموظف، ويتم ذلك تحت عدد من عناصر التقويم، ويدرج بهذا الجزء تعليق الرئيس المباشر موضحاً سبب إعطاء الموظف تقديراً معيناً لمستوى أدائه، ويلخص واضع التقدير كل آرائه في تقدير عام بالإضافة إلى عرض بعض جوانب شخصية الموظف وموقفه واتجاهه الذهني نحو العمل ونحو المنظمة، ومدى صلاحيته للترقية، ومستوى العمل الذي يصلح له، والوقت المناسب للترقية، كذلك يجب أن يوضح واضع التقدير في هذا الجزء جوانب الضعف في أداء الموظف وما يوصى باتخاذها لتقوية هذه الجوانب، وفي النهاية يوقع المشرف على النموذج ويرفعه إلى الرئيس الأعلى لاعتماده وإبداء أية ملاحظات إضافية أو إجراء أية تعديلات على التقدير.

- **الجزء الرابع:** ويتضمن الملاحظات عن متابعة تنفيذ التوصيات التي أبداها المقيّمون نحو العاملين الذين يتم تقويمهم، مثال ذلك ملاحظاتهم بشأن توفير برنامج تدريبي معين للموظف لتطوير أدائه أو نقله لوظيفة أخرى، أو غير ذلك من توصيات.

#### ٧ - دورية تقويم الأداء:

إن تقويم الأداء الرسمي يحدث عادة مرة في السنة، وفي أحسن الأحوال يحدث مرتين سنوياً، وقد أشارت الأبحاث خلال العشرين سنة الماضية بأن إجراء تقويم الأداء مرة أو مرتين في السنة لا يعتبر تصرفاً مثالياً، حيث إن هناك الكثير من الصعوبات الجوهرية التي تواجه المقوم عندما يطلب منه تذكر تصرفات العاملين خلال الستة أشهر أو السنة الماضية، حيث إن الأبحاث حول هذه النقطة بالذات أشارت إلى أن تحيز التقويمات ربما يكون نتيجة مباشرة لهذه الظروف، خاصة إذا اعتمد المقوم في استرجاع هذه المعلومات على ذاكرته، ففي إحدى الدراسات الشهيرة طلب من مجموعة من الطلاب تذكر بعض الصور بعد عرضها عليهم لفترة قصيرة جداً، إحدى هذه الصور تظهر رجلاً أبيض يلوّح بالسكين مهدداً، ورجلاً أسود يرتدي قبعة، حيث أوضحت الدراسة بأن الغالبية العظمى من الطلاب وصفوا الرجل الأسود بأنه يحمل السكين والرجل الأبيض بأنه يرتدي القبعة.<sup>(٨)</sup>

يشير المثال السابق إلى أن الناس عادة ينسون تفاصيل ما شاهدوه، ويقومون بإعادة تنظيم التفاصيل وفقاً لمجموعات متجانسة في تفكيرهم قد تكون بعيدة كل البعد عن الواقع، نفس الأمر يمكن أن يحدث مع المقوم الذي يعتمد على ذاكرته في تقويم أداء مرؤوسيه.

ومن جهة أخرى أوضحت إحدى الدراسات بأن الغالبية العظمى من العاملين كانوا غير راضين عن استخدام معلومات الأداء التي تجمع مرة أو مرتين في السنة كأساس لاتخاذ أية قرارات هامة خاصة بالأفراد، إن التوصيات التقليدية في حالة كهذه هي إجراء تقويمات الأداء بعيد إتمام المشروع مباشرة أو بعيد إنجاز مرحلة هامة من مراحل العمل، حيث إن هذا الأسلوب يتميز بالكفاءة وذلك لأن تقويمات كهذه يمكنها أن تقدم مدخلات أكثر دقة



للقرارات الفردية فضلاً على أن لها ميزة إضافية أخرى وهي إرسال رسائل واضحة للعاملين توضح لهم مركزهم بأعين الإدارة، إذ لا يجب بأي حال من الأحوال أن يكون هناك مفاجأة في التقييمات، وأحد الطرق لتحقيق ذلك هو جعلها أكثر تكراراً.<sup>(٩)</sup>

ولكن تجدر الإشارة هنا إلى أن اتباع الأسلوب السابق في التقييم لا يمكن أن يتم في كافة الأحوال وفي كافة المنظمات، لذلك فإن هناك بعض الشروط التي يجب توفرها والتي يمكن الاسترشاد بها عند اتخاذ القرار المتعلق بدورية التقييم، وهذه الشروط هي:

- أن تضيفي شعوراً لدى الموظفين بوجود المتابعة والتقييم المستمر لأدائهم وتصرفاتهم لتكون حافزاً لهم لبذل المزيد من الجهد في أداء واجبه الوظيفي.

- أن تسمح بالوقوف على التغيير المستمر في أداء وسلوك الأفراد، وأن تساعد في تحديد نقاط الضعف والقصور لدى الموظف في الوقت المناسب لتعطيه فرصة كافية لمعالجتها قبل فوات الأوان وقبل أن يجد الموظف نفسه أمام إجراء عقابي فتتحول عملية التقييم إلى أسلوب ردع وعقاب بدلاً من كونها أسلوب إصلاح وتطوير.

- ألا تكون مدة التقييم متقاربة بحيث تشكل عبئاً على القائم بعملية التقييم وعلى الإدارة فتصبح عملية مملة وتؤدي إلى عدم الالتزام بالدقة في التقديرات وتأخذ طابعاً روتينياً.

#### ٨ - القائمون بعملية تقييم الأداء:

ففي معظم المنظمات يقوم المشرف أو الرئيس المباشر بتقييم أداء مرؤوسيه وذلك باعتباره أكثر الناس قدرة على ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم، نظراً لصلته المباشرة بهم واحتكاكه المستمر معهم، إضافة إلى المشرف المباشر هناك عدة أطراف يمكنها تقييم أداء العاملين ومن أبرزها:<sup>(١٠)</sup>

#### ٨ - ١ - التقييم الذاتي:

يقصد به إعطاء الفرصة للمرؤوسين وخاصة المديرين لتقييم أنفسهم، ويفضل الاعتماد على التقييم الذاتي عند استخدام تقييم الأداء كوسيلة لتطوير الأفراد وليس كوسيلة لاتخاذ القرارات الإدارية على أساسها، كما أنه مفيداً كونه يقدم مدخلاً مهماً لتقييم وتطوير النظام الإشرافي، وذلك لأن التقييم الذاتي لأداء أي فرد يمكن أن يقدم معلومات مهمة قد تكشف عن نواحي مهمة لم يطلع عليها المشرف، وبذلك يمكن للمشرف أن يأخذ تلك النواحي في اعتباره عند تقويمه لأداء مرؤوسيه.

### ٨ - ٢ - التقويم عن طريق الزملاء :

مقارنة مع التقويمات الإشرافية، فإن التقويم عن طريق الزملاء يعتبر أكثر استقراراً مع مرور الوقت، ويمكنه قياس أبعاد أكثر للأداء، ولديه قدرة أكبر على التمييز بين الأداء والجهد. إن تقويم الزملاء يكون مفيداً خاصة عندما لا يكون لدى المشرفين الفرصة لملاحظة أداء الفرد في حين يلاحظه الزملاء.

ولكن تجدر الإشارة إلى أن الزملاء أحياناً يقاومون تقويم بعضهم البعض، فقد لا يرغب البعض في إعطاء زملائه تقويمات مناسبة بسبب الخوف من الظهور بعدم الكفاءة أثناء المقارنة، ومن جهة أخرى فقد لا يرغب البعض في إساءة علاقات العمل والصدقة مع الآخرين بإعطائهم تقديرات غير مناسبة، ولا شك بأن ذلك قد يقود الفرد إلى إعطاء أصدقائه تقديرات مرتفعة مقارنة مع الآخرين، وما يترتب على ذلك من تحيز التقويمات وعدم دقتها، لذلك يفضل استخدام هذا الأسلوب كوسيلة لتطوير الأفراد وليس لاتخاذ قرارات إدارية على أساسه.

### ٨ - ٣ - التقويم عن طريق الرؤوس :

يتم اللجوء لهذا الأسلوب لمعرفة رأي الرؤوسين في أسلوب الإشراف المتبع، وقدرة المشرف على القيادة والتنظيم والتخطيط والتفويض والاتصالات، ويهدف بشكل أساسي إلى تطوير العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، كذلك يستخدم هذا الأسلوب كوسيلة للتطوير وليس كوسيلة لاتخاذ قرارات على أساسه.

### ٨ - ٤ - التقويم عن طريق العملاء :

حيث تعتبر المعلومات التي يتم الحصول عليها من العملاء مصدراً هاماً لتقويم أداء العاملين، وتتضح هذه الأهمية خصوصاً في صناعة الخدمات كالمستشفيات حيث يكون الاتصال مباشراً بين العميل ومؤدي الخدمة، ويتم الحصول على هذه المعلومات إما من خلال إجراء المقابلات مع العملاء أو استقصاء آرائهم حول مدى جودة الخدمة التي يحصلون عليها.

### ٨ - ٥ - تقويمات ٣٦٠ درجة :

كثير من المنظمات قامت بتطبيق تقويمات ٣٦٠ درجة، حيث تجمع تقويمات الأداء بنفس الوقت بين الرؤوسين وبين الزملاء، وبين المشرفين، وتقويم الذات، ويستخدم هذا الأسلوب لأغراض التطوير والتغذية العكسية، وتجدر الإشارة إلى أن هذا الأسلوب يعتبر أكثر نجاحاً في المنظمات التي تقدم مناخاً يتسم بالانفتاح والمشاركة، متوافقاً مع نظم فعالة لتطوير المسار الوظيفي.

إن المشرفين، والزملاء، والرؤوسين، يختلفون في قدراتهم على تقويم الأبعاد المتنوعة للأداء حيث إنهم كمقيمين يلاحظون سلوكيات مختلفة وربما يفسرونها وفقاً لمعايير مختلفة، وبذلك فإن كل مصدر يعتبر مدخلاً لمعلومات متميزة عن الأداء، وبالتالي فإن الاعتماد على تعدد مصادر التقويم يمكن من الحصول على حجم أكبر

من المعلومات عن الأداء، والحد من التحيز الذي يمكن أن يحدث عند الاعتماد على مصدر واحد في التقييم، أخيراً فإن التقييم متعدد المصادر يمكن استخدامه بغض النظر عن طرق التقييم الشخصية التي سيتم إتباعها.

#### ٩ - مصادر البيانات اللازمة لتقييم الأداء :

تتوقف فعالية تقييم الأداء والى حد كبير على مدى توفر المصادر الدقيقة لتوفير البيانات والمعلومات اللازمة عن أداء العاملين، حيث تعتبر هذه البيانات إحدى المدخلات الرئيسة لعملية التقييم، وكلما زادت دقة هذه البيانات كلما ساعد ذلك على إجراء تقييمات أكثر موضوعية، وأدى ذلك لزيادة ثقة الموظفين بعدالة التقييم وموضوعيته، وهناك العديد من المصادر التي يمكن اللجوء إليها للحصول على البيانات المتعلقة بأداء العاملين ومن أبرزها:

- كشوفات النشاط وسجلات الإنتاج: وهي وسيلة لتتبع أداء الموظف كماً ونوعاً، وقد تكون هذه الكشوفات يومية، أسبوعية، شهرية، وهي تبين الأعمال الموكلة للموظف، والإجراءات التي اتخذها من أجل تنفيذها، وتاريخ تنفيذها، وأسباب التأخير إن وجدت. كذلك يمكن للرئيس المباشر أن يحتفظ بسجلات خاصة يبين فيها أولاً بأول أداء الموظف وسلوكه، وكافة البيانات المتعلقة بعناصر التقييم، وما يقع من أحداث وتصرفات إيجابية وسلبية تتعلق بها، ليسترشد بها في عملية التقييم.

- تقارير هيئات التفتيش: حيث تكشف مثل هذه التقارير عن أوجه التقصير والسلبيات، خاصة إذا صدرت هذه التقارير من هيئات متخصصة وذات خبرة في مجال العمل.

- الشكاوى والتحقيقات: حيث تعتبر مثل هذه الشكاوى التي تقدم ضد الموظف، والتي يثبت جديتها، مؤشراً على تصرفاته وسلوكه، وتبين الانحرافات التي وقع فيها، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها عند وضع التقدير.

أخيراً تجدر الإشارة إلى أن هناك مصادر أخرى تكشف عن بعض نواحي كفاءة الأداء كسجلات الحضور والانصراف والإجازات وكذلك عن طريق إجراء المقابلات مع المرؤوس وكلما اعتمد تقييم الأداء على مصادر موضوعية وثابتة كلما ازدادت الثقة في نتائجه وأمكن الاعتماد عليها.

#### ١٠ - مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء :

هناك العديد من المجالات التي يمكن لتقييم الأداء أن يخدمها في أية منظمة، ولعل من أبرز هذه المجالات

مايلي:

- تحديد العلاوات: حيث يتقرر حق العامل في الحصول على العلاوة الدورية أو الزيادة السنوية في الأجر على ضوء نتيجة تقييم أدائه، وهذا الحق منطوقه أن هذه الزيادات في الأجور تمثل عبئاً إضافياً على

تكاليف العمل ، يجب ألا تتحملة المنظمة إلا إذا حصلت على مقابل له ، وهو الزيادة في أداء العامل ، وفي غياب هذا المنطق ستزيد تكاليف الإنتاج زيادة غير عادية نتيجة الزيادة في الأجور.

- الترقية والنقل : يكشف تقويم الأداء عن أولئك الأفراد الذين تتوافر فيهم شروط الترقية لشغل المناصب الأعلى ، كما يكشف أيضا عن احتمالات النجاح الوظيفي في مناصب أخرى على نفس المستوى والتي يمكن للفرد أن ينتقل إليها.

- الكشف عن الاحتياجات التدريبية : يكشف تقويم الأداء عن مجالات النقص في المعلومات والمهارات اللازمة للعاملين بناء على ما تسفر عنه نتائج التقويم.

- إعادة النظر في سياسات وأساليب اختيار العاملين : تكشف نتائج تحليل وتقويم الأداء عن أوجه القصور في المصادر التي تلجأ إليها المنظمة للحصول على الأفراد المطلوبين.

#### ١١ - السرية والعلنية في نتائج تقويم الأداء :

من أهم أهداف تقويم الأداء هو تعريف الأفراد بأوجه قصورهم كي يعملوا على تلافئها ، وبالتالي فإن إخطار الأفراد بالتقديرات التي حصلوا عليها يدفعهم لبذل المزيد من الجهود ، واكتساب المهارة والقدرات المطلوبة ليحصلوا على تقديرات أفضل.

كذلك فإن العلنية في نتائج التقويم وخصوصا بالنسبة للمتفوقين تبين تقدير الإدارة لمجهودهم ، وهذا يحد ذاته يعتبر نوعاً هاماً من الحوافز المعنوية.

ولكن من جهة أخرى هناك اعتراضات على العلنية في نتائج التقويم ، وهذه الاعتراضات مبنية على أساس أن الإعلان عن تلك النتائج قد يؤدي إلى سوء العلاقة بين المقوم والمقوم ، كذلك قد تؤدي لإحباط المرؤوس ، وذلك في حال انخفاض تقدير الرئيس للمرؤوس ولعمله بما يدفعه للتكاسل في العمل ، كما قد يؤدي إلى تكاسل المتفوقين في أعمالهم إذا ما تساوت تقديرات الإدارة لجميع المرؤوسين .

كذلك فإن العلنية لا تتيح للرئيس الحرية التي تتيحها له السرية في تقويم عمل مرؤوسيه دون أن يخشى عواقب الإعلان عن نتائج التقويم ، يضاف إلى ذلك أن العلنية قد تزيد من الشكاوى والتظلمات من قرارات الرؤساء ، وتؤثر بالتالي على حسن سير العمل.

وحول المفاضلة بين السرية والعلنية ، يرى البعض أن السرية غير عملية لأن الهدف من التقويم اكتشاف وتحديد نقاط الضعف في أداء الموظف للسعي إلى معالجتها وتطوير الأداء ، فإذا لم يطلع الموظف على هذه التقويمات فكيف يتسنى له الوقوف على حقيقة أدائه ، وبذلك تفقد السرية نظام تقويم الأداء أهم فائدة له.

وتقليلاً لمستوى العلنية المطلقة لنتائج التقييم، يرى البعض إتباع مبدأ العلنية النسبية، وبموجبها يتم إعلان نتائج التقييم بالنسبة لضعاف الكفاءة، ليتسنى لهم رفع كفاءتهم ومستوى أدائهم، وذلك دون إعلان النتيجة أمام زملائهم حفاظاً على شعورهم، كما يجب أن يتم إعلان نتائج التقييم لذوي الكفاءة الممتازة أمام باقي الموظفين، أو منحهم علاوة استثنائية لتشجيعهم على الاستمرار في العمل الجدي وتحفيزاً لغيرهم ليحسنوا أداءهم في المستقبل.

#### ١٢ - التظلم من نتائج التقييم:

يعتبر الإقرار بمبدأ التظلم من نتائج التقييم من أهم الضمانات التي تعمل على تحقيق الموضوعية والعدالة في التقييم، فهو من جهة يشعر المرؤوسين بعدالة نظام تقييم الأداء طالما أنه يسمح لهم برفع تظلماتهم من تقييم الأداء لمستويات أعلى كي يتم مناقشتها والتحقق منها، كما أنه من جهة أخرى يجعل المشرفين أكثر جدية وموضوعية عند تقييم أداء مرؤوسيه، باعتبارهم سيكونون موضع مساءلة عن النتائج التي قدموها للإدارة.

#### ١٣ - تقييم الأداء غير الرسمي:

يعتقد كثير من المشرفين أن عملية تقييم الأداء هي مجرد عملية سنوية أو نصف سنوية، بمعنى أن تقييم الأداء لا يتم من وجهة نظرهم إلا عندما تبلغهم إدارة الموارد البشرية بأن الموعد السنوي للتقييم قد اقترب ويجب إجراء التقييمات، ولكن في الواقع فإن عملية تقييم الأداء لا يجب أن تقتصر على وجهة النظر التقليدية تلك، وإنما يجب أن تشمل عملية التقييم على تقييمات غير رسمية للأداء يجربها المشرفون، هذه التقييمات يجب أن تكون تقييمات مستمرة غير محدودة بزمان معين، وبذلك فقد تكون يومية أو أسبوعية أو عند الحاجة، وتمثل هذه التقييمات في إعطاء الموظف معلومات مرتدة عن مستوى أدائه وسلوكياته ومدى تحقيقه للمعايير الموضوعية بطريقة غير رسمية، وبالتالي يساعد هذا التقييم في تحديد أهداف معينة للموظف مبنية على المعلومات التي يحصل عليها من رئيسه وتساهم في إرشاده وتوجيهه بشكل مباشر، كذلك فإن تقييم الأداء غير الرسمي يعتبر وسيلة مهمة وفعالة لتعزيز المستويات المرتفعة من دافعية العاملين<sup>(١١)</sup>

#### ١٤ - تدريب المقومين:

تم تطوير العديد من البرامج التدريبية التي تهدف لمساعدة المقومين في إجراء تقييمات دقيقة و موثوقة للأداء، وعموماً يمكن تصنيف هذه البرامج إلى ثلاثة أصناف وهي: (١٢)

- التدريب على تفادي أخطاء المقوم: يمكن تدريب المقومين بغرض تخفيض الأخطاء مثل خطأ التساهل، النزعة المركزية، الهالة، في هذا النوع من التدريب يتم تعريف المقومين بالأخطاء الشائعة في تقييم الأداء وإعطاؤهم أمثلة عنها، وكذلك إعطاؤهم مقترحات عن كيفية تجنبها، وقد تبين بأن هذا النوع من البرامج التدريبية يعتبر فعالاً في تخفيض الأخطاء الشائعة للتقييم، ولكن هناك من انتقدوا هذا الأسلوب في

التدريب ، حيث أشاروا بأن التأكيد على تخفيض الخطأ قد يؤثر على دقة التقييمات ، فمثلا إذا كان لدى المشرف العديد من المرؤوسين ذوي الأداء المرتفع وجميعهم يجب أن تكون تقييمات أدائهم مرتفعة وذلك اعتمادا على أدائهم ، فإذا قرر المشرف (خوفا من الظهور بمظهر المتساهل) ، تخفيض تقييمات أداء بعض المرؤوسين ، فإن تقييمات الأداء في حالة كهذه لن تكون دقيقة ، ولكننا لا نؤيد هذا الانتقاد لأنه غير واقعي وغير منطقي ، وذلك لأن تدريب المقومين على تجنب أخطاء التقييم يعتبر ضرورة ملحة لضمان سلامة وموضوعية تقويم الأداء.

- التدريب على إطار مرجعي معين : لقد تم إجراء العديد من المحاولات لتخفيض الأخطاء عن طريق تطوير إطار عام يعتبر مرجعاً (إطار مرجعي) بين المقومين لتقويم الأداء ، مثال ذلك استخدام سلوك أحد العاملين في المنظمة والاعتماد عليه لتطوير معايير للأداء الجيد والأداء الضعيف ، وبالتالي تدريب المقومين على ملاحظة هذه السلوكيات واستخدامها كميّار للحكم على أداء العاملين.

- مناهج معالجة المعلومات : بعض الجهود التدريبية ركزت على كيفية قيام المقوم بملاحظة وتخزين واسترداد واستخدام المعلومات ، فقد أظهرت إحدى الدراسات بأنه عندما تم تدريب المقومين على تجنب ثمانية من أخطاء الملاحظة ، فإن دقتهم في ملاحظة وتذكر السلوك قد تحسنت ، ولكن لم يكن هناك مقاييس لقياس دقة التقييمات. وعليه ، فقد قامت دراسة أكثر حداثة بتقديم طريقتين لتدريب المقوم وفق هذا المنهج والتي من شأنها أن تزيد من دقة المقوم :

■ الأولى : التدريب على الملاحظة : وهي تشبه المنهج المستخدم في الدراسة السابقة ، حيث ركزت هذه الطريقة على مساعدة المقومين في تحسين طريقة ملاحظتهم لسلوك العاملين ، وتحديد وتعريف الأنشطة المهمة في الأداء.

■ الثانية : التدريب على اتخاذ القرار : حيث قدمت هذه الطريقة للمقومين استراتيجية جيدة لاستخدامها في اتخاذ القرار ، ومساعدتهم في التعرف على الأخطاء التي يقع فيها المقيّمون عن طريق الاستدلال ، مثلا بإعطاء أجزاء متعددة من المعلومات الدقيقة ، فإن المقوم ربما يتوصل لاستنتاج غير مناسب حول هذه الأجزاء من المعلومات وعلاقتها ببعضها البعض ويتخذ على هذا الأساس قرارا خاطئا ، ولاشك بأن ذلك يعتبر مصدرا مهما للتدريب والتعلم.

#### ١٥ - خصائص النظام الفعال لتقويم الأداء :

إن أي نظام لتقويم أداء العاملين كي يتسم بالفعالية والجودة ، يجب أن تتوفر فيه الخصائص الآتية :<sup>(١٣)</sup>

## ١٥ - ١ - الشرعية (الصحة):

إن مقياس الأداء الجيد يجب أن يقيس الخصائص المهمة للعمل (وثيقة الصلة بالعمل)، كما يجب أن يكون خالياً من المؤثرات المفسدة أو غير الجوهرية، كذلك يجب أن يكون شاملاً لكامل الوظيفة (أن لا يكون ناقصاً). حيث إن العلاقة بين المفاهيم الثلاثة السابقة : وثيقة الصلة، الشوائب (العيوب)، النقص، واضحة تماماً، ذلك أن المقياس وثيق الصلة يقيس جوانب الأداء، والتي تكون مهمة بشكل فعلي في تحديد فعالية العمل، فمثلاً إن المقياس وثيق الصلة لتقويم أداء الأستاذ الجامعي سوف يتضمن الأداء التعليمي، إن المقياس لا يكون ناقصاً إذا قاس جميع الجوانب المهمة في الأداء، وفي حالة الأستاذ الجامعي، فإن مقياس الأداء سيكون ناقصاً ما لم يقس بعض الجوانب مثل الأبحاث، والمنشورات، فضلاً عن الأداء التعليمي. أخيراً فإن المقياس يكون خالياً من الشوائب (العيوب) إذا تجنب تقويم الجوانب التي لا علاقة لها بالأداء، فمثلاً إذا تضمن تقويم أداء الأستاذ الجامعي مدى صفقه لحذائه، فإن المقياس في هذه الحالة سيتسم بالشوائب (العيوب) وذلك لاعتماده على هذه القرينة التي لا علاقة لها بالموضوع.

## ١٥ - ٢ - الموثوقية:

تعتبر الموثوقية بين المقومين من أفضل الطرائق التي يمكن استخدامها للتحقق من موثوقية نظام التقويم، حيث تكون هذه الموثوقية مرتفعة عندما يتفق اثنان من المقومين أو أكثر في تقويمهم لأداء نفس الفرد، وتكون الموثوقية منخفضة عندما لا يتحقق ذلك.

إن الاعتماد على المقومين في تحديد موثوقية النظام يكون جيداً تماماً عندما يكون المقومون في نفس المستوى في المنظمة، كأن يكون الاثنان مشرفين أو الاثنان من المرؤوسين، أما عندما يكون المقومان من مستويات مختلفة فإنهم ربما يرون الأداء الوظيفي لنفس الفرد بشكل مختلف تماماً، ففي دراسة تمت على ١٠٠٠ عامل من ٧٩ منظمة وجد R.Rothstein بأن الموثوقية بين المقومين والتي تتمثل في الارتباط بين ملاحظة اثنين من المقومين لأداء نفس العامل تتراوح بين ٠.٦٥ إلى ٠.٧٣ وقد وجد بأن هذا المستوى يعد مرتفعاً بما فيه الكفاية ليضفي الثقة على الاستقرار في عملية التقويم.

إن الموثوقية الذاتية والموثوقية طوال الوقت ليست ذات أهمية كبيرة في تقويم الأداء، وذلك لأن الأداء بحد ذاته ربما لا يكون ثابتاً ذاتياً أو مستقراً طوال الوقت، حيث إن الفرد ربما يكون جيداً جداً في جوانب محددة من الوظيفة، ولكنه ضعيف تماماً في جوانب أخرى، وبالتالي فإن المقياس الذي سيقاس بدقة هذه الجوانب المختلفة من الأداء لن يظهر ثباتاً ذاتياً عالياً، وبشكل مشابه فإن الأداء يمكن أن يتحسن من خلال الخبرة أو التدريب أو من خلال بذل المزيد من الجهود، لذلك فإن الاستقرار القوي طوال الوقت ليس بالضرورة توقعه.

ولتحقيق المزيد من الموضوعية في مقاييس الأداء، فإن هناك جانباً آخر من جوانب الموثوقية يعتبر مهماً، افترض أن التغييب عن العمل قد تم استخدامه كأساس لقياس أداء أي فرد، فإذا سجل المشرف في بعض الأحيان تأخر العامل ولم يسجله في أحيان أخرى، عندها فإن هذا المقياس للأداء سوف يكون غير موثوق، لذلك فعند تقويم موثوقية تقويمات الأداء، فإنه من المهم جداً أن نعرف بالضبط ما هو نمط المقياس المستخدم، وفي حالة التقويمات الذاتية للأداء يجب معرفة من الذي أجرى التقويمات.

### ١٥ - ٣ - الحساسية:

ويتمثل هذا المبدأ في قدرة نظام التقويم على التمييز بين المؤدي الجيد والمؤدي الضعيف، فإذا لم يتحقق ذلك، وكان تقويم أفضل العاملين لا يختلف عن تقويم أسوأ العاملين، عندها لا يمكن استخدام نظام التقويم لأي هدف إداري، كما أنه بالتأكيد لن يساعد العاملين على التطور، كما أنه سيحد من دافعية المشرفين (على إجراء التقويمات)، وكذلك سيحد من دافعية العاملين.

إن التركيز الأساسي هنا سيكون على الهدف من التقويم، فقد وجدت إحدى الدراسات بأن المقيمين يقومون بعمل مجموعات متطابقة من معلومات تقويم الأداء تختلف اعتماداً على ما إذا سيتم استخدامها في المكافآت، أو كتوجهات للتطورات المستقبلية، أو لاستبقاء الأفراد الذين هم تحت الاختبار، هذه النتائج ألقت الضوء على الصراع بين التقويمات التي يتم عملها للأغراض الإدارية، وتلك التي يتم عملها بغرض تطوير الأفراد، حيث إن نظام تقويم الأداء الذي صمم للأغراض الإدارية يتطلب معلومات أداء حول الاختلافات بين الأفراد في حين أن نظام التقويم المصمم لأغراض تطوير الأفراد يتطلب معلومات حول الاختلافات داخل الأفراد أنفسهم، حيث إن هذين النوعين من المعلومات لا يمكن لأي منهما أن يحل مكان الآخر في ضوء الأهداف، كذلك فإنه يصعب تصميم نظم إدارة الأداء لمقابلة كلا الهدفين لأنها في هذه الحالة ستكون مكلفة ومعقدة جداً، وفي الواقع العملي يتم عادة جمع نوع واحد من هذه المعلومات ويتم استخدامها لبعض الأغراض الإدارية.

### ١٥ - ٤ - المقبولية:

في الواقع الفعلي، فإن المقبولية تمثل المطلب الأكثر أهمية للجميع، فلكي تكون برامج الموارد البشرية صحيحة فإنها يجب أن تلقى دعماً من أولئك الذين سوف يستخدمونها، وإلا فإنها سوف تواجه بمقاومتهم، ولكن لسوء الحظ فإن كثيراً من المنظمات لم تبذل المزيد من الجهود كي تكسب دعماً وتأييداً بمشاركة هؤلاء الذين سيستخدمون نظام التقويم، حيث إن التركيز الأكبر يكون على العمق الفني بدلاً من التركيز على الجوانب الخاصة بالأفراد في برامج تقويم الأداء.



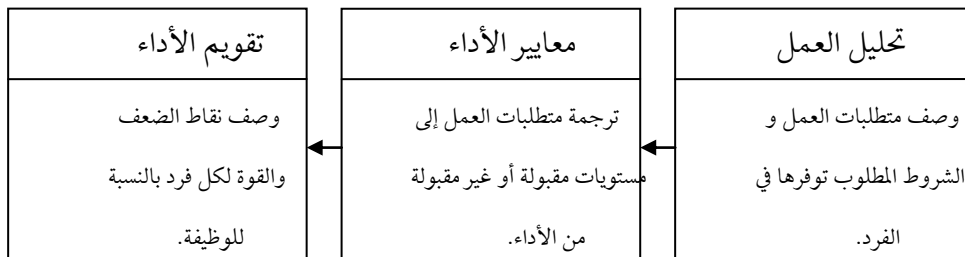
ومن جهة أخرى ، فان مسؤولية الإدارة هي أن تعرّف بشكل واضح نمط ومستوى السلوك الوظيفي المطلوب من الأفراد ، في حين نجد في الواقع الفعلي أن هناك ثلاثة أنواع من السلوك التي ربما يبيدها المديرون في الواقع الفعلي :

- ربما لا يعرف المديرون ماذا يريدون ، وربما يجدون بأنه من المزعج للغاية مناقشة القضية معهم .
- ربما يخشى المديرون من أنه عندما يعرف العاملون ماذا يريدون ، فانهم ربما لا يرغبون به .
- يشعر بعض المديرين بأنهم ربما يفقدون المرونة بتصريحهم عن أهدافهم .(إذا أخبرتهم ماذا أريد منهم ، عندها سيقومون بعمل هذه الأشياء فقط) ، وقد يلجأ بعض المديرين إلى الإدارة والتقويم بأسلوب رد الفعل (سوف أرى ماذا يفعلون ، عندها أخبرهم فيما رغبت ذلك أم لا) .
- من الواضح بأن الاتجاهات السابقة تأتي على نحو معاكس لما توصلت إليه الأبحاث في تقويم الأداء ، وتحت هذه الظروف نكون قد لعبنا مع الأفراد لعبة القوة وقوضنا الاعتمادية والمقبولية لنظام التقويم بالكامل .

#### ١٥ - ٥ - الترابط :

ويتمثل هذا المبدأ بأن يكون هناك :

- ارتباطات واضحة بين معايير الأداء الخاصة بالوظيفة وأهداف المنظمة .
- ارتباطات واضحة بين العناصر الأساسية للوظيفة التي تم تعريفها من خلال تحليل العمل وبين الأبعاد التي يتم تقويمها والواردة في نموذج التقويم .
- إن معايير الأداء تترجم متطلبات الوظيفة إلى مستويات مقبولة أو غير مقبولة من أداء الفرد ، فهي تلعب دوراً مهماً في الربط بين تقويم الأداء وتحليل الوظيفة ، كما هو موضح في الشكل رقم (٦، ٤) :



شكل رقم (٦، ٤) يوضح العلاقة بين تحليل العمل ، معايير الأداء ، تقويم الأداء

أخيراً تجدر الإشارة إلى أن ضمان عملية الترابط تلك ، تتطلب تحديثاً وصيانة دورية لكل من تحليل الوظائف ، ومعايير الأداء ، ونظم التقويم .

## ١٥- ٦- العملية:

إن تطوير نظم تقويم الأداء وتطبيقها واستخدامها يتطلب الكثير من الوقت والجهد والأموال، لذلك فإن مبدأ العملية يقتضي بأن تكون المنافع المحققة للمنظمة من جراء تطبيق نظام تقويم الأداء تفوق تكاليفه، كذلك فإن هذا المبدأ يقتضي أن تكون أدوات التقويم مفهومة وسهلة الاستخدام لكل من المديرين والعاملين.

## ١٦- العوائق التي تحول دون تحقيق الفعالية في تقويم الأداء:

هناك العديد من العوائق التي تحول دون تحقيق فعالية تقويم الأداء، ومن أبرز هذه العوائق:

## ١٦- ١- عدم ملاءمة معايير التقويم:

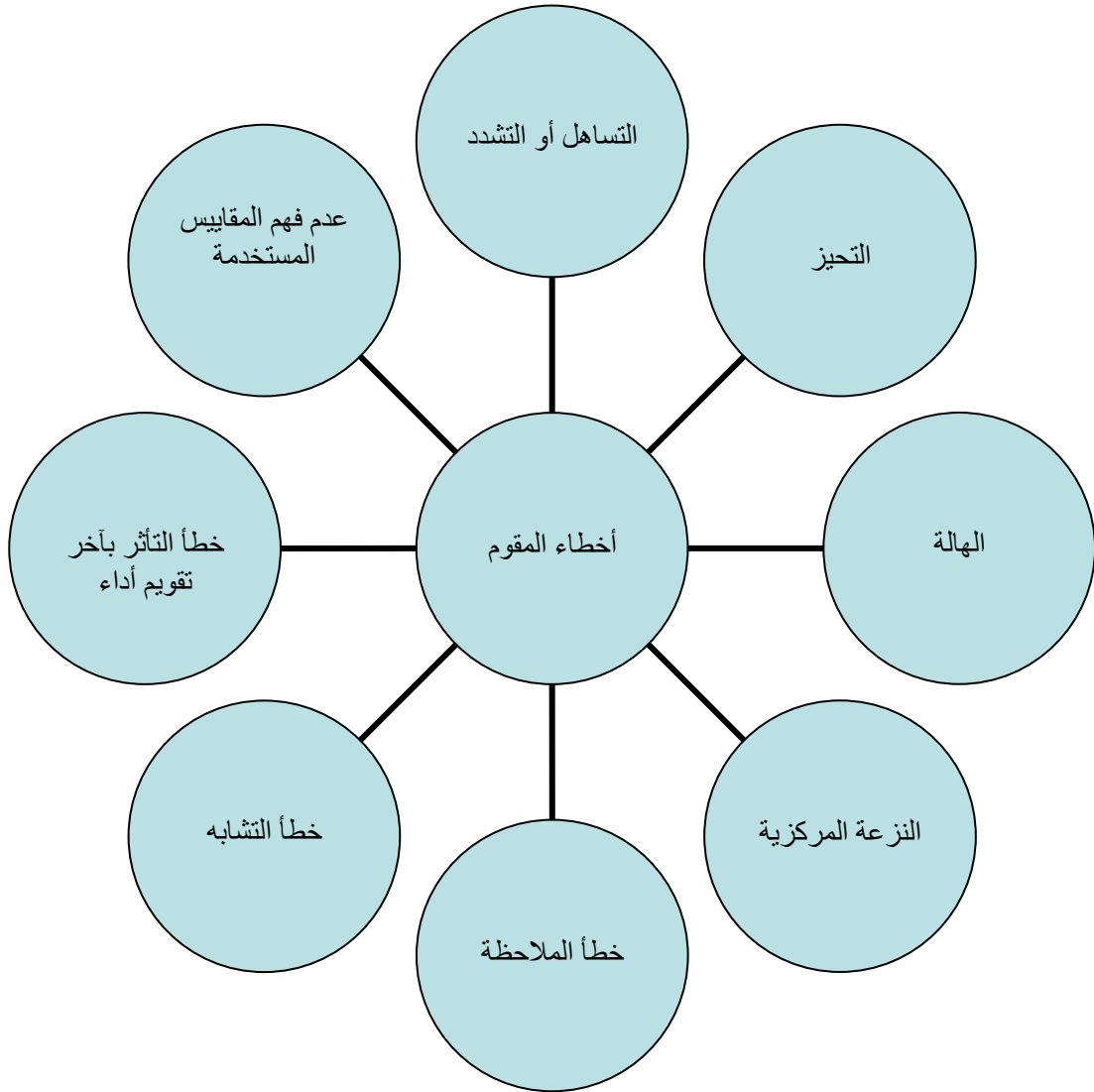
لتحقيق أفضل النتائج فإن أنظمة التقويم يجب أن تتضمن مقاييساً للأداء (مثلاً سرعة الطباعة بالنسبة لضارب الآلة الكاتبة)، أو معاييراً للأداء (٦٠ كلمة في الدقيقة مثلاً)، والتي يجب أن تكون وثيقة الصلة بالعمل وأن تعرفه بشكل قاطع، فالمشرفون يحتاجون إلى مقاييس واضحة للأداء للارتكاز عليها في تقويمهم للأداء، وكذلك لكي يستطيعوا تبرير التقويمات التي وضعوها، كذلك فإن المرؤوسين لا يمكن أن يكونوا مسؤولين عن تحقيق توقعات للأداء لم يطلعوا عليها.

فالمكافآت التنظيمية كي يكون لها قيمة دافعية، فإن العاملين يجب أن يكونوا واثقين بأنه يتم توزيعها على أساس تقديرات دقيقة لأدائهم لعملهم، ولكن في الواقع الفعلي غالباً ما يطلب من المشرفين تقويم أو ترتيب المرؤوسين دون وجود مقاييس أو معايير واضحة لتقويم الأداء.

ولكن تجدر الإشارة إلى أن هناك صعوبة كبيرة في تعريف وتحديد معايير أو مقاييس دقيقة للأداء، ولعل هذا ما دفع W.Edwards Demming إلى إطلاق فكرة التخلي عن أنظمة تقويم الأداء التقليدية، حيث تركز هجوم Demming على تقويمات الأداء السنوية، وقياس الأداء الفردي، وتوزيع المكافآت على هذا الأساس، حيث إن المقياس الوحيد للأداء الذي يمكن إثباته أو التحقق منه طبقاً لرأي Demming هو بعض الأنواع من التقديرات قصيرة الأجل، مثل درجات اختبار الطالب كمؤشر لقياس إنتاجية المدرسين، ومع ذلك يرى Demming بأن مقاييس كهذه لا تكفي وحدها، لأن إنتاجية العمل عادة تتأثر بعوامل خارج نطاق تحكم الفرد، والتي تشمل على جهود أناس آخرين، وكذلك النظام الذي يعمل فيه الفرد، وانطلاقاً من ذلك يرى Demming بأن مراجعة الأداء التقليدية تؤدي إلى خلق الحقد، وتقوض عمل الفريق، وتصرف الانتباه عن الأسباب الحقيقية لضعف المنتج أو جودة الخدمة.<sup>(١٤)</sup>

## ١٦- ٢- أخطاء المقوم:

إن تقويمات الأداء غالباً ما تكون ذاتية (غير موضوعية)، وكنتيجة لذلك فهي تتأثر عادة بالعديد من الأخطاء التي قد تقوض من مصداقية عملية التقويم بالكامل، وبالتالي تشكل عائقاً أمام فعالية تقويم الأداء، ويمكن توضيح أبرز هذه الأخطاء من خلال الشكل رقم (٦,٥):



شكل رقم (٦,٥) يوضح أخطاء المقوم

وفيما يلي شرح موجز لأبرز هذه الأخطاء:

- **تأثير تقييم صفة على تقييم باقي الصفات (الهالة):** وهذا يعني تأثر المقوم بصفة معينة غالبية في الفرد، بحيث تنعكس على تقديره للصفات الأخرى، وتكون نتيجة التقييم العام للموظف عبارة عن الانطباع العام عنه على ضوء الصفة الغالبة، مثل تأثر المقوم بمظهر الموظف، أو حديثه ولباقته في المعاملة، وهذا يؤدي إلى إعطاء فكرة غير صحيحة عن كفاءة هذا الموظف للإدارة. لذا يجب توجيه انتباه الرؤساء إلى أن قياسهم يجب أن يقوم على أساس الأداء والسلوك الفعلي للفرد، وليس على الصفات الشخصية التي يتحلى بها مثل اللباقة، والحديث الجذاب، وأن الأداء الفعلي هو هدف القياس والمحور الرئيسي فيه.
- **الميل لإعطاء تقديرات متوسطة:** يعتبر هذا الخطأ من أكثر الأخطاء شيوعاً في قياس الأداء، إذ أن كثيراً من الرؤساء يعطون مرؤوسيهم تقديرات متوسطة، بحيث لا تكون عالية أو منخفضة، بل أغلبها حول معدل متوسط، وذلك تهرباً أو خوفاً من انتقادات مرؤوسيهم. لذلك يجب توعية الرؤساء بأن يتحرروا من هذه الفكرة، لأن المرؤوس ضعيف الكفاءة سرعان ما يعرف أن تقدير رئيسه له بهذه الدرجة المنخفضة لا يهدف من ورائه أي شيء، لأن الهدف الحقيقي لقياس الأداء هو تقديم الفكرة الصحيحة عن أداء الموظف، حتى يمكن تحديد نقاط الضعف، والقيام بمعالجتها من خلال مناقشة بين الرئيس والمرؤوس في جو يسوده التفاهم الكامل، لوضح الحلول والمقترحات لتلافي نواحي القصور والضعف في أدائه.
- **التساهل:** ويعني ميل الرؤساء لإعطاء تقديرات مرتفعة لمرؤوسيهم، وذلك عطفاً عليهم لاعتقادهم بأن الإدارة ستقوم بفرض عقوبات عليهم في حالة حصولهم على تقديرات ضعيفة. وهنا يجب تنبيه الرؤساء إلى أن إعطاء تقديرات مرتفعة لمرؤوسيهم خوفاً من معاقبة الإدارة لهم سوف يضر بمصلحتهم، ومصلحة التنظيم بشكل عام، إذ أن هذه التقديرات سوف تعطي فكرة غير صحيحة للإدارة عن كفاءة العاملين، لأنها سوف تعتقد بأن مستوى الكفاءة مرتفع، وليس هناك حاجة لوضع الخطط والبرامج التدريبية لرفع الكفاءة، مما يؤدي إلى بقاء العاملين ذوي الكفاءات المنخفضة دون تطوير وعلاج لنواحي الضعف في أدائهم، ويتسبب عن ذلك انخفاض كفاءة العمل في المنشأة.
- **التأثر بالأداء الحديث:** إن قياس الأداء يتم غالباً في نهاية فترات محددة، كنهاية كل سنة، أو ستة أشهر مثلاً، وأغلب الرؤساء عند قياس أداء مرؤوسيهم إنما يعتمدون بشكل رئيس على ذاكرتهم في تذكر الأداء خلال الفترة التي يوضع عنها القياس، وذاكرتهم لن تساعدهم على تذكر الأداء القديم، الأمر الذي يجعلهم يعتمدون على الأداء الحديث الذي تم في نهاية فترة القياس، وهذا لا يعطي فكرة واضحة ودقيقة عن حقيقة الأداء، والتطور الذي حصل خلال تلك الفترة. لذلك يجب تدريبهم على استخدام سجلات خاصة، بهدف تسجيل الملاحظات خلال فترة القياس، لتساعدهم على تذكر الأداء القديم، ولتتيح لهم

تقدير كفاءة مرؤوسيههم على أساس صحيح ودقيق، ولتعطي النتائج فكرة واضحة عن كفاءة كل فرد خلال فترة القياس.

- **التأثر بالمنصب الإداري:** إن الهدف من تقويم الأداء هو قياس أداء الفرد لوظيفة معينة، لكن هناك بعض الرؤساء يقومون بتقدير كفاءة بعض الموظفين الذي يشغلون منصباً إدارياً مهماً تقديراً مرتفعاً عن غيرهم، لا لشيء إلا احتراماً للمنصب الذي يشغلونه، وأهمية العمل الذي يقومون بتأديته. لذلك يجب توجيه انتباه كل رئيس إلى أن قياس الأداء، إنما يقوم على قياس الأداء الفعلي للفرد دون أية اعتبارات أخرى، ومهمة المقوم هي تنفيذ القياس كما هو موضوع ومقرر، وإن التأثير بالمركز الوظيفي يعتبر نوعاً من أنواع التحيز، يجب على كل مقوم الابتعاد عنه بشكل دائم.

### ١٦- ٣- عدم كفاية الالتزام التنظيمي:

إن تحسين أداء العمل وتطوير قدرات العاملين يتطلب إضافة إلى الجهد والوقت الكافي التزاماً حقيقياً من جميع المعنيين، ولكن لسوء الحظ فإن أنظمة تقويم الأداء غالباً ما تفرض من خلال الإدارة المركزية أو من خلال كبار المديرين دون الاهتمام بالحصول على الالتزام الكافي لذلك، ولاشك بأن هذا يشجع المديرين على الاعتقاد بأن تقويم الأداء هو مهمة سطحية وعمل روتيني مرهق وشاق، أكثر من كونه مسؤولية مهمة من مسؤوليات الإدارة، ولاشك بأن تقويم الأداء بهذا الشكل الأجوف سيصبح مثلاً آخر لانتصار الوسيلة على الهدف، لذلك ولكي تستطيع الإدارة أن تلفت الانتباه إلى أهمية تقويم الأداء باعتباره مسؤولية مهمة من مسؤوليات الإدارة، يجب عليها أن تكون واضحة حول أهداف نظام تقويم الأداء، كما يجب أن تقوم بنشر هذه الأهداف في جميع أنحاء المنظمة، كما يجب الحصول على موافقة المديرين والمشرفين على تحقيقها، ولعل إحدى الطرق لتحقيق ذلك هو تقويم المشرفين والمديرين على أساس مدى التزامهم بعملية تقويم الأداء ومكافأتهم طبقاً لذلك، ومن جهة أخرى فإنه يمكن زيادة التزام العاملين من خلال مشاركتهم في تصميم وتطبيق نظام التقويم، أخيراً فإن الالتزام يمكن أن يزداد من خلال تشجيع المشرف على العمل كمساعد أو استشاري بدلاً من إتباع أسلوب القوة والإجبار.<sup>(١٥)</sup>

### ١٦- ٤- عدم كفاية التغذية المرتدة للعاملين:

إن المنظمات التي تهتم بتطوير مواردها البشرية وزيادة دافعية عاملاتها ليكونوا أكثر إنتاجية عليها تصميم أنظمة لتقويم الأداء التي تسمح بمناقشة نتائج تقويم الأداء مع العاملين، وتزويدهم بتغذية مرتدة عن الأداء، ذلك أن وضع الأهداف والتغذية المرتدة يمثل العناصر الرئيسية لمعظم نظريات الدافعية، وعليه لا يكفي إجراء تقويم للعامل وإرسال هذا التقويم لشؤون الموظفين، وإنما يجب إجراء مقابلات تقويم مجدولة بحيث يمكن للمشرف والمرؤوس التناقش في نقاط الضعف والقوة ووضع أهدافاً لتحسين الأداء. أخيراً لتوفير تغذية مرتدة مفيدة يجب على

المشرفين تطوير مهاراتهم التعليمية الإرشادية، وكذلك تخصيص الوقت والجهد اللازم لهذه المهمة، حيث إن فشلهم في تحقيق ذلك يمثل العائق الرئيس أمام فعالية تقويم الأداء.

#### ١٦ - ٥ - عدم التوافق بين خصائص المنظمة ونظام التقويم:

إن تقويم الأداء يعتبر جزءاً من العلاقة القائمة بين الأفراد والمنظمة، لذلك من المستحيل أن يتجاهل نظام التقويم لخصائص الأفراد والمنظمة، فمثلاً إن طريقة تصميم الوظائف يمكن أن تؤثر في اختيار طرق التقويم، كذلك فإن نمط الإدارة في المنظمة يمكن أن يؤثر أيضاً في عملية تقويم الأداء، فمثلاً من الصعوبة بمكان المشاركة في التقويم في المنظمات التي تتبع الأسلوب الإداري الأوتوقراطي.

#### ١٧ - مزايا تقويم الأداء ومحدداته:

إن تقويم الأداء على الرغم من ضرورته وأهميته بالنسبة لأية منظمة، إلا أنه قد يكون عاملاً سلبياً ومخرباً في المنظمة إذا لم يحسن استخدامه، وفيما يلي شرح لكل من الحالتين: <sup>(١٦)</sup>

#### ١٧ - ١ - تقويم الأداء كعامل مساعد للمنظمة:

إن تقويمات الأداء يمكنها مساعدة المنظمة بطرق مختلفة ولعل من أبرزها:

#### ١٧ - ١ - ١ - زيادة جودة القرارات التنظيمية:

غالباً ما يكون الأساس في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور والمكافآت، ومهام الوظيفة، وفرص التدريب معتمداً على عدد من العوامل، والتي من بينها أداء الوظيفة، ذلك أن النظام الجيد لتقويم الأداء يوفر الإمكانية لدعم نطاق عريض من القرارات التنظيمية، كذلك فإن تقويم الأداء يمكن أن يقدم أساساً لتقويم مدى جودة القرارات التنظيمية، فمثلاً إن تقويمات الأداء عادة ما تقدم مقاييس معيارية للمصادقة على أنظمة اختيار الأفراد، أو تقدير تأثير البرامج التدريبية.

وعلى الرغم من أن تقويم الأداء يمكن أن يسهم في زيادة جودة القرارات الإدارية، إلا أن هناك عوامل عديدة ربما تحد من ذلك ولعل من أبرزها:

- إن اتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور والمكافآت على أساس الأداء فقط رغم أنه يبدو سلوكاً منطقياً ظاهرياً، إلا أنه يتجاهل العديد من العوامل التي لها علاقة وثيقة بالأجر مثل: الطلب على العمل، ومستوى مهارات العاملين، والمحددات الموقفية، وأداء المنظمة، والعوامل السوقية.

- إن أنظمة التقويم التي تربط الأجر بالأداء كثيراً ما تدفع المقومين لإعطاء تقديرات مشوهة (مرتفعة).

- إن قرارات الترقية المعتمدة على الأداء ربما تؤدي لترقية الأفراد لمستوى لا يصلحون له، فمثلاً إن ترقية أفضل المهندسين لمنصب إداري يمكن أن يكلف المنظمة فقدانها لأفضل مهندسيها، في الوقت الذي يقدم

لها مديراً ضعيفاً، فإذا كانت متطلبات وحقوق وظيفتين تختلف بشكل جوهري، فإن ترقية أفضل مؤدٍ في الوظيفة (أ) إلى الوظيفة (ب) ربما لا تكون السياسة الأكثر فاعلية.

ولكن على الرغم من جميع المحددات المذكورة، فإنه لا يجب علينا أن نقلل من الأهمية والقيمة الكبيرة لارتباط المعلومات الدقيقة والصحيحة المتعلقة بالأداء مع القرارات التنظيمية، ذلك أن الهدف الأساسي لقسم أو وظيفة الموارد البشرية في أية منظمة هو تعظيم مساهمات العاملين في أهداف المنظمة، وهنا فإن تقويم أدائهم يمكن أن يلعب دوراً رئيساً في إنجاز هذه المهمة.

### ١٧- ١- ٢- زيادة جودة القرارات الفردية:

إن العاملين يجب أن يتخذوا عدداً من القرارات حول دورهم الحالي والمستقبلي في أية منظمة، بالنسبة للحاضر يجب عليهم أن يقرروا كيف يخصصون وقتهم، ومقدرتهم، وجهودهم، في إنجازهم لأعمالهم، وبالنسبة للمستقبل عليهم أن يقرروا كيف يطورون قدراتهم المستقبلية، وما هي أهداف المسار الوظيفي التي يجب أن يكافحوا من أجلها، إن أنظمة تقويم الأداء التي تقدم تغذية مرتدة دقيقة وفي الوقت المناسب، يمكن أن تسهم بشكل جوهري في زيادة جودة قرارات كهذه.

فعلى الرغم من جميع المشاكل والصراعات التي يمكن مواجهتها في إعطاء وتقديم التغذية المرتدة عن الأداء، فإن هناك إجماعاً واضحاً بأن التغذية المرتدة ذات الجودة المرتفعة يمكن أن تكون ذات نفع كبير لكل من المنظمة والأفراد.

هناك العديد من الدراسات التي أظهرت بأن التغذية المرتدة الدقيقة عن الأداء تعتبر عنصراً مهماً لنجاح التدريب، كما أنها تقدم مدخلات مهمة تساعد في إجراء التقويمات الذاتية على أسس واقعية، كما أنها تعتبر مهمة للحفاظ على المستويات المرتفعة من الدافعية في العمل.

كذلك فإن التغذية المرتدة عن الأداء تعتبر عنصراً مهماً في التطوير الذاتي من ناحيتين، فهي من جهة تساعد على تحديد نقاط الضعف والقوة، ومن جهة أخرى تدفع للتطور المستقبلي، ولكن تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من العوامل التي قد تحد من قيمة التغذية المرتدة، وتجعلها متحيزة وغير كاملة وغير دقيقة، ومن أبرز هذه العوامل:

- إن المقوم أو المشرف الذي يقدم التغذية المرتدة عن الأداء، ربما لا يكون لديه فكرة حول ماهية الأداء الجيد للأفراد، أو ما هي القيود التي أعاقت أدائهم، فمثلاً إذا كان الأفراد يعملون في بيئة تتميز بعدم كفاية الأدوات، أو المعلومات، أو الموارد الضرورية لأداء العمل، ففي هذه الحالة ليس من المنطقي تزويدهم بتغذية مرتدة سلبية عن أدائهم.

- إن التغذية المرتدة عن الأداء غالباً ما تميل للتركيز على الفرد وتتجاهل متغيرات النظام التي تؤثر على الأداء، فإذا كان إنتاج العاملين قليلاً لأن خط الإنتاج يتحرك ببطء شديد، فإن التغذية المرتدة حول المستوى المنخفض من مخرجاتهم لن تكون دقيقة أو متكاملة.
- هناك ضغوطاً قوية لإعطاء تقويمات مرتفعة وتغذية مرتدة إيجابية حتى في المنظمات التي لا يؤدي فيها العاملون أعمالهم بشكل جيد.

ولكن على الرغم من جميع المحددات السابقة، إلا أن ذلك لا ينفي دور وأهمية التغذية المرتدة عن الأداء في دعم القرارات الإدارية سواء الفردية منها أو التنظيمية.

### ١٧- ١- ٣- تعزيز الروابط بين المنظمة وأعضائها:

إن نمط التغذية المرتدة عن الأداء التي يستقبلها المقيّمون وتكرارها ومدى جودتها تؤثر إلى حد كبير في تقويماتهم لنظام تقويم أدائهم.

وعادة فإن التغذية المرتدة عن الأداء التي يستقبلها المقيّمون يمكن أن تؤثر في رؤيتهم وفهمهم للمنظمة. وقد قام العديد من الباحثين بفحص العوامل التي تؤدي إلى الإحساس بالعدالة أو عدم العدالة في عملية التقويم، وتأثير هذه العوامل على نظرة العاملين للمنظمة، فأتضح بأن جودة التغذية المرتدة عن تقويم الأداء تلعب دوراً في الإحساس بالعدالة، والشرعية، والمنطقية لمجال عريض من التطبيقات التنظيمية، فعندما تكون التغذية العكسية عن الأداء ضئيلة، وغير دقيقة، وغير كاملة، فإن ذلك ينعكس سلباً على أنظمة الموارد البشرية الأخرى، كذلك فإن الإجراءات المتعلقة بالأجور، والترقيات، والمكافآت تكون في موضع شك وريبة، وبالتالي فإن العاملين الذين يعتقدون بأن قرارات المنظمة غير عقلانية، أو غير عادلة، من غير المحتمل أن يكون لديهم التزام قوي تجاه تلك المنظمة، وهذا الالتزام المنخفض يقود بالمقابل إلى سلوكيات الانسحاب مثل التغيب، والتنقلات، وعدم الرضا.

إن الأفراد الذين يتم تقويمهم غالباً ما يربطون بين عدالة النتائج، وعدالة الإجراءات المستخدمة، إذ اتضح أنه عندما تكون الإجراءات مناسبة وتتسم بالعدالة فإنه من السهل تقبل النتائج السلبية، فمثلاً إذا كانت التغذية المرتدة عن الأداء تبدو دقيقة وملائمة، فإن الأفراد الذين حصلوا على علاوات، وترقيات بسيطة، أو الذين تم تخطيهم منها ربما تقبلوا هذه النتائج بسهولة، ومن جهة أخرى فإذا ما تسمت أنظمة تقويم الأداء، وأنظمة التغذية المرتدة بعدم الدقة، فإن ردود فعل الأفراد الذين فشلوا في الحصول على مكافآت قيّمة، ستكون قوية وسلبية حتماً. ذلك أن الأفراد الذين يتم تقويمهم ربما لا يكونون مطلعين على تدريب المقوم أو عمليات تطوير المقاييس، أو ربما لا يكون لديهم معلومات جيدة حول الطرائق المختلفة التي تستخدمها المنظمة في التقويم، حيث إن احتكاكهم الرئيس مع عملية التقويم قد لا يتمثل سوى في تقويمهم الفردي والتغذية المرتدة لمقابلة التقويم، ونتيجة لذلك فعندما تكون



التغذية المرتدة ذات جودة منخفضة، فإن المقيمين من المحتمل أن يستنتجوا بأن النظام الكلي لتقويم الأداء ذو جودة منخفضة أيضاً، وبالتالي فإن القرارات التي يتم اتخاذها على أساس نظام كهذا ستكون موضع شك وريبة وما لذلك من تأثير سلبي على الروابط بين المنظمة وأعضائها.

#### ١٧- ١- ٤- يقدم أساساً للتحليل والتغيير التنظيمي :

إن تقويم الأداء يمكن أن يقدم معلومات مفيدة لتحليل مستوى عمل المنظمة، واقتراح أساليب التغيير، وهناك إجماع متزايد بأن مفتاح نجاح التطوير التنظيمي هو التغيير في سلوكيات العمل الفردي لأعضاء المنظمة (Robertson, Parras, 1992)، وفي هذا المجال فإن صلاحية ودقة المعلومات حول أداء الفرد والمجموعة، يقدم أداة تحليلية لجهود التغيير المخطط، حيث أن المعلومات حول أداء العمل يمكن استخدامها في من تعريف المجالات التي هي بحاجة للتغيير، وكذلك لتقويم تأثير التغيير.

وقد أشار العديد من الباحثين إلى أنه على الرغم من أن التغييرات التنظيمية يتم استيعابها وتطبيقها على مستوى النظام الرئيسي، إلا أن النقطة الأساسية للتطوير التنظيمي هي تغيير سلوك الأفراد فيما يتعلق بالطرائق التي سوف يسهمون بها في زيادة فعالية المنظمة، وبالتالي فإن تقويمات الأداء يمكن أن يكون لها دور في توجيه جهود التطوير التنظيمي، وإمدادها بمعلومات مفيدة، ومن جهة أخرى فإن وجود نظام سيئ لتقويم الأداء يمكن أن يعطي معلومات مضللة حول مجالات التغيير المطلوبة أو حول نجاحها، يضاف إلى ذلك أن وجود نظام سيئ لتقويم الأداء يمكن أن يكون بحد ذاته محرضاً للتطوير التنظيمي، كذلك فإن تقويم الأداء بحد ذاته يمكن أن يكون أحد نماذج أنشطة التطوير التنظيمي، خاصة فيما إذا تم إدخال أنظمة جديدة للتقويم.

أخيراً لا بد من الإشارة إلى أن معلومات الأداء هي النوع الوحيد من أنواع المعلومات التحليلية والتي ربما تؤخذ في الاعتبار عند تصميم وتقويم جهود التطوير التنظيمي، كذلك فإن العيوب النموذجية لأنظمة تقويم الأداء يمكن بحد ذاتها أن تقدم معلومات نافعة لتصميم وتطبيق جهود التطوير التنظيمي، فمثلاً إذا كانت المشكلة في التقويم هي تضخم التقويمات، فإن إحدى الاستراتيجيات الممكنة للتطوير التنظيمي هي تغيير الثقافة التي تساند وتصادق على سلوك كهذا في التقويم.<sup>(١٧)</sup>

#### ١٧- ٢- تقويم الأداء كعامل مضر للمنظمة :

هناك العديد من الطرائق التي يمكن من خلالها لنظام تقويم الأداء أن يعوق المنظمة، ولعل من أبرزها :

#### ١٧- ٢- ١- المغالاة في تأكيد التقويمات على الأفراد وانخفاض التأكيد على الفريق أو النظام :

ذلك أن التقويم الفردي قد يمثل خللاً وظيفياً، لأنه يتعارض مع عمل الفريق، ويشجع القدرات المتوسطة، ويركز على النتائج قصيرة الأجل، ويغالي في التأكيد على الاختلافات الفردية في الأداء، وعلى هذا

الأساس اقترح Dimming أن تقويم الأداء الفردي لا يجب أن يتم، فهو يرى بأنه من الصعب أن يتم فصل تذبذب الأداء الناتج عن الفرد عن ذلك الناتج عن النظام، ففي بعض المنظمات، كتلك القائمة على خطوط التجميع التقليدية، هناك تذبذبات فردية صغيرة في الأداء وهي في حدها الأدنى، مقارنة مع تذبذبات الأداء الناتجة عن نظام الإنتاج، وبالتالي فإن محاولة تطبيق استراتيجيات تقويم الأداء الفردي في هذه البيئة سيقود غالباً إلى العديد من النتائج السلبية.<sup>(١٨)</sup>

ومن جهة أخرى فإن أداء العمل في مجال الخدمات، كالمستشفيات مثلاً، ربما يعتمد بشكل كبير على خصائص وأعمال الأفراد، كذلك فإن هناك تذبذبات مرتفعة نوعاً ما في مجال الأداء الفردي، لذلك في منظمات كهذه قد يكون من الضروري إجراء تقويم الأداء الفردي، واستخدام هذه التقويمات لقيادة عدد كبير من الأنشطة الإدارية والتطويرية مثل العلاوات، والترقيات، والتدريب.

ومن ناحية أخرى فإن التركيز على الأنظمة وتجاهل الجانب الفردي يمكن أن يؤدي إلى العديد من المشاكل المتوقعة، والتي يمكن توضيحها من خلال فحص تجارب المنظمات التي تستخدم سياسة المخزون الصفري في صناعاتها، حيث إن سياسة المخزون الصفري تتطلب عمل الفريق، وكذلك التكامل بين الفرق، والالتزام، والمرونة، ومستويات مرتفعة من المهارة، والتركيز على الجودة، كما أنها تركز بشكل أساسي على الإشراف واسع النطاق، لذلك فإن هذه الأنظمة تكون ذات ردود فعل قاسية جداً تجاه الأفراد المنحرفين عن مبادئ هذه النظم وما لذلك من تأثير سلبي على المنظمة ككل.

خلاصة لما سبق يمكن القول بأنه ليس من الحكمة تجاهل أي من الفرد أو النظام كي يتم تقويم وفهم الأداء بشكل جيد، ذلك أن التركيز على الفرد وتجاهل الموقف أو نظام الإنتاج الكلي سوف يطور صورة مشوهة للعوامل المؤثرة في الأداء، فمثلاً إذا كان أداء شخص ما ضعيفاً، فإن وجهة النظر التي تركز على الفرد ربما تقترح بأنه يجب على مشرفه أن يتدخل لزيادة دافعيته وتحسين أدائه، من خلال المكافآت أو العقوبات مثلاً، ولكن إذا كان السبب الحقيقي لضعف الأداء هو المحددات الموقفية للأداء، أو بعض العوامل المرتبطة بالنظام ككل، فإن الاستراتيجيات التي تركز على الفرد سيكون لها فرصة ضعيفة للنجاح.

#### ١٧- ٢- ٢- أنظمة التقويم ترسل رسائل مزدوجة:

هناك عدداً من المجالات التي يمكن أن تكون محلاً للرسائل المزدوجة التي ترسلها المنظمة فيما يتعلق بتقويم الأداء، ومن أبرز هذه المجالات ما يلي:<sup>(١٩)</sup>

- إن المنظمات قد ترسل رسائل مزدوجة للمشرفين فيما يتعلق بتقويم الأداء، ذلك أن المنظمات تدعي بأن تقويم الأداء يمثل جزءاً مهماً جداً من وظيفة المشرف، ولكنها في الواقع الفعلي من النادر أن تكافئ المشرفين الذين أحسنوا في تقويمات الأداء، أو تعاقب المشرفين الذين لم يهتموا بتقويم أداء مرؤوسيه.
- إن المنظمات قد ترسل رسائل مزدوجة بخصوص جوانب العمل الأكثر أهمية، ذلك أن نموذج تقويم الأداء يجب أن يعكس الجوانب الأكثر أهمية في أداء العمل، ولكن في الواقع الفعلي فإن الجوانب التي يتم تقويمها ربما تقتصر فقط على بعض الجوانب الهامة في أداء العمل، أو ربما تكون عامة وغامضة بحيث لا تشير إلى العمل بحد ذاته، وهذا يمكن ملاحظته خصوصاً في المنظمات التي تستخدم نموذج واحد للتقويم يغطي جميع الوظائف.
- أخيراً فإن المنظمات ترسل رسائل مزدوجة فيما يتعلق بأهمية تقويم الأداء بالنسبة للأفراد الذين يتم تقويمهم، ففي أغلب المنظمات يلاحظ بأن الارتباطات بين تقويم الأداء والقرارات التنظيمية غامضة وغير متماسكة، والسبب الأساسي في ذلك هو أن المنظمة عادة ليس لديها خطة واضحة ومتماسكة تصف كيفية استخدام نتائج تقويم الأداء بشكل فعلي في اتخاذ القرارات الهامة.
- أخيراً لا بد من الإشارة إلى أن هناك عدداً من الأسباب التي قد تجعل تقويم الأداء مصدراً لعدم الرضا والشكاوى في المنظمات ومن أبرزها:
  - إن أنظمة تقويم الأداء عادة تجبر المقومين على إجراء التمييز بين الأفراد والتي قد لا تكون حقيقية أو وظيفية، مثل أسلوب التوزيع الإجباري، وأسلوب الترتيب.
  - إن أنظمة تقويم الأداء تضع المقيمين في دور غير مرغوب فيه، فهم يمثلون دور كل من القاضي والناصح في آن واحد، إذ يجب عليهم تقويم مرؤوسيهم وتزويدهم بالدعم والتغذية المرتدة، وكذلك توجيههم للتطوير المستقبلي، إن المقيمين عادة ما يكونوا غير مرتاحين لهذه الأدوار، خاصة فيما يتعلق بتزويد المرؤوسين بالتغذية المرتدة.
  - إن تقويمات الأداء تبدو عادة منتهكة للحاجة إلى تحقيق العدالة في الإجراءات، ذلك أن تقويمات الأداء تعتبر ذاتية (غير موضوعية) غالباً، وأنظمة التقويم الذاتية يمكن أن تؤدي للتحيز وعدم العدالة.
  - أخيراً فإن الشهرة الضعيفة عموماً لتقويم الأداء يمكن أن تكون بحد ذاتها كمصدراً لعدم الرضا، فمثلاً يعتقد الكثير من المشرفين أن تقويم الأداء سوف يأخذ الكثير من وقتهم وجهدهم، دون أن تعود عليهم أية منافع من ذلك، وذلك لأن غالبية المنظمات لا تكافئ المشرفين الذين يحسنون التقويم ولا تعاقب المشرفين الذين يسيئون.

## ١٨ - العوامل المؤثرة في تقويم الأداء :

هناك العديد من العوامل التي تلعب دورها في التأثير على تقويم الأداء في أية منظمة، ويمكن تصنيف هذه العوامل أو المؤثرات في مجموعتين أساسيتين هما :

## ١٨ - ١ - المؤثرات البيئية :

هناك العديد من المتغيرات التي يتضمنها نظام تقويم الأداء، والتي يمكن أن تكون محلاً للتأثيرات البيئية، ولعل من أبرز هذه المتغيرات :

- معايير الأداء.
- أبعاد الأداء.
- تكرار التقويم.
- العلاقة بين المشرف والمرؤوس.
- نتائج التقديرات المرتفعة مقارنة بالمنخفضة منها.
- شرعية التقويم.

إن المتغيرات الستة السابقة لا تمثل قائمة بجميع المتغيرات الممكنة، وإنما هي فقط للمساعدة في وصف كيفية تأثير البيئة غير المباشر في نظام تقويم الأداء.

إن البيئة التي تتميز بالتعقيد، يمكن أن يكون لها تأثيرات مختلفة على كل من المتغيرات المذكورة أعلاه، ولتسهيل العملية سوف تقتصر المناقشة على تأثيرات خمسة جوانب بيئية نوضحها في الآتي :

- الجانب الاجتماعي : مدى دعم القيم والمعايير السياسية والاجتماعية لمفهوم تقويم الأداء كممارسة نموذجية في المنظمة.
  - الجانب القانوني : مدى سماح النظام القانوني بتطبيق ممارسات تقويم الأداء، والتسهيلات التي يقدمها بهذا الصدد.
  - الجانب الاقتصادي : مدى ملاءمة الظروف الاقتصادية العامة بالنسبة للمنظمة.
  - الجانب الفني : إلى أي مدى تمتلك المنظمة أو تتحكم في التكنولوجيا وطرائق العمل اللازمة للقيام بوظائفها.
  - الجانب المادي : مدى توفر الموارد المادية اللازمة.
- وفيما يلي نقدم شرحاً لتأثير تلك الجوانب البيئية على كل متغير من المتغيرات السابقة :

## ١٨- ١- ١- معايير الأداء:

إن معايير الأداء التي يتم وضعها لتعريف الأداء الجيد والأداء الضعيف ، من الطبيعي أن تتأثر إلى حد كبير بالجوانب البيئية التي تم ذكرها، فمثلاً إن السؤال حول ما إذا كان يجب وضع معايير للأداء، بحيث تتيح الفرصة للجميع كي يؤديوا بشكل جيد، أم يجب وضعها بحيث تسمح لبعض العاملين فقط في النجاح والبعض الآخر بالفشل، إن تحديد ذلك يمكن أن يعتمد جزئياً على قيم المجتمع ككل، فالمجتمع الذي يؤكد على المنافسة والإنجاز، ربما يقود إلى معايير تقويم أعلى، من مجتمع آخر يؤكد على تحقيق الرضا (الإشباع) من خلال العمل.

كذلك فإن النظام القانوني من المحتمل أيضاً أن يؤثر في معايير الأداء، ولكن بدرجة أقل، بمعنى أن النظام القانوني ربما لا يكون له تأثيراً مباشراً على المعايير (مثل رفع المعايير أو تخفيضها)، ولكن من المحتمل أن يؤثر في تحديد درجة وضوح المعايير، وكذلك في درجة إلزاميتها، كما يمكن توقع اختلاف معايير الأداء (ارتفاعها) خلال فترة كساد الأعمال عنها في فترة النمو الاقتصادي أو حالة الاستقرار.

كذلك فإن المركز التكنولوجي للمنظمة يؤثر أيضاً على معايير الأداء فيها، فالمنظمة التي تكون متأخرة تكنولوجياً ربما تحاول تعويض ذلك بوضع معايير مرتفعة للأداء، كذلك عندما تكون المنظمة معقدة تكنولوجياً، ربما لا نرى فيها ارتباطاً قوياً بين معايير الأداء الموضوعة للعاملين وبين مخرجات المنظمة، ومن جهة أخرى فإن المنظمة التي تستخدم تكنولوجيا خط التجميع، من المؤكد أن يكون لديها معايير أداء مختلفة عن تلك التي تعتمد على فريق عمل يعمل بشكل شبه مستقل في إنتاج منتجاتها.

أخيراً فإن تأثير الجانب المادي من المحتمل أن يكون مشابهاً جداً في قوته للجانب الاقتصادي، ولكن ربما في اتجاه مختلف، فعندما تكون الموارد المادية اللازمة للإنتاج غير متاحة، فربما يكون من الضروري وضع معايير منخفضة للأداء الوظيفي.

## ١٨- ١- ٢- أبعاد الأداء:

إن تحديد مكونات الأداء، والأهمية النسبية لكل منها من المحتمل أن يتأثر بالبيئة، فالشركات الأمريكية مقارنة باليابانية تقدم مثلاً للتأثيرات الاجتماعية، ذلك أن المدير الأمريكي غالباً ما يركز على الأداء الفردي للعمل، بينما يركز المدير الياباني على القدرة على الأداء الجماعي، عند تقويمهم لأداء المرؤوسين ذاتهم. أما النظام القانوني فمن المحتمل أن يكون تأثيره معتدلاً على أبعاد الأداء، فمثلاً عندما يكون النظام القانوني أقل تعاطفاً مع تقويمات الأداء السائدة، فإن المنظمات غالباً ما ستركز على الأبعاد التي تتضمن: الوضوح، والدقة، والموضوعية.

كذلك فإن البيئة الاقتصادية تؤثر بشدة على اختيار أبعاد الأداء، ففي ظل بيئة اقتصادية غير ملائمة فإن المنظمات ستركز على أهداف الأداء قصيرة الأجل، إضافة للأهداف المرتبطة بالمستويات الإدارية الدنيا، وعلى ذلك فإن المشرف الذي يفشل بتحقيق الأهداف المتعلقة بإنتاج المنتج أو الخدمة، ولكنه ينجح في تطوير مرؤوسيه، سيحصل بالطبع على تقييمات أداء منخفضة جداً في هذه الحالة.

كذلك فإن البيئة الفنية أيضاً سيكون لها تأثيراً قوياً في اختيار أبعاد الأداء، حيث إن أبعاد الأداء تختلف بين الصناعات والشركات التي يكون لديها مستويات مختلفة من التطور الفني.

أخيراً فإن البيئة المادية ستؤثر بقوة على تعريف كفاءة الأداء، فعندما تتسم الموارد بالندرة فإن العامل الذي ينتج أقل ولكنه يصون المواد الأولية والموارد، ربما يتلقى تقويماً أفضل من عامل آخر ينتج كمية أكبر، ولكنه مسرف في استخدام المواد الأولية.

### ١٨- ١- ٣- تكرر التقويم:

غالباً ما يكون للقيم الاجتماعية تأثيراً ضعيفاً على مدى تكرار التقويم، فعلى سبيل المثال، نجد أن إجراء التقويم بصورة سنوية يعتبر مبدأً سائداً، وهنا فإن القيم الاجتماعية يمكنها التأثير على المنظمة التي تحاول جعل التقويم أقل أو أكثر تكراراً من سنة واحدة.

أما النظام القانوني فمن المحتمل أن يكون له تأثيراً متوسطاً، وربما غير مباشراً على تكرار التقويم، فكثير من المنظمات تتخذ القرارات الإدارية الرئيسية (خصوصاً القرارات الخاصة بالرواتب) وفقاً لبرنامج سنوي تقريباً، فإذا كان النظام القانوني يشجع الارتباط القوي بين التقويم والقرارات الإدارية، فإن ذلك ربما يقود لتفضيل قوي للتقويم السنوي أو نصف السنوي، والذي يتوافق مع برنامج المنظمة لاتخاذ القرارات الإدارية.

إن كلاً من البيئة الاقتصادية والمادية يمكن أن يكون لها تأثيراً متوسطاً على تكرار التقويم، كما لو أن البيئة المادية والاقتصادية أصبحت غير ملائمة، فسوف يكون هناك حوافز قوية لتكرار تقويم الأداء، والذي يقترن عادة مع برامج موجهة لزيادة مخرجات الأداء الضعيف، أما عندما تكون البيئة المادية والاقتصادية جيدة ومناسبة فمن المحتمل أن يكون هناك منفعة أقل من تكرار تقويم الأداء.

أخيراً فإن البيئة الفنية قد يكون لها تأثيراً ضعيفاً على تكرار التقويم، ولكن هناك استثناءً واحداً وهو الحالة التي يكون فيها المشرف ضعيف الخبرة بتكنولوجيا الإنتاج المستخدمة، فهنا غالباً ما يتجنب المشرف كثرة التكرار في تقويم الأداء.

## ١٨- ١- ٤- العلاقة بين المشرف والمرؤوسين :

إن القيم الاجتماعية يمكن أن يكون لها بعض الأثر في طبيعة العلاقة بين المشرفين والمرؤوسين، بمعنى هل ستكون هذه العلاقة أوتوقراطية، أم قائمة على المشاركة. أما النظام القانوني فليس له غالباً تأثيراً قوياً على العلاقات بين المشرف والمرؤوس، ومع ذلك فإن النظام القانوني المعادي للتقويم، ربما يقود المشرفين لمحاولة تجنب المساءلة، بأن يكونوا أكثر رسمية في علاقاتهم بمرؤوسيه.

إن كلاً من البيئة الفنية والاقتصادية وكذلك تقلص البيئة المادية، من المحتمل أن يؤثر على العلاقات بين المشرف والمرؤوس بشكل جوهري، فالبيئة الاقتصادية، أو المادية غير الملائمة، أو البيئة الفنية المعقدة، من المحتمل أن تعمل على زيادة درجة اعتماد المشرف على مرؤوسيه، ذلك أن ظروفه كهذه يمكن أن تشكل ضغطاً على المشرف كي ينتج اعتماداً على الأداء المرتفع لمرؤوسيه.

وكذلك عندما تصبح التكنولوجيا معقدة بشكل متزايد فإن المشرف ربما يخفف علاقاته بمرؤوسيه بشكل متزايد، خاصة إذا كان لا يستطيع العمل (أو ليس لديه الخبرة الكافية) بالمعدات التي يستخدمها المرؤوسون.

## ١٨- ١- ٥- استخدام نتائج تقويمات الأداء :

إن القواعد والقيم الاجتماعية يمكنها أن تؤثر في استخدام نتائج تقويمات الأداء، كذلك فإن درجة هذا التأثير ستحدد بمدى دعم القيم الاجتماعية السائدة لمعاملة العاملين الجيدين والضعيفين بشكل مختلف، فعلى سبيل المثال، نجد أن ممارسات ربط المكافأة التي يحصل عليها الأفراد بمستوى أدائهم، تختلف في الولايات المتحدة عنها في اليابان.

إن النظام القانوني يمكن أن يكون له تأثيراً قوياً على فيما إذا كان سيتم ربط تقويم الأداء بالقرارات الإدارية أم لا، فالنظام القانوني المعادي لتقويم الأداء، سيكون أيضاً معادياً لاستخدام تقويمات الأداء كأساس لتوزيع المكافآت التنظيمية، في حين أن النظام القانوني الذي يعترف بقوة بحقوق الإدارة في تقويم أداء العاملين فإنه من المحتمل أن يدعم ربط المكافآت مباشرة بتقويمات الأداء.

إن التراجع في البيئة الاقتصادية والمادية سيكون حافزاً على ربط المكافأة بمستويات الأداء، إذ يمكن توقع أن تكون المنظمات أكثر استخداماً لتقويمات الأداء في اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالأفراد كتلك المتعلقة بالرواتب والترقيات والتوظيف، عندما تكون البيئة الاقتصادية غير ملائمة عنها عندما تكون ملائمة.

أما البيئة الفنية فغالباً ليس لها أي تأثير على قرار المنظمة فيما يتعلق بربط المكافآت مع تقويم الأداء، ومع ذلك فهناك استثناء واحد وهو عندما لا تتوفر لدى المشرف الخبرة في التكنولوجيا التي يستخدمها العاملون، وذلك

كونه لا يستطيع التماهي مع التكنولوجيا المستخدمة ، وربما لا يكون في هذه الحالة قادراً على التمييز بين الأداء الجيد والأداء الضعيف.

### ١٨- ١- ٦- شرعية التقويم:

تلعب القيم الاجتماعية دوراً مهماً في التأثير على شرعية التقويم ، فمثلاً يلاحظ بأن كثيراً من الدول الأوروبية تميل إلى تخفيض التركيز على التقويم الفردي ، وعادة ما تضع محددات قانونية على أنظمة التقويم التي لا تلقى قبولا من العاملين ، فإذا ما تم ترتيب مختلف الدول حسب الدرجة التي تنظر بها ثقافتها السائدة إلى تقويم الأداء الفردي كمشاط مقبول ، فإن الولايات المتحدة ستكون قريبة من رأس القائمة ، بينما الدول التي يكون تركيز ثقافتها على أداء المجموعة ، مثل اليابان ، فغالبا ما سيكون ترتيبها في أسفل القائمة ، كذلك فإن قبول أي نظام خاص للتقويم سوف يعتمد أيضا على درجة توافق النظام مع قيم المجتمع.

أما بالنسبة للنظام القانوني فله وظيفة واحدة في هذه الحالة ، وهي أن ينظم القيم الاجتماعية المتصلة بتقويم الأداء ، فمثلاً إن النظام القانوني في أمريكا يوافق على مبدأ تقويم الأداء ، ولكنه أيضاً يتطلب إجراءات وقائية صارمة لحماية العاملين من استبداد ونزوات المشرفين.

إن البيئة التكنولوجية يمكن أن يكون لها تأثيراً قوياً على تحديد مدى شرعية تقويم الأداء ، ولكن يصعب التنبؤ في اتجاه هذا التأثير ، فإذا كانت التكنولوجيا معقدة ، والمشرف غير مؤتلف مع التكنولوجيا ، فإن فكرة تقويم المشرف لأداء مرؤوسيه ربما لا تكون مقبولة ، ومن جهة أخرى فإذا كان المشرف مؤتلفاً مع التكنولوجيا المستخدمة من قبل العاملين أو خبير بها ، ربما يكون هناك مقاومة أقل في الاعتماد على المشرف كمصدر رئيسي في التقويم.

إن البيئة الاقتصادية ربما تؤثر على تقدير المشرفين والمرؤوسين لشرعية الطرائق المختلفة المستخدمة في تقويم الأداء ، فهناك دليل على أن الظروف الاقتصادية السيئة يمكن أن تؤدي إلى زيادة درجة الصراع في المنظمات ، ذلك أن المرؤوسين ربما يقاومون بشدة في هذه الحالة محاولات مشرفيهم للتمييز فيما بينهم على أساس مستوى الأداء ، خصوصاً فيما لو ارتبطت هذه التقويمات بنتائج سلبية.

أما البيئة المادية فليس لها تأثيراً قوياً على الإحساس بشرعية تقويم الأداء ، ومع ذلك فهناك استثناءً واحداً يمكن أن تكون فيه تأثيرات البيئة المادية قوية ، وذلك إذا كان هناك قيوداً تمنع الأفراد من الأداء الجيد ، ففي هذه الحالة ربما لا يقبل العاملون أي نظام للتقويم يحاول الفصل بين المؤدي الجيد والمؤدي الضعيف.

### ١٨- ٢- المؤثرات التنظيمية:

يمكن تصنيف المؤثرات التنظيمية التي تؤثر في تقويم الأداء ضمن مجموعتين من المتغيرات هما:



## ١٨- ٢- ١- المتغيرات التنظيمية على المستوى الجزئي :

وهي تؤثر في جودة التقويم وصحته وقبوله وتتضمن :

## ١٨- ٢- ١- خصائص العمل، والقائد، والمجموعة :

وفقا لدراسة Hackman، فإن الجماعات لديها عدداً من الطرائق تستطيع من خلالها التأثير في الأفراد، فهي تستطيع التأثير في مهارات الأفراد ومعارفهم، ومستوى إشارتهم عندما يعملون، والجهود التي يبذلونها، واستراتيجيات الأداء التي يتبعوها، حيث أن الجماعة لا تضع فقط المعايير المتعلقة بالإنتاجية، وإنما تضع أيضاً المعايير التي تحدد مستويات تقويمات الأداء المقبولة، وبالتالي فقد تقوم الجماعة بوضع المعيار الذي يقود المقومين إلى الاعتقاد بأن التقويمات المرتفعة هي التقويمات المقبولة فقط، وفي هذه الحالة فإن المقوم غالباً ما سيتجنب تسجيل التقويمات التي تصف الأداء المتوسط أو المنخفض، حتى عندما تكون هذه التقويمات دقيقة.

إن خصائص الجماعة، مثل التقلبات في أداء أعضائها، وسماتهم، تؤثر أيضاً في دقة التقويمات وصحتها، وقد وجد Liden & Mitchell، بأنه في مجموعة العمل التي كانت تضم شخصاً واحداً ذا أداء ضعيف واثنين من ذوي الأداء الجيد، فإن تقويم الشخص ذي الأداء الضعيف كان أعلى مما يجب أن يكون عليه، في حين أن تقويمات الأشخاص ذوي الأداء الجيد كانت أقل مما يجب أن تكون عليه، وهذا يكون صحيحاً بصورة خاصة عندما يكون الشخص ذو الأداء الضعيف ذا شعبية مرتفعة ومهارات قيادية، كذلك فإن درجة الاعتماد المتبادل بين أعضاء الجماعة، كانت على علاقة جيدة بنتائج تقويم الأداء، فقد وجد Liden & Mitchell بأن الأفراد ذوي الأداء الجيد كان تقويمهم أعلى، والأشخاص ذوي الأداء المنخفض كان تقويمهم أقل مما يجب أن يكون عليه، عندما لم يكن هناك اعتماد متبادل بين أعضاء الجماعة، ومن جهة أخرى عندما كان هناك اعتماد متبادل بين أعضاء المجموعة فإن الأشخاص ذوي الأداء الجيد كان تقويمهم أقل والأشخاص ذوي الأداء الضعيف كان تقويمهم أعلى مما يجب أن يكون عليه، كما وجدوا أيضاً بأنه عندما يكون هناك اعتماد متبادل بين أعضاء الجماعة، فإنه من الصعب بالنسبة للمقوم أن يقوم مساهمات أعضاء الجماعة بشكل فردي، حتى ولو كان أداء أحد الأعضاء ضعيفاً مقارنة بالأعضاء الآخرين.<sup>(٢٢)</sup>

ومن ناحية أخرى فإن المشرفين لا يعاملون جميع المرؤوسين بنفس الطريقة، فقد أكدت إحدى نظريات القيادة، وهي نظرية التبادل بين الرئيس والمرؤوس، بأن الرؤساء يصنفون مرؤوسيههم إلى قسمين، منهم من يعتبرونه ضمن جماعتهم، والآخر خارجها، (وذلك ضمن جماعة العمل الواحدة)، فالأعضاء الذين هم داخل الجماعة يحصلون على المزيد من الثقة والمعلومات من المشرفين، ويؤدون مهاماً أكثر متعة وتعقيداً، في حين أن المهام

البسيطة والروتينية تكون من نصيب أولئك الذين هم خارج المجموعة، وبالطبع فإن ذلك سينعكس على تقويم أدائهم.<sup>(٢٣)</sup>

كذلك فإن خصائص العمل (الوظيفة) تلعب دورها مهماً في تحديد المقياس أو منهج التقويم الذي سيتم الأخذ به، وكذلك تؤثر في دقة التقويمات، وقد وجد Liden & Mitchell، بأن تكييف العمل مع بنية التقويم سوف يزيد من فعالية التقويم، كما وجدوا بأن الأهداف المختلفة من التقويم (مثل الترقية أو تزويد العاملين بتغذية مرتدة) ربما تتطلب أيضاً مقاييس مختلفة (مثل مقياس السمات، أو المقاييس السلوكية).

### ١٨- ٢- ١- ٢- المكافآت، والعقوبات، والثقة، والتهديدات:

وجد (Longenecker, 1987)، بأنه عند ارتباط تقويمات الأداء بالمكافآت أو العقوبات فإن المشرفين غالباً سوف يلجؤون إلى تضخيم التقويم، وذلك كي يتيحوا الفرصة للمرؤوسين في الحصول على المكافأة، أو تجنب العقوبة.<sup>(٢٤)</sup>

كما اتضح بأن الثقة والتهديد تؤثر على كل من جودة القياس السيكولوجي في عملية التقويم، وكذلك في مدى قبول نظام التقويم، فمثلاً عندما اتسم المناخ التنظيمي بثقة منخفضة، حتى بين المقومين أو بين المستويات التنظيمية، أدى ذلك لانخفاض فعالية نظام تقويم الأداء، وقد أشار Lawler إلى أن الثقة ربما تكون أكثر أهمية عندما يتم استخدام التقويمات كأساس للترقية أو القرارات الإدارية، منه عندما تستخدم كأساس للحصول على تغذية عكسية فردية، وبغض النظر عن هدف التقويم، فإن المقومين الذين يتمتعون بثقة عالية، غالباً ما تكون تقويماتهم أقل تساهلاً، في حين أن المقومين الأقل ثقة تكون تقويماتهم أكثر تساهلاً.<sup>(٢٥)</sup>

ومن جهة أخرى فإن إحساس المرؤوسين بالتهديد، يؤثر في اتجاهاتهم نحو نظام التقويم، فالمدير الذي يحاول مساعدة مرؤوسيه كي يطوروا أنفسهم، قد يدفع مرؤوسيه لأن يشعروا بالتهديد، لأنه يحتمل أن يعطيهم تقديرات منخفضة كي يعملوا على تطوير قدراتهم.

### ١٨- ٢- ١- ٣- تقويم الأداء الماضي والمستوى الحالي من الأداء:

إن المشرف يتفاعل مع مرؤوسيه، ويلاحظهم، ويقوم بتقويم أدائهم خلال فترة من الزمن، بمعنى أن التقويم لا يحدث مرة واحدة فقط، وبالتالي فإن المشرف يلاحظ مستوى أداء المرؤوس طوال الوقت، وهذا المستوى قد يختلف من وقت لآخر، وقد وجد Murphy & Cleveland، بأن تقويمات الأداء الماضية، سواء السلبية منها أم الإيجابية، كان لها تأثيرات جوهرية على التقويمات اللاحقة.<sup>(٢٦)</sup>

## ١٨- ٢- ١- ٤- خصائص نظام التقييم:

يقصد بخصائص نظام التقييم مجموعة السمات التي تميزه عن غيره من الأنظمة الأخرى، مثل نوع المقاييس المستخدمة، وهدف التقييم، والمشاركة في عملية التقييم، ووجود البرنامج التدريبي، وتكرار التقييم، وسرية عملية التقييم الخ.

فقد وجد Bernardin&Beatty، بأنه إذا كان الهدف من التقييم هو التنبؤ بالأداء المستقبلي أو المحتمل، فإن مقاييس السمات ربما تكون أكثر حساسية لاستخدامها في هذا المجال بدلا من المقاييس السلوكية. كذلك فقد قام Platz، بفحص العلاقة بين خمسة من الخصائص لنظام التقييم وهي (السرية، فرصة المشاركة، فرصة تطوير خطط العمل، وجود برنامج تدريبي للمقومين، تكرار التقييم)، وبين رضا العاملين عن عملية التقييم، وقد وجد بأن الأفراد الذين يتم تقييمهم كانوا أكثر رضا عن عملية التقييم عندما كانوا قادرين على تقديم المدخلات للعملية، والمساعدة في تطوير خطط العمل، وكان لديهم معرفة حول أبعاد التقييم وإجراءاته، كما وجد أيضا اعتدال العلاقة بين خصائص نظام التقييم والرضا عن التقييم.<sup>(٢٧)</sup>

## ١٨- ٢- ١- ٥- معرفة المقوم والتزامه وعواطفه:

إن المعرفة بين المقوم والمقوم تؤثر في عملية التقييم، وهنا يمكن التمييز بين المعرفة الناتجة عن العمل، والمعرفة الشخصية، حيث إن كلا النوعين من المعرفة له علاقة بتساهل المقوم، رغم أن هذه العلاقة تكون أقوى في الحالة الثانية، ولكن لم يُلاحظ وجود علاقة بين المعرفة القائمة بين المقوم والمقوم وبين خطأ الهالة، وقد وجد Kingstrom & Mainstone، أن تقويمات الأداء كانت أكثر دقة عندما كانت المعرفة بين المقوم والمقوم ناتجة عن العمل منها عندما كانت هذه المعرفة ليست ناتجة عن العمل، كأن تكون ناتجة عن وجود علاقة اجتماعية مثلا.

كذلك فإن الالتزام المسبق من قبل المقوم تجاه المقوم يؤثر في عملية التقييم، حيث وجد Kingstrom&Mainstone بأن المقيمين الذين أعطوا التزاما مبدئيا (الترقية مثلا) إلى المرؤوس سيكونون متحيزين (أكثر لينا) في تقويماتهم وذلك لتبرير دعمهم للمرؤوس وترقيته، كما وجد أيضا بأن تقويمات الأداء التي يعطيها الرئيس لمرؤوسه كانت أعلى بالنسبة لفرد ضعيف قام هو بترقيته، مقارنة بمحالة أخرى تم فيها ترقية المرؤوس من قبل مقوم آخر، وذلك لأن المقوم هنا يشعر بمسؤولية أكبر.<sup>(٢٨)</sup>

أخيرا فإن عواطف المقوم تجاه الأفراد الذين يتم تقييمهم تؤثر أيضا في عملية التقييم، حيث وجد Tsui&Barry، بأن مستوى التقويمات الذي أعطي بواسطة المقومين الذين كانت عواطفهم إيجابية تجاه المقومين كان مرتفعاً مقارنة بالتقويمات التي وضعها مقومون آخرون كانت عواطفهم سلبية تجاه مرؤوسهم.<sup>(٢٩)</sup>

## ١٨- ٢- ٢- المتغيرات التنظيمية على المستوى الكلي :

حيث تؤثر هذه المتغيرات عادة في التقويم ونتائجه بشكل غير مباشر، ومن أبرز هذه المتغيرات :

### ١٨- ٢- ٢- ١- الهيكل التنظيمي ودورة الحياة التنظيمية :

يقصد بدورة الحياة التنظيمية مراحل النمو التي تمر بها أية منظمة ، حيث إن لكل مرحلة من مراحل النمو أهدافها ومشاكلها الخاصة ، وهذا يعني أن أهداف المنظمة ليست ثابتة وإنما تتغير وتتطور من مرحلة لأخرى ، ولا شك بأن ذلك يجب أن ينعكس على نظام تقويم الأداء ، بمعنى أن أنظمة تقويم أداء العاملين يجب أن تكون مرنة وليست جامدة ، كما لا يجب الافتراض بأن تكون هذه الأنظمة متساوية الفعالية عند المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة . كذلك يمكن للهيكل التنظيمي أن يؤثر في تقويم الأداء ، حيث وجد بأن هناك نموذجاً ثابتاً نسبياً للعلاقة بين المستويات التنظيمية والاتجاهات (مثل الرضا عن التقويم) ، فقد وجد Bernardin&Beatty اختلافاً في توقعات الأداء عند المستويات المختلفة من الهرم التنظيمي ، حيث إن المشرفين قوّموا السلوك ذاته أقل مما قوّمه المرؤوسين ، كما وجدوا بأن استخدام التقويم قد انخفض في الوحدات التنظيمية التي يستطيع فيها العاملون القيام ببعض الأعمال دون الرجوع لمشرفهم.<sup>(٣٠)</sup>

### ١٨- ٢- ٢- ٢- الأهداف التنظيمية :

إن المنظمات هي عبارة عن أنظمة يتم توجيهها وإدارتها من خلال الأهداف ، لذلك فإن مصمم النظم في المنظمة عادة ما يبحث عن تطوير الأنظمة التي تجعل هذه الأهداف ممكنة التحقيق ، والتي من بينها أنظمة التقويم ، وأنظمة المكافآت ، وعلى ذلك يمكن القول بأن نظام تقويم أداء العاملين في أية منظمة يمكن أن يصمم وتتم إدارته بشكل مختلف اعتماداً على أهداف المنظمة .

### ١٨- ٢- ٢- ٣- القيم، والمناخ، والثقافة التنظيمية :

إن الثقافة التنظيمية في أية منظمة تلعب دوراً مهماً في التأثير على تقويم أداء العاملين فيها ، ذلك أن الثقافة تمثل ترجمة لتاريخ أية منظمة ، والتي يمكن لأعضائها استخدامها ليكتشفوا كيف يمكنهم أن يسلوكوا بشكل جيد في المستقبل ، كما يمكن للثقافة أيضاً أن تولد التزاماً نحو القيم المشتركة أو فلسفة الإدارة ، فضلاً على أنها تخدم كآلية تحكم تنظيمية والتي توافق على بعض النماذج من السلوك بشكل غير رسمي أو تمنعها . وهنا تجدر الإشارة إلى أن الثقافة تعتبر مفهوماً أقل تبلوراً من المناخ التنظيمي ، فالثقافة تشير إلى الافتراضات والقيم التي تبين السبب وراء مكافأة أنشطة وسلوكيات معينة ، في حين أن تركيز المناخ هو على كيفية عمل المنظمة (مثل ما الذي سيتم مكافأته ، ودعمه ، وتوقعه) ، حيث يمكن للمناخ أيضاً أن يؤثر في تقويمات الأداء .

أخيرا فان قيم المنظمة يمكنها أيضا التأثير على تقويمات الأداء ، فإذا ما كانت المنظمة تتبنى قيمة الجودة مثلاً ، فمن الطبيعي ان تنعكس تلك القيمة في أنظمة تقويم الأداء الخاصة بها.

### ملخص الفصل السادس

- يمكن تعريف تقويم الأداء بأنه نشاط شامل ، مستمر ومنظم ، يهدف إلى تحديد مدى صلاحية الفرد في أدائه للمهام الموكلة إليه ، ومستوى أدائه لهذه المهام ، ومدى التزامه بالمعايير التنظيمية خلال فترة زمنية معينة.
- يوجد تكامل كبير بين نظام تقويم الأداء وأنظمة الموارد البشرية الأخرى ، ذلك ان أنظمة إدارة الموارد البشرية كي يعمل بشكل جيد ، لا بد من توفير معلومات صحيحة ودقيقة عن الأداء ، وفي حالة غياب هذه المعلومات سيكون من الصعب بالنسبة للأنظمة الأخرى في المنظمة أن تعمل بشكل فعال.
- يمكن تقويم أداء العاملين من خلال استخدام طرائق مختلفة ، وعموما يمكن تصنيف معظم الطرائق الحالية المستخدمة في تقويم الأداء في مجموعتين ، الأولى تتمثل في المقاييس الموضوعية ، والثانية تتمثل في المقاييس الشخصية.
- تتمثل عناصر تقويم أداء العاملين إما في معايير الأداء ، أو الصفات الشخصية للمقوم ، أو الأهداف التي ينبغي على المقوم تحقيقها ، حيث يتم تضمين نموذج تقويم الأداء بعض أو كل هذه العناصر ، ويتم الحكم على كفاءة أداء الموظف على أساس مدى انطباق العناصر السابقة عليه ومدى التزامه بها.
- في معظم المنظمات يقوم المشرف أو الرئيس المباشر بتقويم أداء مرؤوسيه وذلك باعتباره أكثر الناس قدرة على ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم ، نظرا لصلته المباشرة بهم واحتكاكه المستمر معهم ، إضافة إلى المشرف المباشر هناك عدة أطراف يمكنها تقويم أداء العاملين ، تتمثل في الزملاء ، والعملاء ، والمرؤوسين ، إضافة للتقويم الذاتي.

- تم تطوير العديد من البرامج التدريبية التي تهدف لمساعدة المقومين في إجراء تقويمات دقيقة و موثوقة للأداء ، وعموماً يمكن تصنيف هذه البرامج إلى ثلاثة أصناف وهي : التدريب على تفادي أخطاء المقوم ، والتدريب على الملاحظة ، والتدريب على اتخاذ القرار.
- إن أي نظام لتقويم أداء العاملين كي يتسم بالفعالية والجودة ، يجب أن تتوفر فيه الخصائص الآتية : الشرعية ، والموثوقية ، والحساسية ، والعملية ، والمقبولية ، والترابط.
- هناك العديد من العوائق التي تحول دون تحقيق الفعالية في تقويم الأداء ، أبرزها : عدم ملاءمة معايير التقويم ، وأخطاء المقوم ، وعدم كفاية الالتزام التنظيمي ، إضافة لعدم التوافق بين خصائص المنظمة ونظام التقويم.
- هناك العديد من العوامل التي تلعب دورها في التأثير على تقويم الأداء في أية منظمة ، ويمكن تصنيف هذه العوامل أو المؤثرات في مجموعتين أساسيتين هما : المؤثرات البيئية ، والمؤثرات التنظيمية.

### أسئلة للمناقشة

قم بالدخول إلى الرابط أدناه، والخاص بوزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، للاطلاع على نظام تقييم الأداء الوظيفي المطبق في تقييم أداء العاملين في القطاع العام.

<http://www.mcs.gov.sa/ImportantInformation/Pages/PerformanceEvaluation.aspx>

وقم بتحميل نموذج تقييم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية، من خلال الرابط الآتي:

<http://www.mcs.gov.sa/ArchivingLibrary/Forms/Pages/Forms-001.aspx>

- ومن خلال قيامك بتحليل النظام، ونموذج تقييم الأداء الذي قمت بتحميله، أجب عن الأسئلة الآتية:
- أ - ما هي الطريقة التي يعتمدها النموذج في تقييم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية، وهل تعتقد أن تلك الطريقة كافية لوحدها في تقييم أداء شاغلي الوظائف التعليمية، وهل تعتقد أن العناصر التي تضمنها النموذج، تعد كافية للحكم على جودة الأداء التعليمي، ما هي مقترحاتك التطويرية في هذا المجال؟
  - ب - هل تعتقد أن المصادر التي تم ذكرها تعد كافية للرجوع إليها لإجراء عملية التقييم؟
  - ت - هل تعتقد أن نظام تقييم الأداء بشكله الحالي يتسم بخصائص النظام الفعال لتقييم الأداء الوظيفي، برر إجابتك بالنسبة لكل خاصية على حدى؟
  - ث - أشارت اللائحة إلى أن التقييم يتم إعداده من قبل الرئيس المباشر، فهل برأيك يعد ذلك كافياً للوصول إلى معلومات كافية بخصوص الأداء، ما هي مقترحاتك للتطوير؟
  - ج - ما هي النتائج التي تعود على الموظف من جراء تقييم أدائه، وهل يعد ذلك كافياً، ما هي مقترحاتك التطويرية في هذا المجال؟

## مصطلحات الفصل السادس

أسلوب تبادل الأعمال	Job Rotation Method	أسلوب دراسة الحالة	Case Study Discussion Method
خطأ التساهل	Leniency Error	خطأ الميل لإعطاء درجات متوسطة	Central Tendency Error
تقارير الكفاءة	Merit Reports	أسلوب المؤتمر	Conference Method
أسلوب المقارنة المزدوجة	Paired Comparison Method	أسلوب الوقائع الحرجة	Critical Incidents Method
قياس وتقويم الأداء	Performance Appraisal and Evaluation	أسلوب المقال الوصفي	Essay Method
مؤشر الأداء	Performance indicator	أسلوب الاختيار الاجباري	Forced Choice Method
رصد الأداء	Performance monitoring	أسلوب التوزيع الإجباري	Forced Distribution Method
معايير الأداء	Performance Standards	نظرية وضع الأهداف	Goal Setting Theory
أسلوب اختبارات الأداء	Performance Tests Method	أسلوب المقياس البياني	Graphic Rating Scale Method
أسلوب الترتيب	Ranking Method	أثر الهالة	Halo Effect
التقييم الذاتي	Self-Evaluation	منقذ المقابلة	Interviewer
		أسلوب تدريب تعليمات العمل	Job Instruction Training Method

## مراجع الفصل السادس

1. Michael r.carrell and others, ( 2000 ) , *human resource management*, prentice-hall,inc,a Simon and schuster Company, U.S.A,1995, p. 348.
2. Betty roper riks and others,( 1995), *contemporary supervision*, 2th Ed, mc graw-hill, inc., U.S.A, p. 250.
3. Cynthia D. Fisher and others,(2006) *human resource management*, 6th Ed, Houghton Mifflin Company, U.S.A, p.461.
4. Jack wilder and others, ,(2007) *supervision in the hospitality industry*, 5th Ed, library of congress, U.S.A, p.283.
5. Michael R. carrel and others, OP.Cit, p.349.
6. Michael R. carrel and others, OP.Cit, p.204.
7. Joe Baker, causes of failure in performance appraisal and supervision, library of congress cataloging-publishing data, U.S.A , 1988 , p.28.
8. Robert L. Mathis and John H. Jackson,(2013), *Human Resource Management*, 14 edition, outh-Western College Pub, P: 311.
9. Wayne F. Casico, *managing human resources*, 9 ED, MC Graw-Hill, inc., U.S.A, 2015, p: 322.
10. Cynthia D. Fisher and others,(2006) OP.Cit, p.204.
11. Michael R. carrel and others, OP.Cit, p.355.
12. Cynthia D. Fisher and others,(2006) OP.Cit, p.312.



13. Cynthia D. Fisher and others,(2006) OP.Cit, p.325.
14. Jonathan Tompkins,( 1995) human resource management in goverment, Harper Collinis College Publishers, university of Montana, p:245.
15. Arthur W. Sherman and George W. Bohlander, ,( 2000) managing human resources, South-Western Publishing CO, Ohio, U.S.A , p: 280.
16. Kevin R. Murphy and Jeanette N. Cleveland, understanding performance appraisal, social, organizational and goal-based perspectives, library of congress cataloging in publication data, U.S.A ,1995,p: 324.
17. Kevin R. Murphy and Jeanette N. Cleveland, OP.Cit, p.329.
18. Kevin R. Murphy and Jeanette N. Cleveland, OP.Cit, p.332.
19. Kevin R. Murphy and Jeanette N. Cleveland, OP.Cit, p.334.
20. Kevin R. Murphy and Jeanette N. Cleveland, OP.Cit, p.35.
21. GREC R. OLDHAM, (1976), Motivation through the Design of Work: Test of a Theory, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN PERFORMANCE 16, 250-279.
22. Robert C. Liden and Terence R. Mitchell, (1983), Ingratatory Behaviors in Organizational Settings, The Academy of Management Review, Vol. 13, No. 4 (Oct., 1988), pp. 572-587.
23. Dansereau, F., Graen, G.B., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. Organizational Behavior and Human Performance, 13, 46-78.
24. Longenecker, C O (1989). "Truth or Consequences: Politics and Performance Appraisals," Business Horizons, 32(6), 76-82.
25. Lawler, E. E. III (1971). Pay and organizational effectiveness. New York: McGrawHill.P: 168.
26. Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1991). Performance Appraisal: An Organizational Perspective. Boston, MA: Allyn & Bacon. P: 148.
27. Bernardin, H. J.,& Beatty, R.W. (1984).Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work. Boston, MA: Kent.P: 247.
28. Kingstrom, P.O., & Mainstone, L.B. 1985. An investigation of the rater-rate acquaintance and rater bias. Academy of Management Journal, 28: 641-653.
29. Tsui, A.S., & Barry, B. 1986. Interpersonal affect and rating errors. Academy of Management Journal, 29: 586-599.
30. Bernardin, H.J., & Beatty, R.W. 1984. Performance appraisal: Assessing human behavior at work. Boston: Kent, P: 319.

الفصل السابع

أداء فرق العمل

أدوار جديدة لقادة مجموعات العمل

## أدوار جديدة لقادة مجموعات العمل

تغيرت أدوار القادة على نحو مثير، خلال السنوات القليلة الماضية. ويأتي هذا التغيير إلى حد ما، كنتيجة للمشاركة، وتحركات تحسين الجودة، وتخفيض الحجم، وتدريب الأفراد، وفرق العمل. لكن ذلك يرجع أيضاً، لكون الأسلوب القديم لم يعد ملائماً بالقدر الكافي.

فأسلوب القيادة القديم يضع القائد في وسط مجموعة العمل؛ بمعنى أنه يستطيع التحكم بغالبية الاتصالات بين أعضاء الفريق. وقد عمل هذا الأسلوب بصورة جيدة في ظل ظروف معينة، لكنه كان يقوم على عدة إفتراضات رئيسية. وإذا ما ظهر عيب في تلك الإفتراضات، يصبح هذا الأسلوب أقل فعالية.

الإفتراض ١. كان القائد يحتفظ لوحده بمعلومات العمل الهامة. ويمثل المصدر الوحيد للمعلومات التي تتصل بالإنتاج، والتخطيط، والموارد، والمواعيد النهائية.

الإفتراض ٢. قام أعضاء المجموعة بالتخطيط لأعمالهم بدقة، ولا يحتاجون للإتصال ببعضهم البعض.

الإفتراض ٣. كان لدى القائد الوقت ليعمل كقناة لكافة الإتصالات الضرورية بين أعضاء المجموعة. وكان موجوداً ليستمع وينقل المعلومات.

الإفتراض ٤. كان القائد يتحمل المسؤولية الكاملة عن العملية. ويجب عليه السيطرة على كافة نواحيها.

الإفتراض ٥. كان القائد حاضراً جسدياً في كل الأوقات. كمركز للمجموعة، في السيطرة على كافة التفاعلات بين الأفراد، والحضور في حالة حدوث أية مشكلة.

لم تعد تلك الإفتراضات صحيحة في وقتنا الحاضر، وهناك القليل من القادة التقليديين في مكان العمل الحديث: مدراء ومشرفين. وهؤلاء ليس لديهم الوقت الكافي لإدارة كافة جزئيات العمل، كما لا يتوقع منهم مراقبة كافة الإتصالات بين أعضاء الفريق. والأهم من ذلك، أنه يطلب من الموظفين حالياً الإضطلاع ببعض المسؤولية. ومع تلك المسؤولية الجديدة تأتي الصلاحيات. ومع تلك الصلاحيات تأتي القيادة. ومع قيام الجميع بدور القائد إلى حد ما، لا يبقى سوى مجال محدود للقائد التقليدي.

لقد أجبرت السنوات القليلة الماضية العديد من القادة، على التغيير في طريقة عملهم، والتواصل مع الموظفين. وكان يجب

عليهم التحرك من مركز المجموعة، إلى محيطها. وهذا التحرك معناه أن عليهم العمل كأعضاء فريق أكثر منهم كقادة، يضيف دورهم المتخصص قيمة للفريق.

### القدامى والجدد

إدارة ذكية يحتاج القادة القدامى للسيطرة على العمليات التي يتحملون مسؤوليتها. في حين يعطي القادة الجدد موظفيهم مسؤوليات، وصلاحيات أكبر في مجال عملهم. وإذا ما أمعنت النظر في هذه الطرق، فسوف تجد أن الممارسات التقليدية تضعف بشكل دائم تقريباً من الأداء، بينما تعزز ممارسات القيادة الحديثة ذلك.

### الأدوار الستة للمدير الناجح

تمثل الأدوار الستة التالية نموذجاً، يجب أن يتبناه المدراء حيال برنامج مجموعة عمل عالية الأداء.

1. تنسيق فعاليات الفريق. بدلاً من مجرد الإشراف على الفريق، يتعلم القائد تنسيق فعالياته. ويعني ذلك توفير التوجيه، والدعم، والمساعدة. ويعني التأثير من حيث الإرشاد والممارسة. ولا يعني الإشراف واتخاذ القرارات بشكل يومي. (الفصل ٩ مخصص لموضوع الإرشاد).

٢. **يوجه حول مشكلة، أو اختيار فرصة.** يلعب القائد دوراً فاعلاً في توجيه الفريق نحو اختيار مشاريع ذات أولوية مميزة والعمل عليها، وذلك بأن يبقيه مركزاً على أهداف الأهمية الإجمالية للجودة، وخطة العمل.
٣. **توفير الموارد.** لا يستطيع الأعضاء القيام بعملهم بفعالية، دون توفر الموارد الملائمة. ومن الصعب مداومة التركيز على الأهداف الرئيسية للمؤسسة، عندما تفتقر المجموعة لمستلزمات إنجاز الأعمال اليومية دون ضغط، أو إحباط. ويلعب القائد دوراً هاماً هنا، في إبقاء الآخرين بالمؤسسة على علم بمستلزمات، وقدرات مجموعته.
٤. **الإرشاد حول حل المشكلات.** يتمثل دور المرشد هنا في تعلم حل المشكلات النموذجي، إتقان استخدام الأدوات، والأساليب، والعمل مباشرة مع الفريق للحفاظ على قوته الدافعة، وإبقائه مركزاً على إنجاز مهامه.
٥. **المساعدة في التنفيذ.** إن مساعدة الأفراد، والفرق على جعل الأشياء تحدث، هي من أهم الأدوار الأساسية للقائد. فالكثير من الأعضاء بحاجة للمساعدة على فهم المؤسسة الأكبر، والتحدث أمام الآخرين، العمل مع الأقسام الأخرى. ويمكن للقائد المساعدة بالعمل خارج وحدته الوظيفية، وتأمين الدعم للفريق عبر المؤسسة ككل.

٦. تقديم التقدير الرسمي، وغير الرسمي. التقدير الرسمي محدود في معظم المؤسسات ، ونادراً ما يكون مباشراً بطريقة تكفي لتوفير التشجيع اللازم. مما يجعل التقدير غير الرسمي هو الأسلوب الأفضل، للمحافظة على حماس الأعضاء وتحفيزهم.

ولسوء الحظ، فإن هذا التغيير في الأدوار الإدارية، لا يأتي دون مقاومة. وقد أشارت إحدى الدراسات إلى تباين مشاعر المشرفين، حيال برامج إشراك الموظفين في المسؤولية. كما أوضحت الدراسة ذاتها أن مصادر القلق الأولية الرئيسية التي عبر عنها المشرفون، تتعلق بالشعور بالأمان في العمل، أعباء عمل إضافية، وتعريف العمل. وبينما يُعد المصدران الأول والثاني عاديين ومتوقعين، فقد يكون الثالث، ألا وهو تعريف العمل، مؤشراً خطيراً؛ إذ أن أحد أهم العوامل الأساسية لتحويل الفريق، ينطوي على تقبل وتبني المدراء والمشرفين لدور جديد.

### قواعد القوة السبع

يقوم القادة بحثاً أعضاء الفريق للقيام بما يريدون منهم عمله، سواءً عن طريق الخوف، أو وسائل تحفيز أخرى مرغوب فيها أكثر. وهي ما تُدعى بقواعد القوة.

قوة المنصب. ببساطة فإن القائد يحظى بهذه القوة، لأنه يشغل هذا المنصب. ولسان حاله يقول "أنا القائد، وستفعلون كل ما أقول لهذا السبب". وتنجح هذه الطريقة، إلا إذا كان يتوقع أن يقوم الأعضاء بأكثر من الحد الأدنى، أو أن يعملوا بدون إشراف مباشر.

القوة الشخصية: يكسب القائد إحترام الأعضاء، لأنه يصغي لهم ويقوم بما من شأنه الإيفاء بحاجاتهم، في حين يركز في الوقت ذاته على أهداف المؤسسة.

قوة الخبرة: عندما يعمل القائد كمصدر، يمكنه بالفعل أن يضيف قيمة للفريق بفضل خبرته. ويمكن له أن يساهم من خلال خبرته الفنية، وخبرته العملية، والنضج، أو القدرة على استخدام عدة مهارات حيال مشكلة ما.

قوة الموارد. إن قدرة السيطرة على موارد ذات قيمة، تعد مصدراً للقوة. ويتسنى للمدير السيطرة على الآخرين، وممارسة نوع من القيادة، من خلال منعه، أو توفيره لشيء مطلوب.

قوة المكافأة: شأنها شأن قوة الموارد، فإن القدرة على منح مكافآت ذات معنى، هي إحدى سبل ممارسة السلطة. فعندما



يمسك القائد بزمام الأمور فيما يخص المكافآت المالية، والترفيعات، والتعيينات، يستطيع بذلك ممارسة السلطة.

**قوة الإيجاب:** تعتبر القدرة على إجبار الآخرين لعمل شيء معين، بسبب الخوف، أو العواقب السلبية، أكثر قواعد القوة بدائية؛ والتي يمكن أن تكون فعالة للغاية. غير أن نقطة الضعف هنا، أنه بدون خوف لن يتحفز التابعون لإطاعة القائد.

**قوة المعارف:** تعتمد هذه القوة على العلاقات السياسية والاجتماعية، وعلى من تعرف، ومدى معرفتك بهم. فالقوة هنا تتوطد عبر شبكات مترابطة. وتعتمد في انتقالها من الرئيس للمرؤوس، على توليفة من الصداقة، والأداء. وقد تكون هذه قاعدة قوة جيدة يستخدمها جميع القادة الجيدين. إذا ما استطاعوا الإنسجام مع تلك الشبكات، وإذا ما بذلوا جهداً لتطبيق سياسات إيجابية لما فيه صالح وحدة العمل خاصتهم.

### الإستخدام الفعال للقوة

أي من قواعد القوة السبع هذه تعمل بصورة أفضل مع الأدوار الستة الجديدة للقادة؟ وأي من القوى الأخرى قد تساعدك على الإستفادة قدر الإمكان من كل دور. حتى تكون فاعلاً بحق مع الفرق، يجب أن تركز على الملاءمة بين أدوارك وقواعد القوة.

## عمليات التحفيز *Motivational Process*

### تهييد

نستطيع من هذا الفصل التمييز بوضوح نظريات عملية التحفيز، من خلال:

١. الأنصاف يستخدم في تحفيز المستخدمين.
٢. نموذج التوقع.
٣. الدور الاجتماعي وكفاءة النفس في عملية التحفيز.
٤. مناقشة خصائص الأهداف الفعالة.
٥. مناقشة الحوافز وكيف تكون فعالة للمستخدمين.
٦. وصف العناصر الأربعة للتمكين وطرق التصعيد في تحفيز المستخدمين.

### جاك وليش:

- عمل مديرا لسنوات عديدة لشركة جنرال اليكتريك لمدة تزيد عن ٢٠ عاما.

- الدروس التي أكتسبها خلال عمله كمدير تنفيذي عن التحفيز كانت مستقاة من سنوات خبرته في GE ومن شركات أخرى.
- العمل الذي رغب أو صوت للعمل به كان عن التحفيز وخصوصا موظفي GE.
- يؤمن بمكافأة الموظف الناجح ويتخلص من الموظف الذي لا يحقق نتائج.
- بنى هذا الرأي بناء على عمله السابق في مكان كان الجميع يأخذوا نفس التحفيز وهذه الخبرة دفعه للتفكير في معرفة الأمور التي تحبط من أداء وخبرة الموظفين.
- إذا كان المدير غير واعي لعمله فأننا في موقع مروع.
- وكنتيجة للأداء للموظفين المحترمين يبلغون إلى أي مدى تكون درجتهم من أعلى ١٠٪ وحتى ١٠٪ من الأقل أداء.
- مؤشرات الأداء تؤثر مباشرة على الموظفين.
- الضعفاء لا توجد لديهم خبرات سوى ترك العمل والمغادرة.
- وليفش يدافع عن معدلات التحفيز للموظفين بأخبارهم بوجود خيارات لهم فقط إذا أحسنوا أدائهم.
- يؤمن بأن الموظفين يجب أن يصنفوا بدرجات على منحنى لكل ١٠ موظفين أحدهم لامع والآخر يجب إنهاء خدماتهم.
- وليفش يدعم فكرة إعطاء الموظفين حوافز مادية وكذلك يلاحظ ويدعم فكرة دعم وتحفيز الموظفين بطرق أخرى وذلك من أجل أن يشاركونا ويعطوا الآراء البناءة، فالتحفيز يجب أن يكون مادي

ومعنوي ويؤمن أن الأهداف لا تتماشى مع مصالح وأفكار الموظفين ويريد أن يعطي الموظفين أفكار عديدة جداً ثم يتم انتقاء أفضلها.

- القابلية للمخاطرة والقيام بالأخطاء يؤثر على أداء الموظفين: نظرته للمخاطرة تأثر بها بناءً على عمله الأول في GE حيث تم تأنيبه من مديره بدل أن تحفيزه هذه الخبرة أكسبته في نظرته نظرة للمخاطرة في الشركة.

- الشركات الصغيرة تستطيع أن تخاطر بأمر أو أمرين خطأً قبل أن تخرج من المنافسة بينما الشركات الكبيرة ممكن أن ترتكب العديد من الأخطاء ونضرب بها عرض الحائط الشركات الكبيرة التي تقع في المشاكل هي التي تحول إدارة حجمها بدل من إجراء الاختبارات لها.

- المدراء والموظفين يجب أن يكونوا مثل بعض في عملية تقييم التحفيز ولكن ليس بالضرورة أن تكون لديهم نفس متطلبات الحياة.

- الاتفاق على قيم العمل، المعالجة، السلوك أمور يجب أن تكون متفق عليها.

- المدراء والموظفين سوف يعملون مقابل تحقيق أهداف.

- دروس وليم في التحفيز جعلت نموذج الإدارة لشركة GE نموذجاً يحتذى به من قبل العديد من الشركات وترغب في تطبيقه.

- واليوم في ضوء متغيرات التنافس شركات قليلة تستطيع النجاة بدون تحفيز الموظفين.

- المنظمات باستمرار تحاول لإيجاد طرق باستمرار وذلك لتشجيع العاملين.
- تحفيز الأفراد لا يكون فقط بتلبية حاجاتهم الشخصية بل كذلك بنظرة وطريقة التعامل مع الآخرين في المنظمة.
- نجاح الأفراد يعتمد على الطريقة التي يرى بها الشخص نفسه وماذا يعتقد أن يمكن أن يحققه.
- نظام المنظمات وعملياتها الداخلية تؤكد على المكافأة وتحفيز الموظفين للوصول إلى تحقيق الأهداف التي ترتبط بأهداف المنظمة.
- سر نجاح ووليش في شركة GE هو حفز الموظفين الذين يريدون أخذ المخاطرة من أجل تحقيق نمو لأعمال الشركة (روح المخاطرة).
- التحدي الذي يواجه ووليش وبقية المدراء هو كيفية الإبقاء على تحفيز العاملين.
- التحفيز يأتي من الشخص والمدراء فقد يعدلوا أو يضعوا شروطا لتساعد الموظف في تحقيق حاجاته.
- لا يهتم ووليش فقط بالتحفيز الذي يحصل عليه موظف مقابل عمل جيد بل كذلك يتأكد من أن ثقافة المنظمة تسمح للموظف بأن يحدث اختلاف وفرق واضح في شركة GE.
- أحد افتراضات ووليش في فلسفته للتحفيز هو أن الموظف يختار السلوك الذي يعتمد على المخرجات أو المكافآت التي يتوقعها واعتباره في كيفية معاملته في العمل.
- فلسفة جاك ووليش للتحفيز مبنية على العمليات النظرية للتحفيز.

## النظريات العملية:

مجموعة من النظريات التي توضح كيفية اختيار الموظفين للسلوك الذي يحقق حاجاتهم وتؤكد فيما إذا كانت اختياراتهم ناجحة في المقابل فقد تم مناقشة نظريات الرضا للحوافز والتي تركز على حفز الموظفين وأن نتائج التحفيز تكون من محاولة الفرد لإشباع حاجاته الأساسية مثل الطعام والصداقة والاعتراف والإنجاز والنظريات العملية تقترح بأن الحوافز تتباين من وضع لآخر وتتأثر بالتغيرات البيئية وفلسفة الحوافز عند وليس أيضا تؤكد بأنه لا يوجد مدخل واحد أو جواب واحد صحيح فيما يتعلق بحفز الموظفين.

## النظريات العملية لتحفيز الموظفين:

١- QUIDY THEORY نظرية العدالة

٢- EXPECTANCY THEORY نظرية التوقع

٣- GOAL SETTING نظرية تحديد الأهداف

٤- REINFORCEMENT THEORY نظرية التعزيز

٥- SOCIAL LEARNING THEORY نظرية التعلم الاجتماعي

هذه النظريات تلقى أعضاء مختلفة على التحفيز، والمنظمات تستخدم جميع النظريات عند تصميم البرامج المتعلقة بتحفيز وإدارة الموظفين.

هذه البرامج تشمل:-

١. إدارة الأداء PERFORMANCE MANAGEMENT

٢. نظام التحفيز MANAGEMENT INCENTIVE SYSTEM

الفصل التاسع

تقييم الوظائف ونظام الأجر المتميز

Job Evaluation & Excellence' Wage System

بعد دراسة هذا الفصل يجب أن تكون ملما بالموضوعات التالية:

مفهوم الأجر وأهميته

أنواع الأجر وطرق دفعها

تقييم الوظائف وهيكل الأجر

خصائص نظام الأجر المتميز

## أولاً - مفهوم الأجر وأهميته:

(أ) مفهوم الأجر:

يرى البعض أن الأجر هو "المقابل الذي يحصل عليه العامل في نظير ما يكلف به من أعمال، في ضوء الإتفاق بين العامل وصاحب العمل".

بينما يرى البعض الآخر الأجر على أنه: "جميع أشكال العوائد المالية والعينية، والخدمات والفوائد الملموسة التي يتلقاها العامل كجزء من علاقته بالعمل".

(ب) أهمية الأجر:

تعد الأجر مسألة في غاية الأهمية سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع على النحو التالي:

١- أهمية الأجر للفرد:

يعتبر الأجر المصدر الرئيس لدخل معظم الأفراد العاملين، إذ يعكس الأجر مستوى المعيشة، ودرجة رفاهية الفرد، ووضعهم الإجتماعي. ويحدد الأجر مدى قدرة الفرد على إشباع حاجاته ورغباته. حيث تتحدد مكانة الفرد الإجتماعية بناء على ما يحصل عليه من الأجر. وبما زاد من أهمية الأجر وضرورة زيادته بصفة مستمرة إرتفاع معدلات التضخم على مستوى العالم، وما يصاحبها من إرتفاع في الأسعار وتكاليف المعيشة والتي بدورها تؤدي إلى إنخفاض القيمة الحقيقية للأجر نتيجة إنخفاض القدرة الشرائية للأجر.

كما يعتبر الأجر أهم الآليات التي يستخدمها الفرد لإشباع حاجاته الإجتماعية كالمظهر والملبس والسيارة التي يكتنيها، وغيرها من عوامل التفاخر والتباهي.

٢- أهمية الأجر للمنظمة:

- يمثل الأجر أحد أهم عناصر تكاليف إنتاج وتسويق منتجات المنظمة.
- يمثل الأجر أحد أهم الأساليب التي تستخدمها المنظمة لتحفيز الفرد لزيادة مهاراته وتنمية قدراته ومن ثم رفع مستوى أدائه.



- يمثل الأجر أهم الأسلحة التي تستخدمها المنظمة لجذب الكفاءات والمهارات النادرة وإستقطاب العقول التي تسعى وراء الأجر المرتفع لكي تتميز المنظمة على منافسيها.

### ٣- أهمية الأجر للمجتمع:

- يعتبر الأجر آلية عملية يستخدمها المجتمع لعلاج مشكلات التضخم والركود، فإذا إرتفعت الأجور في مجتمع ما دون أن يقابلها زيادة في الإنتاج، فمعنى ذلك أن المجتمع متجه نحو التضخم، والعكس صحيح، إذا إنخفضت الأجور دون مبرر ولم ينخفض الإنتاج، فمعنى ذلك إتجاه المجتمع نحو حالة من الركود.

- تلعب الأجور دورا هاما في علاج مشكلات عدة مثل البطالة، فإذا إنخفضت الأجور تزيد البطالة وتقل فرص العمل، أما إذا إرتفعت الأجور إرتفعت القوة الشرائية ومن ثم إزداد الطلب على المنتجات. وإزادات الإنتاجية ليزداد العرض في المقابل، بما يزيد من الإستثمار ومن ثم زيادة فرص العمالة فتقل البطالة كمحصلة نهائية.

- تلعب الأجور دورا حاكما في توزيع العمالة على مستوى الدولة، سواء في قطاع معين، أو منطقة جغرافية معينة. فمثلا في مصر يمكن تحريك الموارد البشرية للعمل في صعيد مصر بزيادة الأجور في وجه قبلى مقارنة مع وجه بحرى أو القاهرة الكبرى والإسكندرية. كما يمكن مثلا زيادة العاملين فى القطاع الزراعى مقارنة مع القطاع الصناعى عن طريق إرتفاع الأجور فى القطاع الأول عنه فى الثانى. والعكس صحيح.

- يستطيع أى مجتمع من المجتمعات أن يحقق التوازن والنمو الإقتصادى من خلال نظام فعال للأجور، من هنا تأتى أهمية إهتمام الدول ببحث ودراسة موضوع إدارة الأجور والحوافز.

### ثانيا - أنواع الأجور وطرق دفعها:

#### (١) أنواع الأجور:

فى ضوء التعريفين السابقين وغيرهما من تعريفات الأجور، نرى أن الأجور تتخذ العديد من الأنواع والأشكال على النحو التالى:

### (١) الأجر النقدي والأجر العيني:

يشير الأجر النقدي إلى المبلغ النقدي الذى يتقاضاه العامل (نظير قيامه بعمله) من العملة المتداولة خلال فترة زمنية معينة (قد تكون يوم أو اسبوع أو شهر أو سنة) غالبا ماتكون شهر.

بينما الأجر العيني هو ذلك المقابل الذى يدفع للعامل فى صورة عينية، قد تتمثل فى تكاليف الخدمات التى تقدمها المنظمة لموظفيها، أو مزايا إجتماعية عينية فى شكل منافع معينة مثل تكاليف العلاج الطبى المجانى، أو وجبات غذائية مجانية، أو سكن إدارى مجانا أو بإيجار رمزى، تكاليف مدارس الأولاد، أو تكاليف زى العمل إن وجد... وغيرها.

### (٢) الأجر الإجمالى والأجر الصافى:

يقصد بالأجر الإجمالى: ما يستحقه العامل من أجر قبل خصم أى إستقطاعات منه. بينما الأجر الصافى هو ذلك الأجر الذى يتقاضاه العامل نظير قيامه بعمله بعد إستقطاع جزءا منه مثل ضريبة كسب العمل والتأمينات... وغيرها.

### (٣) الأجر الثابت والأجر المتغير:

الأجر الثابت هو ذلك النوع من الأجور الذى يدفع للعامل بشكل ثابت، سواء يومى، أو أسبوعى، أو شهرى، أو ربع سنوى، أو سنوى، حسب نظام دفع الأجور فى المنظمة، وحسب طبيعة العمل الذى يؤديه الموظف. فالموظف الدائم عادة ما يدفع له الأجر فى نهاية كل شهر، فى حين يدفع للعامل المؤقت أو الذى يعمل جزء من الوقت حسب عدد أيام أو ساعات العمل الفعلية، وحسب المبلغ المتفق عليه عن كل يوم أو ساعة عمل.

ولايعنى نظام الأجر الثابت أن المبلغ الذى يدفع للعامل يظل ثابتا طوال فترة عمله بالمنظمة، ولكن يثبت لمدة زمنية معينة (قد تكون سنة)، ثم يبدأ بعدها الأجر فى الزيادة نتيجة إضافات معينة للأجر مثل العلاوات الدورية الناتجة عن زيادة الأعباء العائلية، مثل علاوة الزواج أو إنجاب طفل ... وما إلى ذلك.

الأجر التشجيعي: فضلا عن الأجر الثابت، تعطى المنظمة للعامل أجرا تشجيعيا زيادة عن الأجر الثابت وذلك فى حالة زيادة إنتاجه عن المستوى المطلوب، لتحفيزه على المزيد من الإنتاجية والأداء المرتفع. وهناك أمثلة أخرى للأجور التشجيعية أو التحفيزية مثل:

- البدلات التى تدفع للعامل نتيجة تحمل أعباء معينة مثل بدل السفر أو الانتقال.

- الأجور الإضافية التى تدفع لساعات العمل الإضافية.

- توزيع نسبة من أرباح المنظمة على العاملين سواء فى شكل نقدي أو فى شكل حصص فى رأس مال المنظمة.

(٤) الأجر الإسمى والأجر الحقيقى:

يتمثل الأجر الإسمى فى مقدار المبالغ النقدية التى يتقاضاها العامل فى مقابل العمل الذى يقوم به، بغض النظر عن قيمة هذه المبالغ أو قوتها الشرائية فى السوق.

بينما الأجر الحقيقى يشير إلى قدرة الشراء الحقيقية لهذا الراتب فى السوق، أى مقدار السلع والخدمات التى يمكن شراؤها بهذا الأجر النقدي. وعلى ذلك فالعبرة ليس بمقدار الأموال النقدية التى يتقاضاها العامل من المنظمة، ولكن العبرة بمقدار القوة الشرائية لهذه الأموال لذلك نطالب المسؤولين عن المنظمات أن يعيدوا النظر فى أنظمة الأجور بشكل مستمر لزيادتها بشكل يتمشى مع الزيادة المستمرة فى أسعار السلع والخدمات وتكاليف المعيشة بصفة عامة لوقف قطار التضخم الناتج عن الفجوة ما بين الأجور والأسعار.

(ب) طرق دفع الأجور:

تعدد أنظمة دفع الأجور بالمنظمات المختلفة، ولكل نظام ظروفه التى يطبق فيها النظام، وهناك عوامل يجب أخذها فى الحسبان قبل أن تقرر الإدارة إختيار نظام دفع معين دون غيره، ومن أهمها مايلي:

١- كم ونوع العمل الذى سيدفع الأجر فى مقابله. أى ربط الأجر بالإنتاجية.

٢- أسعار بيع السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها مقارنة بأسعار المنافسين.

٣- مستويات الأجور التي تدفعها المنظمات المنافسة في السوق.

٤- أثر خطة الدفع على العلاقات بين مختلف الأطراف الحاكمة لعمل المنظمة، وهم الإدارة، والعاملين، والملاك، والعملاء، والحكومة، وغيرهم.

هناك طرق ثلاث لدفع الأجور وهي:

(١) طريقة الأجر الزمني (الدفع على أساس الوقت):

من أقدم طرق دفع الأجور بل وأبسطها على الإطلاق طريقة الأجر الزمني، ومازالت هذه الطريقة معمولة بها حتى اليوم في دفع أجور العاملين. ويتم احتساب الأجر وفقا لهذه الطريقة على أساس الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في عمله. ويدفع الأجر في هذه الطريقة إما بالساعة، أو اليوم، أو الأسبوع، أو الشهر، أو السنة، لذلك لا يرتبط الأجر بكمية وجودة الإنتاج.

#### مجالات تطبيق هذه الطريقة:

- في حالة ما إذا كان العمل غير منتظم أو معرضا لتغيرات تعوق سير العمل ولادخل للعامل فيها.
- عدم وضوح العلاقة بين كمية الإنتاج والجهد المبذول، وصوبة تحكم العامل في كمية إنتاجه، مثال ذلك العامل على خط التجميع، حيث تكون سرعته محكومة بسرعة الماكينة التي يعمل عليها، لأن سرعة الماكينة تكون مخططة مقدما وليس للعامل سيطرة عليها.
- الوظائف التي يصعب قياس إنتاجها بوحدات كمية ملموسة، مثل أعمال الصيانة حيث طبيعة العمل متنوعة ويصعب قياسها.
- في حالة حاجة العمل إلى عناية وإهتمام وتركيز من نوع خاص.
- عندما يحتاج العمل إلى درجة عالية من المهارة الحرفية.

## مزايا وعيوب طريقة الأجر الزمني :

تتميز هذه الطريقة بما يلي :

- البساطة والسهولة في الحساب والتطبيق العملي.
- الحفاظ على العلاقة بين العاملين وبعضهم البعض وتقوية روح الفريق.
- تقوية العلاقة بين الإدارة والعاملين.
- الأمان والاستقرار الوظيفي نظرا لثبات دخل الفرد وعدم تعرضه للتقلبات.

يعاب على هذه الطريقة الآتي :

- تقتل روح الإبتكار والمبادأة.
- لا تحفز العامل على زيادة الإنتاج. حيث لا يوجد ما يكافئ العامل المتميز في هذا النظام.
- هروب العقول والمبدعون وذوى المهارات المتميزة إلى منظمات تربط بين الأجر والإنتاجية
- تهمل هذه الطريقة الفروق الفردية بين العاملين من ناحية المهارات والقدرات وغيرها.
- ولزيادة فعالية هذه الطريقة، فيجب إشراف ومتابعة ورقابة دقيقة للتأكد من أن ما يحدث هو ما ينبغي أن يحدث، وحتى لا يهمل الأفراد كمية الإنتاج ويكون جل تركيزهم فى التفتن فى ضياع الوقت.
- كما يجب أن يصاحب هذه الطريقة نظاما يسمح بمكافأة العامل الأعلى إنتاجية، حتى يتنافس المتنافسون لبذل المزيد من الجهد ومن ثم الفوز بالمكافأة، وإلا فإنه فى غياب المكافأة فلن يأخذ حقه، إذا ما قورن بالعامل منخفض الإنتاجية، وسيشعر بعدم العدالة، وبالتالي عدم تقديم ما عنده من جهد وطاقة لخدمة المنظمة.

## (٢) طريقة الدفع على أساس الإنتاج (أو القطعة):

وفقا لهذه الطريقة يتوقف أجر العامل على كمية إنتاجه، فهناك علاقة طردية بين كمية الأجر وكمية الإنتاج، حيث يزيد أجر العامل كلما زاد إنتاجه والعكس صحيح. ويشيع استخدام هذه الطريقة في تحديد أجور عمال الإنتاج في الصناعة، لأن الخاصية الأساسية للدفع وفقا لهذه الطريقة هو أن يحدد للعامل أجرا تقديريا معينا يحصل عليه إذا أدى العمل المطلوب منه تأديته.

### مجالات تطبيق هذه الطريقة:

- حالات الإنتاج التي يمكن فيها الربط بين مجهود الفرد وكمية إنتاجه.
- إمكانية قياس الإنتاج في شكل وحدات كمية.
- ألا توجد معوقات خارجة عن إرادة الفرد تعوق أدائه وإنتاجيته.
- أن تكون الإعتبارات الكمية أعلى أهمية من إعتبارات الجودة في الإنتاج.
- في حالة عدم وجود نظام إشراف ومتابعة ورقابة دقيق أو عدم وجود وقت كاف من قبل الإدارة لمتابعة أداء العاملين.
- أن يكون نظام العمل نمطيا، ونظام الإنتاج مستمرا.

### تتميز هذه الطريقة بمايلي:

- العدالة في توزيع الأجر، حيث يحصل العامل على أجره على قدر جهده.
- تحفيز الأفراد على بذل قصارى جهودهم لزيادة إنتاجياتهم ومن ثم أجورهم.
- تمكن العاملين ذوي المهارات والقدرات المرتفعة من الحصول على أجور مرتفعة.

### يعاب على هذه الطريقة الأتي:

- لاتأخذ الأقدمية وسلوك العاملين في الإعتبار.

- زيادة العداوة والغضاء بين العاملين وبعضهم البعض نتيجة تفاوت الأجر.

- لالتحيز نقابات العمال هذه الطريقة التي تجهد العاملين وتؤثر بالسلب على صحتهم لزيادة أجورهم.

### (٣) طريقة الدفع على أساس المشاركة في الأرباح:

وفقا لهذه الطريقة يتم دفع الأجر على أساس زمن معياري مسموح به لإنجاز العمل، فإذا تحققت أرباح تكون مشاركة بين العامل والمنظمة بنسبة معينة متفق عليها. لذا يطلق عليه البعض نظام المشاركة في المكاسب، لأن أصحاب العمل والعمال يشتركان في المكاسب. وتنطوي هذه الطريقة على تحفيز الأفراد لبذل جهود إضافية للحصول على المكافأة.

وهناك العديد من الأساليب المتبعة لتحديد الأجر وفقا لهذه الطريقة، أهمها مايلي:

#### ١/٣ - طريقة روان:

تسمى طريقة روان بهذا الاسم لأنه طبق لأول مرة في مصانع دافيد روان بإسكتلندا. يحسب أجر العامل وفقا لهذه الطريقة كما يلي:

دخل العامل = أجر العامل + العلاوة الإضافية.

أجر العامل = أجر الساعة × الوقت الفعلي (عدد الساعات الفعلية).

العلاوة الإضافية = الوقت الفعلي × أجر الساعة × (الوقت المتوفر ÷ الوقت المعياري).

مثال يوضح كيفية حساب الدخل وفقا لهذه الطريقة:

إذا كان الزمن القياسي لأداء العمل هو ٨ ساعات يوميا، وأن العامل يتمكن من إنجاز العمل ٧ ساعات، وكان معدل الدفع بالساعة هو ٥٠٠ قرشا (خمسة جنيهات للساعة).

## الإطار المقارن بالأداء الأفضل

### Benchmarking

بعد الإنتهاء من دراسة هذا الفصل يجب عليك أن تكون قادراً على وضع إجابات للتساؤلات التالية :

- ١ - ما المقصود بالإطار المقارن بالأداء الأفضل (البنشماركنج)؟
- ٢ - ما فوائد الإطار المقارن بالأداء الأفضل (البنشماركنج)؟
- ٣ - ما الأنواع الرئيسة للإطار المقارن بالأداء الأفضل (البنشماركنج)؟
- ٤ - كيف يمكن تطبيق تكنيك البنشماركنج فى الواقع العملى؟



أولاً- ما المقصود بالإطار المقارن بالأداء الأفضل (البنشماركنج)؟

### Benchmarking

تقليدياً فإن البنشمارك كان نقطة مرجعية تستخدم لتحديد مقدار العلو أو الارتفاع . وفي إطار نشاط الأعمال ، فإن هذا المصطلح Benchmark يعنى " نقطة مرجعية لقياس الجودة أو الابداع والتميز " .

Reference point for the measurement of a quality or " excellence ."

إن دليل إدارة البنشماركنج لمراكز الجودة والانتاجية الامريكية يقرر أن Benchmarking " هو العملية المستمرة لمقارنة وقياس أداء منظمة معينة بالمنظمات الرائدة فى ذلك النشاط فى أى مكان فى العالم لاكتساب معلومات تساعد على التحرك نحو تحسين الأداء .

وبساطة فإن Benchmarking هو عملية البحث عن التطبيقات الأفضل فى الصناعة والتي تقود إلى الأداء الأمثل.

ولكى يحقق تكتيك البنشماركنج أهدافه فلا بد أن يتم بطريقة مهيكله ونظامية .

ثانياً- فوائد الإطار المقارن بالأداء الأفضل (البنشماركنج):

يحقق البنشماركنج العديد من الفوائد للمنظمة

١. الفهم الأفضل للأنظمة الداخلية وأداء أنشطة الأعمال .
٢. تحديد عوامل النجاح الحاكمة والمقاييس الحقيقية للانتاجية .
٣. يؤدى إلى الأفكار الجديدة التى تقود إلى التحسن المستمر أو تؤدى إلى التغيير .
٤. تحسين فهم احتياجات العملاء والعمل على إشباعها بطريقة مثلى .
٥. إستعراض الأوضاع الخارجية التى تقود إلى وضع أهداف وثيقة الصلة .
٦. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة فى السوق .

٧. زيادة قدرة المنظمة على الإدراك والاعتداء بالأداء الأفضل فى الصناعة التى تعمل بها .

ويرجع الفضل إلى شركة Xerox فى التطبيق الحديث لمفهوم Benchmarking ، فى عام ١٩٧٩ قامت شركة زيروكس بمقارنة تكاليفها مع منافسيها اليابانيون ، وجاءت نتيجة المقارنة أنهم كانوا يبيعون المنتجات فى ضوء ما تحمله زيروكس من تكاليف لتصنيع هذه المنتجات . فأيقنوا ذلك وبدأوا يعيدوا حساباتهم فى ضوء ذلك .

ثالثاً- الأنواع الرئيسة للإطار المقارن بالأداء الأفضل:

هناك أربعة أنواع رئيسة من البنشماركنج:

### Kinds of Bendmarking

١. داخلى **Internal Benchmarking** ، حيث تتم المقارنة فى ضوء التطبيقات الناجحة داخل المنظمة .
٢. تنافسى **Competitive Benchmarking** ، حيث تتم المقارنة مع واحدة من المنظمات المنافسة بشكل مباشر والتى حققت نجاحاً عملياً ملحوظاً .
٣. وظيفى **Functional Benchmarking** ، حيث تتم المقارنة مع المنظمات فى أى صناعة ، والتى حققت أداءً فعالاً وتتم المقارنة على أساس وظيفى مثل وظيفة إدارة الموارد البشرية .
٤. عام أو شامل **Generic Benchmarking** ، من خلال المقارنة مع منظمات فى أى صناعة للتوصل إلى فهم واضح حول الكيفية التى من خلالها حققت هذه المنظمات الأداء الأمثل .

### رابعاً- كيفية تطبيق تكنيك البنشماركنج فى الواقع العملى:

□ كيفية تطبيق هذا التكنيك فى الواقع العملى

لنأخذ كليات التجارة على مستوى جمهورية مصر العربية كمجال لتطبيق هذا التكنيك . لتطبيق هذا التكنيك فى الواقع العملى (Baker, ٢٠٠٠) . فإن هناك ثلاث أسئلة يجب على كليات التجارة وضعها وهى :

(١) ما الذى تحتاجه منظمات الأعمال وموظفيها من كلية التجارة ؟

(٢) ما الذى فعلته كلية التجارة لاشباع هذه الاحتياجات ؟

(٣) كيف يمكننا القول بأن كلية التجارة قد نجحت فى أداء دورها ؟

يحتاج " خريجي كلية التجارة إلى ثلاثة أنواع من المهارات :

١. مهارات فنية Technical وتشمل تلك المهارات ، المعرفة على أساس وظيفى .

٢. مهارات التفاعل الشخصى Interpersonal وتشمل تلك المهارات ، العمل بروح الفريق ، القيادة ، الاتصالات وهكذا .

٣. مهارات مفاهيمية Conceptual وتشمل مهارات المعرفة ، التفكير ، ومهارات حل المشكلات .

بالإضافة إلى إقتناء هذه المهارات والتي تعد أساسية للأداء الفعال فإن المهم أيضاً أن ندرك أن طبيعة التوظيف قد تغيرت فى السنوات الأخيرة تقليدياً ، فالأفراد قد شغلوا مواقعهم فى المنظمات على أساس الحصول على وظيفة لمدى زمنى طويل / أو لمدى الحياة مع مسئولية متزايدة وترويج كمكافأة للخبرة والأداء . ولكن مستقبلاً ، فإن العاملين يتوقعوا أن تتغير أوضاعهم الوظيفية ٦ مرات على الأقل خلال فترة علمهم قبل التقاعد . وهذه التغيرات سوف تتضمن ثغرات جوهرية فى أدوارهم الوظيفية . كما أنه من المحتمل أيضاً أن العديد من الموظفين سوف يعملون من منازلهم مباشرة أو من خلال مواقع مؤقتة حول العالم من خلال تكنولوجيا الاتصال . كما أنه من المحتمل أن يكون هناك شراكه فى أداء الوظيفية ، وأن الشركات سوف تهيكّل بشكل أفقى أكثر عبر فرق وظيفية تمنح مسئولية أكبر لصنع القرارات . كما أنه من المتوقع أيضاً أن يكون هناك تحولات فى أنماط العمالة فى المنظمات فيما يتعلق بالسيدات ، على سبيل المثال ، والتي تشكل نسبة كبيرة من القوى العاملة ، كما أن النمو فى سوق الوظائف سوف يأتى من الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم . وليست من الشركات الكبيرة كما هو الحال فى سوق العمالة الآن .

□ وللمقابلة هذه التحديات ، فإن منظمات الاعمال تحتاج إلى خريجين من كليات التجارة بالمواصفات التالية :

- القدرة على القراءة والكتابة والتحدث بفعالية .
- القدرة على التفكير والتبرير .
- القدرة على العمل مع الآخرين بروح الفريق .
- القدرة على حل المشكلات .
- القدرة على معرفة أساسيات أنشطة الأعمال .
- القدرة على فهم المشكلات وإستيعابها بوضوح .
- القدرة على التمييز بين البدائل وضمن القرار حول أفضل البدائل .
- القدرة على الإدراك والفهم .
- التفكير المعاكس وبعد النظر والبصيرة .
- أن يكون ذات قيمة للمجتمع .
- مبدع وخلاق .
- واثق من نفسه عند صنع القرار .
- أن يكون قادراً على تغيير نفسه إلى الأحسن والأفضل دائماً .
- القدرة على تقييم الذات وعمل تغيرات إيجابية في سلوكه .
- القدرة على التعلم باستمرار .
- أن يكون لديه المهارات الوظيفية المتعددة وأن يكون ذو شخصية مرنة .
- الأمانة والاخلاص والاستقامة والسمعة الحسنة .
- القدرة على التحليل الكمي والرياضي . مثقف بعلوم الكمبيوتر والانترنت .
- أن يكون لديه الدافع الذاتي للعمل والتوسع .
- ذو شخصية مستقلة .

من هذه القائمة الطويلة يمكن إستخلاص ثلاث نتائج رئيسية :

(١) مهارات وظيفية يفترض توافرها في الخريج .

(٢) ثقافة الكمبيوتر والمهارات الكمية والتي تعتبر أساسية .

(٣) المهارات الحساسة Soft skills

وعلى هذا الأساس ، فإن منظمات الأعمال ستفضل هؤلاء الخريجين الذين تتوافر لديهم هذه الأبعاد الثلاثة للمهارات .

□ معايير أو عوامل النجاح الحاسمة لكليات التجارة

- المناهج الواسعة والعميقة ووثيقة الصلة بالموضوع .
  - معدلات منافسة .
  - المرونة .
  - توافر بيئة التعليم الفعالة .
  - وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب ، والاحتفاظ بسجلات لذلك
  - التطبيق العملى للمناهج النظرية .
  - جودة الطلاب الآخرين .
  - جودة التدريس .
  - معدل أو نسبة الأستاذ/ الطالب .
  - توافر مدى واسع من الدروس الاختيارية .
  - السمعة وهى العامل الذى يحدد الاختيار النهائى للطالب .
- من تطبيقات بينشماركنج Benchmarking يتضح أن هناك عدد من الفوائد الناتجة عن تطبيق هذا التكنيك :
- (١) فهم أداء الطراز العالمى بطريقة أكثر عمقاً .
  - (٢) الحث على التغيير والابتكار .
  - (٣) التوصل إلى مؤشرات الأداء وأدوات القياس لتحليل التنافسي .
  - (٤) أداة عملية للتحسين المستمر .
  - (٥) فرصة للخروج من الصندوق .