

كالهاتف تماما الا انه غير شفهي . فالمدة اللازمة لارسال الرسالة به تعتمد على نوعية الجهاز وحدائته ، وتكون تكلفة الارسال ضمن المكالمات الهاتفية . يتم تشغيل اجهزة الناسوخ على اختلاف انواعها بطريقة متشابهة ، اذ يقوم مشغل الجهاز بوضع الوثيقة المراد ارسال صورة عنها في مكان خاص في الجهاز ، وتشغيل مفتاح الارسال تنتقل صورة طبق الاصل عنها في مكان خاص في الجهاز ، وتشغيل مفتاح الارسال تنتقل صورة طبق الاصل الى المستقبل ، قد يستغرق ذلك دقيقة واحدة فقط . ولكن مما يؤخذ على هذا الجهاز ، بالرغم من مزاياه الكثيرة ، عدم امكانية ارسال عدة نسخ فورية

شبكة الانترنت The inter net :-

لم يعد احد لم يسمع بشبكة الانترنت ، وهناك الكثيرون ممن استخدموها وهناك الاكثر ممن يتمنون استخدامها وقد اصبحت شبكة الانترنت شريان الحياة لكثير من المنظمات التي تستخدمها وتعتمد عليها في تبادل المعلومات - فما هي هذه الشبكة وما الخدمات التي تقدمها ؟ وكيف نستخدمها - هذه بعض المواضيع التي سنتحدث عنها بايجاز في هذا البحث. (١)

شبكة الانترنت هي شبكة واسعة من الحواسيب الموصولة مع بعضها والموزعة في جميع انحاء العالم وتخزن كما هائلا من المعلومات بأشكال مختلفة مثل النصوص وملفات الصوت؟ والرسومات والصور المتحركة - هذه المعلومات تشمل مناحي المعرفة كافة من علوم وتكنولوجيا وصحافة واعمال مصرفية والالعاب وغيرها. ويستطيع أي شخص ان يبحر في عالم الانترنت للاستفادة من هذه المعلومات بسهولة كبيرة - كل ما يلزم هو جهاز حاسوب بسيط يحتوي على برمجيات خدمات الانترنت ، ومودم Modem (اذا لم يكن الجهاز موصولا بالشبكة عن طريق الخطوط المحجوزة (leased lines) وعنوان انترنت خاص يتم الحصول عليه من مزودي خدمات الانترنت (inter net services providers (isps)

(١) محمد جلال الزغبى وأخرون - الحاسوب والبرمجيات الموجهة - الطبعة الثانية (عمان : دار وائل للنشر ١٩٩٨م ص

٢٥٧-١٧٣

(٢) مصطفى نجيب شاويش - إدارة المكاتب والاعمال المكتبية - عمان : دار وائل (١-٢٠٠٢) ص ٩٨

وتستخدم شبكة الانترنت مراسيم خاصة (بروتوكولات) للتحكم بعمليات نقل المعلومات وكمية المعلومات المرسلّة وترتيب عمليات النقل، واهمها بروتوكول Transmission control prtocol / inter net pro tocol اختصار ل Tcp/ip بينما تستخدم لغة HTML وهي اختصار HYPER Text mark up languag لكتابة النصوص ورسم الصور على صفحات الانترنت .

ويستخدم بروتوكول نقل النص الفائق (http) (Hyper text tansport protocol) للاتصال بالمواقع على الشبكة ، عن طريق تحديد عنوان الصفحة URL (universal Resource location) .

الخدمات التي تقدمها شبكة الانترنت:- (inter net services)

تقدم شبكة الانترنت العديد من الخدمات منها الشبكة العالمية الواسعة (w w wide world web) البريد الالكتروني (E-mail) وخدمة نقل الملفات (f t p) ... file trans far potocol وخدمات تل نت (tel net) : أي الدخول عن بعد الى اجهزة الحاسوب في اماكن بعيدة وذلك باستخدام بروتوكول الاتصال عن بعد Tel net commucation protocol ويستخدم هذه الخدمة عادة الاشخاص المسافرين للدخول الى اجهزتهم لقراءة رسائلهم الالكترونية الجديدة او للدخول الى البيانات والبرامج داخل هذه الاجهزة . كذلك فانه بالامكان الدخول الى اجهزة الحاسوب العملاقة لاستخدام ميزاتها الكثيرة^(١)

(١) مصطفى نجيب شاويش - إدارة المكاتب والاعمال المكتبية - عمان : دار وائل (٢٠٠٢-١) ص ٩٨

الفصل الثاني

تقييم اداء العاملين

سيتناول هذا الفصل مفهوم وفوائد تقويم الاداء ، والصعوبات التي تواجه تقويم الاداء وطرق الاداء ، واسباب فشل تقويم الاداء ، والاعتبارات التي يجب مراعاتها في تقويم الاداء الوظيفي .^(١)

المبحث الاول : مفهوم التقويم وفوائده

يقصد بتقييم الاداء ... دراسة وتحليل العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام باعمالهم الحالية وايضا للحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات اكبر و ترقية له لوظيفة اخرى .

ويقوم هذا المفهوم على عدة اسس :- الاول :- ان التقييم ينصب على اداء الفرد او نتائج اعماله من ناحية ، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية اخرى

الثاني :-

ان التقييم يشمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية أي في الوقت الحاضر ، وعلى الحكم على مدى نجاحه من ناحية اخرى .

والتقييم له فوائد كثيرة للمنشأة والعاملين :-

١/ بالنسبة للعاملين :-

١- تعريفهم على نواحي القصور في ادائهم .

٢- التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءاتهم .

٢- بالنسبة للمنشأة :-

١/ يستفاد من نتائج التقييم في اعداد سياسيات موارد بشرية جيدة وراقية ومن

امثلة ذلك :-

١- يساعد النظام الموضوعي على تحسين علاقات العمل في المنشأة

٢- يساعد النظام الموضوعي على اعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين وتتميزتهم .

^(١) د/ صلاح الدين محمد عبد الباقي - إدارة الموارد البشرية - الناشر (الدار الجامعية - الاسكندرية) ط ١٩٩٩ - ٢٠٠٠ ص ٢٨٥ - ٢٨٧

٣- يساعد النظام الموضوعي على اعداد ترشيد سياسة الاختيار والتعيين الناجحة .

٤- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الاداء على اعداد سياسة جيدة للرقابة

٥- يساعد النظام الموضوعي لتقييم اداء الموارد البشرية اخيرا على احترام نظام العمل وقواعده (١)

الصعوبات او الاخطاء في تقييم اداء العاملين

لو كان من السهل استخدام اسس كمية في التقييم كعدد الوحدات المنتجة او قيمة المبيعات لما حدثت اخطاء كثيرة في التقييم ، الا ان ذلك يصعب حدوثه بالنسبة للوظائف الادارية الكتابية وتتم عملية التقييم على اساس التقديرات الشخصية ، وتصاحب التقديرات الشخصية كثيرا من الاخطاء التي يجب تجنبها وهناك العديد من الاخطاء الشائعة في الحياة العملية نذكر بعضها فيما يلي :- (١)

١/ التاثر بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين :- وذلك ان الرئيس قد يعطي احد مرؤوسيه تقدير عالى او منخفض على اساس فكرة معينة او صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس ، مثال ذلك ، اذا حاز المرؤوس رضا الرئيس لانه امين - فان صفة الامانة لدى المرؤوس قد تدفع الرئيس الى اعطاء المرؤوس تقدير ممتاز دون مراعاة للنواحي الاخرى المتعلقة بالمرؤوس مثل مستوى كفاءته في العمل الخ

٢/ التساهل او التشدد من جانب الرؤساء في التقييم :-

فبعض الرؤساء يميلون الى التساهل مع مرؤوسيههم ، واعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن آدائهم ، يرجع ذلك الى عدة اسباب منها :-

١- تجنب المشاكل الانسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حالة اعطائهم تقديرات سيئة ، او الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها بعض المرؤوسين ، وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء الى التشدد ، وعادة ما يسطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين ، وقد

(١) د/ صلاح الدين محمد عبد الباقي - إدارة الموارد البشرية - الناشر (الدار الجامعية - الاسكندرية) ط ١٩٩٩ - ٢٠٠٠ ص ٢٧٧

(٢) على السلمي - سياسات واستراتيجيات الادارة في الدول النامية - مكتبة دار المعارف - القاهرة ١٩٧٣ م .

يرجع السبب في ذلك الى طبيعة شخصية القائم بالتقييم واعتقاده بان المرؤوسين عادة اقل منه من كفاءة ومهارة .

٣/ تأثير الرؤساء بسلوك وانتاجية المرؤوسين :- في الفترات الاخيرة قبل التقييم

في كثير من الاحيان تعد تقارير كفاية العاملين في نهاية فترة معينة عادة ما تكون سنة - والمفروض ان تعبر هذه التقارير عن مستوى انتاجية المرؤوس وسلوكه عن السنة باكملها - ولكن يحدث ان يتأثر الرئيس بتصرفات رؤسائه ، في الفترات الاخيرة قبل التقييم ، وقد لا يتذكر الاعمال الحسنة او السيئة للمرؤوسين طوال السنة .

٤/ التغيرات الشخصية للرؤساء :-

تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين فميل الرئيس الى مرؤوس معين يؤثر تأثيرا ملحوظا على التقديرات التي يمنحها له ، فقد يكون التميز بسبب الجنس او السن او المستوى التعليمي وعادة يحدث ذلك في حالة غياب معايير موضوعية للتقييم . (١)

٥/ الاتجاه نحو اعطاء تقديرات متوسطة :-

قد يغفل القائم بالتقييم الاختلاف والتباين في اداء الافراد وسلوكهم في العمل ... ويعمد الى اعطاء تقديرات متوسطة لا هي بالعالية او المنخفضة وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس ، او لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم او بعدم رغبته في ان يظهر بعض العاملين متفوقين والبعض غير متفوقين حتى لا يرقى او ينقل بعض العاملين تحت رئاسته .

اعداد خطة تقييم اداء العاملين :-

(١) (١) د/ صلاح الدين محمد عبدالباقى - إدارة الموارد البشرية - الناشر (الدار الجاسعية - الاسكندرية) ط١٩٩٩ ٢٠٠٠ ص ٤٨٨

ان اهمية عملية تقييم اداء العاملين والنتائج المترتبة عليها تبرر الجهد والوقت الذي سينفق في الاعداد لها ووضع الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الاهداف المرجوة منها ، وعادة تشمل خطة التقييم على العناصر التالية :-
اولا :- تحديد المسؤولية عن تقييم الاداء .

ثانيا تحديد التوقيت المناسب للتقييم .

ثالثا :- تحديد للطرق المستخدمة في التقييم .

رابعا :- تحديد طريقة اخبار الشخص بنتائج تقييمه .

خامسا :- تحديد الاجراءات التصحيحية اللازمة بعد تحليل نتائج التقييم وسوف نوضح هذه الخطوات باختصار

اولا تحديد مسؤولية التقييم :-

ويقصد بذلك تحديد الجهة او الشخص المسئول عن تقييم العاملين وعادة يتطلب تقييم اداء الموظف شخص قريب منه ، ويلاحظ اداءه طوال الوقت ومن الشائع في الحياة العملية ان يقوم الرئيس المباشر بتقييم اداء مرؤوسين وذلك لعدة اعتبارات اهمها : ان الرئيس المباشر هو الذي يحدد اهداف ادارته او نفسه وهو الذي يحدد المسؤوليات والواجبات يوجه المرؤوسين ثم اخيرا مراقبة التنفيذ لاعمالهم ، كذلك يكون الرئيس المباشر علي صلة مستمرة ومتواجد معظم الوقت مع مرؤوسيه ، وبالتالي يستطيع ان يتصرف على نقاط القوة فيهم - ويكون بذلك اقدر الاشخاص على تقدير اداء المرؤوسين على اساس واقعي .

وضمانا للعدالة والموضوعية في التقييم ، تقرر معظم المنشآت ان يتم عرض تقارير الرئيس المباشر على سلطة⁽¹⁾ رئاسية اعلى في التنظيم (مثلا مدير الادارة المختص) وذلك لمراجعة التقارير التي وصفها الرئيس وله حق التعليق او التعديل مع ابداء الاسباب المنطقية - ويعتقد البعض ان تلك الطريقة تضمن سلامة التقرير وواقعيته .

وفي بعض المنشآت تكون لجنة تقييم ، وتتولى هذه اللجنة وضع تقارير عن اداء العاملين وسلوكهم - ويكون اعضاء اللجنة من الاشخاص الذين لهم صلة

(1) د/ صلاح الدين محمد عبد الباقي - إدارة الموارد البشرية - برامج سبق ذكره ص ٢٨٩

بالموظف اولديهم بيانات كافية عنهم ومن المفضل ان يكون الافراد او من ينوب عنهم مشتركاً في هذه اللجنة ، ويستطيع في هذه الحالة ان يمد اللجنة بكافة البيانات عن الشخص المراد تقييمه من واقع السجلات التي تحتفظ بها إدارة الافراد وبطبيعة الحال لابد ان يكون من اعضاء اللجنة الرئيس المباشر للموظف ، ويفضل عدم تعدد المستويات الرئاسية التي تراجع وتعتمد علي تقييم الرئيس المباشر او اللجنة والا اصبحت المراجعة المتتالية مجرد اجراءات مطولة مضية للوقت ولا اثر لها في حرية موضوعية التقييم

ثانياً :- تحديد التوقيت المناسب للتقييم :-

من الطبيعي ان تكون الفترة التي يعد عنها التقييم كافية للحكم على نجاحه وتقدمه في العمل فاذا كانت الفترة طويلة المدة لمدة عام مثلاً ، قد يعتبرها البعض غير مناسبة لان الرئيس المباشر قد لا يتذكر ، كالأمر المتعلقة باداء وسلوك العاملين طوال السنة ، ومن هذا يكون التقييم غير موضوعي ، ولا يستند على حقائق ثابتة ومعروفة لدى الرئيس . ولذلك تفضل بعض المنشآت ان يعد أكثر من تقرير خلال السنة (مثلاً يعد تقرير كل ستة شهور) ويؤخذ متوسط هذه التقارير لاعداد التقرير النهائي السنوي على طبيعة الوظائف التي يشغلها الافراد

ثالثاً :- تحديد الطرق المستخدمة في التقييم :-

ان الطريقة التقليدية والاكثر شيوعاً في الحياة العملية هي استخدام التقارير تقييم الاداء او قياس كفاءة العاملين ، ويتم تنفيذ هذه الطريقة في صورتها النهائية المبسطة بان يعطي الشخص القائم بالتقييم نموذج تقييم الاداء عدداً من الصفات او الخصائص بعضها بسلوك المرووس وتصرفاته ويتصل بوصفها بالعمل والانتاج . وتختلف الخصائص او الصفات باختلاف انواع الوظائف في المنشأة بالوظائف الاشرافية تختلف في مسؤولياته واعبائه وشروط شغلها عن الوظائف اتدوية ، ولذلك يتطلب الامر استخدام نماذج مختلفة لكل نوع من هذه الوظائف بالنسبة لوظائف الانتاج المباشر ، فانه ^(١) يتم التركيز على عناصر معينة مثل كمية الانتاج

(١) د/ صلاح الدين محمد الباقي - إدارة البشرية - الممرج السابق ص ٢٩

، وجودة الانتاج ، والمعرفة الفنية بالعمل والتعاون ، ومدى الاعتماد وعلى الشخص ، اما بالنسبة للوظائف الاشرافية والقيادية ، فانه يتم التركيز على عناصر معينة مثل المباداة القدرة على اتخاذ القراراتالخ ونوضح فيما يلي العوامل او العناصر المستخدمة في التقييم والتي تشمل عليها نماذج تقارير الاداء وتعريف توصيف هذه العوامل :-

عوامل متصلة بانتاج العامل :-

- ١- درجة العرفة بالعمل ومطالبه :- ويقصد بها المام العامل بتفاصيل واجراءات العمل وكيفية ادائه
ممتاز : معرفته كاملة بدقائق عمله وكيفية ادائه
جيد : ملم بالعمل وكيفية ادائه .
متوسط : معرفته متوسطة عن العمل وادائه .
دون المتوسط :- معرفته سطحية بدقائق العمل

كمية الانتاج :-

- ٢- يقيم هذا العنصر مدى تغطية العامل المسئوليات عمله من حيث كمية الانتاج مع الاخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة .
- ٣- ممتاز : انتاج يزيد بكثير عن الانتاج العادي لكافة واجباته .
جيد : انتاج اكثر من العادي لكافة واجباته .
متوسط : انتاج قليل غير منتظم
ضعيف : غير منتج

٣- جودة الانتاج :-

- ويقيم مدى اتقان العامل لعمله ومدى سلامة انتاجه مع مراعاة قواعد الامن الصناعي وظروف العمل والامكانات المتاحة
- ممتاز : انتاج متقن ونادرا ما يخطئ
 - جيد : انتاج سليم وقليل ما يخطئ
 - متوسط : انتاج سليم عادة وخطاؤه يمكن تلاقيها بسهولة
 - دون المتوسط : كثيرا ما يخطئ

للمرجع بايعه ٩١٥٥

ضعيف :- يهمل دائما في عمله (١)

ب/ عوامل متصلة بسلوك العامل :-

١- التعاون :-

٢- يقيم هذا العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به سواء من (أسرة

الشركة او من الجمهور خارجها .

ممتاز : يبادر دائما بالتعاون مع الجميع

جيد : على استعداد تام للتعاون .

متوسط : يتعاون فقط مع من يتعاونون معه

دون المتوسط :- لا يرغب في التعاون

٣- درجة الاعتماد عليه :- يقيم هذا العنصر مدى تقدير العامل لمسئوليته ومدى

حاجته للمتابعة وتجنب التفرقة في هذا الشأن بين العامل المبتدئ الذي يحتاج

لمتابعة مستمرة كنوع من التدريب ويبين من يحتاج لهذه المتابعة المستمرة

بعد انتهاء تدريبية

ممتاز : يؤدي عمله دائما دون تتبع .

جيد : نادرا ما سيحتاج للمتابعة .

متوسط :- سيحتاج تتبع عادي

دون المتوسط يحتاج تتبع مستمر

ضعيف : لا يعتمد عليه

٣- السلوك الشخصي :-

ويقصد بالسلوك الصفات الخلقية داخل العمل ، الا اذا اثر السلوك الخارجي

على كفاية العامل موضوع التقرير او اساء الى سمعة الشركة فيتعين ان يؤخذ في

الاعتبار مثل هذه الحالات. (١)

ممتاز :- قدرة حسنة

جيد :- طيب السلوك

(١) د/ صلاح الدين محمد عبد الباقي - إدارة الموارد البشرية - الناشر (الدار الجامعية - الاسكندرية) ١٩٩٩-٢٠٠٠ ص ٩٤

متوسط :- سلوك عادي
دون المتوسط :- سلوك اقل من العادي
ضعيف :- سلوك غير مقبول (١)

(١) د. صلاح لميم محمد عبد الباقي - إدارة التطوير الإداري - ص ٢٩٣

٤/ المواظبة :-

- ويقصد بها المحافظة على مواعيد الحضور والانصراف
- ممتاز: لا يتغيب او يتاخر الا لظروف قاهرة .
- جيد :- نادرا ما يتغيب او يتاخر ويعتبر مقبول
- متوسط :- لفت نظرة كتابة لعدم المواظبة
- ضعيف :- جوزى بالخصم اكثر من مدة لعدم المواظبة ^(١)

٥/ استعمال وقت العمل :-

- ويقيم مدى تخصيص وقت العمل لادائه فقد بين العامل على مواعيد الحضور والانصراف ولكنه قد لا يكرس وقته لاداء العمل .
- ممتاز : يكرس كل الوقت لاداء العمل
- جيد :- يحسن استخدام الوقت لاداء العمل .
- متوسط :- يقضي وقته في اداء عمله عادة
- ضعيف :- قضى اكثر الوقت فيما لا صلة له بالعمل .

٦/ الحرص على الآلات والادوات والمواد :-

- يقيم هذا العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية وتجنب الاسراف في المواد.
- ممتاز :- يحرص دائما على استخدام الآلات والادوات والمواد . بكفاية ممتازة
- جيد :- يحرص عادة على استخدام الآلات والمواد
- متوسط :- لا يسرف في استخدام الادوات والمواد
- دون المتوسط :- يميل الى الاسراف في استخدام الادوات .
- ضعيف :- مسرف في استخدام الادوات والمواد .

قدرات العامل :- ١/ المبادأة :-

(١) د/ صلاح الدين عبد الباقي - إدارة الموارد البشرية - ص ٩٤

المقصود بالمبادأة القدرة على ادخال التحسينات والافكار النافعة موضحا المشاكل التي تقابله في حدود الامكانيات المتاحة ممتاز:- يصل فورا الى عمق المشكلة التي تعترضه ويحلها بنفسه ومثيظ دائما لاكتشاف طرق افضل لتادية عمله . جيد :- يظهر فهما سريعا لاية مشكلة تعترضه ويحاول علاجها دون حاجة الى المساعدة .

متوسط : يقدم حولا مناسبة لحل المشاكل التي تعترضه ويحتاج الى المساعدة دون المتوسط :- يحتاج الى المساعدة الدائمة في اداء العمل المعتاد ويحاول اكتساب خبرات جديدة . ضعيف :- غير قادر على التصرف وخاصة في المواقف الجديدة حيث يخطئ عادة في الفهم او يتهرب من حل المشاكل التي تقابله .

٢- القدرة على الاشراف والتنظيم :-

ويقيم هذا العنصر مقدرة الرئيس او المشرف على تنظيم العمل بالوحدة التي يرأسها طبقا لخطة مدروسة ومدى قدرته على توجيه وتدريب ومتابعة ومروسيه وتوزيع العمل عليهم بما يتفق وامكانياتهم لتحقيق افضل النتائج من المجموعة التي يشرف عليها^(١)

ممتاز :- قادرا على القيادة والتنظيم وتنمية قدرات الاخرين جيد :- غالبا ما يحصل على النتائج دون متاعب وبخطة مدروسة متوسط:- علاقته بمروسيه في حدود التعليمات. دون المتوسط :- غير قادر على التجاوب مع مروسية ونادر ما ينظم عمله . ضعيف :- يثير المتاعب ويعمل بدون خطة

اما بالنسبة لشاغلي الوظائف الفئات من الدرجة الثالثة وحتى السادسة والذين لا يشغلون وظائف اشراف فيمنحون درجة التقدير المخصصة لـ "عامل" درجة الاعتماد عليه "

٣/ امكانية التقدم :-

(١) د/ صلاح الدين محمد عبد الباقي - إدارة الموارد البشرية - مسبق ذكره . ص ٢٩٥

ممتاز :- طموح وسريع التجاوب

جيد :- يتعلم بسرعة وفقا للتوجيهات .

متوسط :- يحتاج لشرح تفصيلي متكرر

دون المتوسط :- يحتاج الى شرح تفصيلي

٤/ مدى الاستفادة من التدريب :-

نظرا لان فرصة التدريب لن تكون مواتية لجميع العاملين خلال فترة زمنية معينة واحدة فان العامل الذي يتم تدريبه واتيحت له فرصة الاستفادة من البرنامج سواء داخل الشركة او خارجها فانه يتعين ان يؤخذ في الحسبان مدى استفادته من هذا التدريب ،اما لمن تتاح له فرصة التدريب في برامج خاصة فيكون تقدير هذا العنصر على اساس يديه من قدرة على الاستفادة من عملية التدريب في عمله وهي القدرة على التعليم من خلال ملاحظات رئيسه المباشر .

ممتاز :- استفادة كاملة ينقلها بفاعلية للمحيطين به

جيد :- استفادة في اداء عمله .

متوسط :- تغيير ملحوظ دون المتوقع .

دون المتوسط : استفادة ضئيلة من التدريب .

ضعيف :- لا يبذل أي مجهود في الاستفادة من التدريب ^(١)

(١) المرجع السابق ص ٩٦

طرق تقييم اداء العاملين

لقد وجهت انتقادات كثيرة الى طريقة التقييم التقليدية لاعتمادها على الصفات الشخصية للمرؤوسين بدلا من اعتمادها على الاهداف الممكن قياسها للاداء . كما انها تعاني من التحيز الشخصي للرؤساء - وكنتيجه لوجه النقد التي وجهت الى هذه الطريقة ، بدا التفكير في استلام طرق اخرى حديثة ومن هذه الطرق

طريقة التوزيع الاجباري :-

ترمي هذه الطريقة الى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل الى اعطاء تقديرات عالية او منخفضة لمعظم المرؤوسين - لذلك نلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الافراد بها يتمشى مع التوزيع التكراري العادي Normal distribution ويقضى هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين افراد المجموعة العادية بالنسب التالية :-

١٠% من مجموعة الافراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا .

٢٠% من مجموعة الافراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة

٤٠% من مجموعة الافراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا

٢٠% من مجموعة الافراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة

١٠% من مجموعة الافراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا

ويلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق أي اختيار ١٠% بدرجة امتياز ٢٠% بدرجة جيد ٤٠% بدرجة مقبول ٢٠% ضعيف و ١٠% ضعيف جدا .^(١)

ولكن الواضح ان هذه الطريقة لا تصلح الا في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين .

(١) د/ صلاح الدين محمد عبد الباقي - إدارة الموارد البشرية - الناشر (الدار الجامعية - الاسكندرية) ط ١٩٩٩ - ٢٠٠٠ ص ٢٩٧

طريقة الوقائع الحرجة :- cirtical incidence الاساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح او فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر ان يلاحظ اداء المرؤوسين لعملهم . ومن احدث الاساليب المتبعة في تقييم اداء الفرد هو اسلوب قوائم المراجعة ، وهو عبارة عن قائمة تحتوي على عدد من الاسئلة تتعلق بسلوك العامل وادائه ، ويطلب من الرئيس وضع علامة (نعم) او (لا) حسب رايه في العامل ، ثم تقوم إدارة الافراد باعداد قيم لكل سؤال لا يعلمها الرؤساء والقائمون بالتقييم) والا بدق من ذلك ^(١) هو تقليل احتمال تحيزهم

طريقة التقييم على اساس النتائج :- Appraisal by Result تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة المتبعة في التقييم ويمكن تلخيص أئعناصر الرئيسية لهذه الطريقة فيما يلي :-

- ١- يقوم الرئيس المباشر بالاجتماع بالمرؤوس لوضع الاهداف او النتائج المطلوبة من المرؤوس ، والمدة التي يجب تحقيق هذه النتائج من خلالها
 - ٢- يقوم الرئيس بدور كبير في مساعدة المرؤوس وتقديم النصيح والناكد من ان العمل يسير وفقا للخطة المحددة ، وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ .
 - عند انتهاء المدة المتفق عليها تتم عملية التقييم ، ويتوقف بنجاح هذه الطريقة على درجة المام المرؤوس بعمله وكذلك على درجة دافعيته على العمل .
- طريقة اخطار المرؤوس التقييم:-**

هناك جدل كبير حول سرية تقارير الاداء ، وعدم اخبار الشخص بنتائج التقييم او علنية التقارير (اخطار الشخص بالتقدير الذي حصل عليه . فالبعض يؤيد فكرة ضرورة اخبار المرؤوس بالتقدير الذي حصل عليه ، بينما البعض يعارض ذلك بحجة ان ذلك قد يخلق مشاكل كثيرة في علاقات العمل . وفي الحقيقة لا فائدة من تقرير عن كفاءة الموظف اذا لم يعلم الموظف نفسه ، بدرجة التقدير الذي حصل عليه .

ان كل موظف في حاجة الى معرفة ماذا تتوقع الادارة منه ؟ ثم ما حققه فعلا وما هو راي رئيسه في عمله ؟ وما هي نقاط ضعفه وتفوقه . ان لموظف

(١) د/ صلاح الدين محمد عبد الباقي - إدارة الموارد البشرية - مبرمج سبق ذكره ص ٤٣

منخفضة فيقتضي الامر توقيع عقوبات عليهم ، مثال ذلك حرمانهم من الترقية او العلاوات الدورية او نقلهم الى وظيفة اخرى .
اما من ناحية اثر التقييم على المنشأة فان التقييم يمكن ان يساعد على تحسين سياسات إدارة الموارد البشرية ، وتعتبر نتائج التقييم مقياس لنجاح إدارة الافراد في سياساتها المختلفة ^(١)

(١) د/ صلاح الدين محمد عبد الباقي - إدارة الموارد البشرية - المرجع السابق ص ٣٠٥

المبحث الثالث :-

اسباب فشل عملية تقويم الاداء :-

اولا الاسباب المتعلقة بمعد التقرير :-

١/ ان اهم الازطاء الانسانية التي تصدر من معد التقرير وتؤدي الى عدم الرضا عن نظام التقويم ، وبالتالي اسباب فشل النظام هي كما يلي :-

١/ الانطباع الشخصي :-

ويتمثل هذا الخطا في ان معد التقرير يحكم على الشخص من غير ادراك حكما خاطئا بحكم معرفته باحدي نواحي القوة او الضعف في آدائه او صفاته. ومن امثلة ذلك : ان يفترض معد التقرير ان الشخص ممتاز في جميع عناصر التقويم لانه يعرف انه منضبط في الدوام او العكس حيث يعمم حكمه على الموظف ويعطيه تقديرات سلبية لانه يعرف ان هذا الموظف لا يحسن التصرف او لا يجيد اعداد التقارير وهكذا .

٢/ التساهل والتشدد :

ان شخصية معد التقرير وطريقة تفكيره تؤثر في عملية التقويم فبعض الرؤساء مثلا لديهم ميل لاعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيههم بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم وغالبا ما يكون السبب في هذا الميل ناتج عن خشية الرؤساء من مقابلة موظفيهم وتجنب لمعاداتهم وكسبا لرضاهم وتعاطفا معهم لا يهام الاخرين بان ادارتهم جيدة وناجحة وعلى نحو مناقض فهناك بعض الرؤساء لديهم ميل لاعطاء تقديرات منخفضة دون النظر الى الاداء الفعلي ويعود السبب في هذا الميل غالبا الى شخصية معد التقرير ونظرته الى انه لا يوجد اشخاص يستطيعون اداء العمل المطلوب منهم على اكمل وجه او اعتقادهم بانهم كلما كانوا اكثر شدة زاد خوف مرؤوسيههم ، واتبعو اوامرهم ولا يخفي علينا تأثير هذه النوعية من الازطاء خصوصا في حالة وجود مفاضلة على ترقية او مكافاة بين مجموعة من الموظفين ينتمون الى إدارة يرأسها متساهلون ، ومتشددون .^(١)

(١) صلاح الدين محمد عبد الباقي - إدارة الموارد البشرية - المرجع السابق ص ٩٠

، وبالتالي تتم تعبئة النماذج بدون تحري الدقة وبدون الرجوع الى سجلات ومستندات تؤيد ما يقولون، كما ان البعض لا يقومون بالتقويم الا عندما يطلب منهم ذلك ، ويغيب عنهم الهدف الاساسي من التقويم وهو التحسين فنجده الكثير منهم لا يقومون بالمناقشة مرؤوسيههم وتوجيههم دوريا بنواحي القوة والضعف في آدائهم مما قد يؤدي الى استمرار المرؤوس في اداء عمله السيئ اعتقادا منه انه يؤدي عملا جيدا - وقد يكون السبب وراء عدم الاهتمام بالتقويم قلة التوعية وغياب الهدف الاساسي من التقويم او عدم دعم العملية الادارية العليا .

ثانيا الاسباب المتعلقة بنظام التقويم :-

١/ عدم وجود معدلات ومعايير للاداء :-

ان احد اسباب عدم كفاءة نظام تقويم الاداء الوظيفي في أي مكان هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للاداء هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين مدي التقارير من مقارنة الاداء الفعلي بالاداء المطلوب وعلى الرغم من صعوبة وضع معدلات ومعايير للاداء لجميع الوظائف وبخاصة الوظائف الاستشارية والاشراافية القيادية فانه مع التطبيق والخبرة يمكن الوصول الى معايير ومعدلات لجميع او تقريبا اغلب الوظائف^(١) وهذه المعدلات يجب ان تكون واضحة ودقيقة ومفهومة لكل من الرئيس والمرؤوس وان يشارك المرؤوسين في اعدادها وان تساهم هذه المعدلات اعلى نسبيا من متوسط الانتاج العادي للموظفين بمعنى الا تكون عالية بدرجة كبيرة تفقده صلاحيته .

٢- استخدام طريقة للتقويم لا تتناسب مع جميع الوظائف :-

غالبا ما تستخدم بعض المنظمات او الدول طريقة واحدة للتقويم يتم تعميمها على جميع الادارات والاجهزة بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف - فقد يتم استخدام طريقة الادارة بالاهداف بعض الوظائف وبخاصة وظائف الادارة العليا ... فتقسيم طريقة واحدة على جميع الوظائف وجميع الاجهزة فلا يحقق الكفاءة المطلوبة من العملية .

(١) د/ صلاح الدين محمد عبدالباقى - إدارة الموارد البشرية - مبرجع سبق ذكره ص ٣١٢

٣- عدم كفاءة نماذج التقييم:-

تلعب النماذج تقويم الاداء دورا فعالا في نجاح العملية ، فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد تشجع معد التقرير على تعبئته في وقته باتقان ، اما النماذج العقدة والغامضة ، فانها قد تؤدي الى تهرب معد التقرير من اعداده ، او عدم الاهتمام عند التعبئة وغالبا ما تكون عدم كفاءة النماذج ناتجة من احد الاسباب التالية :-

- ١- عدم تضمن النماذج الاشارات التوضيحية لمعد التقرير
- ٢- عدم تضمن النماذج لتعرف محددة لعناصر التقويم .
- ٣- اشتغال النماذج على عدد كبير من عناصر التقويم او اشتغالها على عدد قليل لا يعكس الواقع الفعلي لاداء الموظف .
- ٤- استخدام عبارات والفاظ غير واضحة ومحددة المعنى .
- ٥- التركيز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية للمقيم وليس أدائه
- ٦- عدم توزيع الاهمية النسبية لعناصر التقويم توزيعا سليما فعليا ما تكون موزعة بالتساوي مع ان هذه العناصر تختلف من حيث لأهميتها اختلافا كبيرا (١)
- ٤- اتجاه بعض المنظمات الى السرية في التقارير :-

رغم قلة المنظمات التي تأخذ بنظام السرية المطلقة في التقارير والتي تنص على عدم اخطار أي موظف نتيجة تقويم الا ان هناك بعض المنظمات تأخذ بنظام السرية النسبية ، وهي اخطار نتائج التقرير لفئة من الموظفين وعادة ما تكون لاصحاب الاداء غير المرضي بهدف تحسين أدائهم ، وهذه السرية قد لا تحقق الهدف الاساسي من نظام التقويم وهو تطوير وتحسين اداء الموظف حيث ان السرية المطلقة لن تشجع الموظف صاحب الاداء الضعيف بنواحي ضعفه مما قد يجعله يستمر على ادائه السيئ ، كما ان بعض المنظمات ، تأخذ بنظام العلانية المطلقة ولكن لا يتم تبليغ الموظف نتيجة التقارير الا في حالة طلبه ولكن يؤخذ على هذا النظام ان كثيرا من الموظفين لا يطلبون النتيجة لاسباب كثيرة ولضمان

(١) د/ صلاح الدين محمد عبد إدارة الموارد البشرية مرجع ذكره ص ٣١٣

اطلاعهم على نتائجهم يمكن تزويدهم بصورة من التقرير او توقيع صاحب التقرير على النماذج بما يفيد باطلاعه وموافقته .

٥/ عدم توافر اوصاف وظيفية :-

ان عدم توافر اوصاف وظيفية دقيقة وواضحة لجميع الوظائف في المنظمة او الدولة . يعتبر احد الاسباب المؤدية الى عدم كفاءة نظام تقويم الاداء مع ان اعداد اوصاف وظيفية لجميع الوظائف مهم الا ان الالم هو توفير الأوصاف في جميع الادارات ويرى الرؤساء المباشرين لمعرفة اجزاء العمل والمسئوليات والتصرفات التي تتطلبها طبيعة وظائف مرؤوسيههم كما ان المرؤوسين بحاجة الى هذه الاوصاف وبخاصة الجدد منهم .

ثالثا :- الاسباب المتعلقة بإدارة نظام التقويم :-

تعتبر الجهة التي وضعت نظام التقويم مسئولة عن متابعة النظام والتأكد من عدم وجود مشاكل تعيقه ، ومحاولة علاج المشاكل في حالة وجودها ، ولعل الاسباب التي تؤدي الى نجاح النظام والمرتبطة بالجهة المسئولة عنه وهي :-

١- نقص النشرات الدورية :-

ان قلة إصدار وتوزيع النشرات الدورية من لوائح وانظمة وتصميم وتوجيهات وارشادات المتعلقة بتقويم الاداء الوظيفي وعدم وصولها الى جميع الرؤساء المباشرين ... قد يكون من اسباب عدم معرفة هؤلاء الرؤساء بالنظام واهدافه .. واختلاف مفاهيمه ، المقصود ببعض التعبيرات والالفاظ وكذلك الاهداف ان عدم وجود مثل هذه النشرات لن يذكر معدى التقارير بالاخذاء التي تقع احيانا بقصد منهم او منهم ومن غير قصد ولن يرشداهم لطرق علاجها لذا قد تستمر أخطاؤهم .

١- قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين :-

ان الرؤساء المشرفين سواء كانوا جددا ام لا بحاجة الى تدريب وتذكير مستمر بالاساليب الحديثة لتقويم الاخطاء الشائعة الحدوث وكيفية تفاديها ومسئولية الجهة المسئولة عن النظام والمساهمة مع جهات لتدريب في اعداد البرامج^(١)

^(١) صلاح الدين محمد عبد التابتي إدارة الموارد البشرية مرجع ذكره ص ٣١٤

والمشاركة في التدريب بعرض حالات من الواقع لمناقشتها من قبل المشاركين وكذلك عقد لقاءات دورية لمناقشة موضوع التقويم (١)

٢- قلة المتابعة :-

مهما كان النظام الموضوع جيدا فانه **بحاجة** الى متابعة من قبل الجهة التي وضعت هذا النظام وذلك بالبحث عن المشاكل التي تواجه الجهات في عملية التطبيق والمساهمة معها في الوصول الى حلول فعدم متابعة تطبيق النظام قد تؤدي الى تراكم المشاكل فمثلا عندما تعاني احدى الجهات من عدم انسجام النظام مع وظائفها لكونها ذات طبيعة خاصة مثل :- التعليم او الصحة فانه يفترض دراسة ومنها فورا والوصول الى حل يخدم الجهة ، او عندما تلاحظ الجهة المسؤولة عن النظام المغالات في اعطاء تقديرات عالية او منخفضة فانه لابد من لفت نظر هذه الجهة ، فترك المشاكل بدون حلول قد يؤدي الى عدم جدية معدي التقارير وعدم الاهتمام من قبل الادارة العليا بنتائج التقويم مما يتسبب عنه في التالي ظهور النتائج لا تعكس الواقع الفعلي للاداء (١)

(١) د/ صلاح الدين محمد عبد الباقي - إدارة الموارد البشرية - مرجع سبق ذكره ص ٣١٥

الاعتبارات التي يجب مراعاتها في تقويم الاداء الوظيفي :-

توجد حلول جذرية لمشاكل واسباب فشل عملية التقويم السابق ذكرها ولكن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول الى نظام سليم للتقويم وهذه الاعتبارات هي^(١)

١- وجود اوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات دقيقة وصحيحة عن واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة وذلك لضمان معرفة الرؤساء بمهام مرؤوسيههم وتقويم ادائهم على ضوءها .

٢- وجود معايير اداء معرفة واضحة ومنطقية لجميع الوظائف ، كما انه يجب وضع سياسة موحدة للتقييم بحيث يستخدم جميع المشرفين نفس المعايير في تقييم اداء موظفيهم ويكون الموظفون على علم بهذه المعايير واهميتها واوزانها النسبية وذلك تحقيقا لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم وعلاجا لمشكلة الشدة واللين التي تلازم بعض المشرفين .

٣- تحديد اهداف واضحة ومحددة لعملية التقويم يتم على ضوءها اختيار الطريقة والاسلوب والنماذج المناسبة للعملية ... وتوضيح هذه الاهداف لجميع الرؤساء والمرؤوسين ليكونوا على بينه من الغرض من التقييم .

٤ - كفاءة نماذج تقويم الاداء الوظيفي :-

ينبغي ان تكون نماذج تقويم الاداء واضحة ودقيقة بحيث يتضمن النموذج ارشادات كيفية التعبئة وتعريفات دقيقة لعناصر التقويم ، بالإضافة الى انتماله على جميع العناصر الضرورية للتقويم وصياغة عباراته والفاظه بلغة واضحة ومفهومة . كما ان حسن الطباعة في النماذج من الضروريات - والاهم من ذلك كله استخدام نماذج متعددة وفقا لنوعية الوظائف

٥ - الاعتماد على مصادر موثقة للمعلومات :- كدفتر الدوام وسجل الانجاز اليومي او الاسبوعي او الشهري وملف الموظف او أي سجلات منظمة ؛ ينبغي على الادارات العليا في الاجهزة الحكومية تشجيع الرؤساء المباشرين على

(١) المرجع السابق ص ٣١٥

الاعتماد على هذه المصادر وذلك بتزويدهم بنماذج تسجيل الاحداث الايجابية والسلبية لكل موظف فوجود مصادر موثقة للمعلومات ما هي الا عملية تقويم مستمرة للموظف تؤدي غالبا الى توفير معلومات دقيقة وكاملة عن مستوى اداء المرؤوسين وبالتالي اتخاذ قرارات معينة على اسس سليمة .

٦- المتابعة المستمرة :- من قبل الحبة المسؤولة عن النظام لاجل من المشاكل المستمرة ومعالجتها والتأكد من تحقيق نظام التقويم لاهدافه المحددة .

٧- استخدام طرق للتقويم تتناسب مع نوعية الوظائف نظرا لتنوع الوظائف واختلاف الادارة بالاهداف - مثلا - افضل وسيلة للوظائف القيادية والاشرفية ، وقد تكون طريقة الميزان والدرجات مناسبة للوظائف التنفيذية التي يصعب تحديد اهداف دقيقة لها أي انه لا يجب الاعتماد على طريقة واحدة للتقويم اذا كانت هذه الطريقة لا تتناسب مع بعض الوظائف (١) .

٨- تحفيز اصحاب الاداء المتميزين ومعاقبة أو محاسبة أصحاب الاداء غير المتميزين ان ربط نتائج تقويم الاداء الوظيفي سواء الجيدة أو السيئة بمبدأ الثواب والعقاب شيء ضروري للتحفيز و مثابة أصحاب الاداء المتميز للاستمرار في أداء عملهم و اعداد الآخرين للعمل ، و في المقابل فانه لا بد من محاسبة أصحاب النتائج السيئة و معاقبتهم لتحسين أدائهم و ليكونوا عبرة لغيرهم .

٩- اقناع المسؤولين في الادارة العليا بأهمية النظام و جدواه و محاولة اقناع الرؤساء المباشرين بأنه يتم الاعتماد كثيرا على المعلومات و البيانات التي يضعونها في نماذج التقويم حتى لا يتسرب اليهم الشعور بعدم جدوى هذه البيانات والعملية ككل وبالتالي قيامهم بتعبئتها بدون دقة او اهتمام .

١٠- وجود رؤساء مباشرين قادرين على اداء العملية الاشرافية و تقويم الاداء بكفاءة . يرتبط تقويم الاداء بالعملية الاشرافية فكلما كان معد التقارير منما جيدا وتوضيح ما يجب على المرؤوسين أدائه واشعارهم بنواحي القوة والضعف في أدائهم باستمرار - خلال فترة التقويم كلما كان اعداده للتقرير مبنيا على اسس

(١) المرجع السابق ص ٣١٧

سليمة - اضافة الى ذلك فان معد التقرير مطالب بالموضوعية والدقة وعدم ربط
التقويم بالعلاقات الشخصية والعملية .

١١- التدريب المستمر للأشخاص القائمين بعملية التقويم - لضمان وجود
أشخاص قادرين باستمرار على أداء العملية بموضوعية واثقان وبعبء عن
الخطأ فإنه لا بد من تدريبهم المستمر على جميع الأمور المتعلقة بالتقويم .

١٢- مناقشة المروؤوس بنتيجة تقويم ادائه ، يرى كثير من الكتاب المتخصصين
ضرورة وجود مقابلة للتقويم على اعلان النتيجة مباشرة بين الرئيس والمروؤوس
على شكل حوار صريح حول اداء المروؤوس لعمله ومناقشة نتيجة تقريره .

وهذه المقابلة ليست عملية سهلة وانما تحتاج الى تدريب وخبرة ومهارات عالية
من قبل الرؤساء في الواقع العملي نجد ان كثيرا من الرؤساء يتهربون من اجراء
مثل هذه المقابلات او يؤدونها كيفما اتفق وقد تكون المقابلة مجرد اخبار بنتائج
التقويم او اخباره بالنتائج والاستماع اليه ولكن الافضل ان يكون للتبليغ عن
النتائج ولحل المشاكل واشعار المروؤوس بان المصروف هو تطوير ادائه .

١٣- التزام معدي التقارير بالمواعيد المحددة لتعبئة النماذج حتى لا تتراكم لديهم
وتفقد اهميتها - حيث يلاحظ ان كثيرا من معدي التقارير ينتظرون حتى يطلب
منهم اعداد تقارير عن احد الموظفين كفرض ما لترقية او نقل ، وبالتالي يعد
تقريراً عنه اخذاً في اعتباره هذه الفرض وفتاحاً مجالاً كبيراً لدخول المؤثرات
والعواطف الشخصية في اعداد التقارير ، فاعداد التقارير في مواعيدها المحددة
يقل كثيرا من الانحيازات (١)

(١) د صلاح الدين محمد عبدالباقى - إدارة الموارد البشرية * الدار الجامعية - الاسكندرية

* الناشر ط ١٩٩٩ - ٢٠٠٠ ص ٣١٨