



التحليل الوظيفي
JOB ANALYSIS

التحليل الوظيفي

التحليل كلمة معروفة يراد بها معرفة مكونات المادة أو معرفة بعض المحتويات المضافة للمادة، وتستخدم هذه الكلمة كثيراً في المجالات الطبية، فيطلب الطبيب دائماً من المريض تحليلاً للدم ثم لمخرجاته لمعرفة محتوياتها من عناصر غريبة أو تخطي بعض المكونات لحدها الطبيعي أو تدني مستواها عن ما هو مطلوب للإنسان السليم. وقد لا يحتاج الطبيب المعالج لعمل جميع أنواع التحاليل الطبية لكل الحالات المرضية التي تمر عليه يومياً، حيث بإمكانه تشخيص المرض من خلال شكوى المريض ووصفه لمشكلته الصحية، بالإضافة إلى توجيه بعض الأسئلة المباشرة للمريض وعندها يتمكن الطبيب المعالج أن يفترض منطقياً نوع المرض. ولذلك يطلب الطبيب نوعاً واحداً من التحاليل أو اثنين حتى يتأكد من صحة افتراضه المنطقي.

و التحليل الوظيفي هو سلسلة من الإجراءات لمعرفة محتويات الوظيفة من أعمال مطلوب أداؤها ووصف للقدرات (الأبعاد الوظيفية) وترتيب أهميتها. . هذه المعلومات يراد الحصول عليها من خلال إجراءات تتعلق بالوظيفة نفسها وليست بالموظف الذي يشغل الوظيفة حالياً.

هذه المعلومات تساعد على وضع متطلبات معقولة من القدرات للأداء بمستوى مقبول. . ومن ثم اختيار الموظف الذي يمتلك المستوى المنشود من القدرات من خلال اختبارات المعرفة الوظيفية والمقابلات الشخصية الموجهة أو عن طريق مراكز التقويم الإداري.

مناهج التحليل الوظيفي*:

هناك أربعة مناهج للحصول على المعلومات المطلوبة من خلال التحليل الوظيفي ، وكل واحد من هذه المناهج الأربع يناسب نوعاً واحداً أو اثنين من الأعمال ، ولا يمكن تطبيق بعض هذه المناهج بسبب ظروف العمل . وفي هذه الحالة يمكن استخدام واحد أو اثنين على الأكثر لنوع واحد من الوظائف . الصفحات التالية تشرح باختصار المناهج المشار إليها :

أولاً: المقابلات

يقوم المحلل الوظيفي بالتوجه إلى موقع العمل والاجتماع مع موظف أو اثنين من خلال مقابلات للحصول على معلومات مفصلة عن مسؤوليات شاغل الوظيفة المراد عمل التحليل الوظيفي لها . ويستخدم المحلل الوظيفي في هذه المناقشات قائمة معدة مسبقاً لتوجيه المناقشة للنواحي المطلوب معرفتها في الوظيفة . كما يقوم المحلل بتسجيل المعلومات على مذكرات تصبح فيما بعد الوصف الوظيفي للوظيفة التي تم تحليلها . والهدف من المعلومات المراد الحصول عليها من هذه المقابلات لمعرفة الأمور التالية :

١- معرفة هوية الوظيفة في المستوى التنظيمي للمنظمة ، من خلال :

* مسمى الوظيفة .

* مرجع الموظف في هذه الوظيفة .

* مسؤوليات شاغل الوظيفة .

* صلاحيات شاغل الوظيفة .

* موقع الوظيفة الجغرافي .

* موقع الوظيفة تنظيمياً .

٢- معرفة المهمات والواجبات للوظيفة والعمل المطلوب أدائه من خلال :

* طبيعة الأداء في الوظيفة .

* كيفية الأداء (الكم والكيف) .

* الأهداف المطلوب تحقيقها من الأداء .

٣- مستوى المعرفة والمهارات المطلوبة من شاغل الوظيفة للأداء فيها بمستوى مقبول .

٤- معرفة ظروف العمل من ناحية الموقع والطقس والمرافق وملاءمتها لمثل هذا النوع من الوظائف .

ولا يحتاج المحلل الوظيفي في هذا المنهج إلى مناقشة جميع الموظفين الذين يتقلدون مثل الوظيفة المتاحة، ويكتفي بالحصول على شريحة مبسطة من المعلومات المطلوب معرفتها . . ويمكن الاستعانة بالمشرف أو المدير في هذه الإدارة ليحدد أفضل الموظفين لعمل المقابلات معهم والذين لديهم خبرات طويلة، ويمكن للمحلل الوظيفي أن يضع الحد الأقصى والحد الأدنى لمواصفات الوظيفة . .

ولهذا المنهج من التحليل الوظيفي مميزات أهمها:

١- الحصول على معلومات مباشرة من الموظفين .

- ٢- تعطي المحلل الوظيفي صورة أفضل عن الوظائف .
- ٣- الحصول على وصف تفصيلي للبعض من مسؤوليات الإدارة الغامضة أو المعقدة منها التي لا توضح من خلال المراسلات .
- ولكن كما أن لهذا المنهج مميزات ، فله أيضاً نقاط سلبية هي :
- ١- تركيز المحلل الوظيفي على المعلومات والمتطلبات الحالية لأداء الوظيفة حالياً وإهمال المتطلبات المستقبلية من القدرات .
- ٢- شعور بعض الموظفين الذين يخضعون لهذه المناقشات بعدم الارتياح لتقديم المعلومات الحقيقية عن الوظيفة .
- ٣- الميول الطبيعي لبعض الموظفين والمشرفين للتركيز على وصف الموظف الحالي للوظيفة وليس الوظيفة نفسها .

ثانياً: الملاحظة

وفي هذا المنهج من جمع المعلومات يتم ملاحظة أحد الموظفين الذين يتقلدون إحدى الوظائف المشابهة للوظيفة المراد تحليلها أثناء أداء عمله ، ومن حين لآخر يسأل المحلل بعض الأسئلة لإحدى النقاط التي يريد معرفتها . وخلال هذه الملاحظة الدقيقة لأداء الوظيفة ، يسجل المحلل بعض المعلومات والملاحظات التي تساعد في كتابته الوصف الوظيفي للوظيفة المتاحة وتحديد القدرات والمؤهلات أو الخبرات المطلوبة للأداء في مثل تلك الوظيفة ، و كما أن لهذا المنهج مميزاته العملية التحليلية فله نقاط سلبية .

مميزات هذا المنهج للتحليل الوظيفي :

- ١- يتمكن المحلل من الحصول على صورة كاملة وواضحة للأداء، كما يتعرف على المعلومات والمهارات المطلوبة للأداء بنجاح للوظيفة .
- ٢- يتمكن المحلل من معرفة الظروف العملية لهذه الوظيفة ومعرفة الفرق بين مقومات الوظائف المتشابهة والمختلفة .
- ٣- إمكانية ملاحظة عدة وظائف في وقت واحد وبدون تعطيل لانسباب العمل .

أما النقاط السلبية في منهج الملاحظة فهي :

- ١- تدهور أو انخفاض مستوى أداء بعض الموظفين الذين يشعرون بالمراقبة من الغير .
- ٢- استحالة ملاحظة بعض الأبعاد مثل الإبداع حيث لا يمكن ملاحظة العناصر الإبداعية في تفكير الموظف .
- ٣- ضياع وقت المحلل الوظيفي في ملاحظة الوظائف التي يعتمد الأداء فيها على العمل الروتيني حيث يتكرر حدوث العمل نفسه في أي وقت .
- ٤- يتطلب من المحلل الوظيفي في ملاحظة الوظائف الإشرافية مرافقة المشرفين وملاحظتهم لأسابيع طويلة حتى يتمكن من معرفة كل عنصر من عناصر عمله . .

ثالثاً: الاستبيان

وهو المنهج المعروف والمستخدم في كثير من حالات التحليل الوظيفي

وهدفه الحصول على المعلومات من خلال توزيع نماذج الاستبيان لجميع الموظفين على كل المستويات الإدارية في الإدارة التي توجد بها الوظيفة المتاحة وربما بعض الإدارات المتعلقة عملها بالوظيفة، ومن ثم يتم معاينة هذه المعلومات من قبل المحللين. بعض الشركات لا تعطي الفرصة للموظفين الذين يقل مستواهم التنظيمي عن مدير أو مساعد مدير للمشاركة في الاستبيان حيث يفضلون قصر هذا الموضوع على المديرين وعدم مشاركة الموظفين الآخرين في وضع صياغة الوصف الوظيفي والأبعاد الوظيفية المتعلقة..

مميزات منهج الاستبيان:

١- يعتبر الاستبيان إحدى الوسائل الجيدة في الحصول على المعلومات في وقت قصير وبتكلفة نسبية، كما أن المعلومات التي يحصل عليها المحلل من خلال الاستبيان كثيرة وغالباً ما تكون معلومات حقيقية وتساعد الباحثين والمحللين في الوصول إلى أهدافهم إذا كان الاستبيان مصمماً بطريقة علمية، كما أن وضوح أسئلة الاستبيان تساعد كثيراً على الحصول على المعلومات المطلوبة.

٢- يعتبر الاستبيان أداة فعالة عندما يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة واضحاً وجيداً، كما أنه يعتبر أفضل المناهج عندما تكون للوظيفة المراد تحليلها عدة مواقع جغرافية بعيدة عن بعض.

٣- المعلومات التي تدون بأيدي الموظفين أنفسهم في الوظائف المشابهة للوظيفة المراد تحليلها حقيقية أكثر من تلك التي يدونها المحلل نفسه في منهج الملاحظة أو المقابلات.

النواحي السلبية في منهج الاستبيان :

- ١- منهج الاستبيان لا يسمح للمحلل نفسه أن يناقش ويسأل عن بعض المعلومات التي لا يتم ذكرها فيه ، كما أن بعض أجوبة الاستبيان تفتقد لبعض المعلومات الأساسية التي يريد المحلل الحصول عليها . .
- ٢- صعوبة تخطيط نموذج فعال للاستبيان بالشكل الذي يضمن الحصول على المعلومات المهمة .
- ٣- تحتاج تعبئة المعلومات في الاستبيان إلى وقت من الموظفين مما يجعل البعض منهم لا يهتمون به .
- ٤- عدم فهم بعض الموظفين للأسئلة يجعلهم يجيبون عنها بطريقة قد لا تخدم المحلل ، كما أن المحلل نفسه ربما يترجم بعض الإجابات بالطريقة التي قد لا تتوافق مع المعنى الحقيقي لها . .

رابعاً: سجل الموظفين

حيث إنه من الضروري لكل موظف وخاصة ممن يفوض إليهم إنجاز مشاريع القيام بأنشطة محددة ، أن يحتفظوا بسجل شخصي لأداء أعمالهم وما أنجزوه والخطوات التي اتبعوها لإنجاز تلك الأعمال . هذا السجل يطلق عليه باللاتينية Employee log من خلاله يمكن أن يتم منهج الرابع في عملية التحليل الوظيفي ، وتطبق هذه الطريقة غالباً على الوظائف الروتينية ذات المدى القصير ، مثل وظائف الإنتاج ، الأعمال المكتبية ، إدارة المكاتب ، ووظائف الصيانة .

هذا السجل لا يوفر عادة المعلومات الكافية لعمل التحليل الوظيفي

للووظائف ذات المهمات النادرة أو المهمات التي تتكرر بعد وقت قصير . مثل الوظائف الإشرافية والمناصب الإدارية ووظائف المبيعات أو التسويق والوظائف التخصصية (دكتور، مهندس) وكذلك الوظائف ذات العمل الإبداعي .

مميزات منهج السجل الوظيفي :

١- يوفر وقت المحلل حيث إنه يحصل على معلومات مهمة لوظائف جمة في الوقت نفسه .

٢- يتميز سجل الموظف بوجود معلومات متنوعة عن المهمات التي ينفذها وأعماله الروتينية دون حاجة إلى ترجمة الأسئلة الغامضة التي تحتويها أحياناً الطرق الأخرى في التحليل .

٣- هذا المنهج من التحليل الوظيفي يستخدم للتغلب على مشكلة بعض الموظفين الذين يمتنعون عن المشاركة في المقابلات أو تعبئة نماذج الاستبيان في منهجي المقابلات والاستبيان من التحليل الوظيفي .

النقاط السلبية لمنهج سجل الموظفين في التحليل الوظيفي :

١- عدم وجود الاتصال الشفهي والحوار بين المحلل والموظفين الذين يؤدون العمل نفسه للوظيفة المراد تحليلها .

٢- لا يتمكن المحلل من ملاحظة العوامل السلبية أو الإيجابية التي تؤثر على أداء العمل في الوظيفة .

٣- عدم ارتياح الموظفين في النظر إلى سجلاتهم مما يدعوهم للشك في توجه الإدارة لملاحظة ساعات الدوام للموظفين أو وضع مستوى جديد لمستوى الإنتاج في المنظمة .

٤- لا يصلح استخدام هذا المنهج في التحليل الوظيفي إلا للوظائف ذات الأعمال الروتينية والأداء المتكرر والمتشابه .

كيفية اختبار المنهج الأمثل للتحليل الوظيفي

عندما تريد إدارة الموارد البشرية أو إدارات التدريب القيام بعمل تحليل وظيفي لإحدى الوظائف بهدف عمل وصف وظيفي أو الوصول إلى الأبعاد الوظيفية المطلوبة لتلك الوظائف ، فإنه من الضروري أن ينظر إلى النقاط التالية :

١- نوع الوظيفة

الوظائف الإشرافية أو الأخرى ذات التخصص يستخدم منهجي الاستبيان والمقابلات في التحليل الوظيفي .

٢- إمكانية المحلل الوظيفي في التواجد في الموقع الجغرافي لأداء العمل

بعض الوظائف التي يراد عمل تحليل وظيفي لها ، من الصعب تواجدها في موقع العمل إما لصعوبته من الناحية الأمنية أو موقعه الجغرافي (مواقع تجارب ، صحراء ، داخل البحار ، فضاء) ومن تلك الوظائف التي تتميز بموقعها الجغرافي الصعب هي وظائف المبيعات والمدربين والمعيدون الذين يلقون المحاضرات على الطلبة ، والوظائف التي تقدم فيها الخدمات بأنواعها حيث إنه من الصعب ملازمة الموظف عند أداء عمله لمشاهدة أدائه ، فإن استخدام منهج الاستبيان أو سجل الموظف يكون أفضل المناهج لتحليل هذه الوظائف ، أما الوظائف المكتبية فإن المنهج الأفضل هو المقابلات والملاحظة .

٣- استعداد المحلل الوظيفي والتحضير المسبق

في منهج الاستبيان يحتاج المحلل الوظيفي إلى وضع خطة مسبقة للوصول إلى المعلومات التي يريدها وذلك بوضع الأسئلة التي تخدم إجاباتها الهدف من التحليل وذلك يتطلب منه وقتاً وجهداً حيث لا يمكن وضع أسئلة الاستبيان إلا بعد معرفة كثير من المعلومات للوظيفة المراد تحليلها، كما أنه من الضروري تجربة الاستبيان على شريحة مصغرة جداً من الموظفين قبل استخدامه بصورة كلية للتأكد من نوعية المعلومات من خلال إجابات أسئلة الاستبيان ووضع خطط لعمل المتابعة على الإجابات .

أما استخدام سجلات الموظفين فإنها من أسهل المناهج في التحليل الوظيفي ولا تتطلب تحضيراً ولا جهداً للحصول على المعلومات ولا تحتاج إلى متابعة من المحلل .

٤- قبول الموظفين لإجراء التحليل الوظيفي

منهج المقابلة الشخصية في التحليل الوظيفي للحصول على المعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها، يكاد يكون أكثر المناهج قبولاً من الموظفين الذين يطلب منهم ذلك، حيث يمكن للمحلل الوظيفي شرح الهدف من هذه المقابلات وكذلك يمكن للموظف السؤال عن كل ما يرد بذهنه عن أهداف المقابلة، كما أن للموظف حرية الإجابات والمعلومات التي يصرح بها للمحلل . .

أما الاستبيان وسجل الموظفين والملاحظة يمكن أن تزجج الموظفين لعدم تأكدهم من أهدافها وخاصة إذا لم تشرح لهم الأهداف بطريقة مقنعة . .

و قد اتفق كثير من محللي الوظائف على أن منهج الاستبيان هو الأكثر فاعلية حيث يترك للموظف حرية الإجابة عن السؤال المقنن والذي يخدم الهدف من التحليل ، كما أنه يعطي الفرصة الكافية للموظف للتفكير قبل إعطاء الإجابات ، ويمكن أن يتبع الاستبيان مقابلات مصغرة إذا اقتضى الأمر ، يقوم بها المحلل الوظيفي للاستفسار عن نقاط مهمة عن إجابات الاستبيان ، وبذلك يمكن للمحلل الوظيفي التغلب على النقاط السلبية في منهج الاستبيان مما يعني إمكانية دمج منهجين من مناهج التحليل الوظيفي للوصول إلى المعلومات المطلوبة . . وكما نلاحظ أن كثيراً جداً من المنظمات تستخدم منهج الاستبيان للتحليل الوظيفي ولمعرفة رضى العملاء عن الخدمات المقدمة من المنظمة أو عن المنهج ، كما يستخدم بكثرة من قبل طلاب الجامعات والدراسات العليا للحصول على المعلومات من خلال الدراسات التي يقومون بها . النموذج التالي يحتوي على قائمة النقاط التي تستخدم عادة عند عمل التحليل الوظيفي للحصول على المعلومات المهمة من خلال أي منهج من المناهج المذكورة سابقاً للحصول على الوصف الوظيفي للوظائف ومعرفة الأبعاد الإدارية (الأبعاد الوظيفية) للوظائف . .

قائمة النقاط:

١- تعريف الوظيفة:

أ- اسم الوحدة أو الإدارة أو المنظمة .

ب- المسمى الحالي للوظيفة .

ج- الموقع

د- الجهة التي يرجع إليها الموظف في هذه الوظيفة

٢- خلفية القوى العاملة:

أ- معلومات عن شاغل الوظيفة الحالي

ب- الخبرات السابقة

ج- الوظيفة السابقة

د- المستوى التعليمي

هـ- المدة التي قضاها في الوظيفة

و- المدة التي قضاها في الوظيفة السابقة

٣- نوعية المهمات ومستوى الأداء:

أ- وصف للمهمات التي يؤديها الموظف

ب- عدد المرات التي أدى فيها هذا النوع من المهمات

ج- المسؤوليات

د- احتياج الموظف للإشراف لأداء ذلك العمل

هـ- نوعية التعليمات التي تلقاها لتأدية هذه المهمة

و- المهمات التي لا يحتاج فيها إلى إشراف

ز- كيفية التأكد من نوعية أداء هذه المهمات

٤- طبيعة مكان العمل:

أ- طبيعة المحيط العملي

ب- عدد ساعات العمل

ج- أوقات الراحة

د- الجو داخل منطقة العمل

٥- المهارات المطلوبة:

أ- المهارات الذهنية

ب- المهارات اليدوية

ج- العلاقات العملية والشخصية

٦- المعرفة المطلوبة:

المعرفة المطلوبة لأداء هذا النوع من العمل

(مدرسية، دورات خاصة، خبرات تدريبية)

٧- متطلبات خاصة:

أ- التنقل أثناء أداء العمل

ب- يعمل الموظف بمفرده في مكان العمل

ج- العمل ليلاً أو من خلال ورديات

د- طول ساعات العمل

٨- مسؤوليات الموظف عن التالي:

أ- المعدات والأجهزة

ب- الأصول الثابتة

ج- رأس المال

د- النقد

هـ- المصروفات

و- المعلومات

ز- العلاقات الخارجية

٩ - إطار المنظمة:

موقع الوظيفة بالنسبة للهيكل التنظيمي

كيفية عمل نماذج التحليل الوظيفي:

واحدة من أهم الخطوات في عمل التحليل الوظيفي هو التركيز على معرفة العلاقة الوظيفية في الهيكل التنظيمي للتأكد من يرأس من . . . ولذلك من واجب المحلل الوظيفي معرفة ورسم خطوط إطار الهيكل التنظيمي لمعرفة المديرين والرؤساء ومن يتبع لهم من الإدارات والموظفين نظراً لأن بعض المنظمات يختلف شكل الهيكل التنظيمي المرسوم عما هو في الواقع، حيث يحدث ولأسباب فنية/ تشغيلية وإدارية معاً أن يتبع الموظف لإدارتين، واحدة من حيث الأمور الفنية/ التشغيلية والأخرى من الناحية الإدارية.

كما يحدث في بعض المنظمات الصغيرة أن لبعض الموظفين أكثر من مدير واحد حسب العمل أو المهمة التي يقوم بها الموظف، فإذا قام بمهمة إدارية فإن رئيسته لتلك المهمة فرضاً مدير الشؤون الإدارية، وإن قام بمهمة هندسية أو تقنية يكون رئيسته مدير إدارة الهندسة أو المدير التقني . . . هذه الأمور عندما تكون واضحة للمحلل الوظيفي فإنه يستطيع بسهولة تحديد المعايير الوظيفية وأهميتها لكل وظيفة حسب طبيعتها.

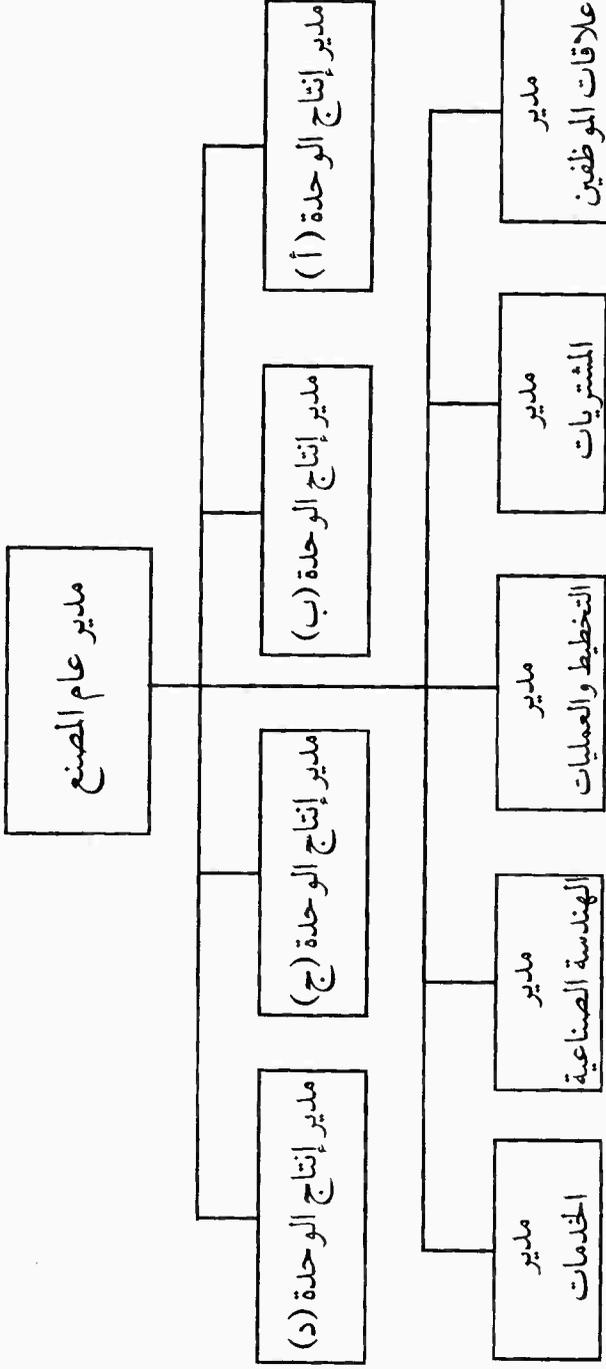
هناك ظروف أخرى تجعل مهمة المحلل الوظيفي تتسم بالصعوبة وهي تتمثل في وظيفتين يعمل فيهما شخص واحد ويرأسه في ذلك مدير واحد . . . فيحدث أن يقوم الموظف بأداء وظيفة واحدة في وقت ويؤدي الوظيفة الثانية في وقت آخر، فعلى المحلل الوظيفي أن يقوم بعمل تحليل وظيفي منفصل

لكل وظيفة على حدة وأن يكتب لكل وظيفة وصفاً وظيفياً يختلف عن الأخرى وبذلك تختلف الأبعاد الوظيفية للوظيفتين كما تختلف أهميتها لكل وظيفة .

الأشكال من (٣٠) إلى (٣٢) تمثل رسم الهيكل التنظيمي لإحدى المنظمات الإنتاجية وهي توضح العلاقات الوظيفية بين المديرين من ناحية التسلسل الإداري والوظائف التي يترأسها المديرون في المنظمة .

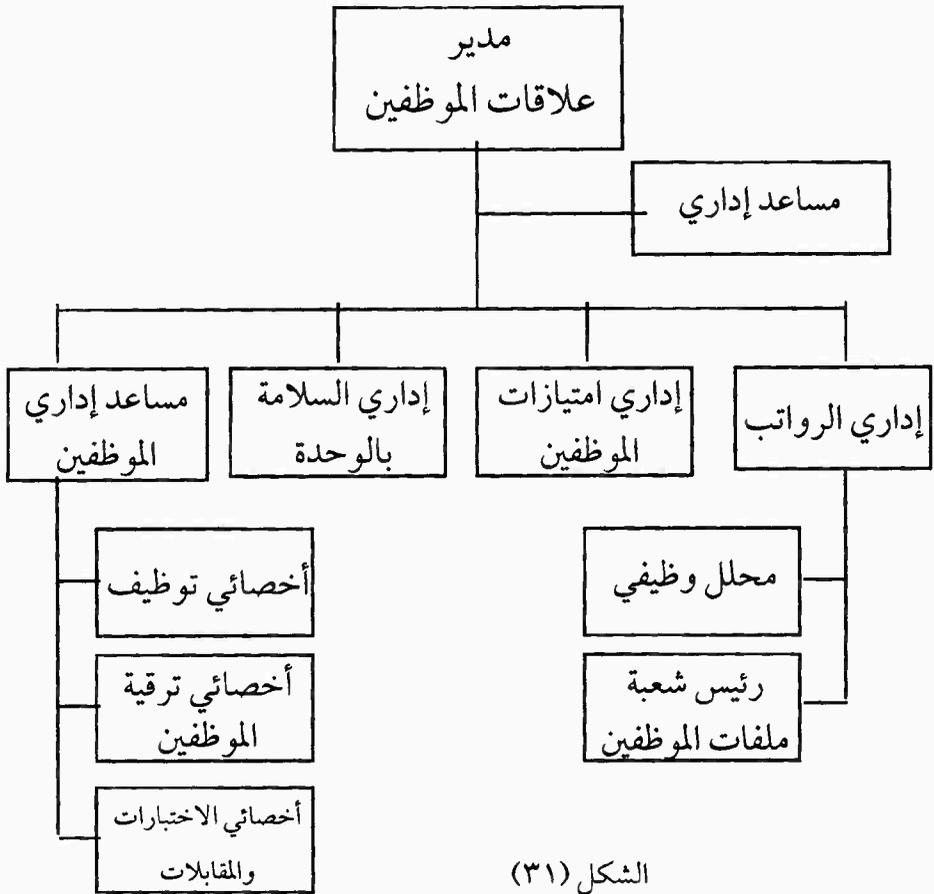
والرسم الهيكلي للمنظمة يرسم بواسطة المحلل الوظيفي أثناء عمله في التحليل الوظيفي لمعرفة عدد الوظائف المتشابهة ، وعدد الموظفين الذين يرأسهم المشرف الواحد ، ومن ثم عدد جميع الموظفين الذين يرأسهم المدير الواحد الرسمي ليسهل عليه وضع الوصف الوظيفي للوظيفة وتوظيف أولوية الأبعاد الوظيفية في كل وظيفة .

الشكل (١) - منظمة إنتاج عدد متنوع من المواد (بضاعة، مواد غذائية مصنوعات) يتأسس المدير العام كل المديرين وعددهم تسعة.



في الشكل (٢) من رسم المنظمة والتسلسل الإداري للمنظمة نفسها في الشكل رقم (١)

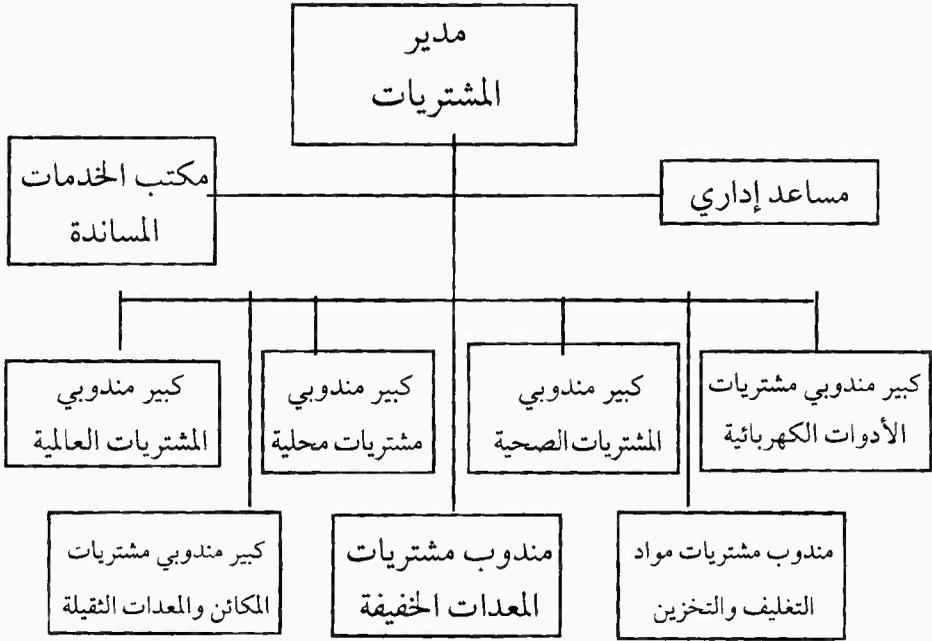
الشكل (٣٠)



الشكل (٣١)

في الشكل (٣١) من رسم الهيكل التنظيمي لوظيفة مدير علاقات الموظفين والتسلسل الإداري للمنظمة نفسها في الشكل (٣٠)، وفيه يرأس مدير علاقات الموظفين:

- ١- إداري الرواتب .
- ٢- إداري امتيازات الموظفين .
- ٣- إداري السلامة بالوحدة .
- ٤- مساعد إداري الموظفين .



الشكل (٣٢)

الشكل (٣٢) المخطط التنظيمي لمدير المشتريات للمنظمة في الشكل

(٣٠) وفيه يرأس مدير المشتريات كل الموظفين من كبار مندوبي المشتريات

إلى مندوبي المشتريات .

هذه المعلومات عن التحليل الوظيفي لا تكفي ولا تؤهل أي فرد في المنظمة لعمل التحليل الوظيفي ، وإنما هي معلومات مبسطة الهدف منها إلقاء الضوء بصفة عامة على ما يجري عند عمل التحليل الوظيفي ، وأنصح بقراءة المزيد بل هناك دورات تدريبية خاصة للتأهيل لعمل التحليل الوظيفي حيث إن هذه المهمة تحتاج إلى علم ودقة وإتقان لأن نتائج التحليل الوظيفي الذي يؤدي من قبل من ليس له خبرات علمية وعملية في هذا المجال تنعكس سلباً على اختيار الموظفين أو ترقية لهم للوظائف المتاحة .

نماذج تقويم الأداء

من المهم لأصحاب العمل والمديرين قياس مستوى أداء الموظفين سنوياً في الوظائف الإدارية المتوسطة، ونصف سنوي للمستوى الإشرافي، وربع سنوي للموظفين الذين يعملون في خط الإنتاج والتجميع وكذلك الموظفين الذين يعملون في خدمة العملاء مباشرة وهذه الفئة الأخيرة هي التي هدفت إليها من خلال نماذج التقويم التي سأشير إليها في هذا الجزء من الكتاب.

ويعتبر تقويم الأداء صمام الأمان للمنظمات للمنتج الذي تختص بتصنيعه أو الخدمة التي تقدمها لعملائها، كما أنه يعتبر جهازاً رقابياً فعالاً لقياس مستوى أداء العاملين، ومحطة هامة لمعرفة قصور أداء الموظفين في أعمالهم. وهو وسيلة فعالة لرسم الخطط التدريبية الصحيحة لتطوير المهارات التي تشير إليها نتائج التقويم. وبجانب تلك الفوائد المذكورة، فإن تقويم أداء الموظفين الفعال والعادل يعطيهم ثقة وتأكيداً لجدية وعدالة المنظمة تجاههم وتجاه المنتج أو الخدمة التي تقدمها لعملائها.

كما أن لتقويم الأداء فوائد أخرى عديدة، منها استخدام المعلومات التي تحتويها في عملية نصح وإرشاد الموظفين الذين يقل أداءهم عن المستوى المقبول الذي وضعته المنظمة لنفسها، ومعرفة العوائق التي تعترض سبيل الموظفين التي تتسبب في تدني الأداء، سواء كانت تلك العوائق إدارية أو معرفية أو فنية أو بسبب مناخ المنظمة العام، ومن ثم تسعى المنظمة إلى إصلاح الخلل أياً كان لإعادة مستوى أداء الموظفين إلى الدرجة التي ترغبها. وبالإضافة إلى ما ذكر من استخدامات وفوائد لتقويم الأداء، تستخدم

المنظمات العالمية نتائج تقييم أداء الموظفين لمباشرة العملية التحفيزية ولمكافأة المتميزين منهم في مناسبات منظمة وبحضور أعلى سلطة في المنظمة، وأكبر عدد ممكن من العاملين، لتعلن عن سلوكها تجاه المجدين من الموظفين. وتهتم المنظمات العالمية الشهيرة بمراقبة مستوى أداء موظفيها وذلك باتباع نظام تقييم فعّال، تشرف عليه شعبة خاصة في إدارة الموارد البشرية وشغلها الشاغل هو متابعة المشرفين والمديرين للقيام بتعبئة نماذج تقييم الأداء التي صممتها المنظمة لمختلف مستويات موظفيها الإداريين وغيرهم. كما أن من مهام الهيئات التدريبية التابعة لإدارات الموارد البشرية تدريب المشرفين أو المستوى الإداري المسؤول عن تعبئة نماذج التقييم لموظفي المنظمة على كيفية تعبئتها من واقع أداء الموظف، ودراسة الأبعاد الوظيفية والفنية دراسة مستفيضة لمعرفة الإيجابيات والسلبيات التابعة لكل بعد وظيفي حتى يمكن أن يعتمد على هذه الوثيقة في تخطيط الإجراءات التدريبية إذ دلت المعلومات على أن الموظف يحتاج إلى جرعات تدريبية، أو إلى النصح والإرشاد في حالات تدني الأداء، أو عمل الترتيبات اللازمة لمكافأة الموظف إذا دلت المعلومات على التميز في الأداء.

ويمكن تلخيص فوائد تقييم أداء الموظفين في النقاط التالية :

- ١- معرفة المنظمة سنوياً أو نصف سنوياً المستوى العام لأداء جميع موظفيها.
- ٢- استخدام المعلومات التي يوفرها تقييم الأداء في تدريب الموظفين في النواحي التي ظهر فيها قصور الأداء.
- ٣- عمل الرسوم البيانية السنوية والنصف سنوية والربع سنوية لمستوى أداء الموظفين وتقديمها في تقارير رسمية للإدارات المختصة.

- ٤- استخدام المعلومات التي يوفرها تقويم الأداء في رسم خطة تدريبية تطويرية فردية كانت أو جماعية للموظفين الذين يحتاجون إلى ذلك .
- ٥- تحفيز الموظفين المتميزين من خلال منحهم جوائز التميز في مناسبات منظمة لهذا الغرض .
- ٦- استخدام المعلومات التي يوفرها التقويم في معرفة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تدني الأداء، وذلك من خلال جلسات مع الموظفين الذين لديهم مشكلات في الأداء (رجع الأثر) يديرها مختصون في علم النفس الصناعي، ويعطي الموظف في هذه الجلسات صورة لمستواه الفعلي والحالي في الأداء، والمستوى الذي تتطلبه المنظمة، وتذكر له المواقف والتصرفات والأداء السلبي الذي يتطلب منه تحسينه إلى الأفضل .
- ٧- مراجعة مستوى وسير التدريب النظري، والتدريب على رأس العمل للعاملين في المنظمة .
- ٨- مقارنة مستويات الأداء في المنظمة بالمنظمات المنافسة الأخرى التي تقوم بتصنيع المنتجات نفسها أو الخدمات التي تقدمها المنظمة .
- ٩- مقارنة مستويات الأداء مع المنظمات العالمية الرائدة من خلال تطبيق إجراءات بعض طرق الجودة النوعية الشاملة مثل المقارنة والاقتداء بالتجارب الناجحة .
- ١٠- إعادة توزيع مواقع العاملين حسب قدراتهم الفعلية التي تتفق مع طبيعة الأداء .

نموذج تقويم أداء موظفي خدمات العملاء الربع السنوي

يهدف هذا التقويم إلى وضع تصور كامل عن أداء موظف الخدمة الذي يمثل المنظمة وسلوكها العام أمام العميل، ولكي يكون النموذج أكثر دقة وموضوعية، فإنه يستند على تقويم السلوكيات الوظيفية المتعلقة بأهم الأبعاد الوظيفية لوظائف مقدمي الخدمة، وحتى يسهل إعداد مثل هذه النماذج فقد صممت على أن تنجز في وقت قياسي حتى لا يمل المسؤولون من تعبئتها.

الملاحظات التالية تسهل عملية التقويم:

- ١- اقرأ تعريف كل بعد من الأبعاد الوظيفية وكذلك دراسة السلوكيات الخاصة لكل بعد وظيفي عندما تسند إليك هذه المهمة.
- ٢- اطلع على الوصف الوظيفي للموظف المراد تقويمه وتعرف على المسؤوليات والصلاحيات التي يمتلكها.
- ٣- اتخذ دفترًا لتكتب فيه الإيجابيات والسلبيات في أداء الموظف لتساعدك في إعطائه فكرة واضحة عن أدائه خلال ربيع العام المنصرم.
- ٤- ضع علامة ✓ في الخانة التي تراها مناسبة لأدائه في العواميد التي قسمت إلى خمس خانات هي دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، لا على الإطلاق، ثم أخيراً ليس هناك سلوك واضح لتقويم هذا البعد.
- ٥- إذا كانت لديك أية ملاحظات إضافية يمكن كتابتها على صفحة منفصلة وإرفاقها بالنموذج.
- ٦- أطلع الموظف على تقويمك له عند نهاية كل فترة وناقشه في أدائه.
- ٧- يتم عمل التقويم النهائي للموظف بناء على استخدام معادلة خاصة للأداء في مثل هذه الوظائف.

الشكل (٢٣٣)

نموذج تقويم أداء موظفي خدمات العملاء

اسم الموظف: رقم الوظيفة:
 اسم المقوم: رقم وظيفته:
 تاريخ التقويم: مسمى وظيفة المقوم:

الأبعاد الوظيفية	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا على الإطلاق	لم يلاحظ هذا البعد
١- الانضباط						
- يحضر إلى العمل في الوقت المحدد						
- يحضر إلى موقع عمله بعد بداية الدوام الرسمي						
- يتغيب بدون عذر أو إذن						
- يخرج من عمله لأعماله الشخصية						
- ينتظر بعد وقت انتهاء دوامه						
٢- الانطباع						
- يلتزم بلبس الزي الرسمي بدقة وبدون مخالفات						
- يحافظ على نظافة زيهِ ومظهره						
- شعر رأسه ووجهه في حالة مقبولة						
- مبتسم ويشوش عند لقاء العملاء						
- لبق في تعامله مع العملاء والزملاء						
- واثق من نفسه						
٣- الاتصالات الشفهية						
- يستخدم أسلوباً واضحاً في الحديث						
- منطقي في تسلسل أفكاره						
- تناسب إيماءاته الجسدية مع موضوع الحديث						
- يوجه النظر إلى العميل عند التحدث						
- يصغي إلى العميل عندما يتكلم معه						

الشكل (٣٣) ب

نموذج تقويم أداء موظفي خدمات العملاء

معايير التقويم	دائماً	غالباً	أحياناً نادراً	لا على الإطلاق	لم يلاحظ هذا البعد
٤- التوجه لخدمة العملاء					
- يلتزم بمعاملة العملاء حسب مواصفات الخدمة					
- يحقق جميع طلبات العملاء من أول مرة					
- يوظف عواطفه لخدمة العملاء					
- يبادر في تقديم الخدمة حتى لو لم يطلبها العميل					
- يقيم علاقات متينة مع العملاء					
- يريح العملاء الذين يقوم بخدمتهم					
- يتحدث بعض العملاء عن تميزه في الخدمة					
- يتجنب العملاء التعامل معه					
- تقدم الشكاوى ضده من العملاء					
٥- تحمل ضغوط العمل					
- يتأثر أداؤه سلباً أوقات الذروة والمواسم					
- يفقد أعصابه عند مواجهة المشكلات					
- تظهر عليه ردود الفعل عند المجابهة					
- يتقبل انتقاد العملاء ويمتص غضبهم					
- يتحمل حرارة الجو وبرودته ويؤدي عمله كما يجب					
- يستمر في أداء عمله حتى عند انتهاء الوقت					
٦- العمل الجماعي (التعاون)					
- يعمل بصورة جيدة مع الآخرين من زملائه					
- يشارك الآخرين في المعلومات التي بحوزته					
- لا تؤثر الخلافات الشخصية على أدائه للعمل					
٧- اعتبار مشاعر الآخرين					
- يجمال العملاء والزملاء كلما متاح له الفرصة					
- يعترف ويعتذر للآخرين عن هفواته					
- يشكر العملاء والزملاء عندما متاح له الفرصة					

الشكل (٣٣) ج

أمثلة لبعض نماذج تقويم الأداء في مجال الخدمة:

الأشكال رقم (٣٣ أ، ٣٣ ب، ٣٣ ج) هي نموذج لتقويم أداء موظفي الخدمة الذين لهم اتصال مباشر بالعملاء، وهم الذين يمثلون المنظمة بكاملها، ويتمكنون من وضعها في أفضل صورة أمام العملاء إذا تمكنت المنظمة من اختيارهم بطريقة علمية صحيحة، وزودتهم بالجرعات التدريبية النظرية والعملية، وسلحتهم بالصلاحيات لتلبية متطلبات العملاء في أول نقطة التقاء بينهم.

ويلاحظ في نموذج تقويم أداء موظفي الخدمة، أن الأبعاد الوظيفية مرتبة حسب أولويتها لمثل هذه الوظائف، حيث الانضباط والانطباع والاتصالات الشفهية والتوجه للخدمة من الأبعاد الهامة في عالم خدمات العملاء. وهناك أبعاد وظيفية هامة تتعلق أيضاً بأداء عمل موظفي الخدمة مثل تحمل ضغوط العمل، حيث إن طبيعة عمل موظفي الخدمة يتخلله كثير من الصعوبات لأن كثيراً من العملاء لا يمكنون موظفي الخدمة من تقديم الخدمة على أكمل وجه نظراً لصعوبة التعامل معهم وخاصة إذا كانوا ممن واجهوا بعض الصعوبات من قبل مع أحد موظفي الخدمة في المنظمة

ولذلك تعتبر القدرة على التعامل مع الضغوط التي تنشأ من صعوبة التعامل مع بعض العملاء، أو من صعوبة أداء العمل لأي سبب من الأسباب، واحدة من أهم القدرات التي يجب أن يتمتع بها مقدمو الخدمة في أي منظمة، ولذلك أعود لموضوع الكتاب، وهو أن استخدام الاختبارات الشخصية التي تظهر القدرات الخاصة الكامنة في شخصية المتقدمين للوظائف، وكذلك تطبيق مبدأ المقابلات الشخصية الموجهة في

حالة التوظيف ، يعتبر من أهم الخطوات التي تقدم عليها المنظمات نظراً لفعاليتها وتضمنها للأسلوب العلمي في الاختيار المناسب ، حيث إن جميع الأبعاد الوظيفية التي يتطلبها أي نوع أو أي مستوى إداري من الوظائف يمكن تقويمه من خلال الاختبارات أو المقابلات الشخصية أو مراكز التقويم .

ويضم نموذج تقويم أداء موظفي الخدمة بعدين آخرين هما التعاون واعتبار مشاعر الآخرين ، وهما بعدان متعلقان بأخلاقيات الموظفين في هذا المجال . وهما أيضاً مهمان حيث إنه من المعروف أن الخدمة عبارة عن سلسلة من الإجراءات يقوم بأدائها موظفو الخدمة من خلال التعاون والتنسيق الذي يتم فيما بينهم ، وإذا لم يكن هناك تعاون بين الموظفين الذين يكوّنون تلك السلسلة ، فإنها قد لا تكتمل وبالتالي تظهر صورة المنظمة بشكل ضعيف أمام العملاء . ويمكن أن أضرب مثلاً لأهمية التعاون بين موظفي صناعة النقل الجوي التجاري ، حيث إن من مهام إدارة ترويج وتنمية المبيعات في منظمات النقل الجوي التجاري أن تنقل الصورة الإيجابية للمعاملة والخدمة المتميزة للمنظمة تجاه عملائها ، وتقدم لهم الوعود بأنها كفيلة بحل جميع مشكلاتهم في أي موقع سواء كان على الأرض أو على متن الطائرة ، كما تقوم الإدارة نفسها بمحاولة منح العملاء أسعاراً منافسة لشركات النقل التجاري الجوي الأخرى ، فإذا لم يكن هناك تعاون وتنسيق تام بين إدارة ترويج وتنمية المبيعات ، والإدارات المعنية الأخرى مثل الخدمة الجوية ، والتعرفة التي من مهامها إيجاد الأسعار المنافسة وفي زمن قياسي وقبل فوات الفرصة البيعية ، وخدمات العملاء بالمطار الذي من المفترض أن يلبي طلبات العملاء ويفي بالوعود التي قطعها رجال ترويج وتنمية المبيعات بتقديم أفضل

الخدمات والتسهيلات ، فإن ذلك لا يتم إلا بالتعاون والتفاهم والتنسيق بين مديري الإدارات أولاً ثم الموظفين التابعين لتلك الإدارات .

أما البعد الوظيفي اعتبار مشاعر الآخرين فهو أيضاً - كما أسلفت - أنه من الأبعاد الهامة والمتعلقة بأخلاق وإنسانية الموظفين في مجال خدمات العملاء . والتعامل مع العملاء عند طلبهم للخدمة ثم تقديمها لهم يتخلله كثير من العواطف ومراعاة للشعور الإنساني ، وقد قيل في كثير من الكتب التي تهتم بهذا المجال إن الخدمة ليست إلا شعوراً بالنسبة إلى متلقيها ، ومن تجربتي الخاصة في مجال تقديم الخدمة للعملاء في مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة في المواسم ، أن شعوراً جميلاً ، وسعادة كبيرة أشعر بهما كلما أقدم خدمة لعميل وتظهر على وجهه السعادة والامتنان ، وخاصة عندما يعبر عنها بكلمة شكر أو دعوة طيبة من الأعماق .

الشكلان (٣٤أ ، ٣٤ب) يمثلان نموذج تقييم آخر ، ولكنه شهري ، صممه لتقييم أداء موظف المواجهة ، وهو يعتمد على تقييم السلوكيات بنفس الأوزان المستخدمة في مقابلات الاختيار الوظيفي الموجه ، وكذلك مراكز التقييم ، إلا أن المعنى لكل وزن يختلف عن معاني الأوزان في مراكز التقييم ، وهي موضحة بالتفصيل في الشكل ٣٤ ج ، ويختلف هذا النموذج عن سابقه حيث اخترت عدداً من السلوكيات التابعة للأبعاد الوظيفية المتعلقة بالأداء في مجال الخدمة وعدداً آخر من الأبعاد التي تتعلق بالسلوكيات المستخدمة بين الموظفين بعضهم البعض ، وقسمت إلى قسمين ، القسم الأول للعميل الخارجي والقسم الثاني للعميل الداخلي في المنظمة .

ويميّز هذا النموذج من تقييم الأداء ، أنه عند تطبيقه يتطلب من القائمين

بتعبئته ملاحظة كثير من السلوكيات المتعلقة بخدمة العملاء والتعامل مع العملاء، ولذلك ربما يكون حافزاً لهم في العمل بجد على التعامل المميز مع العملاء والزملاء.

الأشكال (٣٥ أ، ٣٥ ب، ٣٥ ج) تمثل نموذج تقويم أداء المشرفين في مجال خدمات العملاء، ويلاحظ أن الأبعاد الوظيفية في هذا النموذج تختلف عن نموذج تقويم أداء موظفي الخدمة الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء، حيث إن المهام والمسؤوليات تختلف من وظيفة إلى أخرى حسب التحليل الوظيفي الذي يتم إجراؤه للوظائف. ويلاحظ أن البعد الأكثر أهمية في وظيفة المشرف هو الاتصالات الشفهية، لأنه من خلالها يتمكن المشرف من توجيه التعليمات والتوجيهات لموظفيه، وكذلك التواصل الذي يتم بين المشرف والعملاء والمديرين وزملائه من المشرفين الآخرين. يليه في الأهمية البعد الوظيفي القيادة، وبالقدرات القيادية يتمكن المشرف من التأثير على موظفيه لتحقيق الأهداف.

نموذج تقويم كمية ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء

(موظفو خدمات العملاء)

اسم الموظف: رقم الموظف:

اسم المقوم: المستوى الإداري:

تقويم الفترة من أول الشهر: إلى نهاية شهر: للعام:

الشكل (٣٤ أ)

اسم الموظف : رقم الوظيفة :

اسم المقوم : تاريخ التقييم :

الأوزان	السلوكيات المتبعة والخدمات المقدمة للعميل الداخلي والخارجي	
١	يقدم الخدمة المتميزة بالجودة المطلوبة للعملاء على مختلف طبقاتهم الاجتماعية من أول مرة وفي كل مرة .	العمل الخارجي
٢	يستخدم عواطفه في خدمة العملاء من العجزة والنساء والأطفال والمرضى والمقعدين ، ويحترم مشاعرهم ويلبي حاجاتهم .	
٣	يحقق جميع احتياجات العملاء التي لا تتعارض مع أهداف المنظمة ويعمل على تحقيق احتياجات الموظفين والزملاء النظامية والقانونية .	
٤	يقدم خدمات صعبة التحقيق لعملاء المنظمة من خلال علاقاته الخاصة مع المنظمات الأخرى .	
٥	يظهر للعملاء نقاط المنظمة الإيجابية المتعلقة بالخدمة ، ويرغبهم في العودة إليها لتقديم المزيد لهم .	
٦	يتلقى شخصياً ، كما تتلقى إدارته جوابات امتنان العملاء الذين تلقوا خدمات متميزة حققها لهم أو شارك في تحقيقها .	العمل الداخلي
٧	يستخدم تعبيراً فعالاً ومهذباً مع الزملاء لإيصال وجهات النظر .	
٨	يعتذر للآخرين (زملاء- مرؤوسين) عند وقوعه في الهفوات أو سوء التصرف .	
٩	يدعم الأفراد (زملاء- مرؤوسين) ويساندهم لأداء خدمة متميزة للعملاء .	
١٠	يحفز زملاءه ويشجعهم على المواقف الإيجابية نحو العملاء لتحقيق أهداف المنظمة بتقديم الخدمات المتميزة .	
١١	يتمكن من ملاحظة الأخطاء والأمور غير العادية المتعلقة بالخدمة ويقدم اقتراحات للمسؤولين لتحسينها .	
١٢	يتعرف على مواقع حدوث المشكلات التي تعوق تقديم الخدمات المتميزة للعملاء ويتجنبها .	

الشكل (٣٤) ب

الأوزان المستخدمة لتقييم موظف المواجهة

- ٥ : وتعني دائماً يفعل ذلك (ويتطلب توضيح أفضل خمسة أمثلة واقعية في الخدمة بالتفصيل وبتواريخ حدوثها، من مجموع خمسين مثلاً إيجابياً قدمها الموظف للعملاء خلال الأشهر الثلاث المنصرمة).
- ٤ : وتعني أكثر الأحيان يفعل ذلك (ويتطلب توضيح أفضل أربعة أمثلة واقعية في الخدمة بالتفصيل وبتواريخ حدوثها، من مجموع أربعين مثلاً إيجابياً قدمها الموظف للعملاء خلال الأشهر الثلاث المنصرمة).
- ٣ : وتعني أحياناً يفعل ذلك (ويتطلب توضيح أفضل ثلاثة أمثلة واقعية في الخدمة بالتفصيل وبتواريخ حدوثها، من مجموع ثلاثين مثلاً إيجابياً قدمها الموظف للعملاء خلال الأشهر الثلاث المنصرمة).
- ٢ : وتعني نادراً يفعل ذلك (ويتطلب توضيح أفضل ثلاثة أمثلة واقعية في الخدمة بالتفصيل وبتواريخ حدوثها، من مجموع عشرين مثلاً إيجابياً قدمها الموظف للعملاء خلال الأشهر الثلاث المنصرمة).
- ١ : ويعني لا يفعل ذلك (ويتطلب توضيح عشرة فرص حقيقية ومؤرخة ومشروحة بالتفصيل، لو قام الموظف باستثمارها لتقديم خدمة للعميل، لأصبحت من عداد الخدمات المتميزة).
- صفر : ويعني لم تكن هناك فرصة لتقييم الموظف.

الشكل (٣٤ ج)

النموذج نصف السنوي لتقييم أداء المشرف

اسم المشرف: رقم المشرف:

اسم المدير المقوم: تاريخ التقييم:

لم يلاحظ هذا البعد	لا يفعل	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الأبعاد الوظيفية
						الاتصالات الشفهية
						يستخدم أسلوباً واضحاً في الحديث
						منطقي وأفكاره متسلسلة
						يوجه النظر إلى الحاضرين والموجه إليهم الحديث
						يستخدم ما يدعم حديثه من إحصائيات
						يصغي إلى الآخرين عند تحدثهم إليه
						القيادة
						يؤثر على الأفراد ويقنعهم بالمستجدات
						يستخدم أساليب مختلفة في معاملة الموظفين
						يمثل قدوة لموظفيه في كل ما يقوم به عملياً
						يشي على إنجازات الآخرين المتميزة
						يناقش اختلاف وجهات النظر بطرق فعالة
						يحترم مشاعر وحاجات الآخرين
						القدرة التحليلية
						يسأل للحصول على المعلومات
						يتعرف على المشكلات وأسباب حدوثها
						يستخلص النتائج من المعلومات
						يقارن ويربط المعلومات المتعلقة بالموضوعات
						يلاحظ الأخطاء والأمور غير العادية
						يتعرف على مواقع المشكلات قبل حدوثها
						يتوقع المتغيرات المستقبلية

الشكل (١٣٥)

النموذج نصف السنوي لتقويم أداء المشرف

لم يلاحظ هذا البعد	لا يفعل	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الأبعاد الوظيفية
						التخطيط والتنظيم
						يضع الأولويات لإنجاز الأعمال
						يضع الخطط للمرؤوسين لتحقيق الأهداف
						يجدول الأفراد في المواقع التي تناسب مع قدراتهم
						يستخدم أدوات التخطيط المساندة
						يدون مواعيد مباشرة الأعمال
						يتخذ إجراءات مناسبة لعدم تضارب المواعيد
						اعتبار مشاعر الآخرين
						يشكر الآخرين عند قيامهم بأعمال متميزة
						يدافع عن الموظفين المحقنين
						يعتبر مشاعر وحاجات الآخرين عند اتخاذ القرارات
						يعتذر للآخرين عند وقوعه في الهفوات
						يجامل العملاء في كل فرصة سانحة
						الحكم الموضوعي
						يضع الخيارات والبدائل قبل اتخاذ القرارات
						يقدر ويحسب إيجابيات وسلبيات القرارات المتخذة
						منطقي ومعقول في قراراته
						يطلع رؤساءه على القرارات المتخذة
						التفويض
						يفوض المرؤوسين لاتخاذ القرارات
						يفوض المرؤوسين للبحث عن المعلومات
						يعطي تعليمات واضحة عند التفويض
						يحدد الإطار الزمني لإنجاز الأعمال المفوضة
						الاتصالات التحريرية
						يستخدم أسلوباً واضحاً في الكتابة
						يكتب بخط واضح
						يستخدم الحاسوب في كتابة التقارير
						يستخدم قواعد اللغة في تقاريره

الشكل (٣٥)

كيفية الوصول إلى النتائج النهائية لنموذجي التقييم

من المهم جداً على الموظف الذي أعطي مهام تقييم أداء الآخرين أن يتخذ لنفسه نظاماً لمتابعة أدائهم بصورة مستمرة، وأن يسجل السلوكيات التابعة لكل بعد وظيفي في البرنامج المناسب لمثل هذه الأمور في جهاز الحاسوب، أو باستخدام مذكرة متابعة خاصة مقسمة على أن تكون فيه أجزاء خاصة بكل موظف. كما أنه من المهم أن يخصص لكل بعد وظيفي صفحة خاصة كي تتجمع فيها السلوكيات التابعة للأبعاد الوظيفية. وقبل انتهاء الشهر الثالث من بدء التقييم، يبدأ الموظف المسؤول عن التقييم بوضع السلوكيات الإيجابية مع بعضها البعض، وكذلك السلوكيات السلبية.

ومن المهم جداً على المسؤول عن إجراء تقييم أداء الموظفين أن يجتمع مع الموظف على انفراد ويعلمه أولاً بالسلوكيات الإيجابية المتعلقة بالأبعاد الوظيفية، ومن ثم يشرح له بعض السلبيات التي تضمنها أدائه مع ذكر المواقف السلبية وتواريخ حدوثها، والانطباع السلبي الذي قد سببته تلك السلوكيات، ومن ثم عرض الطريقة الصحيحة لتعديل المسار. وفي نهاية الاجتماع تذكر له الإيجابيات مرة أخرى وتحفيزه بالاستمرار في السلوكيات الإيجابية.

أما الطريقة التي يمكن أن نتحصل بها على المستوى العام لأداء الموظف، فإن لكل من الأقسام الستة في نموذج التقييم (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، لا يفعل، لم يلاحظ هذا البعد) وزناً يختلف عن الآخر، ويتم تعويض كل قسم برقم عددي، إلا أن الأرقام التعويضية لا تشبه بعضها البعض في كل الأبعاد، حيث إن هناك أبعاداً ذات أهمية كبيرة للأداء الوظيفي وهي التي تأتي في أولوية النموذج.

وتمثل الأشكال ٣٦ أ، ٣٦ ب، ٣٦ ج نموذج تقويم أداء المدير في منطقة خدمات العملاء، ويلاحظ أن نموذج التقويم هذا يختلف قليلاً عن سابقه، وذلك بسبب أن الشخص الذي يرأس المدير في منطقة خدمات العملاء لا يكون بالضرورة موجوداً في نفس المنطقة التي يعمل بها المدير، ولذلك أصبح من الضروري أن يقوم بتقويم أدائه اثنان من موظفيه، واثنان من زملائه الذين يعملون كمديرين في نفس المجال ومن الذين يتعاملون معه، ويشارك أيضاً رئيسه في تعبئة أحد النماذج ليسجل فقط السلوكيات التي يتمكن من مشاهدتها أثناء أدائه، وهذا التقويم يشبه إلى حد كبير نظام التقويم المتزامن الذي ورد شرحه في الباب الثاني من هذا الكتاب.

وقد قسم هذا النموذج إلى قسمين هما:

القسم الأول: وفيه يتم تقويم أداء المدير وذلك باستخدام خانات دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، لا يفعل ذلك على الإطلاق، والعمود الأخير وهو لم يلاحظ هذا البعد.

القسم الثاني: وفيه يقوم الأشخاص المكلفون بتعبئة النموذج باستخدام الأوزان العددية من ١ إلى الرقم ٥ ولكل واحد منها معنى كالتالي:

الوزن العددي ١ يعني أن هذا البعد الوظيفي يعتبر بعداً أساسياً في وظيفة المدير.

الوزن العددي ٢ يعني أن هذا البعد الوظيفي يعتبر مهماً جداً في وظيفة المدير.

الوزن العددي ٣ يعني أن هذا البعد الوظيفي يعتبر مهماً في وظيفة المدير.

الوزن العددي ٤ يعني أن هذا البعد الوظيفي يعتبر غير مهم في وظيفة المدير .
الوزن العددي ٥ يعني أن الشخص الذي يقوم بتعبئة تقويم الأداء غير متأكد من أهمية البعد الوظيفي لوظيفة المدير الذي يقوم بتقويمه .

ويختلف حساب التقويم النهائي لهذا النموذج من تقويم أداء المديرين في المنظمات التي تقدم الخدمة عن النماذج الأخرى ، حيث سيكون للبعد الوظيفي الواحد عدة أوزان نسبة إلى أهمية البعد الوظيفي بالنسبة لأداء المدير ، فمثلاً ، لو أن أحد الموظفين الذين أسند لهم تقويم المدير عبد الله ، وحصل على التصنيف (دائماً) في السلوكيات الأربع التابعة للبعد الوظيفي الحسم ، وكان هذا البعد الوظيفي غير مهم في رأي الشخص الذي أسندت إليه مهمة تقويمه ، فستختلف القيمة الكلية في تقويم هذا البعد الوظيفي عن المدير عبد الودود الذي حصل على التصنيف (دائماً) في نفس البعد الوظيفي (الحسم) في السلوكيات الأربع أيضاً ، ولكن أهمية هذا البعد الوظيفي لوظيفة المدير عبد الودود في رأي من قام بالتقويم كان أساسياً .

وعلى كل حال ، أنظمة تقويم الأداء كثيرة ومتعددة ، ويعتمد مضمون كل نظام تقويم أداء على نوع العمل والأداء الذي يقوم به الموظف ، والبيئة التي تؤدي فيها المهام .

القسم الثاني					تقويم الأداء					القسم الأول					
أهمية هذا البعد في رأي المتقدم										المعايير الإدارية					
غير متأكد	مهم	مهم جداً	مهم	أساسي	لا ينطبق	لا يفعل ذلك	أحياناً	نادراً	غالباً	دائماً					
5	4	3	2	1											
										التحليل					
										يطلق معلومات تتعلق بالمشاكل القائمة					
										يسأل لمعرفة معلومات محددة					
										يربط بين المعلومات المتعلقة بنفس الموضوع					
										يستطيع أن يستخلص النتائج					
										يحدد مسببات المشاكل					
										الرقابة الإدارية					
										يراقب إنجاز المهمات					
										يعطي رجع الأثر ويضع خطة للمتابعة					
										يضع نظاماً لمعرفة مدى إنجاز المهمات					
										اعتبار مشاعر الآخرين					
										يعتبر مشاعر الآخرين عند اتخاذ القرارات					
										يشني على موظفيه عند النزوم					
										يحترم ذاته وذات الآخرين					
										ييدي تقديره لاهتمام الآخرين					
										لطيف مع زملائه ومع العملاء					
										تحمل الضغوط					
										تظهر عليه ردود الفعل عند المجابهة أو عدم الموافقة					
										يتأثر أداؤه سلباً عند ضغط العمل					
										يتأثر أداؤه سلباً في أوقات المواسم وكثرة المشاكل					
										يفقد أعصابه عند مواجهة المشكلات					
										يتقبل انتقاد الآخرين بترحاب					

الشكل (٣٦)

المراجع العربية

- ١- الإرشاد وإعداد مرشدي التدريب ، كتاب تدريبي خاص إعداد الدكتور سيد مرسي لإدارة تدريب التسويق بالخطوط الجوية العربية السعودية ١٩٨١م .
- ٢- فرسان الإدارة وخيول تواصل السباق ، د. علي محمد عبد الوهاب ، الشركة العربية للإعلام (شعاع) القاهرة ١٩٩٥م .
- ٣- التقييم النفسي ، د. فؤاد أبو حطب ، د. سيد أحمد عثمان ، الطبعة الثالثة ١٩٧٩م ، مكتبة الأنجلو المصرية - القاهرة .
- ٤- زبائن مدى الحياة ، كيف تحول المشتري من المرة الأولى إلى زبون دائم ، تأليف بول براون ترجمة جورج خوري ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر - بيروت ١٩٩٥م .
- ٥- التميز في خدمة العملاء ، د. حسين حمادي ، مركز إكسفورد للاستشارات والتدريب - القاهرة ١٩٩١م .
- ٦- السحريين الحقيقة والوهم في التصوير الإسلامي ، د. عبد السلام السكري .
- ٧- من المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية ١٩٩٣م ، الخبراء العرب في الهندسة والإدارة :
- أ - رقابة الجودة الكلية ، د. فوزي شعبان مدكور ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة قسم إدارة الأعمال ١٩٩٣م .

- ب- دور التطوير التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة، الجامعات الأردنية الأهلية: حالة دراسية، إعداد د. عبد الباري درة، نائب الرئيس وعميد كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء، عمان، الأردن ١٩٩٣ م.
- ج- الإنتاجية ونظم الجودة الشاملة، إعداد د. عبد المنعم حافظ، الخبراء العرب في الهندسة والإدارة - القاهرة ١٩٩٣ م.
- د - تجربة في إدارة الجودة الشاملة في تطوير مؤسسات الأعمال، إعداد د. نازة القضماني.
- ٧- محاضرة مسجلة للدكتور طارق باسودان (شريط كاسيت مسجل)، أستاذ مساعد بمعهد التكنولوجيا - الكويت.
- ٨- تكنولوجيا التدريب، مراكز التقويم، د. صالح فقير صالح، إدارة تدريب التسويق، الخطوط الجوية العربية السعودية ١٩٨٤ م.
- ٩- تسرب الموظفين، أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه، تأليف وليم هـ. موبلي، ترجمة محمد نجيب المقطوش، عضو هيئة التدريس بمعهد الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة إدارة البحوث ١٩٨٢ م، الناشر شركة أديسون ببلش.
- ١٠- محاضرة عن الخدمة خاصة بالخطوط الجوية العربية السعودية، د. عبدو بردويل مساعد المدير العام للتدريب بالخطوط اللبنانية، شركة طيران الشرق الأوسط ١٩٩٨ م.

المراجع الأجنبية

1- SERVICE STRATEGY, MANAGER NOTE BOOK, AMERICAN PRODUCTIVITY CENTER, VOLUM (4), NO (1), INFO LINE TRAINING FOR CUSTOMER SERVICES

2- 1001 WAYS TO REWARD EMPLOYEES, BOB NELSON, FORWARDED BY KEN BLANCHARD, CO AUTHER OF THE ONE MINUTE MANAGER, WORKMAN PUBLISHING . NEW YORK 1994.

3- A COMPLAINT IS A GIFT
USING CUSTOMER FEED BACK AS A STRATEGIC TOOL
JANELLE BARLOW & CLAUS MOLLER, FORWARDED BY SIR COLIN MARSHAL, BRITISH AIRWAYS, BERRETT-KOEHLER PUBLISHER. SAN FRANCISCO 1996.

4- SERVICE QUALITY FORUM, THE PERFORMANCE MANAGEMENT COMPANY, SCOTT J. SIMMERMAN , PHD MANAGING PARTNER, GREENVILL, SOUTH CAROLINA.

5- 360 FEEDBACK, STRATEGIES , TACTICS , AND TECHNIQUES FOR, DEVELOPING LEADERS, BY JOHN E. JONES , PHD, WILLIAM L. BEARLEY, ED.D. HRD PRESS & LAKEWOOD PUBLICATIONS 1996.

6- THE MOMENT OF TRUTH, JAN CARLZON , PRESIDENT OF SCANDINAVIAN AIRLINES, FORWARDED BY TOM BETER.

7- GIVING COMPANIES THE COMPETITIVE EDGE, BY ERIC R. BLUME, TRAINING & DEVELOPMENT JOURNAL, SEPTEMBER, 1988. SABIC CHAIR IN BEST PRACTICE MANAGEMENT.

8- PROFESSOR MOAMED ZAHIRI LECTURE BY UNIVERSITY OF BRADFORD. UK, SAUDI ARABIAN AIRLINES GENERAL SALES AGENCIES, CONFERENCE , ABHA 1998

9- ASPECT OF IMPLEMENTING TQM, BY HUSAM SHA, ATH BSC, MBA, CENG MIMECHE MRAES 1993.

10- JOB ANALYSIS METHODS AND APPLICATION ERNEST J Mc CORMICK AMACOM A DIVISION OF AMERICAN MANAGA-MENT ASSOCIATION.

11-THE CUSTOMER DRIVEN COMPANY MOVING FROM TALK TO ACTION RICHARD C. WHITELEY THE FOROM CORPORA-TION.

12- INTODUCTION TO THE THEORY OF THE MORRISBY DIFFE-RENTIAL TEST BATTART EDUCATIONAL AND IDUSTRIAL TEST SERVICES LTD HEMEL HEMPSTEAD ENGLAND 1990

13- TURNED ON EIGHT VITAL INSIGHTS TO ENERIGIZE YOUR PEOPLE, CUSTOMER, AND PROFITS. ROGER DOW & SUSAN COOK FOREWORD BY TOM PETERS HARPERBUSINESS, A DIVI-SION OF GARPER COLLINS PUPLISHERS 1996

14- THE SERVICE ERA LEADERSHIP IN A GLOBAL INVIRON-MENT BY FRANCO D'EGIDIO GLOBAL SERVICE MANAGE-MENT (GSM) FRANCO ANGELI LIBRARY, MILAN,ITALY 1989

15 - THE LEADERSHIP CHALLENGE HOW TO GET EXTRAORDINARY THINGS DONE IN ORGANIZATIONS JAMES M. KOUZES , BARRY Z. POSNER JOSSY - BASS PUBLISHERS , SAN FRANCISCO. LONDON 1988

16- DDI DEVELOPMENT DIMENSIONS INTERNATIONAL PITSBURGH, USA

SPECIAL WRITTEN PERMISSION TO WRITE ABOUT TARGETED SELECTION INTERVIEW AND ASSESSMENT CENTER PROCESS. 1997.

17- THE CUSTOMER DRIVEN COMPANY MOVING FROM TALK TO ACTION BY RICHARD C. WHITELEY THE FORUM CORPORATION ADDISON WESLEY PUBLISHING COMPANY, INC. 1991.