

المبحث الثالث:

قضايا عامة تتعلق بتقييم الأداء:

(١-١) مقدمة:

يتدرب المشرفون للحصول على أكبر فائدة. وأخيراً وليس يجب ان يدرب المشرفون مهارات القيام بتقييم أداء فعال وذلك لكي تكون هذه التقييمات صلبة وموثوقة. عادة يتضمن هذا التدريب إرشادات في الإستماع الفعال وإدارة النزاع وكيفية تقليل الجدل إذا اعترض الموظف على جزء معين من التقييم حيث أن التعليقات الغير مسئولة او الغير مرتبطة بتقييم قد تؤثر على قرار المشرف.

وهناك قضايا يجب الاهتمام بها وايضاً أحساس الرئيس بالمرؤوس على تقييمه.

(١-٢) أولاً: مقابلات التقييم :

تطلب كثير من المؤسسات أن يقوم الرؤساء باجراء مقابلات تقييم أداء مع مرؤوسيهم وذلك لمناقشة نواحي الضعف والقوة فيهم. ونظراً لأهمية هذه المقابلات، فيجب التخطيط لها وإدراكها بكفاءة، فليبدأ الرئيس بعرض الجوانب الجيدة للموظف ثم الجوانب السيئة، ويتيح فرصة للمرؤوس وتوبيخه، وإنما تصحيح الأخطاء وتنمية قدراته. ويجب أن يركز الرئيس في المقابلة على النتائج والأداء وليس النقد لشخصية المرؤوس^(١).

إن اشتراك الموظف في مناقشة تقييم الأداء على قدر كبير

(١) عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، ٢٠٠٠م، ص ٣٠٧.

الأهمية، إذ أنه يتصرف من خلال المناقشة على طريقة رؤية الرئيس لأدائه. كما أن هذه المناقشة تجعله يتعرف على مدى التقدم الذي أحرزه في مجال إنجاز الأهداف المتعلقة بتقدمه في العمل. على أن أهمية المناقشة لا تتوقف عند استفادة الموظف منها فحسب، بل أن الرئيس أيضاً يتعلم من المناقشة، وذلك من خلال الاستماع الى الموظف وملاحظة ردود أفعاله ورؤيته لواجبات ومسؤوليات وظيفته وتقييمه لأدائه. وعندما يحدث توافق بين رؤية الرئيس ورؤية المرؤوس لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفته فإن الأخير غالباً ما يدرك ويفهم ما توقعه الرئيس منه^(١).

وعلى الرغم من أن مقابلة تقييم الأداء تعطي فرصة ممتازة لكل من الرئيس المباشر والموظف بالمناقشة وتبادل الأفكار فإنها لا يمكن أن تكون البديل عن الاتصال اليومي والذي يساعد في تطوير وتحسين أداء الموظف بصورة مستمرة، ومعالجة المشاكل أولاً بأول.

(٣-١) أهمية مقابلات تقييم الأداء:

تمثل أداة هامة من خلالها يمكن للرئيس^(٢):

١. أن يعرف أكثر عن ظروف وملابسات الأداء.
٢. أن يتفهم أكثر دوافع وتطلعات وحدود قدرات المرؤوسين.
٣. أن يستثير ويحرك رغبة وحماس المرؤوس لتطوير الأداء وتنميته.

(١) نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص ٢٤١.

(٢) R.Wane Mondy Robert & M.Noel: Human resource management, ٢٠٠٥, p٧٥٢.

(٤-١) دور المشرف في مقابلة تقييم الأداء:

للمشرف دور قبل المقابلة وفي أثناءها ومابعدا وذلك على النحو التالي^(٣):

أ- قبل المقابلة:

١. التعرف على سجل الموظف.
٢. الاتصال المستمر بالمروءوس وتوجيهه وتزويده بمعلومات مرتدة.
٣. التدريب على تقييم الأداء وتطوير مهارات ملاحظة السلوك.
٤. الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة للمقابلة.
٥. التنبؤ برد فعل الموظف على المعلومات.
٦. اختيار المكان والوقت المناسبين للمقابلة.
٧. إعلام المروءوس بمكان ووقت المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها.

ب- أثناء المقابلة:

١. التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المروءوس.
٢. إشعار الموظف بالاهتمام الصادق برفاهيته في وظيفته وإشعاره بالإخلاص له.
٣. إتاحة الفرصة للموظف لمعرفة الهدف من المقابلة مقدماً.
٤. الحكم على الاداء وليس شخصية المروءوس.
٥. ذكر الجوانب الايجابية والسلبية في أداء المروءوس، وإشراك المروءوس في طرح هذه الجوانب.
٦. عدم التركيز في الحديث على الاشياء الكبيرة.

(٣) نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص ٣٠٨.

٧. شرح القواعد التي اعتمد عليها الرئيس في عملية التقييم، واستحضار بعض الأحداث التي وقعت من الموظف.

٨. الإصغاء النشط لردود فعل المرؤوس ولرأيه ومقترحاته.

٩. توفير مشاركة المرؤوس في التشخيص والاقتراح لسبل التحسين.

١٠. وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس.

ج- بعد المقابلة:

يحدد الرئيس في نهاية المقابلة موعداً لمقابلة المرؤوس مرة أخرى، وليكن خلال يحدد الرئيس في نهاية المقابلة موعداً لمقابلة المرؤوس مرة أخرى، وليكن خلال فترة لاتزيد عن أسبوعين من المقابلة القائمة، وفي غضون تلك الفترة ليطلب الرئيس من المرؤوس أن يفكر ويبتدع طرقاً لتحسين أدائه، وفي هذه المقابلة يحاول الرئيس:

١. تحديد بعض المشكلات الهامة أو عادات العمل التي تحد من فعالية أداء المرؤوس.

٢. الاتصال المستمر بالمرؤوس ومساعدته في التغلب على العقبات.

٣. إعادة توضيح وشرح معايير الأداء وواجبات ومسؤوليات المرؤوس.

٤. ابتكار طرق عمل تمنح المرؤوس الفرصة لإنجاز أفضل.

٥. طرح بعض الافكار عن مستقبل المرؤوس وعن احتياجاته لتطوير نفسه.

٦. تقييم التقدم نحو الأهداف دورياً.

(٥-١) خصائص المقابلة الفعالة:

١. الاستعداد الجيد للمقابلة.
٢. الحرص على ان يكون مناخ المقابلة مناخاً ودياً لطيفاً.
٣. إتاحة الفرصة للعامل لأن يعبر عن رأيه بحرية وصراحة.
٤. الحرص على أن يتم التركيز في الحديث عن الأهداف المستقبلية وكيف يمكن للمشرف أن يساعد في نمو وتطوير العامل.
٥. الاتفاق على وضع خطة عمل لتلافي الأخطاء وتحسين مستوى الأداء^(١).

(٦-١) ثانياً: دورية أداء العاملين:

عند تقييم أداء العاملين يجب تحديد المدة الزمنية التي على أساسها يتم إعداد تقرير تقييم الاداء. وتتوقف هذه المدة على طبيعة وظروف العمل بالمؤسسة، والقوانين المعمول بها، وبصفة عامة فإن أغلب المؤسسات تقوم بإعداد تقرير سنوي واحد لتقييم أداء العامل. في حين أن بعض المؤسسات تقوم بإعداد مثل هذا التقرير كل ستة شهور. وقد جرت العادة بأن تقييم أداء الأفراد الجدد على فترات متقاربة كأن تكون كل شهرين أو ثلاثة شهور حتى يمكن وضعهم في المكان المناسب والحكم علمقذار صلاحيتهم وكفاءتهم في العمل لمدة طويلة قادمة.

وعادة يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين في نهاية الفترة، وإن كان ذلك معيباً لأنه يرغب الرؤساء بضرورة قيامهم بتقييم المرؤوسين في فترة ضيقة، مما يهدد عملية التقييم بالفشل.

(١) نادر أحمد ابو شيخة، مرجع سابق، ص ٣٠٨.

المبحث الاول
خطوات عملية التقييم

الفصل الثاني:-

الكفاءة الإنتاجية

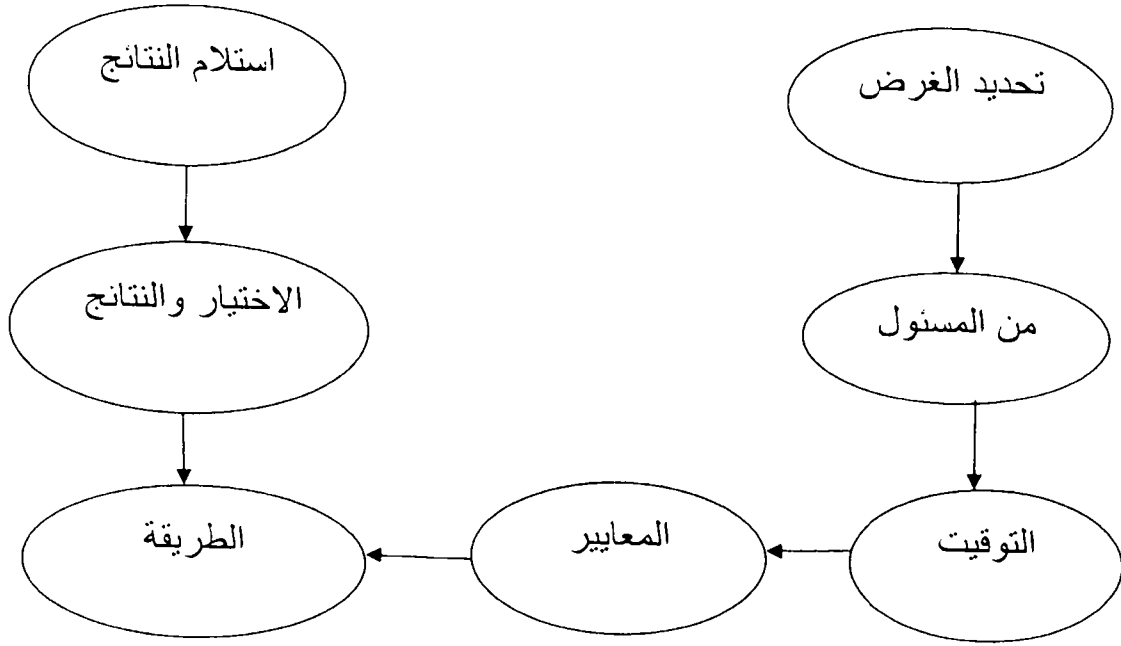
(١-١) مقدمة عامة عن الكفاءة الإنتاجية هدف اساسي للادارة الحديثة:-

ان الوظيفة الاساسية للادارة في أي مشروع هي تحقيق هدف معين باقصى كفاءة ممكنة وتختلف الأهداف التي تسعى اليها المشروعات بحسب طبيعة نشاط وإمكانيات كل مشروع ، ولكن المبدأ الأساسي الذي يحكم الادارة هو ضرورة تحقيق انتاج معين (سلع او خدمات) بدرجة عاليه من الكفاءة، وهذا يدعونا الى تحديد معني واضح ودقيق لمفهوم الكفاءة الانتاجية ، ومن ثم نستطيع تحديد العوامل الرئيسية التي تتحكم فيها. وبناء على هذا التحديد يمكن التأثير في مستواها عن طريق التأثير في تلك العوامل.

المبحث الاول : (١-٢) خطوات عملية التقييم:-

هناك عدة خطوات يراعي إتباعها عند القيام بعملية تقييم الأداء ، ذلك حتى يتحقق الهدف المطلوب ونظراً لان عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة ومتداخلة العناصر فيما بينها ، وجب على القائمين على العملية أن يخططوا لها جيداً ويقوموا بإتباع الخطوات السليمة والواضحة والتي تبدأ بتحديد الغرض من تقييم الأداء وتنتهي بالتظلم كما في الشكل التالي:

شكل رقم (١/١) عناصر نظام تقييم الأداء



المصدر: من بيانات المبحث الثاني.

(٣-١) أولاً: الغرض من عملية تقييم الأداء:

تقوم المؤسسات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها ، وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة، وعلى الأخص للإدارة المسئولة عن الأفراد والموارد البشرية، والتي يمكنها أن تستخدم هذه المعلومات في تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم ولتحسين الأداء الى الأفضل وكذلك تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للموظف، وتحديد إمكانية نقلة الى وظيفة أخرى ، وربما الاستغناء عنه، إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية بالإضافة الى التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسند لها المؤسسة الى الموظف ، وذلك في حالة إحتياجها ال

القيام بهذه الاعمال والمهام وتحديد أوجه القصور في أداء الموظف، واحتياجه الى التطوير والتنمية، وذلك من خلال جهود التدريب^(١).

(٤-١) ثانياً: معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الاداء المستويات التي يعتبر فيها الاداء جيداً ومرضياً، وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث إنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة، وتوجيه المديرين الى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء^(٢)(٣).

هناك نوعان من معايير تقييم الأداء هما: معايير العناصر ومعايير معدلات الأداء هما^(٣):

١. معايير العناصر:

وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد ، والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ، ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة. ومن أمثلتها: الإخلاص والتفاني في العمل، والامانة، والتعاون، والمواظبة على العمل إلخ، وتنقسم إلى :

أ. العناصر الملموسة: وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على

العمل، والدقة فيه، كعدد مرات الغياب عن العمل.

ب.العناصر غير الملموسة: وهي التي يجد المقيم صعوبة في قياسها نظراً لأنها

تتكون من صفات الأمانة والذكاء والتعاون وغيرها.

(١) أحمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية، القاهرة، ١٩٩٩م، ص ٢٨٩.

(٢) خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، عمان، ٢٠٠٣م، ص ٢٠٢.

(٣) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ٢٠٠٥م، ص ٢٠٢.

٢. معايير معدلات الأداء: يمكن تعريفها بأنها عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد، للتوصل أخيراً إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة. ولمعدلات الأداء ثلاثة أنواع:

أ. المعدلات الكمية: وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة.

ب. المعدلات النوعية: وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى من الجودة والدقة والإتقان.

ج. المعدلات الكمية والنوعية: وهذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة، وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

وبشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، وأن يتميز بالخصائص الآتية:

١. صدق المقياس:

أي إن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها التي يتطلبها أداء العمل أو نقصان، وهناك حالتان يكون فيهما المقياس غير صادق، وهما:

أ. في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء، وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس.

ب. في حالة إحتوائه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد، وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

٢. ثبات المقياس:

يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه، وإن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.

٣. التمييز:

وتعني درجة احساسية المقياس باظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة، فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

٤. سهولة استخدام المقياس:

ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل المرؤوسين في العمل.

٥. القبول: يقصد به المعيار الذي يشير الى العدالة، ويعكس الأداء الفعلي للأفراد.

(٥-١) مبادئ استخدام معايير تقييم الأداء:

١. يجب استخدام عدد كبير نسبياً من المعايير عند تقييم الأداء، ولا يجب الاقتصاد على معيار واحد أو عدة معايير، والسبب يرجع الى ان العاملين يقومون بعدة أنشطة، وعليه يجب أن تتعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد^(١).

(١) احمد ماهر، مرجع سابق، ص ٢٩٤

٢. يجب ان تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان، واكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء، واقلها موضوعية هي معايير نواتج الأداء يليها معايير سلوك الاداء، واقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية.
٣. يجب أن تكون المعايير أكثر موضوعية في حالة دراسة وتحليل العمل ، وذلك للتعرف على جوانب الأداء، لان توصيف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة يساعد في التعرف على أهم المعايير.
٤. يجب أن تأخذ المعايير أوزاناً مختلفة، وذلك لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها على الأداء.

(٦-١) ثالثاً: طرق وأساليب تقييم الأداء:

بعد تحديد المعايير يجب أن يتم اختيار طريقة وأسلوب التقييم ومن أهم الطرق مايلي:

أ. الطرق التقليدية:

١. طريقة التدرج البياني:

تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز) وذلك حسب درجة توفر كلاً من هذه الخصائص فيه، والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل هذا الفرد. فمثلاً قد تكون الصفات

موضع الدراسة كما هي في الجدول التالي، والتي يعبر عن تقدير كل منها، برقم من (١) الى (٥) (أي ضعيف = ١، متوسط = ٢، جيد = ٣، جيد جداً = ٤، ممتاز = ٥)

جدول رقم (١/١)

يوضح تقديرات الموظفين (أ، ب، ج)

الصفات	الموظف أ	الموظف ب	الموظف ج
التعاون مع الزملاء	٢	٣	٥
العلاقة مع المرؤوسين	٣	٢	٣
العلاقة مع الرؤساء	٤	٥	١
الدقة في المواعيد	٤	٤	٢
السرعة في إنجاز العمل	٢	٣	٣
القدرة على التفاهم	٢	١	٥
المجموع	١٧	١٨	١٩

وعلى هذا الأساس فقد يحصل الافراد أ، ب، ج على التقديرات المبينة في الجدول السابق والتي تمثل الكفاية النسبية لكل منهم^(١).

وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة.

ومن عيوب هذه الطريقة مايلي:

(١) احتمال أن يتحيز الشخص القائم بالتقييم في تقديره. بمعنى أن يقوم الرئيس بإعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لتفوقه في خاصية واحدة.

(٢) شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بقياس أدائه إذا كان متساهلاً، أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متشدداً في تقييمه.

(١) يوسف شاويش. إدارك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتطبيقية، ٢٠٠٥م، ص ٩٥.

٣) هناك مؤثرات كثيرة قد تجعل من عملية قياس الأداء غير ذات موضوع ومنها على سبيل المثال مركز الشخص موضع التقييم.

٢. طريقة الترتيب:

وهذه الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ والاساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة، ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل. ولكن ثمة صعوبة في تطبيق هذه الطريقة عندما يزيد عدد العاملين في إدارة أو قسم عن عشرين شخصاً. كذلك فإنه من السهل تقييم أداء العاملين البارزين أو الضعفاء، أما تقييم أداء المتوسطين فيكون أكثر صعوبة^(١).

وتتميز هذه الطريقة بأنها:

أ. سهولة الفهم والاستعمال.

ب. تمكن من فصل الموظفين ذوي الكفاءة المنخفضة عن الموظفين ذوي الكفاءة المرتفعة.

ج. تناسب وظائف قطاع الخدمة العامة التي تتسم بطابع الإنتاجية غير

الملموسة. وتبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال تحيز المدير في عملية

الترتيب، لذلك يفضل قيام أكثر من شخص بعملية الترتيب الى جانب المدير

شريطة إلمامهم فعلاً بأداء الموظفين الذي سيتم تقييم أعمالهم^(١).

٣. طريقة التوزيع الإجباري:

(١) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص ٩١.
(٢) نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ٢٠٠٠م، ص ٢٣٤.

وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبراً (نسبياً) على توزيع مرؤوسيه على درجات تقييم الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة. ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، يرى ان غالبية الموظفين يأخذون درجة وسيطة من التقييم، وتأخذ نسبة الموظفين في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة، سواء بالارتفاع أم بالإنخفاض^(٢).

وتتميز هذه الطريقة بانها:

أ. سهولة الاستخدام.

ب. تجبر المقيم على دراسة وتحليل أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل صحيح.

ج. تحول دون احتمال ميل صحيح بعض المقيمين نحو التوسط أو التطرف.

ولكن يؤخذ على هذه الطريقة مايلي:

أ. صعوبة استخدامها في حالة وجود أعداد كبيرة.

ب. عدم توضيح نواحي الدقة والضعف في أداء الموظفين.

٤. طريقة التقييم بحرية التعبير:

إن استخدام هذه الطريقة لتقييم أداء العاملين لا يتطلب استعمال جداول أو قوائم محددة أو أية وسائل أخرى. إنها بكل بساطة تتطلب أن يقوم المشرف بكتابة انطباعاته عن الفرد على صحيفة من الورق. إن ملاحظات المقيم إذا رغبت المؤسسة، يمكن أن ترتب

(٢) السالم مويد سعيد وصالح عادل حرموش، إدارة الموارد البشرية، عمان، ٢٠٠٢م، ص ١١٢.

في مجموعات تحت عناوين مثل: طبيعة تقييم الوظيفة، أسباب هذا السلوك، صفات العامل أو الموظف، تنمية الحاجات المستقبلية^(٣).

ولكي يمكن إجراء تقييم سليم بموجب هذه الطريقة، فإن على المشرف الذي يقوم بالتقييم أن يخصص الوقت الكافي لذلك، وأن يفكر بالإجراءات التي سيتبعها، وهذا في حد ذاته يعتبر ميزة وعيباً في نفس الوقت لهذه الطريقة، فمن جهة يجعل من الضروري أن يقوم المشرف بالملاحظة والتحليل، ومن جهة أخرى فإن ذلك يتطلب من المشرف وقتاً أكثر من متوسط الوقت الذي يمكن للمشرف أن يقضيه في عملية التقييم.

كما أن هناك حقيقة أخرى وهي أن نتائج التقييم بموجب هذه الطريقة يعتمد بشكل كبير على مهارة وجهد المقيم أكثر من اعتماده على التقييم الفعلي للعاملين، حيث أن بعض المشرفين هم ضعفاء في الكتابة وهذا لا يعني أن مرؤوسيهام عاملون ضعفاء، وإذا ما قام مدير الموارد البشرية بمراجعة السجلات والملفات الخاصة بهؤلاء العاملين يمكن أن يتوصل إلى هذا الإنطباع^(١).

٥. طريقة المقارنة المزدوجة بين العاملين:

بموجب هذه الطريقة، يقوم المقيم بمقارنة أداء كل موظف مع باقي الموظفين، وذلك بتقسيم الموظفين في الوحدة التنظيمية إلى أزواج، فمثلاً لو كانت هناك مجموعة مؤلفة من خمسة موظفين وأريد تقييم أدائهم بهذه الطريقة تكون عملية المقارنة على النحو التالي:

(٣) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ٢٩٤.

(١) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص ٩٥.

أب، ب، ج، د، د هـ / أ، ج، ب، د، ج هـ / أ، د، ب هـ / أ هـ تتميز هذه الطريقة بأنها توفر الموضوعية في التقييم أكثر من الطرق السابقة ولكن يؤخذ عليها أنها غير عملية ومعقدة، بخاصة في حالة وجود أعداد كبيرة، أضف على ذلك أنها لا تظهر كفاءة الموظف بوضوح، فهي تكتفي بأن تظهر أن فلاناً أكفاً من فلان وحسب، ولا تظهر أيضاً نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف للسبب نفسه أيضاً.

٦. قوائم المراجعة:

تعتمد هذه الطريقة بشكل رئيسي على دراسة كل نوع من الوظائف، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الجيد للعمل، وليس هناك عدد محدد من هذه الأسئلة، بل أن عددها يتحدد وفق نوع الوظيفة وماهيتها وطبيعتها.

ومن الضروري تحديد قيم عددية متفاوتة للصفات أو للأسئلة حسب أهمية كل منها للوظيفة، وتكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها سوى الإدارة، ثم يطلب من المقيم الإجابة على هذه الأسئلة بـ "نعم" أو "لا" على حسب ما يراه منطبقاً على الموظف المراد تقييم أدائه. وبعد الانتهاء من الإجابة تجمع الدرجات التي حصل عليها الموظف وتحول إلى قيمة وصفية لتعبر عن أدائه.

جدول رقم (١-٢)

يوضح الإجابة بنعم أو لا على الأسئلة

م	الأسئلة	نعم	لا
١	يحترم مواعيد العمل؟	X	
٢	هل يتم مابداً به؟		X
٣	هل هو مخلص في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته؟	X	

وتتميز هذه الطريقة بانها:

أ. سهلة الاستخدام.

ب. لاتستغرق وقتاً طويلاً في تقييم الأداء.

ج. تعطي فكرة واضحة عن أداء الموظف.

د. مفضلة الاستخدام في قطاع وظائف الخدمة، كما يمكن إستخدامها في

الأعداد الكبيرة أو الصغيرة من الموظفين.

وخلاصة القول يرى الباحث أنه لابد أن تراجع إدارة المؤسسة طرق تقييم الأداء حتى تعرف ما إذا كانت الطريقة المتبعة مناسبة وتحقق الهدف أم تحتاج الى مراجعة وتعديل عن إضافة بنود جديدة للتقييم أو حذف بنود أخرى او تغيير هذه الطريقة.

ب. الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

لقد وجهت إنتقادات كثيرة الى طريقة التقييم التقليدية لإعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلاً من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء. كما أنها

تعاني من التحيز الشخصي للرؤساء، وبالتالي بدا التفكير في تطوير الطرق التقليدية لتصبح طرق أفضل لتقييم أداء الأفراد، ومن بين تلك الطرق الحديثة مايلى^(١):

١. طريقة التقدير الجماعي:

يتم بموجب هذه الطريقة تقييم أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء، يكون أحدهم الرئيس المباشر للعمل، كما قد يكون من أعضاء اللجنة ممثل عن إدارة الأفراد في المؤسسة ويجب عند اختيار أعضاء اللجنة أن يكونوا من الذين يعرفون العامل وطبيعة عمله.

كما يتم في العادة اختيار أحد أعضاء اللجنة ليعمل منسقاً لأعمالها والذي يكون دوره الرئيسي العمل على تحقيق الهدف التقييمي وذلك بتنسيق المناقشة بين أعضاء اللجنة ومن ثم يعد نتائجها. أن عمل اللجنة في الواقع هو مناقشة التقييم الذي كان قد أعده الرئيس المباشر عن العمل بعد أن تكون اللجنة قد قامت بمناقشة العامل فيما يتعلق بمتطلبات وظيفته، ووبعد اجتماع اللجنة بالعامل يقوم رئيسه المباشر بالاجتماع به لمناقشة بعض الأمور مثل معايير الاداء وانجاز العامل نفسه، وكذلك الأعمال الخاصة بتحسين أداء العامل في المستقبل.

وعلى الرغم من أن الرئيس المباشر هو صاحب الصلاحية في تقييم أداء العامل بموجب هذه الطريقة. إلا أن علمه المسبق بأن تقييمه الذي ستنم مناقشة معه من قبل اللجنة سوف يجعله أكثر دقة وحرصاً في تقييمه، وهذا يعتبر مزية من مزايا هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين تركز على موضوعية أكثر من الطرق الأخرى.

(١) نادر احمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص ٢٣٨.

٢. التقييم على اساس النتائج:

وتقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ماأحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه.وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، وتنمي نوعاً من روح التعاون بين الرئيس ومروؤسيه بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون الرؤساء، وأهداف المؤسسة.

رابعاً: تحديد مصادر جمع البيانات:

نعرض فيما ياتي الجهات المتفق على أنه يمكن لها أنه يمكن لها أن تقوم بعملية تقييم الأداء،باعتبارها تشكل مصدراً للمعلومات التي يعتمد عليها في عملية تقييم أداء العاملين.

المبحث الثاني

العوامل المحددة للكفاءة
الإنتاجية

المبحث الثاني : العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية :

تنقسم العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية الي قسمين ^(١) :

١. العوامل الداخلية في المنشأة .

٢. العوامل الخارجية في مناخ المنشأة - (البيئة الخارجية) .

والشكل رقم (٢-١) يبين العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية :

العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية في المنشأة

العوامل الخارجية

العوامل الداخلية

اللوائح والقوانين

الموارد الطبيعية

عوامل هيكلية

عوامل إنسانية

عوامل مادية

- لوائح العمل
- سيايات الدولة
- العلاقات الانسانية

- القوي العاملة
- الارض
- الطاقة
- المواد الخام

- التغيرات الاقتصادية
- التغيرات الاجتماعية
- والديموغرافية

- الأفراد
- التنظيم ونظم العمل
- طرق العمل
- القيادة الادارية

- نوع المنتجات
- المعدات والتجهيزات والآليات
- التكنولوجيا
- المواد الخام
- مصادر الطاقة

^(١) صلاح محمد عبدالباقى ، قضايا إدارية معاصرة ، (الاسكندرية : الدار الجامعية ، ١٩٩٩م) ، ص ٢ .

(١-١) العوامل الداخلية في المنشأة :

إن الإنتاجية في المنشأة تتأثر بالعديد من العوامل التي يمكن للإدارة التأثير فيها ولكن بدرجات مختلفة حسب طبيعة تلك العوامل ، وسنناقش فيما يلي أهم هذه العوامل وهي :

(١)

أولاً : العوامل المادية :

١. أنواع المنتجات من حيث :

- تصميم المنتجات .
- مستوى جودة المنتجات .
- مواصفات الأداء للمنتجات .
- مدى تميز المنتجات بصفة خاصة .
- أحادية أو تعدد مجالات استخدام المنتجات .

٢. المعدات والتجهيزات الآلية :

تتأثر الكفاءة الإنتاجية بشكل واضح بحالة التجهيزات والمعدات الآلية في المنشأة وبالتالي يمكن تصور ارتفاع الكفاءة الإنتاجية إذا تمكنت الإدارة من الآتي : (٢)

- حسن اختيار أنواع المعدات والتجهيزات ذات المواصفات والقدرات المناسبة لأنواع المنتجات من ناحية ، وظروف التشغيل في المنشأة من ناحية أخرى .

(١) المرجع السابق ، ص ٢١ .
(٢) المرجع السابق ، ص ٢٢ .

- حسن اختيار حجم المعدات والتجهيزات الآلية بحيث توفر طاقة إنتاجية يمكن استغلالها (ولا تبقي كاقات عاطلة) .

- ضمان التوافق والتجانس بين طاقات المعدات والتجهيزات بحيث تتناسب العملية الانتاجية دون اعطال نتيجة الاختلافات في بعض الآلات .

- تصميم التوزيع المكاني للآلات والمعدات بحيث توفر أفضل الظروف للحركة والمناولة والتتابع المنطقي في سير العملية الإنتاجية .

- تدريب العمال علي حسن تشغيل الآلات والمعدات .

٣. التكنولوجيا:

يقصد بالتكنولوجيا الأساليب الفنية التي تطبق في العملية الانتاجية وتترجم المعرفة العلمية السائدة في هذا النوع من الانتاج ، ولا شك أن التقدم التكنولوجي المتسارع يحقق فرصاً أفضل للإنتاجية الاعلي .

والشكل التالي يبين بعض أنواع التكنولوجيا الجديدة :