

الباب الثالث

نظم تقييم الأداء « فئات خاصة »

الفصل التاسع : تقييم أداء المديرين

الفصل العاشر : تقييم أداء الإدارة العليا

(المدير العام التنفيذي)

الفصل الحادي عشر : تقييم أداء العمال

المهنيين.

الفصل التاسع :

تقييم أداء المديرين

Managerial Performance Appraisal



يعتبر تقييم المديرين من أضعف حلقات الإدارة . على الرغم من إدراكنا الواعي منذ فترة لأهمية المديرين في إنجاز الأعمال بفاعلية وكفاءة سواء في المؤسسات الخاصة أو العامة أو المنظمات الحكومية ، فلم يكن لدينا - إلى عهد قريب - طريقة سليمة للحكم على مدى صلاحية المديرين الممارسين لوظائفهم . لقد أثبتت بعض الدراسات والبحوث أن طرق التقييم التقليدية التي تعتمد على السمات الشخصية الخادعة أو خصائص العمل ، كلاهما غير فعال ومضلل . يشار أحيانا إلى تقييم أداء المديرين على أنه نقطة الضعف في تنمية الإدارة . ولكن يمكن القول أبعد من ذلك ، بأنه أساس الإدارة ذاتها . تحتاج تنمية الإدارة بالطبع إلى تقييم أداء المديرين ، لأنه إذا لم يكن معروفا لدينا نواحي القوة و نواحي الضعف في أداء المدير ، فإن نجاح جهود التنمية المنشودة سوف تكون بالصدفة البحتة . يجب أن يكون التقييم جزءا حيويا ومكملا لعملية الإدارة ذاتها ، فإذا لم يكن الفرد قادراً على وضع الأهداف ووسائل إنجازها فإن جهود التخطيط والتنفيذ تكون معرضة للفشل . وإذا لم يكن هذا الفرد على مستوى جيد من التنظيم وشغل وظائف المنظمة بالعناصر المناسبة ، فلن يجدى وجود أكثر الخطط جودة في إعدادها لأن المنفذين لبنودها إما إنهم لا يعرفون أدوارهم أو غير قادرين على أدائها . ويمكن أن يقال نفس الشيء على وظائف العملية الإدارية الأخرى مثل التوجيه والقيادة والرقابة .

ليس بجديد القول بأن عمل المدير يشمل وضع الأهداف ، وأساليب تحقيقها ، والعمل على تدعيم أعضاء جماعته التنظيمية ودفعهم إلى إنجاز الخطط الموضوعية ، ومن ثم إذا أرادت إحدى الشركات أو المؤسسات العامة أو المنظمات الخيرية أو حتى مؤسسة علمية تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية Effectively and efficiently . فعلى كل منها أن تجد الطرق الصحيحة لقياس أداء المديرين بها .

* مشكلة تقييم أداء المديرين :

The Problem of Managerial Appraisal

لقد كان هناك تردد مستمر طويلاً فى أن يقيم أحد المديرين مديراً آخر . يجب أن يكون نشاط تقييم الأداء بنفس أهمية وحماس أى نشاط إدارى آخر ، ولا يجب أن يكون هناك أى تردد من الرؤساء فى قياس أداء المديرين الذين يرفعون تقاريرهم إليهم . لا يجب أن نهتم بمخاوف الذين يخشون من أن قياس أداء الآخرين يضع الرؤساء فى موقف صعب من حيث الحكم على الصلاحية الشخصية لمروؤسه ، وما يترتب على هذا الحكم من آثار . إنه يصعب أحياناً فهم أسباب هذا الخوف من موضوع التقييم ، رغم أننا نعيش فى ثقافة تجعل أداء الفرد فى كل حياته فى سلسلة من التقييم منذ أن يدخل دور الحضانة إلى أن يتخرج من الجامعة مروراً بالمرحلة الابتدائية والإعدادية والثانوية . وفى كل فريق أو جماعة ، سواء فى العمل أو اللعب ، فإن أداء الفرد يقيم بطريقة أو بأخرى ، والأكثر من هذا أن معظم الأفراد ، وخاصة الأفراد ذوى المهارة والقوة ، هم الذين يريدون أن يعرفوا مستوى أدائهم .

من الصعب الاعتقاد بأن كل هذا الجدل والشك والأوهام التى مازالت منتشرة حول قضية تقييم أداء المديرين تعود إلى جوهر عملية القياس والتقييم . بل الأرجح أنها بسبب الأشياء التى تقاس والمعايير التى تستخدم ، والطريقة التى يتم بها القياس يمكن للمدير عن وعى وتفكير أن يعترض أو يشعر بالتعاسة أو يقاوم ، عندما يعتقد أنه يقيم أو يقيم بمعايير غير قابلة للتطبيق أو غير مناسبة أو شخصية ، ومنذ سنوات ظهر منهج الإدارة بالأهداف ليقدم حلاً عملياً لجعل عملية تقييم المديرين فعالة وذلك بمقارنة أدائهم الفعلى بالأهداف المخططة المتفق عليها بين الرئيس والمروؤس ولكن التقييم باستخدام الأهداف ليس كافياً فى حد ذاته ، أو يجب أن يضاف إليه تقييم المديرين كمديرين Appraisal of managers as managers . بالإضافة إلى أنه لا توجد أنظمة تقييم بدون صعوبات وبعض الثغرات ، ولا يمكن استخدام أى نظام سابق الإعداد أى تبني المنهج والنماذج الورقية . يجب أن تعرف وتعمل الكثير .

قبل أن نحاول فهم تقييم أداء المديرين ونجعله فعالاً ، نحتاج أولاً إلى فهم

واجبات المدير ، لماذا يعتبر التقييم مهما إلى هذه الدرجة ؟ ماذا يجب أن نقيس ؟ وما هى متطلبات النظام الفعال للتقييم ؟

*** ما هو واجب المدير ؟ What is the task of the manager**

من السهل القول بأن عمل المدير تحقيق الأهداف من خلال الآخرين وعلى مستوى المنظمة ، يصبح واجب المدير إنجاز أكبر ما يمكن من أغراض المنظمة بأقل ما يمكن من الموارد المتاحة له ، ولكن فى مجال تقييم الأداء سيكون تركيزنا على علاقة المدير بأفراد جماعته التنظيمية .

إن واجب المدير هو اختيار الأهداف ، ثم تصميم وتحقيق بيئة تنظيمية تجعل من الممكن - بل من الضرورى - أن يعمل الأفراد كجماعات عمل متماسكة لتحقيق أهداف الإدارة فى عملية اختيار الأهداف ، وخلق المناخ التنظيمى المناسب للأداء ، يجب على المدير أن يأخذ فى اعتباره البيئة التنظيمية التى يعمل فى إطارها ، ليس فقط بيئة المنظمة التى يعتبر هو جزء منها ولكن البيئة الخارجية أيضا : الاقتصادية ، والتكنولوجية ، الاجتماعية والسياسية وأخيرا الأخلاقية التى تعمل المنظمة فى إطارها . الإدراك والاستجابة لهذه البيئات التنظيمية المختلفة يقع على عاتق ومسئولية المدير ذاته .

□ الفهم العام للغرض التنظيمى :

مع أن هناك العديد من العناصر التى يتعين أن يوفرها المدير لخلق مناخ تنظيمى مناسب إلا أنه يوجد القليل الذى له الأولوية على غيره من العناصر . من بين هذا القليل الفهم العام للغرض التنظيمى - الأهداف واضحة ، وقابلة للتحقيق ، ومفهومة لدى كل الذين يتوقع أن يساهموا فى إنجازها من أعضاء الجماعة التنظيمية .. يجب أن يشغل الأفراد الوظائف المطلوبة ويقوموا بالأدوار المحددة لهم . ولكن لا يوجد دور بدون هدف ، ولا معنى لأى هدف ما لم يكن قابلا للتحقيق ، بمعنى أن الأفراد يعرفون ما يجاهدون من أجل تحقيقه ، وكيف ومتى يحققونه .

□ البناء المتعمد للأدوار :

يمثل البناء المتعمد للأدوار العنصر الثانى فى المناخ التنظيمى أو البيئة الداخلية للمنظمة بالإضافة إلى الأهداف القابلة للتحقيق ، يجب أن يتوافر للعضو مساحة من حرية التصرف (السلطة التنظيمية) ، مجموعة من المهام والواجبات ، ومصادر للمعلومات متوافرة ومفهومة على مستوى المنظمة ، واضح أن أى دور يمكن أن يضيق ، ويمكن أن يتسع استناداً إلى المحتوى والسلطات المحولة لكل دور . على أية حال ، يجب أن تبنى هذا الأدوار ، ويفضل أن تبنى عن عمد . لا يمكن أن يوجد فريق أو جماعة عمل بدون أدوار محددة للأعضاء . نحن نتحدث هنا عن التنظيم الرسمى Formal organization ، ولكن التنظيم الرسمى يمكن أن يتضمن أكثر من الهيكل التنظيمى Or- ganization chart .

□ المناخ الذى يشجع على الأداء :

عنصر البيئة الداخلية أو المناخ التنظيمى الثالث يتمثل فى وجود إرشادات عامة وأساليب أو مواقف ، حيث يعمل الأفراد ، ويتم ترجيحها لأن الأعضاء يريدونها أو غالباً لأنها توفر الطريقة الأسهل لأداء المهام ، وأخيراً لأن هناك أعمالاً لا بد أن تتم بطريقة معينة ، هناك أدوار قليلة جداً لا يمكن إخضاعها لقواعد وإرشادات عامة على سبيل المثال ، وظائف مثل المحاسبة ، الضرائب ، وبعض الأنظمة الأخرى فى حاجة إلى إجراءات تعطى للأفراد و تتفق ومتطلبات المهنة ، بهدف الرقابة أو السلامة أو الفعالية بعكس وظائف أخرى مثل الطبيب أو المدرب ، فإنه يتصرف بحرية أكبر طبقاً لكل حالة وظروفها .

□ إزالة العقبات أمام الأداء :

هذا هو البند الرابع فى بنود المناخ التنظيمى الذى يجب أن يخلقه المدير ويحافظ عليه ، والذى يعتبر جزءاً هاماً من واجباته الوظيفية ، إنه إزالة العقبات التى قد تنشأ أمام أداء الأفراد المرؤوسين له . قد تكون بعض العقبات خارج نطاق سلطاته ، ولكن واجبه الوظيفى يحتم عليه أن يبذل كل وسيلة ممكنة بما فى ذلك الاستعانة بالمستويات الأعلى ، ومعه اقتراح بالحل الذى يراه لإزالة أو التخفيف من آثار هذه العقبات . ومع أن هذا المفهوم بسيط وواضح ، ولكن عدداً قليلاً جداً من المديرين يمكن أن يبذلوا ما يستطيعونه من جهود ووقت

للتخلص من هذه المشكلات . يمكن أن يدهش معظم المديرين لكثرة عدد هذه العقبات إذا هم سمحوا لمرووسيههم بالكتابة إليهم بقائمة يسجلون فيها الأشياء التى تحول بينهم وبين الأداء بكفاءة وفعالية .

□ مناخ تنظيمي يسوده الوضوح :

أخيرا يجب أن يسود الوضوح المناخ التنظيمى . أظهرت الدراسات والملاحظات للمشكلات الإدارية على مدى سنوات عديدة أن نسبة كبيرة منها تعزى إلى حقيقة أن الفرد لا يفهم الأهداف ، والسياسات ، والإجراءات والبرامج ، ووصف الوظيفة ، وتفويض السلطة ، وأجزاء أخرى كثيرة فى العملية الإدارية . يحاول كثير من المديرين أن يكونوا واضحين عن طريق حشر آلاف الأدوار والإجراءات وبعض التفاصيل داخل نظم أو أدوار أخرى ، ولكن هذا التصرف يكون على حساب المرؤوسين الذين قد يصابون بحالة من الهستيريا أو حتى الجنون .

لماذا يعتبر التقييم مفتاح الإدارة ؟

Why is Appraisal the key to Management

يوجد العديد من الأسباب الجذابة التى تجعل التقييم مفتاحا للإدارة . لا يمكن أن يكون هناك جدل حول الدور الرئيسى للمديرين أنفسهم فى تأكيد نجاح المنظمة . وبدون شك ، فإن الأموال تصنعها عقليات متألفة فى التسويق ، والصيانة ، والتشغيل والتمويل . أيضا يعتبر رجل الأعمال محظوظا إذا وجد نفسه فى المكان المناسب ، و الوقت المناسب .

طبقا لكل المعلومات المتاحة فإن «هنرى فورد الأول» Henry ford المشهور عالميا فى صناعة السيارات ، لم يكن يتمتع بقدرات إدارية عالية ، ولكن ظهرت عبقريته فى الإدراك والتتبع الواعى لمفاهيم التسويق الكبير Mass marketing والإنتاج الكبير Mass production حقق التوظيف الفعال لهذه المفاهيم ثروات طائلة له ولشركته . وعندما تحولت شركة فورد إلى شركة مساهمة وفتحت رأسمالها للجمهور ، كشفت البيانات عن تعرض الشركة لخسائر تشغيلية ضخمة فى أواخر أيام «هنرى فورد الأول» ربما كانت الشركة على وشك أن

تعلن إفلاسها ما لم يصحح «هنرى فورد الأول» مسار الشركة حيث قام بتعيين عدد من المديرين الأكفاء ، وأدخل أساليب الإدارة الحديثة .

بدون بذل الجهود للتقليل من المبالغة فى أهمية العقلية المبتكرة ، واحتمالات تحقيق الأرباح عن طريق عوامل غير إدارية ، لا توجد شركة يمكنها أن تأمل فى التمتع بفترات ازدهار مستمرة دون وجود إدارة قوية . إنه الغرض الرئيسى من التقييم الإدارى للتأكد من وجود إدارة قوية .

للتأكد من وجود إدارة فعالة ، يكون من البديهي أنه لابد من تنمية المديرين ، ويتم تعويضهم بطريقة ما والتى تضمن تحفيزهم الصحيح ، ويجب أن نعرف ما هو المتوقع منهم وكيف يؤدونه .

يحدث الخطأ العام فى التطبيق عندما نضع المدير فى برنامج للتنمية دون أن نعرف ما هى نواحي القصور ونواحي القوة فى أدائه . والخطأ العام الثانى عندما يتم تصميم سياسات وإجراءات تعويض المديرين وإغراءاتهم ، وكيف يتقدمون فى أعمالهم على أساس أحكام شخصية مجردة . يصعب التخلص من هذه الأخطاء ما لم يتوافر نظام جيد لتقييم الأداء ، ولكن مع توافر برنامج لتقييم فعال للأداء يمكن تفادى هذه الأخطاء .

وأيضاً إذا أرادت أى منظمة من أى نوع أن تتأكد باستمرار من قدرتها على الاحتفاظ بإدارة قوية ، فليس أمامها غير وضع عمليات اختيار وترقية المديرين فى إطار نظام موضوعى وصحيح لتقييم أداء المديرين بقدر الإمكان . حتى مع وجود نظام فعال للتقييم تظل هناك مخاطر قائمة للاختيار والترقية . حيث لا يستطيع أى إنسان أن يجزم بقدرات وصلاحيه الفرد ، ما لم يمارس بالفعل العمل . يحتاج ذلك الى وقت لمعرفة ، وكلما ارتقت الوظيفة فى السلم الإدارى زاد الوقت المطلوب . تعنى الأخطاء أكثر من أنها خسارة مرتبات وتعويضات أخرى . إن الوقت الضائع أكثر تكلفة .

□ ما الذي يجب أن يقاس ؟

ما يمكن قوله هنا أن تقييم أداء المديرين يجب أن يقاس الأداء للفرد بصفته مديراً ، عليه أن يحقق الأهداف المسئول عنها بحكم وظيفته . هذا المعنى

الواضح - أو على الأقل يجب أن يكون - أثبتت الدراسات والاختبارات لعدد كبير من أنظمة تقييم الأداء طبقت في الشركات والهيئات الحكومية ، ومنظمات أخرى أن هناك نقصاً في إدراك هذه الحقيقة أو على الأقل عدم الاستعداد أو المقدرة على تحويل الفهم إلى ممارسة وتطبيق واقعي .

يجب أن نلاحظ أن التقييم يقيس كلا من الأداء الذي يسعى إلى تحقيق الأهداف والخطط ، والأداء الذي يرتبط بوظيفته كمدير . لا أحد يريد شخصاً ما في وظيفة إدارية ، والذي يبدو أنه يفعل كل شيء صحيحاً بصفته مديراً ، ولكنه لا يستطيع أن يتحول إلى تنفيذ مهام تتعلق بإنجاز صفقة مربحة أو تتعلق بالتسويق أو الرقابة ، أو أى مسؤوليات فنية في مجال تخصصه ومسئوليته ، والعكس أيضاً صحيح ، فليس مرغوباً ذلك الفرد الذي يتقلد منصباً إدارياً ، ولا يمارس بكفاءة واجبات وظيفته كمدير ، تشير الدراسات إلى أن بعض المديرين توجه نجمه ثم انطفأ سريعاً ، والبعض الآخر نجح بعد أن تغلب على قصوره الشخصي .

□ الأداء في تحقيق الأهداف :

لابد من وجود الأهداف أولاً لتصبح المعيار الذي يقاس عليه الأداء .. ولكن الأهم هو توفير تخطيط مستمر ومتكامل يتم تصميمه للوصول إلى أهداف قابلة للمراجعة . وأحسن المعايير هي الأهداف التي يضعها المدير بنفسه (تتضمن المهارة والذكاء اللذين يستخدمهما لوضع الأهداف) ، البرامج التخطيطية التي يوفرها لتحقيق هذه الأهداف ، ونجاحه في إنجازها مع الأخذ في الاعتبار العوامل الخارجة عن سيطرة المدير عند الحكم على أدائه . ولكن هناك حالات فشل تعرض المدير فيها إلى اللوم غير الصحيح ، لأسباب خارجة عن إرادته .

□ أداء المدير كمدير :

يأتى في مقدمة الأمور التي تترك انطباعات قوية ومباشرة عن قدرات المدير عند تقييم أدائه سجله في وضع وتحقيق الأهداف ، ولكن لا يجب أن ينسبنا ذلك بعداً آخر مهماً ومكماً هو أداء المدير كمدير ، إن الإنسان لابد أن يسلم بأن المدير على أى مستوى تنظيمي يمارس بعض المهام غير الإدارية ، وهذه لا يمكن تجاهلها بأي حال من الأحوال .

السبب الرئيسى الذى من أجله تم تعيين المدير ، والذى يجب إن يقيّم على أساسه مع ذلك هو أدائه كمدير . His Performance as a manager . يشير ذلك إلى أنه يجب أن يقيم على أساس قدراته فى فهم وتطبيق الوظائف الإدارية فى التخطيط ، التنظيم ، شغل الوظائف ، التوجيه ، والرقابة ، ولمعرفة المعايير فى هذه الوظائف ننصح القارئ الكريم بالرجوع إلى بعض المراجع فى أساسيات الإدارة .

□ متطلبات نظام فعال للتقييم :

يوجد عدد قليل من المتطلبات لأى برنامج تقييم أداء إدارى فعال ولأى جهة أو فرد يريد تحليل نظامه الخاص يستعين بهذه المعايير :

١ - يجب أن يقيس البرنامج الشئ الصحيح :

كما ذكر سابقا فإن البرنامج الفعال لتقييم الأداء يجب أن يقيس أداء المدير المتعلق بتحقيق الأهداف المسئول عن إنجازها بالإضافة إلى أدائه كمدير .

ومن الجائز أيضا أن يرغب المقيّم فى قياس خبرة المدير فى مهارات ومعارف غير إدارية ، هل لديه قدرات إدراكية وتخيلية لوضع برامج تسويقية إذا كان مديرا للتسويق ؟

إذا كان مديرا للبحوث العملية ، أن يستطيع أن يقود فنيا فريق البحث ، ويعمل كحلقة اتصال بين إدارته وأعضاء الإدارة العليا من غير المهتمين بالنواحي الفنية .

إن المدير المتميز فى تقييم أدائه على المحورين الرئيسيين : تحقيق الأهداف والأنشطة الإدارية ، من المحتمل أنه يبدو أيضا جيدا فى الأبعاد غير الإدارية الأخرى فى عمله . لكى يخطط ، وينفذ ويراقب جيدا ، فإنه قد يوظف خبراته فى حقل تخصصه لإثراء أدائه الإدارى . بالإضافة إلى أنه سوف يكتشف أن فعالية أداء وحدته التنظيمية تتوقف على الاستفادة بجهود الآخرين . يتأكد المدير الناجح من وجود شبكة من الأهداف والخطط القابلة للمراجعة وأن الهيكل التنظيمى يتضمن نظاماً سليماً للأدوار ، وأنه تم توفير الأفراد المناسبين للقيام بهذه الأدوار ، وأنه يقود ويوجه متفهما ومساعداً لمؤوسيه ، وأنه وأعضاء

جماعته التنظيمية يعرفون جيداً خطواتهم وتقدمهم فى مهام إدارتهم ، وأنهم يتخذون الإجراءات لتصحيح أى انحرافات عن الخطط ، كل هذه الأشياء التى تعتبر واجبات أساسية للمدير الفعال يجب أن تستخدم لتعبئة الخبرات اللازمة لتحقيق النتائج فى المجالات غير الإدارية .

٢- يجب أن يكون البرنامج عملياً :

لا يمكن أن يكون برنامج تقييم الأداء ناجحاً إذا كان بعيداً عن عمليات المدير الفردية أى أن يكون برنامج التقييم عملياً وأن يركز فقط على ما يفعله الأفراد ، على عكس الأنظمة التى استخدمت لفترات طويلة بمعايير السمات الشخصية ، أو عادات العمل ، أو قدراتهم الاجتماعية للتفاعل مع الآخرين ، فإن برنامج التقييم الفعال يجمع بين العمل والنتائج .

هذا هو السبب فى أن نظام تقييم الأداء الذى يجمع بين الأهداف القابلة للمراجعة ، وبين أداء المدير كمدير يحوز الأفضلية على ما عده من نظم . وكلا البعدين فى القياس عمليان . إنهما يرتبطان بالمدير ويعكسان واجبات وظيفته .

٣- يجب أن يكون البرنامج موضوعياً :

كلما كان برنامج التقييم أكثر موضوعية كان أكثر فعالية . كلا الطرفين المقيمين والمقيمين يفضلون الموضوعية . إن المدير الذى يقيم مرؤوسيه على أساس ما يفكر هو فيه من السهل إدراك أنه يتجنب التقييم الصحيح ، ومن المتوقع أنه سوف يعطى قيمة مرتفعة لأعضاء جماعته التنظيمية ، لكى يتفادى أى مواجهة مع المقيمين . يميل الأفراد إلى كراهية النقد الشخصى على أساس أنه غير عادل .

القابلية للمراجعة «Verifiability» هى أساس الموضوعية فى الأداء المرتبط بتحقيق الأهداف والجودة التى تجعل من الممكن الحكم على إذا ما كان الهدف المعطى قد تم إنجازه أم لا .

بينما الأهداف التى يمكن التعبير عنها بمصطلحات كمية : قيم مالية أو أرباح أو نسبة مئوية (تخفيض التكلفة) لها قابلية أكبر فى المراجعة . كذلك البرنامج الذى يتصف بخصائص معينة والذى يجب الانتهاء منه فى تاريخ

محدد، يعتبر أيضا قابل للمراجعة عند وضع أهداف قابلة للمراجعة ، وتقييم النتائج بمعايير الأهداف ، أعطى فرصة كبيرة لعدم اللجوء إلى عناصر التقييم الشخصية ، ولكن هذا لا يعنى أنه قد ألغى تماما المدخل الشخصى من عملية التقييم^(١) ولا يعنى إمكانية إلغائه من تقييم المديرين كمديرين أيضا .

٤- يجب أن يكون البرنامج مقبولا .

أى برنامج أو أسلوب إدارى لا يتقبله الأفراد يكون غير فعال . وإذا أجبر عليه الأفراد فسوف توافق عليه ألسنتهم ، وليس عقولهم أو قلوبهم ، أما إذا فهموا واقتنعوا فى برنامج ما ، ورأوه على أنه وسيلة أو أداة لتحقيق رغباتهم الشخصية من خلال إنجاز مهام جماعتهم التنظيمية ، وبعبارة أخرى إذا حاز رضاؤهم وقبولهم فسوف يطبقونه ، ويشعرون بالالتزام تجاهه .

[فهم البرنامج هو العامل الأول فى قبوله] أحد أهم خصائص الإنسان الحكيم أنه ما لا يفهمه لا يثق فيه ، وما لا يثق فيه فسوف لا يستخدمه ، يعزى فشل الكثير من البرامج الإدارية إلى هذا العامل . أحيانا كثيرة ينشأ عدم الفهم نتيجة نقص فى عملية التثقيف أو التفسير ، وأحيانا أخرى يعود إلى التعقيد . هذه أيضا مسألة نسبية تعتمد على التركيبة المعرفية والشخصية للأطراف المشاركة .

كثير من البرامج الإدارية مثل شبكة التحليلات Network analysis أو معدل العائد على الاستثمار أو منهج الجودة الشاملة وتقييم أداء المديرين تم تصميمها جميعاً على أسس ومبادئ سليمة ، ولكنها فشلت لنقص الشرح والتوضيح والتعقيدات التى لا مبرر لها . هذه النقطة هى التى تميز بعض استشارى الإدارة ، Management Consultants ، ومديرى العموم التنفيذيين Executives أو الاختصاصيين الاستشاريين Staff specialists ، الذين يكيفون البرامج فى صورتها الخام طبقا للمستوى المعرفى والمهارى والثقافى لأعضاء المنظمة التى سوف تطبق هذا البرنامج أو ذاك .

[التدعيم الدائم والمستمر من أعضاء الإدارة العليا والوسطى] هو العامل الثانى فى قبول البرنامج أيضا . أثبتت الدراسات فشل الكثير من البرامج القوية

(١) انظر صـ (٢٢٦) - فى موضوع (دفاعا عن المنهج الشخصى) .

بسبب تجاهل أعضاء الإدارة العليا العمل على تحفيز وتدعيم ومساندة أطراف البرنامج ماديا ومعنويا .

يساعد عامل القبول والفهم أعضاء المنظمة على رؤية البرنامج على أنه وسيلة قوية لتحقيق الذات ، بالإضافة إلى إنجاز المتطلبات العادية مثل : النجاح ، التقدير ، الترقية ، والتعويض ، وهذه هي مستلزمات الالتزام الشعور بالواجب والرغبة فى أدائه .

٥- يجب أن يكون البرنامج بناء :

بمعنى أنه يساعد الأعضاء على تحسين قدراتهم وأعمالهم . ليس الغرض من التقييم مجرد تحديد مدى التزام البعض بمتطلبات واجباته الوظيفية - رغم أهمية ذلك . يجب أن يؤدي تقييم الأداء إلى تحقيق الكثير .. عندما يتم تشخيص عناصر أخطاء وضعف وفشل العضو ، فإن ذلك يجب أن يوفر له تجربة تعليمية وتدريبية لعلاج أى قصور تظهره عملية التقييم . إن هذا يجب أن يكون غرضا رئيسيا من بين أغراض أى برنامج فعال لتقييم الأداء . نقدم فى الصفحات التالية برنامجا مقترحا لتقييم أداء المديرين .

برنامج مقترح شامل

لتقييم أداء المديرين كمديرين

البرنامج المقترح الذى نقدمه هنا لتقييم أداء المديرين برنامج تجريبى ، وقابل لأى تعديل أو تحسين ، ولكنه تم اختباره عمليا ، وأجريت عليه التعديلات فى ضوء التجربة والخبرة . وكأى برنامج إدارى يمكن القول بأن له بعض المزايا بالإضافة إلى بعض العيوب أيضا . وباختصار تم تجزئة وظائف المدير إلى : التخطيط ، التنظيم ، شغل الوظائف ، التوجيه وأخيرا الرقابة . ومن ثم عولجت كل وظيفة عن طريق مجموعة من الأسئلة تعكس أكثر المجالات أهمية فى إدارة الوظيفة .

كان هناك أمل لجعل عملية التقييم بموضوعية كاملة ، وذلك عن طريق تصميم نقاط المراجعة Checkpoints والأسئلة باستخدام أسلوب (يعمل - لا يعمل Go - no - Go) . بمعنى أن المدير المقيم يؤدى هذا أو لا يؤديه . ولكن للأسف لم يكن هذا ممكناً ، وتم إضافة درجات إلى أى مدى How-well . مع تحديد مفهوم الدرجة بدقة ، وأن يتم تدريب المديرين على ذلك وأن تقدم لهم نماذج ويطلب منهم تقديم أمثلة ، وأيضاً يتضمن تقييم أداء المقيمين من الإدارة العليا فى أحد بنوده على أساس قدراتهم فى تطبيق برنامج التقييم على مرؤوسيه ثم ترفع تقارير التقييم إلى المستويات الأعلى للحكم على مدى دقة التقييم وتطبيق البرنامج فى الاختبار المعمل للبرنامج ثم ربطه ببرنامج تحقيق الأهداف القابلة للمراجعة . أصبح هذان البرنامجان بصفتهما برامج تقييم المحددين الرئيسيين (بالإضافة إلى الوظيفة ومستوى الراتب السنوى) المحددان الرئيسيان للمكافآت السنوية لأعضاء الإدارة العليا والوسطى : يمكن الاستعانة ببعض كتب الإدارة لتوضيح معانى المصطلحات الواردة فى البرنامج ولقد أصدرت بعض الشركات دليل معتمد للتعريفات ، وذلك توحيداً للمفاهيم وخاصة إذا كان للشركة فروع مختلفة ، ولكل فرع ثقافة تنظيمية مختلفة . وحتى فى داخل الشركة الواحدة ، فقد يختلف المديرون فى فهمهم وتفسيرهم للمصطلحات ومعانى الألفاظ الإدارية .

لأن هذا البرنامج يربط بين تقييم الأداء بمعايير النتائج القابلة للمراجعة من ناحية ، ومن ناحية أخرى تقييم طرق تطبيق المدير للوظيفة الإدارية ، نورد فيما يلي تلخيصاً لمحتوى الوظيفة الأخيرة ، حيث سوف يطلب من كل رئيس التعليق على أداء مرؤوسه فى المجالات التالية :

١ - التخطيط : Planning

التوقع - وضع أهداف مكتوبة - برامج لتحقيق الأهداف - الميزانية التقديرية الجدولة - تخصيص الوقت - اندماج المرؤوسين .

٢ - التنظيم : Organizing

شغل الوظائف - تكليفات العمل - الوضوح فى مسئوليات وسلطات الأفراد - التفويض - علاقات العمل .

٣ - القيادة : Leading

الإدارة بالأهداف - المبادأة بالإجراءات - اتخاذ القرارات - مهارات الاتصال - نمط القيادة - تشجيع التعبير الحر - حل المواقف الصراعية - تحقيق التعاون .

٤ - التحفيز : Motivating

تشجيع التنمية الذاتية - التقييم والتدريب - استغلال مهارات وقدرات المرؤوسين - اتجاهات ومعنويات المجموعة - ردود الفعل للتغيرات .

٥ - الرقابة : Controlling

طرق قياس النتائج - مدى وحدود القياس - استخدام الأغراض والأهداف والميزانيات التقديرية والسياسات لقياس النتائج - الإجراءات الصحيحة التى اتخذت .

ونتناول فيما يلى بنود العملية الإدارية المذكورة لتقييم أداء المديرين كمديرين فى صورة مجموعة من الأسئلة كنقط مراجعة Checkpoints .

أولا : التخطيط

تم اختيار مجموعة الأسئلة التالية لتشير إلى القدرات الإدارية فى التخطيط .

ليس الهدف إرهاب المقيّم ، ولكن لإبراز النقاط المهمة فى مدى فهم ومهارة المدير فى تطبيق أساسيات عملية التخطيط .

١- هل يضع للوحدة التنظيمية أهدافاً قصيرة وطويلة الأجل فى لغة ومصطلحات قابلة للمراجعة (سواء كمية أو كيفية) ، والتي ترتبط بطريقة إيجابية مع أهداف رئيسية ، وأهداف منظمة ؟

لا يحتاج هذا السؤال إلى شرح إنه واضح بذاته .

٢- إلى أى مدى يتأكد العضو أن أهداف وحدته التنظيمية قد فهمت من الذين يتبعونه مباشرة أو يرفعون تقاريرهم إليه ؟

يتطلب الفهم وضوح العبارات والمناقشات ، بالإضافة إلى تفسير الافتراضات والأسباب التى وراءها ، وخاصة المشاركة فى وضع الأهداف التى تساعد على فهم الأدوار .

٣- إلى أى مدى يساعد هذا المدير مرؤوسيه فى وضع أهداف عملياتهم وتكون قابلة للمراجعة ومناسبة ؟

بالإضافة إلى مساعدة المرؤوس فى فهم البيئة التنظيمية ، يتأكد أيضا أن الموارد البشرية والمادية متوافرة ، وأن العقبات أمام سهولة الأداء قد أزيلت ، واتخذت القرارات اللازمة .

٤- إلى أى مدى يستخدم الافتراضات المناسبة والمتفق عليها فى عملية التخطيط ، ويتأكد بأن مرؤوسيه يحذون حذوه ؟

لكى تكون عملية التخطيط سليمة ومتطابقة مع إجمالى شبكة الخطط على مستوى المنظمة يجب أن تكون الافتراضات واحدة ومتفق عليها من جميع أعضاء الإدارة ومعتمدة من الإدارة العليا .

٥- هل يفهم دور سياسات المنظمة عند اتخاذ القرارات ، وهل يتأكد أن مرؤوسيه يحذون حذوه ؟

وظيفة السياسات أن توفر مساحة من حرية التصرف ، حيث تتخذ القرارات والإجراءات ، وعندما تضيق هذه المساحة تصبح السياسة قاعدة ، وفى كل الحالات لابد من فهمها ، حتى تكون القرارات والإجراءات فى الاتجاه المرغوب .

٦- هل يحاول حل مشكلات مرؤوسيه مستخدماً توجيهات سياسات الشركة أو الإدارة أو التدريب ، أو التشجيع على الابتكار ، وليس عن طريق القواعد والإجراءات ؟ من أكبر مؤشرات ضعف الإدارة كثرة القواعد والإجراءات خوفاً من الوقوع فى الأخطاء . وهى فى نفس الوقت تدل على عدم الثقة فى المرؤوسين ، الذين يجب أن تعطى لهم سياسات عامة والتدريب اللازم ، وتوفير الفرصة لاكتشاف الحلول الملائمة بأنفسهم ، ولكن ليس معنى هذا أننا ضد الإجراءات والقواعد ، إنها مهمة ومطلوبة فى أنشطة مثل الحسابات وخط التجميع .

٧- هل يساعد مرؤوسيه فى الحصول على المعلومات التى يحتاجونها فى تخطيط أعمالهم ؟

يعنى هذا فتح الأبواب والملفات وتوفير التقارير أو إحضارها لهم بنفسه . إن هذا لا يساعد فقط المرؤوسين على وضع خططهم بأسلوب جيد ولكنه يشجع جواً من الثقة والحماس فى الأداء .

٨- إلى أى مدى يبحث عن بدائل قابلة للتطبيق قبل اتخاذ القرارات ؟ من السهل على أى فرد أن يقع فى مصيدة القفز إلى النتائج Jumping to conclusions وذلك بافتراض أنه لا توجد غير طريقة واحدة لعمل الأشياء . وهناك من يقول أنه إذا لم توجد غير طريقة واحدة فهذه الطريقة خاطئة . إن المشكلة الآن ومع وجود التكنولوجيا المتقدمة هى الاختيار بين البدائل .

٩- عند الاختيار بين البدائل ، هل يتحقق ، ويعطى اهتماماً رئيسياً إلى العوامل التى تنحصر أو ترتبط مباشرة بحل المشكلة ؟

إنها من المهارات المهمة أن تصل إلى العامل أو العوامل المؤثرة مباشرة على حل المشكلة . فى برنامج للإعلان فإن العوامل المحددة : عدم توفير التمويل ، تطوير المنتج الجديد ؛ عنصر التكلفة . لأنه ليس عملياً دراسة كل المتغيرات وهذه مسألة لا تحتاج إلى عبقرية فذة أو أن تكون عالماً ومدرّباً ، فقد يفرق هؤلاء فى التحليل دون الحل السليم .

١٠- عند اتخاذ القرارات ، إلى أى مدى يتمسك بالالتزامات التى يفرضها القرار عند تطبيقه ؟

قد يحتاج تطبيق بعض القرارات إلى التزام يستمر بضع دقائق أو أيام ، بينما قرار آخر يحتاج إلى سنوات ولكن يختلف مدى الالتزام بالمستوى الإدارى وبالتالى بالسلطات المخولة لمتخذ القرار ، وهنا يقيم المدير على إدراكه لصلاحياته والالتزامات التى تترتب على ما يتخذه من قرارات .

١١- هل يراجع دوريا خطته ليتأكد من أنها ملائمة وتتمشى مع التوقعات الحالية ؟ إن الخطط تبنى على بعض التوقعات فى المستقبل ، فإذا تغيرت هذه التوقعات فلا بد من تعديل الخطط ، إنه مثل البحار أو الطيار الذى يقرأ الخرائط والعدادات ليتأكد أنه يسير فى الطريق السليم .

١٢- إلى أى مدى يفكر فى الحاجة إلى التكلفة المرتبطة بالمرونة فى الوصول إلى قرار تخطيطى ؟ حقيقة نجد أن الخطة الأقل مرونة هى الأقل تكلفة ، ولكنها تتطلب بيئة مستقرة . إن المدير الفعال من يبنى المرونة فى خطته ، ولكن عليه أن يضع عنصر التكلفة فى اعتباره .

١٣- عند وضع وتطبيق خطته ، هل يفكر فى تطبيقات طويلة الأجل لقراراته مع النتائج قصيرة الأجل المتوقعة ؟

كثير من الأخطاء والضياع فى عملية التخطيط يعود إلى أن القرارات تتخذ لمعالجة المشكلات الحالية دون الأخذ فى الاعتبار آثار ذلك على الأهداف طويلة الأجل .

١٤- عندما يرفع بعض المشكلات إلى رؤسائه أو يطلب منه رئيسه المساعدة فى حل بعض منها ، فهل يرفق مع تقريره تحليلات للبدائل (بالمزايا والعيوب) ويقدم توصياته باقتراحات محددة للحل ؟

كلما زاد صعود الفرد فى وظائف الهيكل التنظيمى زادت المشكلات التى على مكتبه وقلت الحلول ، وعندما تصبح خاصية رفع حلول المشكلات إلى أعلى من الخصائص المهمة للمرؤوس فلا بد أن تكون هذه الخاصية أحد المعايير التى يقيم على أساسها .

ثانيا : التنظيم

يقصد بالتنظيم وظيفة المدير التى من خلالها يضع هيكلا للأدوار عن قصد ،

والمنظم الناجح هو الذى يبدأ بتنظيم نموذجى . ثم بعد ذلك يعدل ويطور فيه ليتناسب مع أعضاء المنظمة ولدينا (١٩) تسع عشرة نقطة مراجعة فى التنظيم .

١- هل يعكس الهيكل التنظيمى لإدارته مجالات المسؤولية المهمة فى وحدته التنظيمية ؟ من الصعب تصور إمكانية أن يأتى تنظيم هيكلى يتناول مجالات المسؤولية فى كل وحدة تنظيمية على مستوى الإدارة أو أقل ، ويجب أن يقيم المدير على قدراته واستعداداته إلى المدى الذى يستطيع أن يؤثر فى إعداد الهيكل التنظيمى .

٢- هل يفوض سلطاته إلى مرؤوسيه ، على أساس النتائج المتوقعة منهم ؟ إن هذا هو المبدأ الأول فى التفويض ، حيث يوفر للمرؤوس مساحة من حرية اتخاذ القرار لإنجاز المهام المكلف بها .

٣- هل يجعل عملية التفويض واضحة (وليس تفصيلية) ؟

نقص الوضوح يؤدي إلى نقص معرفة وفهم الدور من المرؤوس ومن الآخرين . وإن كان من الصعب أن تكون واضحة دون تفصيل ، ولكن التفصيل الزائد يعتبر قيداً وليس حرية . إن التفويض الجيد يعنى الوضوح وعدم التفصيل . والمدير الجيد هو الذى يحل هذه المعادلة الصعبة .

٤- هل يوثق كتابة توجيهاته ، وتفويض سلطاته ، والمهام التى يكلف بها مرؤوسيه ؟

لا يعنى هذا أن الكتابة تضمن أن يكون إخراجها جيداً أو تكون واضحة ، ولكن عدم كتابتها يجعل احتمالات عدم وضوحها وعدم فهمها من المرؤوس ومن الآخرين بل ونسيانها أكبر كثيراً .

٥- هل يحدد بوضوح مسئوليات المساهمة فى تحقيق برامجه ؟

لأن الهيكل التنظيمى كما سبق القول لا يعكس مجالات النتائج Result areas وتفويضات السلطة على المستويات الإدارية الأدنى . وهنا تظهر أهمية التوضيح .

٦- هل يحتفظ بأنشطة رقابية مناسبة عندما يفوض سلطاته ؟

مع أن هذا السؤال مكانه موضوع الرقابة ، ولكنه هنا لتأكيد أن تفويض السلطات لا يعنى تفويض المسؤولية ، وعلى الأصيل أن يتأكد بأن الوكيل سينفذ المهام كما يريدتها الأصيل .

٧- هل يغتصب المسؤولية ، ويظل محتفظا بها عندما يفوض السلطة ؟

إن هذا البند يتعلق بموضوع الرقابة السابقة ، ولكنها رقابة سحب عملية التفويض من المرؤوس ويشعر معها أنه لم يعد لديه صلاحية أداء المهام التي فوض في أدائها .

٨- عندما يفوض سلطاته لمرؤوسه هل يتوقف عن اتخاذ القرارات في مجالات التفويض ؟

قد يكون التفويض شكلا فقط ، ويظل الرئيس يباشر اختصاصاته وقراراته في مناطق التفويض ، إن هذا يخالف التفويض الذى تصبح مجالاته للملاحظة والتقييم فقط .

٩- هل يتخذ الخطوات اللازمة للتأكد بأن مرؤوسيه يقومون بتفويض سلطاتهم تفويضا صحيحا ، وعندما تكون هناك حاجة لذلك ؟

قد تفشل برامج التفويض عندما تتصادم السلطات التنظيمية بأحد المديرين الذى يرفض التفويض إلى مرؤوسيه ، وهنا لابد من المتابعة والإشراف الدقيق لاكتشاف هذه الحالات .

١٠- هل يحافظ على مبدأ وحدة السلطة الآمرة أو يتجاهله ، عندما يرى فقط أن مزايا هذا التجاهل أكبر من عيوبه ؟ .

كثيرا ما يهدر تطبيق هذا المبدأ عن عدم فهم لمضمونه (بافتراض حسن النية) . عند التعامل مع مصدر واحد يقل الاضطراب فى التعليمات والتوجيهات والتوقعات ، ويشعر الفرد بولائه وانتمائه لرئيسه المباشر . وهذا لا يعنى أن تعدد السلطات الآمرة لا يجب أن يحدث . ولكن يعنى أن ندرك تكلفتها ، ولا نلجأ إليه إلا عند الضرورة الحتمية .

١١- هل يستفيد بنصائح وتوصيات الوظائف الاستشارية ، أم يعتبر أنها فقط مجرد نصائح وتوصيات ؟

إنه كثير ما يتم تجاهل أن الوظائف الاستشارية وجدت لتساعد المدير في أن يؤدي عمله بفاعلية وكفاءة . إنها تنصح فقط ولا تفرض رأيا ، والقول الأخير للمدير المباشر .

١٢- هل يعمل باستمرار على تعريف مرؤوسيه أو التأكد من أنهم يعرفون طبيعة العلاقات بين الوظائف الاستشارية والوظائف الرئاسية ؟

كثيراً ما يظهر عدم إدراك للمفاهيم والأدوار والعلاقات بين السلطات الاستشارية والسلطات الرئاسية ، وإن هذا الإدراك والفهم الصحيح يثرى العمل والأداء .

١٣- هل يحد من ويوضح جليا للإدارات التابعة له السلطات الوظيفية التي يفوضها Functional authority delegations ، ويوثقها كتابة ؟

هذه هي السلطات التي تفوض للشخص فيما يتعلق بعمليات وممارسات وسياسات أو أى موضوعات تتم فى وحدة تنظيمية أخرى غير وحدته . وعدم توضيح هذا البند يثير الكثير من الصراعات التنظيمية بالإضافة إلى تكلفة الوقت والجهود الضائعة .

١٤- هل يستفيد بإدارات الخدمات فقط عندما يكون واضحاً أن الرقابة مطلوبة أو أن ذلك سوف يزيد من كفاءة الأداء ، مع الأخذ فى الاعتبار التكاليف ومخاطر عدم الحصول على نتائج جيدة خارج نطاق إدارته ؟

هذه أنشطة يمكن أن تقوم بها جميع الإدارات ، ولكن لتحقيق مستوى أعلى من الرقابة أو الكفاءة يتم تجميعها فى إدارة واحدة : مثل عمليات النسخ والتصوير ، وكذلك الحسابات والصيانة ، أحيانا تكون هذه المزايا وهمية ، حيث تعاني الإدارات من البطء وعدم الدقة أو المهارة اللازمة .

١٥- هل لديه وعى كاف وإدراك ويقظة لعدم إضافة مستويات إدارية جديدة؟ تعدد المستويات الإدارية مطلوب تطبيقاً لمبدأ نطاق الإشراف Span of supervision ولكن التزيد فيه يكون على حساب التكلفة الزائدة ومعوقات الاتصال الفعال .

١٦- هل هو حريص على عدم تشكيل لجان أو عقد اجتماعات لاتخاذ قرارات يكون من الأفضل أن يتخذها أفراد بعينهم ؟

أحيانا قد تكون هناك أسباب ضرورية لاتخاذ القرارات عن طريق اللجان :
موضوعات ذات أهمية كبيرة أو متطلبات قانونية أو حساسة ، ولكن لا أحد
ينكر أن كثيراً من أنشطة اللجان عبارة عن تضييع للوقت أو سوء استثماره .

١٧- هل يتأكد بأن اللجان أو اجتماعات فريق أو جماعة العمل قد سبقها
إعداد جدول أعمال مناسب ، وتجميع المعلومات ، وإجراء التحليلات ،
واقترح حلول لبعض المشكلات ؟

قد تكون هذه اللجان والاجتماعات ضرورية من أجل تقديم نصائح فعالة أو
إجراء مداولات مهمة فى حالة اتخاذ قرارات . وهناك العديد من الإرشادات
لتفادى عيوب اللجان والاجتماعات .

١٨- هل يفرق فى عملياته بين مراكز خط السلطة ومراكز خط المعلومات ؟
من أكثر عوامل الضعف فى المنظمات عدم التفرقة بين من يملك اتخاذ
القرار ومن يملك تقديم المعلومة . الأول يظهر فى الهيكل التنظيمى للمنظمة
ولا يملك كل المعلومات ، والثانى يملك المعلومات وليس لديه السلطة ، مرة
أخرى نذكر هنا بوحدة السلطة الآمرة .

١٩- هل يخطط هيكله التنظيمى لكى يستطيع أن يختار وينمى أعضاء
وحدته التنظيمية الذين يمكنهم مقابلة متطلبات الوظائف فى المستقبل ؟

يخاطب هذا البند أولئك الذين لديهم السيطرة على وضع الهيكل التنظيمى
لمنظمتهم . ومع ذلك هناك العديد من الأخطاء القاتلة التى تقع فى هذا المجال ،
فالكثير من المديرين ، على كل المستويات ، يرقون ويدربون أفرادهم لشغل
الوظائف الحالية . وليس فى ذهنهم المستقبل ، وحينما يأتى لا يجدون من
يشغل الوظائف المهمة ، وقد يلجأون إلى خارج المنظمة ، وفى هذا ما فيه من
آثار معنوية سيئة على الأفراد .

ثالثاً : شغل الوظائف Staffing

يتناول هذا البند : الاختيار ، الترقية ، التقييم ، التدريب ، وأخيراً تعويض
المرؤوسين ، ولا ننس أننا نتحدث عن المديرين بصفتهم مرؤوسين للإدارة العليا ،
وفى مجال تقييمهم :

١- هل يتحمل كامل مسؤولية شغل الوظائف بإدارته ، حتى مع حصوله على ما يحتاجه من مساعدة وتعاون من إدارة شئون الأفراد Personnel department ؟ هذا البند يمثل جوهر شغل الوظائف الإدارية . وتم التركيز عليه لأن كثيرا من المديرين يهملون مسؤولياتهم في هذا المجال .

٢- هل يعمل على أن يعرف مرؤوسه بوضوح أن الوظائف التي توجد في إدارته مفتوحة أمام أحسن العناصر سواء من داخل المنظمة أو من خارجها ؟

ما لم يكن هناك سياسات عامة ملزمة تتبناها المنظمة ، فإن المنافسة المفتوحة تعتبر السياسة الحيوية وموضع الثقة ، بالإضافة إلى أنها تعبير عن جودة الإدارة .

٣- هل يتخذ الخطوات اللازمة للتأكد بأن مرؤوسيه قد أعطوا الفرصة للتدريب لكي يتقلدوا وظائف أحسن سواء في إدارته أو في إدارات أخرى بالمنظمة ؟

٤- هل يستخدم أنسب الطرق لتدريب وتنمية مرؤوسيه ؟

٥- هل يقوم بتمرين مرؤوسيه داخل العمل كنوع من التدريب ؟

(تعليق على البنود ٣، ٤، ٥) :

تتناول هذه البنود الثلاثة أحد أهم وظائف المدير : تنمية مرؤوسيه . كثير من الرؤساء لا يرون غير الطرق الرسمية والمؤتمرات ، ويتجاهلون العديد من مناهج التنمية المتاحة لهم .

٦- هل يميل إلى الاحتفاظ ببعض أعضاء إدارته رغم ضعف أدائهم ؟

إحدى نقاط الضعف في المديرين ترددهم في التخلص من ذوى الأداء الضعيف ، لدوافع إنسانية ، بعد أن توفر للفرد فرص التدريب والتنمية ، وتقييم الأداء الموضوعي ، لن يكون هناك بديل آخر سوى إحلال شخص آخر ، وأحسن الحالات البحث عن عمل مناسب له في المنظمة .

٧- هل يشغل حاليا الوظيفة المناسبة فى الهيكل التنظيمى ؟

قد يعود ذلك إلى ضعف التنمية ، سوء الاختيار ، أو عدم الحصول على الكفاءات المتميزة وأخيرا قد يكون السبب خوف الرئيس من أن يشغل الوظائف من يكون أكثر منه كفاءة ومقدرة ، وهذه أمور لابد من إخضاعها للبحث والدراسة .

٨- هل يقيم مرؤوسيه بموضوعية وباستمرار بمعيار مقارنة الأداء بالأهداف التى سبق اختيارها والاتفاق عليها ؟

٩- هل يقيم مرؤوسيه بموضوعية وباستمرار بمعيار قدرته على الإدارة بفاعلية ؟

١٠- هل يستخدم التقييم كوسيلة لمساعدة مرؤوسيه على تحسين أدائهم ؟

(تعليق على البنود ٨، ٩، ١٠) :

هذه البنود متعلقة بموضوع الكتاب بصفة عامة «تقييم الأداء» وتقييم أداء المديرين بصفة خاصة ، ومما لا شك فيه أن أحد أهم أغراض تقييم الأداء هو مساعدة الأفراد على تحسين أدائهم ، فى كل مجالات مسؤولياتهم . إن الرئيس الذى لا يفعل ذلك يعتبر مقصرا فى أداء واجباته الوظيفية .

١١- هل يختار مرؤوسيه أو يرشحهم للترقية على أساس من التقييم الموضوعى للأداء وفى ضوء احتمالات تقدمهم فى المنظمة ؟

يشكك البعض فى موضوعية تقييم الأداء كأساس للاختيار أو الترقية ، ولكن الأخذ بهذا القول يدعو للسخرية ، فلا يمكن تصور قيام الاختيار والترقية على غير تقييم الأداء ، يشير هذا البند إلى إعطاء نظام تقييم الأداء ما يستحقه من دراسة وتحريكه إلى الموضوع المناسب .

١٢- هل يتخذ ما يستطيع من خطوات ويرفع ما يراه من توصيات ليوفر لمرؤوسيه التعويض العادل والحافز لهم بالإضافة إلى ظروف عمل ملائمة .

من أهم واجبات المدير توفير مناخ تنظيمي محفز لمروسيه ، يشمل التعويض المادى ، المرتب والمكافأة ، والمشاركة فى الأرباح ، وغير ذلك من بنود الدخل المادى ، قد لا يتوافر للمدير صلاحية اتخاذ القرار فى هذه الموضوعات ولكن عليه التزام بالدفاع فى كل أوساط الشركة عن مطالب أفراد جماعته التنظيمية . وليس هناك ما يثير حماس الفرد أكثر من شعوره بأن رئيسه يعمل لتحسين رفاهيته .

رابعا : التوجيه

تتضمن هذه الوظيفة : القيادة ، التحفيز ، الإشراف على المرؤوسين . إنها الجانب الاجتماعى من مهام المدير ، وهى تتطلب مجموعة من المهارات والاتجاهات التى يصعب قياسها ، وربما تمثل أكبر نسبة فى القياس الشخصى للمدير كمدير ، وقد تقترب هذه الأسئلة بالمقيم من الموضوعية بعض الشيء .

١- هل أدرك ما يحفز مرؤوسيه ، وحاول إلحاقهم بوظائفهم وبيئتهم التنظيمية ، لكى تستجيب هذه الترتيبات لحاجات مرؤوسيه ؟

ليس مطلوبا أو متوقعا أن يقوم المدير بدور الطبيب أو المحلل النفسى مع أعضاء جماعته التنظيمية ولكن فقط الإلمام بالأشياء التى يستجيب لها الأفراد : البقاء ، السلامة ، الأمن ، الانتماء ، إشباع الذات ، تحقيق الذات . ولقد نجح بعض المديرين فى أداء هذا الواجب ، بينما جهله أو تجاهله البعض الآخر .

٢- هل يقود ويوجه مرؤوسيه ، ويفسر أهداف المنظمة ، وأهداف وحدته التنظيمية لكى يجعل أعضاء جماعته يرون أن اهتماماتهم الشخصية تنسجم وتتناغم - وليس بالضرورة تتطابق - مع أهداف المنظمة والوحدة التنظيمية ؟

من الواضح أن للأفراد أهدافهم واهتماماتهم الشخصية ، والقائد الناجح هو الذى يجعلهم يقنعون بأن تحقيق أهدافهم مرتبط ببذل ما يستطيعونه من جهد ووقت لخدمة أهداف المنظمة أو على الأقل إحدى وحداتها التنظيمية .

٣- هل ما يصدره من تعليمات يكون واضحا فى حدود سلطاته ، وقابلة للفهم من مرؤوسيه ؟

- ٤- هل يستخدم أساليب اتصال مع مرؤوسيه تمتاز بالكفاءة والفعالية ؟
- ٥- هل يشغل جزءا مناسباً من وقته فى عمل اتصالات مباشرة وجها لوجه .

(التعليق علي البنود ٣، ٤، ٥) :

كما يمكن أن نلاحظ أن هذه البنود تعالج المواقف الصعبة فى الاتصالات ، تلك الوظيفة التى يراها بعض المديرين الأكفاء بأنها أهم مجالات الإدارة . فشل أحد المديرين لأنه حاول إدارة عملياته الإنتاجية من خلال أجهزة اتصال عن بعد ومجموعة من التقارير ، لأنه فقد حرارة ودفع عملية الاتصال المباشر مع مرؤوسيه وعماله .

٦- هل يخلق تنظيماً يشجع الأعضاء على اقتراح حلول وإبتكارات تتناول المنتج / العملية / التسويق ، وغيرها من مجالات سياسات وخطط المنظمة ؟

٧- هل لديه استعداد لتقبل الأفكار الجديدة ، والاقتراحات ، والرغبة فى أن يسمع سواء من رؤسائه أو زملائه أو مرؤوسيه ؟

٨- هل يتوقع من مرؤوسيه أن يقترحوا إحداث تغييرات أو التعبير عن اعتراضاتهم لما يعتبرونه أهداف أو سياسات أو برامج خاطئة أم هل يتوقع إذعان أعمى لسياسات وبرامج الشركة وقراراته الخاصة ؟

(التعليق علي البنود ٦، ٧، ٨) :

تتناول هذه البنود تهيئة مناخ تنظيمى يساعد على عمليات الابتكار والتجديد وانسياب الأفكار والآراء ، وتركز أيضا على أنه لدى الأفراد على كافة المستويات أفكار جيدة ، ويريدون فقط من يستمع إليهم ، ويعترف لهم بإسهاماتهم .

٩- هل يستطيع مرؤوسوه الوصول إليه بسهولة لمناقشة مشكلاتهم والحصول على توجيهاته ؟

قد يستنفد الرؤساء وقتهم فى مشكلاتهم الخاصة ومع الزملاء والرؤساء

والعملاء وبالتالي قد يهملون مرؤوسيههم . بالرغم من أن جوهر التوجيه والإدارة يعنى توفير وقت كاف للعلاقات الشخصية مع المرؤوسين ، وقد يساعد تطبيق منهج الإدارة بالأهداف على تنظيم هذا الوقت .

١٠- هل يساعد مرؤوسيه على أن يصبح توجههم إلى برامج وأهداف وبيئة المنظمة ؟

لا يستطيع أى مدير أن يضع خططه وبرامجه لتحقيق أهداف وحدته دون فهم جيد لأهداف وسياسات وبيئة منظمته ووحدته التنظيمية .

١١- هل يمارس القيادة المشاركة عندما تكون مفيدة والتوجيه السلطوى عند الضرورة ؟

لا يجب أن يفهم أن التركيز على الأفراد والعلاقات الاجتماعية يعنى أن يصبح المدير مشاركا على طول الخط . إن ذلك يجعله غير حاسم فى كثير من قراراته . فالمدير الفعال هو الذى يدرس الموقف ، ويعرف متى يشارك مرؤوسيه فى اتخاذ القرارات ومتى يلزمهم بأوامره وتعليماته الفردية .

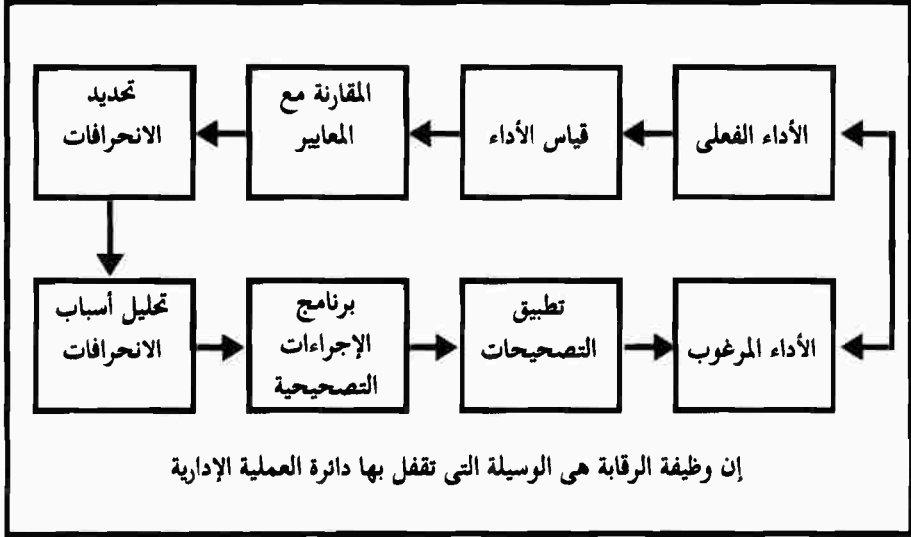
١٢- هل هو فعال كقائد (يستطيع أن يعبئ جماعته التنظيمية نحو هدف مشترك) وهذا يتطلب العمل على : (أ) - أن يعرف المرؤوسون ما هو المتوقع منهم (التخطيط) . (ب) - أن تكون أدوارهم واضحة ويعرفون أدوار الآخرين (التنظيم) (ج) - أن يتم اختيارهم وتقييمهم وتدريبهم ومكافأتهم بطرق عادلة (شغل الوظائف) (د) - توجيههم ومساعدتهم بصبر وفاعلية (التوجيه) (هـ) - أن يعرفون مدى تقدمهم فى عملهم وإعطائهم الفرصة لتصحيح أخطائهم .

خامساً : الرقابة

يوضح الشكل التالى جوهر عملية الرقابة الإدارية :

شكل رقم (١٩)

خطوات عملية الرقابة الإدارية



١- ما مدى فاعلية الأساليب والمعايير الرقابية التى يستخدمها ، والتى تعكس خططه ؟

لأن كل خطة تختلف عن الأخرى فإن المدير الفعال هو الذى يفصل أساليب رقاوته ، ويختار المعايير المناسبة لطبيعة الأنشطة التى يراقبها .

٢- هل يستخدم الأساليب الرقابية ، عندما يكون ذلك ممكناً ؛ للتوقع بالانحرافات فى تطبيق برنامجه ؟

يشير هذا البند إلى النظرة المستقبلية ، بمعنى توقع الفعل وليس رد الفعل ، وهناك أساليب إحصائية ومالية متاحة للتوقع ، وحتى عن طريق الحدس يستطيع المدير توقع المشكلة .

٣- هل أساليبه الرقابية والمعلوماتية تسجل بسرعة الانحرافات عن الخطة ؟

حيث أن التوقع لا تصل صحته ١٠٠٪ ، فإن على المدير أن يتكرر لنفسه أساليب رقابية ومصادر معلومات تعطيه حالة الانحراف في بدايتها وبسرعة قبل أن يستفحل الأمر .

٤- هل يعتمد على معلومات موضوعية وقابلة للمراجعة ؟

وذلك لسببين : الأول : قد لا يكون المدير متأكدا بأن هناك انحراف ، وثانيا : قد لا يصدق الرؤوسون أن الخطأ حقيقى ، ويتخذون موقف الدفاع ومقاومة التغيير .

٥- هل ينمى أساليبه الرقابية لكشف الاستثناءات فى النقاط الحساسة ؟

لا يكفى التركيز على الاستثناءات فى تخطيط الأداء ، ولكن الاستثناءات فى النقاط المهمة والحساسة لنجاح الخطة والبرنامج .

٦- هل الأساليب والمعلومات الرقابية تم تصميمها لتظهر بالضبط أين حدثت الانحرافات فى المنظمة ؟

إذا لم يعرف الرئيس من المسئول عن الانحراف وأين حدث ، فالأفضل له ألا يعرف طالما أنه لن يستطيع اتخاذ أى إجراءات تصحيحية ، كأن يقال إن هناك انحراف فى تكلفة المنتج .

٧- هل الأساليب والمعلومات الرقابية قابلة للفهم من الذين يجب أن يتخذوا الإجراء ؟

كثير من المعلومات التى تصدر عن تكنولوجيا المعلومات لم يتم تصميمها بطريقة مناسبة لخدمة احتياجات المديرين ، ولذلك فإن معظم مخرجات هذه الأجهزة مشكوك فى قيمتها التى تصدر عن تكنولوجيا معلومات لم يتم تصميمها بطريقة مناسبة لخدمة احتياجات المديرين ، ولذلك فإن معظم مخرجات هذه الأجهزة مشكوك فى قيمتها الرقابية .

٨- هل يتخذ إجراء سريعا عندما تحدث انحرافات غير متوقعة فى الأداء ؟

إن الرقابة تعنى اتخاذ إجراء ، لا يجدى شيئا معرفة المدير أن هناك انحرافا ما قد حدث فى مكان ما من المنظمة . المهم إذا كان المدير قد تأخر أم لا فى اتخاذ الإجراء وهل يشاهد المشكلة وهى تتفاقم أم يتدخل سريعا لمعالجتها .

٩- إذا حدثت انحرافات فى خطط المرؤوسين هل يساعدهم فى اتخاذ القرارات التصحيحية ؟

ليس مقصوداً أن يصبح الرئيس جندى إطفاء بالنسبة لمشكلات المرؤوس ، ولكن من المتوقع أن يعمل الرئيس على مساعدة مرؤوسيه على تخطى العقبات ، فإن فشلهم يعود عليه أيضا .

١٠- هل يعمل بفاعلية تحت ظروف مخصصات مالية أو ربحية متغيرة ؟

طبقا لهذا النظام يصبح من الممكن التخطيط مقدما ، ما النفقات التى يجب أن تكون طبقا لأحجام عمل مختلفة ؟. ويصبح السؤال مدى فهم المدير للنظام وعلاقاته المختلفة .

١١- هل يضيف إلى ميزانيته التقديرية وخطط أدائه آليات رقابية أخرى ؟

يجب أن يقيم المدير أيضا على أساس مدى استفادته بالآليات الرقابية المتاحة وما أضافه عليها من تطويرات .

١٢- هل يتحقق من ويطبق طبيعة تشابك المشكلات التخطيطية والرقابية؟

كما سبق القول فى أن وظيفة التخطيط الفعالة تمثل نوعاً من الشبكات والتداخلات . تطبق نفس الظاهرة على وظيفة الرقابة ، حيث يكتسب المدير الفعال عادة التأكد من آثار التعثر أو التأخير فى أداء الخطة أو برنامج معين على الخطط والبرامج الأخرى .

١٣- هل يساير ، يستخدم الأساليب الرقابية والتخطيطية الحديثة ؟

لا يمكن الحكم على أن مدير ما يؤدى عمله بكفاءة ما لم يكن يستخدم الأساليب الرقابية والتخطيطية الحديثة ، ومن أمثلتها : بحوث العمليات ، مدخل النظم ، إدارة الجودة الشاملة ، الأساليب الإحصائية ، كما أنه يثبت فهمه لطبيعتها وأبعادها .

١٤- هل يعمل على تطوير واستخدام طرق شاملة فى الرقابة على الأداء ، عندما تتناسب مع طبيعة نشاطه ؟

معظم آليات الرقابة فى جوهرها تقيس خطط معينة وأفعال محددة «جزئية» ..

ولكن المدير الفعال يجب أن يبحث عن أساليب رقابية شاملة . وخاصة إذا كان يشرف على أنشطة أو مشروع متكامل مثل إجمالي الربح أو الخسارة ومعدل العائد على الاستثمار .

١٥ - هل يساعد مرؤوسيه على وضع آليات أساليب ومعلومات رقابية ، توضح لهم مدى التقدم الذى حققوه ، وهو ما يطلق عليه الرقابة عن طريق الرقابة الذاتية ؟

تساعد الرقابة الذاتية المدير فى اتخاذ الإجراءات التصحيحية فى معظم الحالات دون انتظار إلى أن يكتشف رئيسه الخطأ ويطلب منه تصحيحه ، ولكن لكى ينجح هذا النظام فإن على الرؤساء مساعدة مرؤوسيه . تأتى هذه المساعدة فى صورة توجيهات لعمل التصميمات الملائمة فى الأساليب الرقابية والمساعدة فى الحصول على المعلومات اللازمة أو غيرها من الطرق .

١٦ - هل دائماً يُعلم رئيسه بالمشكلات والأخطاء فى أنشطته المختلفة ، والتى يهتم بها هذا الرئيس ذاكراً له أسبابها والخطوات التى اتخذت لمعالجتها ؟

يشير هذا البند إلى الافتراض الإدارى بأنه لا يوجد رئيس يريد أن يفاجأ بأى موضوع على جانب من الأهمية ، ومن ثم عندما يواجه المرؤوس مشكلة أو يرى انحرافاً عن الخطط ، التى قد تؤثر على مسئوليات رئيسه ، فعليه أن يسارع بإبلاغه ، ومعه الخطوات التصحيحية التى اتخذها .

الفصل العاشر : تقييم أداء الإدارة العليا (المدير العام التنفيذي)



ما الذى يجعل المدير العام التنفيذى ناجحاً فى عمله ؟ لماذا يشق أحد الأفراد طريقه إلى القمة بينما يفشل فرد آخر يتلقى نفس التدريب فى أن يصل إلى توقعات منظمته ؟ كيف يمكن أن تحسن فهم العملية التى بها تتقدم الإدارة العليا ؟

للحصول على إجابة لهذه الأسئلة المهمة ، تم عمل مسح منذ سنوات قليلة تناول عدد مئة مدير عام تنفيذى للوقوف على الخبرات المبكرة فى الحياة التعليمية والاقتصادية والخلفية الاجتماعية لهذه المجموعة من الأفراد التى حققت هذا النجاح المرموق فى حياتها العملية بهدف اكتشاف ما إذا كان هناك عناصر مشتركة يمكن استخدامها لتحسين عملية اختيار وتنمية أعضاء الإدارة العليا فى المنظمة التى أجرت هذا المسح .

درس فريق البحث بعناية الحياة الأسرية لكل مدير عام ، والمركز المالى والمركز الاجتماعى والمستوى التعليمى الذى حصل عليه ، المواد التى درسها ، والدرجات التى حصل عليها فى كل مادة ، وخبراته الأولى فى العمل ، عندما تم مراجعة بيانات المسح وجد أن هناك تنوعاً كبيراً فى سنوات تكوين هذه الفئة بتنوع حياة المجتمعات ذاتها . لقد جاء هؤلاء الناجحون من أعضاء الإدارة العليا من كل صوب وحذب : من أسر فقيرة ومن أسر غنية ، بعضهم يحمل درجة الماجستير ، والبعض لم يتم تعليمه الجامعى ، ما يقرب من نصفهم كانوا متفوقين فى دراساتهم ، والآخرون كانوا يحصلون على درجات متوسطة .

تم اكتشاف علاقة واحدة مشتركة وتاريخية (فى خلال سنتين من التحاقهم بالعمل تصدرت قيمة الأجور والمكافآت التى يحصل عليها كل فرد من هذه المجموعة متوسط ما يحصل عليه أقرانه من نفس سنوات الخبرة والعمر ، وأخذ هذا الفرق يتسع بصفة مستمرة طوال سنوات عمل كل منهم) .

أظهرت نتائج الدراسة الخطورة في عملية الاختيار التقليدية التي تقوم على أفكار مسبقة في تشكيل وتنمية أعضاء الإدارة العليا . وأن مفاهيم الذكاء والشجاعة ، والإقدام ، وبعض الصفات الأخرى للنجاح في العمل يمكن أن تنمى مبكراً في معظم البيئات .

إن أكثر إسهامات المسح أهمية يمكن أن تكون تحسين الفهم لعملية تنمية أعضاء الإدارة العليا . لأنه إذا كان لا يمكننا أن نحكم مسبقاً على قدرات الفرد بأي درجة تأكد عند تعيينه ، فلا بد أن ذلك يضاعف من أهمية قدرتنا في الحكم على أدائه أثناء العمل .

إن تقييم الأداء عملية لا تنتهى لابلنسبة للأفراد الذين يصلون إلى قمة مهاراتهم وقدراتهم ، أو أولئك الذين على استعداد لقبول كامل المسؤولية في مراحل مختلفة من حياتهم . كما يعلم كل أعضاء الإدارة العليا أن كثيرين من الأفراد ذوي الموهبة الطبيعية ، يصلون مبكراً إلى قمة المعرفة والمهارة في وظائفهم ، ويمتلكون زمام أمورهم ، بينما يبدو الآخرون وكأنهم يبحثون عن العصا السحرية أو كنوز القوة المدفونة لعلها تساعدهم على تحمل مسؤوليات أكبر .

في الواقع ، أحسن طريقة للحكم على قدرات الفرد لممارسة مستوى وظيفي أعلى تبني على أسلوبه الحالي في معالجة المشكلات التي تعترض عمله الحالي «وبعبارة أخرى» يمكن القول بأن أداء عضو الإدارة العليا الماضي والحالي يقدم قاعدة متينة نتوقع منها أدائه في المستقبل ، وطالما أن هذه هي الحالة ، فإن حكم الإدارة على أداء الفرد يرتبط بنجاح المشروع المستمر .

جهود التقييم المبكرة

Early Appraisal Efforts

لقد تم اكتشاف الحاجة إلى التقييم الصحيح لأداء الإدارة العليا منذ سنوات عديدة وذلك فى قطاع الصناعة ، أخذت الجهود الأولى فى هذا المجال إيقاعاً عميقاً للنواحي النفسية ، وعادة تكونت بنود التقييم من السمات الشخصية Traits ، التى اعتبرت مهمة لعضو الإدارة العليا الناجح^(١). ولذلك نجد أن هذه الجهود المبكرة لم تقيّم الأداء من منطلق النتائج الناجمة عن القرارات التى تتخذ بواسطة أو تأثراً بالفرد المقيّم ، ولكن من منطلق مجموعة من السمات والخصائص سابقة الإدراك والافتراض بأنه لا بد من توافرها فى أعضاء الإدارة . فى السنوات التالية للحرب العالمية الثانية وجهت الأنظار إلى تقييم الأداء على أساس أنه جزء من برنامج تنمية أعضاء الإدارة العليا .

□ المدخل الشخصى : Subjective Approach

الخصائص التى تم تقييمها فى برامج تنمية الأداء العليا مثل : القيادة ، المبادأة ، مدى الاعتماد عليه ، القدرة على التقدير السليم ، التعامل مع الآخرين ، والطموح ... وهكذا لم تقس بالضرورة فاعلية العضو فى وظيفته . وفى الواقع فإن التقديرات والأحكام التى تصدر عن نظم التقييم تحت هذه الخطط تعكس فقط التفكير فى ذات الشخصية موضوع التقييم ، وليس ما يفعله .

نقطة الضعف البارزة فى هذا المنهج كما أثبتتها الدراسات هى فى نقص معايير الأداء المرتبطة بمسئوليات العمل . ومن ثم فإن التركيز على سمات الشخصية يتجاهل المقاييس الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالميزانية التقديرية والنتائج النهائية للمنظمة . وضع هذا المنهج الشخصى صعوبة كبيرة أمام الإدارة فى نقل أحكامها عن أداء عنصر الإدارة العليا إليه (التغذية المرتدة) ، نادراً ما يوجد هذا الفرد الذى يعترف بأنه ليس لديه سمات وخصائص الإدارة العليا ، وأكثر ندرة ذلك الرئيس الذى يستطيع فى راحة وهدوء أن يشرح النقائص

(١) انظر الملاحق ص ٢٤٣

حصر هذه السمات طبقاً لمسح أجرى على عينة من طلبة الدراسات العليا فى موضوع الإدارة .

والعيوب الشخصية لمروسيه . على العكس من ذلك ، فإن المعايير الموضوعية مثل : ارتفاع أو انخفاض المبيعات ، هامش الربح ، الخسارة نتيجة الخردة ، معدل دوران العمل الغياب absenteeism ، توقف الآلات .. وغيرها ، حيث المرؤوس أكثر استعداداً لفهمها ، وأسهل في شرحها لأنها في مصطلحات كمية ، التي تعتبر جزءاً من لغة العمل .

العامل الآخر الذي عمل على تقادم تقييم السمات الشخصية في السنوات الأخيرة تمثل في خطط تحفيز الإدارة العليا في الصناعة . لقد وجد كثير من الشركات أن نظم المكافآت والتحفيز بها تعاني من حالات اضطراب وضعف ، لأن المديرين التنفيذيين لا يعتقدون أن حوافزهم المادية التي تعتمد على تقييم سماتهم الشخصية لا تعكس جهودهم الفردية في العمل .

واضح أن هذا الاعتقاد نتيجة سخط ، ورد فعل غريزي بين أعضاء الإدارة العليا حيث يجدون أن تعويضاتهم المالية عن جهودهم تعتمد على مجرد رؤية رؤسائهم الشخصية .

أولاً : لأنهم يشكون في المحابة ، **وثانياً :** لأنهم يعبرون عن رغبة داخلية لكي يقاس أداؤهم بمعايير تعتمد على ما هو محسوس وملموس ، وعلى أهداف كمية ، التي يمكن أن يفهمونها ويثقون في أبعادها .

□ المدخل الحسابي Mathematical Approach

بدأت بعض الشركات في اتخاذ خطوات معينة للتغلب على مظاهر الخلاف العام في التقييم الشخصي للأداء ، ولتحقيق رغبة الأفراد في الحكم على أداؤهم من خلال أهداف محددة ومع ذلك تطرفت هذه الإجراءات إلى أقصى الاتجاه العكسي في إدارة خطط المنح المادية Bonus Plans : وضع أهداف فردية للعام على أساس أرقام محددة (زيادة المبيعات ١٠٪) أو تقليل نسبة الفاقد (الخردة) ٧٪ ، وأن يتم دفع المكافآت مباشرة عند تحقيق هذه الأهداف . من مزايا هذا المدخل أنه تخلص من الأحكام الشخصية كمحدد وحيد للمكافآت ؛ وأيضاً في أنه يقيس الأداء بلغة يفهمها الأفراد .

ولكن من خبرة الشركات التى تبنت تطبيق هذا المنهج الحسابى ، تشير الدراسات أن لهذا المنهج عيوبه الخطيرة أيضا ، تدور أهم عيوب المنهج الحسابى حول حقيقة أنه بمجرد تحديد أهداف الفرد تأخذ النواحي الحسابية قيادة دفة الإدارة ومسئولياتها ، وإذا كانت الأهداف التى تم وضعها فى بداية العام لا تتفق بين الأقسام المختلفة أو بين الوظائف المختلفة فى القسم الواحد ، فإنه بلاشك سيكون نظام المكافآت المادية وتوزيعاته فى نهاية العام بعيداً عن العدالة . سوف تكون مكافآت بعض أعضاء الإدارة العليا أكثر مما يجب ، والبعض الآخر أقل مما يجب نتيجة لعوامل خارج نطاق سيطرة الفرد . قد تتسبب اقتصاديات حرب غير متوقعة فى ارتفاع كبير فى ربحية أحد الأقسام ، بينما تنهار اقتصاديات قسم آخر . الحسابات التى تقرر من يأخذ ما فى مثل هذه الظروف لا تحظى بتقدير أو احترام الكثيرين .

لايسمح نظام المكافآت المشتق من الأهداف الحسابية لعمل أية تسوية فى التحفيز المالى تأخذ فى اعتبارها الصعوبات التى تعترض تحقيق الأهداف ، إدارة الإنتاج على سبيل المثال قد تكون قد تغلبت على مشكلات ضخمة فى المحافظة على جداول الإنتاج ، وبالتالي أصبحت إدارة المبيعات قادرة على تحقيق التزاماتها وبالتالي أهدافها أو العكس ، فإذا لم يسمح البرنامج للإدارة بأن تتناول أحكامها صعوبات الإنجاز التى قد يواجهها بعض أفراد الإدارة العليا ، فقد تضيع قيمة كبيرة من نظام المكافآت بسبب عدم مرونة المدخل الحسابى .

بسبب ما أفرزته نتائج كلا المنهجين المتطرفين : المدخل الشخصى و المدخل الحسابى من آثار سلبية ، قد مزجت بعض الشركات الرائدة أحسن ما فى هذين المنهجين لتخرج بمنهج ثالث يوفر أداة إدارية هامة وقوية . تعالج الصفحات التالية ببعض التفاصيل فلسفة المفهوم الجديد للمنهج و المشكلات الإدارية التى واجهت تطبيقه، والفوائد التى يمكن استخلاصها من استخدامه .

Planned Performance

يهدف هذا المنهج المركب للتقييم إلى توفير أساس سليم للحكم على أداء الإدارة العليا المرتبط بوظائفها ومعبراً عنه بلغة تتفق ومسئولياتهم الفردية . يضع هذا المنهج أهدافاً سنوية للفرد تتضمنها أساساً واجبات الوظيفة التي يشغلها ، وتحدد معايير الحكم على الأداء انطلاقاً من الأهداف المقررة . وليست في صيغة أرقام حسابية جامدة . بالإضافة إلى ربط الأهداف المقررة للفرد والمنظمة ، الطويلة والقصيرة الأجل ، يعني هذا أن كل عضو في فريق الإدارة العليا يعمل من أجل تحقيق أهداف الشركة أو القسم المتفق عليها ويتم الحكم على مدى التزامه بهذه الواجبات .

□ أهداف الشركة : Company Goals

يطلق على هذا المنهج العديد من الأسماء : الإدارة المبرمجة Programmed Management ، الإدارة بالأهداف Management by Objectives أو تخطيط الأداء ، ولكن بصرف النظر عن الألقاب ، فإن لمستخدمي هذا المنهج مجموعة من الأهداف المشتركة : أن يتم تقييم أداء الفرد على أساس المهام والواجبات المتفق عليها ، والتي تعكس أهداف المنظمة في إجمالها .

ومن ثم فإن الخطوة الأولى تتضمن وضع أهداف المنظمة الطويلة والقصيرة الأجل ، تساعد الأهداف طويلة الأجل في اتساع أفق التفكير لدى أعضاء الإدارة العليا وترشد في نفس الوقت إلى مدى قابلية الأهداف للتطبيق .

دعنا نفترض على سبيل المثال أن أحد منتجي سلعة واحدة ، بعد دراسات مكثفة ، وضع خطة خمسية لمضاعفة رقم إنتاج وحدته ، بعد خمس سنوات ، وتطبيقاً لذلك فقد قرر ما يجب أن يضاف إلى رقم مبيعاته ، في السنة الأولى والثانية والسنوات الأخيرة للوصول إلى الأرقام المستهدفة في نهاية الخطة . يجب مراجعة هذه التقديرات بالطبع في ضوء قدرات المنشأة على الإنتاج والبيع ، والتمويل للحكم على قابلية الزيادة السنوية المقترحة للتطبيق Practicability ، فليس هناك معنى لوضع خطط وأهداف تفوق قدرات المنظمة في توفير الأموال

بتكلفة معقولة أو الاتفاق على حجم مبيعات أكبر من التسهيلات التي يمكن أن تتيحها الشركة .

عندما يتقرر أن نسبة ١٥ ٪ زيادة في حجم إنتاج السنة الأولى من الخطة يعتبر هدفا واقعا ، تصبح الخطوة التالية تحديد ما يجب أن تقوم به كل وحدة أو مجموعة وظيفية لتحقيق هذا الهدف . يتطلب ذلك بالضرورة الدراسة العميقة للعلاقات الوظيفية المتداخلة بين الوحدات التنظيمية المختلفة . ربما على سبيل المثال ، أن إدارة المبيعات يمكنها أن تزيد حجم مبيعاتها بنسبة ١٥ ٪ بالاستغلال الأمثل لوقت رجال البيع ، ولكن إذا تم ذلك فلا بد من إضافة إمكانيات وطاقات جديدة إلى إدارة الإنتاج . (تحتاج هذه الإضافات إلى بحث مدى الحاجة إليها في السنوات القادمة أيضا) . .

قد تكون التجهيزات الفنية لإدارة الإنتاج مناسبة لتحقيق الزيادة المطلوبة في حجم الإنتاج ، ولكن إدارة المبيعات ربما تريد إضافة خطوط إنتاج سلع جديدة للوصول إلى هدف الشركة . إذا حدث هذا بالطبع فلا بد من مشاركة وظائف في مجالات تنظيمية أخرى بالإضافة إلى التغييرات التي تترتب على الخط الجديد في إدارة المبيعات : ظهور قوة أخرى متخصصة ، الإدارة الهندسية تتولى تصميم المنتج الجديد . معايير الائتمان البيعى لابد أن تراجع فيما تسهيلات أكبر أو قيود أكبر ، تكلفة النقل تحتاج إلى إعادة دراسة ، وهكذا في مواقع عمل أخرى من الشركة .

□ المهام الوظيفية : Functional Tasks

كشفت التجربة أن ترجمة الأهداف قصيرة الأجل إلى (١٢) شهراً لكل عضو إدارة عليا تنفيذي يفضل أن تباشره الشركة عن طريق تحديد واجبات كمية وكيفية ينجزها العضو خلال فترة التقييم ، وبعبارة أخرى ، فإن مسؤوليات عضو الإدارة العليا التنفيذي تتضمن (أ) - البنود التي يمكن قياسها : المبيعات ، جدول الإنتاج ، خسائر الائتمان (ب) - البنود التي يجب أن تقدر ، وتتكون من تلك الأشياء غير المحسوسة ، والتي تظهر عندما يبتكر عضو الإدارة العليا عملية جديدة ، أو يصمم برنامجاً تدريبياً ، أو يرفع من كفاءة مرؤوسيه . وغيرها من الأعمال المماثلة .

تكمن عملية الفصل بين الواجبات الكمية والأخرى الكيفية فى مواجهة الميل البشرى بين أعضاء الإدارة العليا : «دع الأرقام تقرر» . حيث إنه من السهل على الرئيس أن يشير إلى ضعف أداء مرؤوسه - وهو استنتاج غير سار - استناداً إلى التقييم الكمي بينما تفسير حالات الضعف الناتجة عن أحكام تقديرية لبنود غير محسوسة تسبب الكثير من عدم الارتياح للمقيّم ، تستحث عملية الفصل بين النوعين من الواجبات عمق الوعي بأهمية أبعادهما .

يجب أن توضع هذه الواجبات لكل من أعضاء الإدار العليا التنفيذيين أصحاب السلطة المباشرة والسلطة الاستشارية Lin And Staff Positions . تلك العملية التى ظهر أنها تمثل عقبة كؤود أمام برامج تقييم الأداء ، تنشأ الصعوبات بصفة عامة لدى الإدارة العليا ذات التوجه للسلطة المباشرة عند وضع أهداف واقعية لأصحاب الوظائف الاستشارية ، ولذلك أوجدت هذه المشكلات ميولا لدى بعض الرؤساء من أعضاء الإدارة العليا فى استبعاد منهج التقييم كلية بسبب هذه النقاط المهمة بالنسبة لهم ، بينما تعتبر لها أهمية خاصة بالنسبة للوظائف الاستشارية ولذلك تأتى الكراهية لهذا المنهج غالبا عندما تكون مسئوليات الوظائف الاستشارية غامضة ، ومساهماتهم فى العملية الإدارية لم تحدد بدقة ، إلى الدرجة التى جعلت الرؤساء يتساءلون عن مدى أهمية الوظائف الاستشارية ، ولكنهم رغم ذلك وصلوا إلى اقتناع بأن وجود الوظائف الاستشارية من محددات الإدارة الحديثة ، يتذكر الرئيس من أعضاء الإدارة العليا الوقت الذى كان يوجد بشركته اثنين فقط فى وظيفة نائب رئيس مجلس الإدارة - منذ سنوات قليلة - أحدهما للمبيعات والآخر للإنتاج . أما اليوم فإنه يوجد فى وظائف نائب رئيس مجلس الإدارة : للشئون المالية وللشئون الهندسية ولشئون الأفراد ، وللشئون الإدارية ، ولكن الرئيس المذكور ليس لديه نفس المشاعر بالنسبة لهذه الوظائف ، والتى يحملها بالنسبة لأصحاب الشئون البيعية والشئون الإنتاجية ، التى تربى معها وفى ظلها .

بدأت هذه المشكلة تقل شيئا فشيئا عندما شعرت الإدارة العليا بأنها فى حاجة إلى بذل المزيد من الوقت والجهود لوضع أهداف المنشأة والأهداف الوظيفية فى بداية العام بنفس القدر الذى تقوم به فى نهاية العام فى عملية تقييم الأداء . هذا المنهج التفكيرى لوضع وتحديد المهام والواجبات الوظيفية يساعد على

حسن فهم أنشطة الأعضاء ، وبالإضافة إلى التقييم العملى للإسهامات التى يمكن أن تتم فى هذه المجالات .

لقد وجد أن هناك بعض الأساليب التى تساعد على تقليص حجم المشكلة بدرجة كبيرة إذا تم أولاً وضع الواجبات والمهام الوظيفية لذوى السلطة المباشرين Line Organization ، على سبيل المثال فإن التفكير فى وضع الأهداف المساندة للوظائف الاستشارية - The Staff Functions - تصبح أكثر سهولة . وأيضاً وبنفس الطريقة فإن وضع الأهداف الكمية أولاً يحقق ميزة كبيرة . عند وضع الأهداف الكيفية التى فى هذه الحالة تبنى على الأرقام التى وضعت قبل ذلك . طورت إحدى الشركات قائمة مرجعية بالأهداف العامة لكل مجال وظيفى معين ، بعضها كمى وبعضها كيفى ، بينما سوف تختلف مهام الأفراد فى كل عام ، ولكن هذه الأهداف العامة وجد أنها يجب أن تكون جاهزة فى ذهن أعضاء الإدارة العليا باستمرار .

تناولت القائمة مجموعة من الوظائف الرئيسية ، ونورد منها على سبيل المثال وظائف : المدير العام التنفيذى لشئون الأفراد ، ووظيفة المدير العام التنفيذى لأحد المصانع وأخيراً وظيفة المدير العام التنفيذى لشئون الإنتاج^(١) ويلاحظ أن الواجبات فى هذه القائمة أقل مما يمكن أن يكون فى الواقع العملى ، ولكنها تظهر بوضوح أنواع الواجبات التى يمكن استخدامها كأساس لتقييم أداء أعضاء الإدارة العليا ، مباشرين واستشاريين .

□ الإيقاع للمستويات الأقل : Lower - Level Tempo

تحدد المهام الرئيسية التى توضع للوظائف الرئيسية بطريقة طبيعية الإيقاع للمديرين فى المستويات التالية للوظائف الرئيسية ، وتصبح أهداف الرؤوس بالضرورة مرتبطة بالأهداف الموضوعية لرؤسائهم . ومع ذلك هناك بعض الاضطراب فى المفاهيم زحف على هذه النقطة . يوجد هناك من يعتبر وضع الأهداف من وظائف الرؤوس وعلى رئيسه مجرد مساعدته على ربط مهامه الوظيفية بحقائق المنظمة . يرى المؤيدون لهذه الطريقة أنها تهتم بالنواحي النفسية للأعضاء ، حيث يضع المدير العام التنفيذى (الرؤوس) أهدافه الخاصة ، وبالتالي يضبط سرعته فى الأداء طبقاً لظروفه .

(١) انظر الملاحق ص ٢٤٣ وما بعدها .

يرد أحد الباحثين بأن تجاربه أثبتت أنه لا يجب أن نتوقع وجود القدرات والمهارات الكافية لدى أعضاء المديرين التنفيذيين فى طبقة الإدارة الوسطى لكى يضعوا أهدافهم بأنفسهم ، أنهم لا يدركون الصورة الشاملة للأهداف التى وضعت لرؤسائهم ، ومن ثم يعملون على تحقيق التكامل فيما بين الوظائف المختلفة ، بالإضافة إلى عدم وجود دليل قوى على أن هؤلاء الأعضاء من المحتمل وضعهم أهداف تساعد على تنمية قدراتهم . فى معظم الشركات توجد ثقافة تنظيمية مؤداها أنه يهتم مدير العموم التنفيذيين الوصول إلى أقرب نقطة إلى الهدف الذى تم الاتفاق عليه . وبالتالي تصبح الأهداف الممتدة صعبة التحقيق ، ومن المخاطرة الدخول فى هذا المجال .

لا يعنى هذا ألا يكون للمستويات الأدنى فى الإدارة العليا رأى فى أهدافهم الوظيفية . تشير البحوث والدراسات أنه يجب ذلك . ولكن لأن مهامهم ترتبط مباشرة مع وظائف رؤسائهم ، ولذلك فإن على الآخرين تحديد أهداف مرؤوسيههم ولو بدافع حماية الذات ، على أن هناك العديد من مهام الإدارة العليا الرئاسية يتم تفويضها مباشرة إلى مرؤوسيههم .

* على سبيل المثال عندما يكون مدير عام وظيفة الصيانة مسئولاً عن تخفيض عدد الأعطال بنسبة ٢٠٪ فإنه بالتأكيد سوف يفوض هذه المهمة إلى أحد مرؤوسيه .

* عندما يوضع هدف للمدير التنفيذى لشئون الإنتاج بتقليل وقت الإعداد للتشغيل فى مكون المشتريات بنسبة ٢٠٪ س، فسوف ينقل هذه المسئولية إلى المستويات الأدنى وخاصة إذا كان مديراً عاماً فعالاً .

ولذلك فإن مهام المستويات الأدنى من أعضاء الإدارة العليا تشبه بدرجة كبيرة مهام رؤسائهم . يتمثل الفرق الأساسى فى التكاليف الخاصة والعاجلة والتى لا تظهر فى أى توصيف وظيفى لأنها سريعة التغير .

□ الحكم على الأداء : Judging Performance

بعد أن يتم وضع الأهداف لكل من أعضاء الإدارة العليا ، رؤساء ومرؤوسين ، تتضمن الخطوة التالية تحديد أين يقع أداء المهام المتفق عليها لكل عضو على خط التقديرات من الممتاز إلى الضعيف .

تعمل الشركات التي حققت تقدماً في قياسها لأداء أعضاء الإدارة العليا على أن يكون لديها عدد من النقاط العامة في عملية التقييم ، فهي أولاً لديها خطط تخفيف مادي ، ووجود مثل هذه الخطط والتي تدفع إلى أساليب تقييم جيدة يفترض أنها تؤدي إلى تحسين مستمر في الأداء ، ربما يعكس هذا استعداد الإدارة العليا لبذل المزيد من الوقت والجهود فيما يعود عليهم بالمزيد من الأموال .

تتمثل النقطة العامة الأخرى في مثل هذه الشركات في اعتراف قادتها بأن أهم مظهر من مظاهر عملية التقييم يكمن في تحديدها لذوى الأداء المتميز والأداء الضعيف . يفشل الكثير من برامج تقييم الأداء بسبب ما يبذل من وقت في محاولة تحديد الفروق الضئيلة في الأداء بين من يحصلون على تقديرات تتراوح ما بين ٦٠ - ٧٠٪ ، أو أولئك الذين يقع أدائهم في فئة المتوسط ، ونتيجة لهذا المجهود الذى يبذل مع هؤلاء فإن أصحاب المراتب الأخرى - سواء الممتازين أو الضعفاء - لا ينالون ما يستحقونه من اهتمام ، وطبيعياً أن يصبح هذا عائقاً ضخماً أمام نجاح المنظمة ، وخاصة إذا كان عدد أعضاء الإدارة العليا كبيراً إلى درجة مربكة .

في هذا الخصوص قد تستخدم المنظمة طريقة الترتيب التبادلي ، بحيث يتم تحديد أكثر الأعضاء امتيازاً ، وأكثرهم ضعفاً ، ثم يتكرر هذا الإجراء بالنسبة لباقي الأعضاء ، وهكذا ^(١) تخلق هذه الطريقة إحساساً بالمراتب المختلفة وخاصة المتطرفة في النواحي السلبية أو الإيجابية .

تواجه المنظمات مشكلة مهمة أخرى في الحكم على الأداء ما بين ذوى السلطة المباشرة و السلطة الاستشارية . ابتكرت بعض الشركات أسلوباً يبدو مفيداً في تقييم أعضاء الإدارة العليا المسؤولين عن الأرباح أولاً (مثل مدير عام القسم أو المصنع) ثم بعد ذلك أصحاب السلطة المباشرة (المبيعات والإنتاج) وأخيراً الوظائف الاستشارية (الأفراد / القانونية / الحسابات) . إن هذا المنهج يحاول أن يربط الاستشاريين بمقاييس مادية محسوسة ، أى إن تقييمهم يخضع لوضعهم على الخريطة التنظيمية وليس على أدائهم .

(١) انظر الطريقة في الفصل الخاص بطرق التقييم .

□ متطلبات منهج الأداء المخطط :

يتطلب منهج الأداء المخطط بذل المزيد من جهود ووقت أعضاء الإدارة العليا الذين على قمة الهيكل التنظيمي للمنظمة ، حيث إن هذا المنهج يضع الكثير من عمليات الضبط فى طريقة مباشرة الإدارة لمهامها الوظيفية . فإنها تحتاج إلى تدعيم ومساندة رئيس الجهاز التنفيذى والرؤوسين المباشرين له . ولأن تطبيق المنهج يستنفد الكثير من الوقت فإن الشركات وجدت أنه من المفيد حصر العملية فى الوظائف التى لها تأثير مباشر على الربحية .

يتطلب المنهج أيضا مجموعة من الوظائف البحثية بمستويات مهارة مرتفعة فى مجالات الرقابة والتسويق والاقتصاد ، ولأن المقاييس الكمية تلعب دوراً رئيسياً فى وضع الأهداف والحكم على الأداء ، فيجب أن تكون جيدة التصميم ولا فقد أعضاء الإدارة العليا الثقة فى عدالة عملية التقييم ذاتها ، يجب أن نشير هنا إلى أن أداء الإدارة العليا باستمرار تحت نظر الرؤساء لأن القرارات التى تصدر عن رؤساء أعضاء الإدارة العليا وتتناول موضوعات الترقية وزيادة الأجور (العلاوات الدورية) أو المكافآت تتخذ تقريرا يوميا ، ويبدو التساؤل حول مدى أحقية منهج تخطيط الأداء لما يبذل فيه من وقت وجهد لكى يصبح منهجا فعالاً.

إن الشركات التى خصصت كل ما يتطلبه منهج تخطيط الأداء من مواردها لتنمية المهارات اللازمة فى هذا الحقل ، تعتقد أنه حقق نحسنا ملحوظا فى المراحل الأولى من الجهود ، وأن هذه الاهتمامات بما تم من نجاحات سوف تمثل ضغطا تنافسيا على طلب تطبيق هذه الأداة الإدارية الفعالة فى دائرة أوسع من الشركات التى تفكر فى معالجة مشكلات تقييم أداء أعضاء الإدارة العليا .

دفاعاً عن التقييم الشخصي لأعضاء الإدارة العليا^(١)

In Defense of Subjective Top Management Appraisal

إن الجدل حول إخضاع الأداء إلى بعض المعايير الموضوعية يفشل في أن يأخذ في اعتباره حقيقة أن المنظمات ليست فقط مجرد أنظمة ذات وظائف مرتبطة ، ولكنها أيضا نظم اجتماعية ، حيث أعضاء المنظمة يوضعون في علاقات وتفاعلات اجتماعية مع بعضهم البعض . عندما تدرك المنظمات على أنها مجموعة من العلاقات الشخصية المتداخلة يصبح بالتالى السلوك المتعلق بترقية أحد الأعضاء بالضرورة متأثراً بعنصر نجاح العضو في علاقاته الشخصية بالإضافة إلى المعايير الموضوعية في قياسات العمل . عندما يتقدم الفرد في مثل هذا النظام ، فعليه ليس فقط التكيف مع متطلبات الوظيفة أو العمل الجديد ، ولكن أيضا عليه أن يعيد ضبط سلوكه لمقابلة المتطلبات الاجتماعية الجديدة مع الرؤساء والمرؤوسين الجدد.

تقوم حجة الدفاع عن التقييم الشخصي على افتراض أساسى فى أن المنظمة نظام تفاعل اجتماعى ، والذين لديهم المرونة الكافية والاستعداد للتعامل مع الأنماط والمواقف الاجتماعية المتغيرة سوف يكونون أكثر الأفراد نجاحا لتقلد الوظائف ذات الترقية إلى مستويات إدارية وعلاقات شخصية جديدة .

يشير أحد مشاهير كتاب الإدارة فى أحد مؤلفاته التى لاقت نجاحا كبيرا^(٢) بأن المدير يعمل على محورين فى نفس الوقت . يؤدى مجموعة من الوظائف التى ترتبط مباشرة بالمحور الفنى فى عمله ، وقد أطلق عليها المؤلف «وظائف غير إدارية» . مجموعة المحور الثانى الذى يتعامل فيه على أن المنظمة نظام اجتماعى تعاونى ، وظاهرة التفاعلات الشخصية تمثل حجر الزاوية فى عمل المدير ، والتى أطلق عليها المؤلف «الوظائف الإدارية للمدير» . تمثل وظائف عضو الإدارة العليا صعوبة كبيرة فى قياسها بطرق كمية أو بمعايير موضوعية .

جوهر مفهوم أداء المدير العام التنفيذى غير واضح وغير محدد بدقة ، يعتمد تقييم أداء المدير العام التنفيذى على صدور بعض أحكام عن وصف حالة

(١) انظر الملاحق : جدول السمات الشخصية للمدير ص ٢٤٧

(2) chester Barnard - The functions of the Executive Cambridge . Harvard university Press 1958

المجموعة التى يديرها أو وصف الفرد ذاته (المدير العام التنفيذى) . لابد للمقيم أن يستخدم بعض المعايير مثل : المكافآت ، التكاليف ، الأخطاء ، الرضاء ، المسئولية أو جودة العلاقات الشخصية ، ليس مستغربا فى ضوء تعدد هذه القيم أن تتعدد أيضا تعريفات الأداء بتعدد زوايا رؤية الكتاب لوظيفة المدير العام التنفيذى . يركز البعض على المخرجات ، ويرى البعض الآخر فعالية أداء المجموعة على أنها الأهم ، بينما فريق ثالث يشير إلى عنصر التحفيز والعائد المعنوى بالنسبة لأعضاء جماعته التنظيمية .

فى محاولة لتجميع آراء المديرين فيما يتعلق بأهمية العنصر الشخصى فى تقييم أداء الإدارة العليا التنفيذية ، أرسلت الخطابات لمجموعة من مديرى العموم التنفيذيين فى شركات رائدة ، تسألهم كيف يحددون ويقيسون الأداء ، وكما هو متوقع ، جاء الكثير من الإجابات غامضة والبعض مضحك والبعض الآخر غير ناضج . نسبة قليلة جداً - كما هو مأمول - اتسمت ردودها بالعمق وسعة الأفق ، ولكن بصورة إجمالية عبرت الاستجابات عن الاضطراب والتشتت فى تحديد وقياس أداء الإدارة العليا التنفيذية .

يلقى الاضطراب فى تحديد الأداء والتباين فى أساليب القياس الضوء على الحاجة إلى وصف عام مقبول ومعترف به عن عملية الترقية . النقطة البارزة فى معظم الإجابات تتركز فى مطلب الموضوعية Objectivity فى تقييم الأداء ، ومع ذلك فإن بعض اللقاءات التى تمت مع رؤساء مجالس الإدارات ومساعدتهم أبرزت أهمية القياس الشخصى فى حالة الإدارة العليا التنفيذية .

لكى يتم فهم هذا الافتراض بصورة جيدة ، ولتبرير نظرية القياس الشخصى ، من المهم أن ندرك ما يقوله علم السلوك عندما يتفاعل اجتماعيا الرئيس والمرؤوس معاً وعلى أساس يومى :

المنظمة كنظام اجتماعى : The Organization As An Interaction System

عندما ننظر إلى المنظمة على أساس أنها نظام تفاعلى أو تعاونى يجعلها ذلك قريبة الشبة بالنظام الحيوى Biological System . كما فى الأنظمة البيولوجية يسعى معظم الأفراد إلى توفير حالة من التوازن فى علاقاتهم الشخصية داخل

المجموعات ، عندما يكون هناك توازن بين شيئين أو أكثر تميل علاقاتهم إلى الاستقرار .

كقاعدة عامة فنحن نميل إلى حب الذين يتفوقون معنا ، ونتفق مع من يشبهوننا ، ونعتبر الذين يشبهوننا موضع حبنا ، ولذلك من المهم أن نلاحظ على الجانب الآخر أن الجماعات والأفراد ينبذون الأعضاء الذين يرون أنهم لا يشبهونهم فى قليل أو كثير .

وبالتالى تتوقف عملية الاتصالات بين الأعضاء على نتيجة إدراك مدى التشابه بين الأفراد من جهة ، وللتغلب على حالات عدم التوازن التى تنشأ بين العلاقات الاجتماعية من جهة أخرى .

الفرد فى نظام التفاعل الاجتماعى :

The Individual In An Interaction System

مالم يعتبر أداء الفرد فى إطار النظم الاجتماعية يصبح من المستحيل تحديد أو إعطاء قيمة مناسبة لأفعاله ، ولذلك داخل نظام التفاعل الاجتماعى تتولد مفاهيم وضع الأهداف بالإضافة إلى قياس وتقييم الأداء . تتفق هذه الفكرة مع النظرة الجديدة للفرد فى المنظمة على أنه اجتماعى ، ومحب للعمل ، ويميل إلى التعاون مع الآخرين^(١) وفى ضوء هذه النظرية فإن الفرد سواء بوعى أو بدون وعى يساهم فى تحديد أهدافه الخاصة فى عمله .

يجب أن ننظر إلى الأداء على أنه شىء معقد بطبيعته . إن استخدام تحليل العمل Job Analysis أو دراسة الزمن و الحركة Time and Motion Study ، لتحديد ووصف الأفعال التى يتضمنها أداء الواجبات المنوطة بوظيفة معينة تكشف على أن أبسط أنواع الأداء تعتبر فى غاية التعقيد . يظهر هذا التعقيد عندما نتحقق أن الأداء يتضمن عددا ضخما ومتنوعا من الأفعال تشمل التفاعلات الاجتماعية وتنفيذ الواجبات . بالإضافة إلى مجموعة أخرى من الأفعال التى تحدد أن الفرد عضو فى جماعة تنظيمية معينة .

(١) يطلق على هذه نظرية (y) فى مقابلة نظرية (X) التى ترى الفرد كسولا بطبعه وغير محب للعمل ، ولا بد من مراقبته رقابة لصيقة .

تعتبر عملية تقييم الأداء فى المستويات الإدارية الأدنى عادة غير معقدة ، حيث أنه من السهل قياس المخرجات بمعايير مادية ملموسة ، فهى غالبا كمية بطبيعتها ، ولكن الصعوبة فى توقع السلوك الإدارى ، وذلك لتعذر وجود معايير مناسبة لقياس أداء أعضاء الإدارة العليا التنفيذية ، فى مستويات الإدارة العليا يفترض وجود درجة مرتفعة من التفاعل وكما سبق القول فإن الجماعات لا تتقبل الأعضاء الذين لا يشعرون بالتجاوب معهم . فإذا كان هناك نظام تفاعل نريده أن يعمل بسهولة ويسر ، فإنه لن يحتمل أية عقبات تقف فى طريق هذا التفاعل ، ولذلك فإن هناك تركيزاً على التقييم الكيفى بواسطة رؤساء مديرى العموم التنفيذيين يتناول قدرة المرؤوس فى التفاعل بيسر وسهولة مع رؤسائه .

يرى أحد الباحثين أن الرؤساء سوف تأتى ردود أفعالهم واهتماماتهم بالنسبة لمجموعة من خصائص الأداء التى تتفق مع احتياجاتهم الشخصية ، يحدد نوع العلاقة بين الرئيس والمرؤوس إدراك الأول لأداء الثانى ، إن الأفراد الذين يتصرفون بطريقة تشبع الحاجات الشخصية لرؤسائهم سوف يأتى تقييمهم مرتفعاً .

إن انتشار الثقافات التكنولوجية المتخصصة جعلت الأفراد يعتمدون على بعضهم البعض ، وأن تقليد السلوك أصبح أكثر احتمالاً فى المنظمات سواء عن طريق التدريب أو التأثير بالمركز الاجتماعى أو الاتجاهات . وهذا هو الدور الذى يقوم به الرئيس مع مرؤوسيه .

إن الموضوعية فى مستويات الإدارة العليا ليست فقط صعبة فى تحقيقها ، ولكن ربما لا تكون أفضل أساليب التقييم ، تقريباً كل فعل يؤثر على الأفراد يصدر عن حكم شخصى سواء عن وعى أو عن غير وعى .

* لأن المنظمات تتكون من أفراد يتفاعلون فى علاقات شخصية فى تداخل دائم ومستمر فسوف تبقى قرارات ترقية الأفراد المعتمدة على تقييمهم شخصية بدرجة كبيرة ، ويجب أن تكون كذلك لكى تعمل نظم المنظمة بكفاءة وفعالية ، ويجب على الدارسين والممارسين أن يدركوا أهمية النواحي الشخصية فى علاقات التفاعل الاجتماعى ، وأن ينظروا إلى وجودها كظاهرة إنسانية

طبيعية ، وليس مؤشرا للفشل ، إن التقييم الشخصى وليس الموضوعى وعلاقته بالترقية ليس سببا للخلل أو السخرية . إنه الشئ الذى يجب فهمه وتقديره .

* ماذا يرى مديرو العموم التنفيذيين فى تقييم أدائهم ؟

أجريت مجموعة من المقابلات مع ستين عضو إدارة عليا تنفيذى يمثلون إحدى عشرة وظيفة من سبع شركات كبيرة ، تناولت المقابلات العديد من القضايا الإدارية ، ولكننا نورد فيما يلى بعض إجاباتهم المتعلقة بتقييم أدائهم .

إن الأسوأ من ضعف عملية التقييم عدم وجود تقييم :

إن عضو الإدارة العليا التنفيذى الذى لا يتسلم تقرير تقييم الأداء يعانى من عدد من النتائج الخطيرة . أولا تتكون لديه اتجاهات سلبية تجاه رئيسه ، وبمضى الوقت يؤدى هذا التجاهل إلى سوء فى العلاقات بينهما .

- «إن المسألة فى منتهى البساطة . إن لدى حاجات لا يشبعها غير رئيسى فقط ، إن مقابلة تقييم الأداء السنوية مسئوليته تجاهى ، فإذا تجاهلها لمدة طويلة فسوف تتغير اتجاهاتى نحوه سلباً ، سواء كنت أحب هذا الشخص أو لا أحبه» .

يمكن أن يؤدى عدم تقديم تغذية مرتدة عن أداء عضو الإدارة العليا إلى إصابته بحالة من القلق أو الإحباط لاداعى لها .

- «إن أعمالنا بطبيعتها حافلة بالضغوط فى أوقات عديدة ، وأنا لا أريد المزيد من القلق أكثر مما هو لدى بالفعل ، وعندما تحجب عنى المعلومات عن مدى تقدمى فى العمل فسوف أصبح ضحية الإحباط الشديد» . امنع عن الفرد التغذية المرتدة لفترة طويلة ، سوف يصاب بعدها بالجنون لأسباب عديدة .

يمكن أن يؤثر حجب التقييم على مجموعة تنظيمية أخرى هامة : المرؤوسين للمدير العام التنفيذى . يرى مديرو العموم التنفيذيين أنه بدون توافر تخطيط وتقييم لأداء رسمى ومنتظم يصبح من الصعب عليهم إعطاء مرؤوسيه تقييماً فعالاً ، هناك شبه إجماع أنك إذا حصلت على تقييم أداء فعال فسوف تكون قادراً على أن تعطى تقييماً فعالاً (فاقد الشئ لا يعطيه) .

أكثر النتائج احتمالاً فى عدم توفير تخطيط وتقييم أداء فعال على مستوى الإدارة العليا التنفيذية : انخفاض الكفاءة والفعالية . واجه كل مدير اشتباكات

مزدوجة بسبب مشكلات الأداء ، والتي كان يمكن تفاديها من خلال الاتصالات التي يشجعها تقييم الأداء ومن أمثلتها :

- ازدواجية العمل Duplication of Work .
- عدم وضوح التكاليفات Unclear Job Assignment .
- أهداف غامضة Ambiguous Goals .
- نقص التغذية المرتدة الصحيحة Lack Of Corrective Feeback .
- عدم إعطاء الرؤوس الاهتمام الكافي Not Giving an Employee Enough Attention

(مراجعة تقييم الأداء ليست حادثة ، إنها عملية يمكن أن تساعد الرئيس والرؤوس على العمل فى انسجام وتناغم ، أعرف أننى عندما أهملت هذه العملية مع أفراد جماعتي التنظيمية فى الماضى كنت آسفا جداً ، لأنه كان لذلك نتائج سلبية على إنتاجيتهم . إنها توفر للمدير نظام ضبط جيد ، وعندما لاتؤدى بحرفية وإتقان تضر بكفاءة المنظمة) .

أسباب الورطة فى تقييم أداء الإدارة العليا التنفيذية :

Causes Of The Executive Appraisal Mess

* يكمن السبب الجوهري فى عدم فعالية تقييم أداء الإدارة العليا التنفيذية فى نقص الاقتناع لدى رؤسائهم بأن عملية التقييم جزء حيوى وفعال وضرورى فى إدارة الأفراد .

(إنه سبب وحيد : هل يؤمن رئيسك بالعملية أم لا . إذا اقتنعوا بها فسوف يفعلونها ، لأنهم فى هذه الحالة يدركون أنهم مالم يقوموا بتقييم أداء مرؤوسيهم فسوف يعانون هم وأعضاء جماعتهم التنظيمية من القلق والإحباط) .

* واضح أن هناك عددا كبيرا من الرؤساء لا يخططون أو يقيّمون أداء مرؤوسيهم ، لجعل مرؤوسيهم فى حالة عدم توازن ، يمشون على أطراف أصابعهم ، ويكونون طوع إرادتهم ، هكذا يعتقدون أن حجب عملية التقييم سوف يحسن من أداء وإنتاجية الأفراد (على عكس كل ما جاء فى الفكر الإدارى التدريبي) .

- (يوجد نماذج من المديرين الذين يديرون بأساليب الخوف والتعقيم والشك ، إنهم يحجبون عن قصد المعلومات والتغذية المرتدة ومراجعة الأداء عن أعضاء جماعتهم معتقدين أن هذا السلوك فى صالح الإنتاجية ، قد يكون ذلك صحيحاً فى الأجل القصير ، ولكن فى الأجل الطويل سيخلق المشكلات للجميع) .

* يوجد سببان آخران فى عدم فعالية عملية تقييم أعضاء الإدارة العليا التنفيذيين هما : نقص التخطيط الفعال للأداء ، ونقص الملاحظة المستمرة والتغذية المرتدة ، ليس هناك شك فى أن عدم وجود تخطيط للأداء يعد للمرؤوس مسرح الأداء يعوق عملية التقييم ، وكما يقول مدير عام الجودة فى إحدى الشركات الممثلة فى اللقاء :

(كلنا يعرف مدى صعوبة أن تضع على الورق المهام والواجبات المطلوبة فى وظيفة المدير ، قبل أن نحكم على أداء الأفراد يجب أن نقول لهم بوضوح كامل ما هو الأداء المطلوب منهم ؟ ماهى الأولويات ؟ وماهى الأهداف ؟ وكيف وماذا يجب عليهم عمله لكى يسعدوننى ، ويسعدون الشركة ؟) .

نقص التخطيط الفعال للأداء يمكن أن تتضاعف آثاره السلبية إذا ركزنا بنظرة ضيقة على النواحي الكمية القابلة للقياس فى أداء المدير ، فكما سبق القول يجب أن تكون النواحي الكيفية والاهتمامات بالأفراد People-Oriented Concerns من الأبعاد الرئيسية فى تخطيط وتقييم أداء مديرى العموم التنفيذيين، يشير المديرون إلى أنه يجب أن يكون هناك توازن بين الأهداف الكمية والكيفية ، وبين أهداف الوحدة التنظيمية وأهداف الأفراد .

(من السهل عند تقييم أداء الفرد أن تنظر إلى الأرقام . هناك الكثير الذى تؤديه من غير الأرقام . عليك أن تساعد مرؤوسيك على وضع أهدافهم الخاصة وأهداف إداراتهم ، وعليك أن تنظر إلى الصورة الشاملة للمنظمة إذا كنت تطلب منهم ذلك .

إن علينا أن نتعلم أكثر من الأرقام والكميات ، ولانركز عليهم فقط لأنهم الأسهل) .

يريد التنفيذيون بعض أنواع التغذية المرتدة عن أدائهم تقريبا مرة كل شهر .
إذا تمت هذه المتابعة بانتظام خلال فترة الأداء يقول التنفيذيون : إن ذلك
سوف يحسن من علاقتهم برؤوسائهم ويساعد على منع وحل مشكلات
الأداء، ويجعل من التقييم عملية أكثر فائدة ، وأقل اضطرابا لكلا الطرفين
الرئيس والمرؤوس .

(من السهل أن تستمر لمدة شهور دون أن تتلقى أى تغذية مرتدة عن كيفية
تقدمك فى العمل ، ولكن من المهم أيضا أن يوجد من ينقر على ظهرك بين
حين وآخر ، أو حتى يرفسك بقدمه لأنك تريد أن تعرف أين تقف) .

وخلاصة القول إن مديرى العموم التنفيذيين يحتاجون مثل غيرهم إلى تقييم
أداء رسمى وفعال ، إنهم يرغبونه ، و يحتاجونه ، كما أن المنظمات تستفيد إذا
هم حصلوا عليه ، والسؤال المهم ليس فى أن تقوم المنظمات بتقييم أداء أعضاء
الإدارة العليا التنفيذيين بها أو لا تقوم ، ولكن كيف تتم هذه العملية بكفاءة
وفعالية ؟

الفصل الحادى عشر :

تقييم أداء الأعضاء المهنيين

Appraising The Performance of Professional - Employees



منذ سنوات قليلة برز افتراض مؤداه أنه كلما زاد تقدم المجتمع زاد اعتماده على أصحاب المهن . وأثبتت أحداث الأيام التالية لهذا الافتراض صحته ، بل ودقته المخيفة . فى بلد مثل الولايات المتحدة الأمريكية ، تقول الإحصاءات الرسمية : إن هناك أكثر من عشرة ملايين عضو فى اتحاد العمال مسجلين مهنيين ، وهذا الرقم لا يتضمن أصحاب الأعمال الحرة مثل المحاسبين والمحامين وإحصائى الحاسب الآلى ، ونظم المعلومات ، وكذلك المهندسين . يتوقع خبراء المستقبليات أن الأعداد المتزايدة من الأخصائيين Specialists سوف تغمر سوق العمل مطالبين بالاعتراف بمهاراتهم . يعالج هذا الفصل كيف أن نظم تقييم الأداء والمكافآت يمكن أن تحفز وتحفظ وتمنع من تقادم هذه الكفاءات الماهرة .

توفر نظم تقييم الأداء أداة قيمة فى هذا الخصوص ، من منطلق أن هؤلاء الأخصائيين أصبحوا يشكلون أهمية متزايدة للمنظمات ، فإن على مصممي النظم أن يراعوا بدقة متناهية الفروق بين المهنيين الفنيين وغيرهم من أعضاء المنظمة . لقد أنفق المهنيون الكثير من وقتهم وأموالهم فى التعليم والتدريب ، فضلاً على أنهم غالباً حديثو السن ولديهم الاستعداد لكثرة التنقل من منظمة إلى أخرى ، وبسبب كفاءتهم الفنية يتولد لديهم الإحساس بالقدرة على تخطي الأساليب التقليدية للترقية (أن تبدأ فى أول السلم الوظيفى ثم تشق طريقك إلى أعلى درجة درجة) . إذا خاب أمل هؤلاء نتيجة إجراءات التوظيف تتملكهم رغبة أكيدة فى ترك المنظمة التى يعملون بها إلى موقع عمل آخر يقدم لهم فرصاً أحسن للاستفادة ، ويكافئ مواهبهم المتخصصة ، وغالباً نجد أن أصحاب المهن ينتقلون إلى سلم الإدارة لإشباع طموحاتهم فى مجال العمل ، على الرغم من أن حالات كثيرة لم تثبت نجاحاً فى الوظائف الإدارية .

فى الوقت الحاضر يعمل الإخصائيون الفنيون فى منظمات كبيرة ، ذات تنظيم بيروقراطى ، ولهذا الوضع عدد من المزايا ومن التكلفة فى نفس الوقت .

فى جانب المزايا ، فإنه يمكن للمنظمات أن تستثمر هذه الكفاءات استثماراً جيداً ، حيث يشكل هؤلاء المهنيون بمعارفهم المتخصصة العمود الفقري لجوهر تكنولوجياات المنظمة ، تحاول المنظمات بين حين وآخر خدمة الحياة الوظيفية لأصحاب هذه المهن من خلال سلم الترقى فى الوظائف الفنية «التحفيز» - Technical Ladders فى مقابل سلم الترقى فى الوظائف الإدارية Man-agerial Ladder وتضم أساليب التحفيز هذه : علاوات تشجيعية ، تغييرات فى الألقاب الوظيفية ، الترقية على أساس التحرك الجانبى الذى يتسم بالحكمة و الذكاء والتكليف بمهام مؤقتة ، وغالباً تكافئ المنظمات ذوى الأداء الفنى المتميز بتغيير مسار حياتهم الوظيفية الفنية عن طريق نقلهم إلى وظائف الإدارة . أحياناً يحقق هذا النقل مكسباً للطرفين : المنظمة والفرد ، قد يصبح المهندس الكفاء ذو الخبرة مديراً ممتازاً ، وبالنسبة للمنظمات فقد خسرت مهندساً كفتاً وذا خبرة ، ولكنها فى المقابل كسبت مديراً معتدلاً .

ومن الأمور الغريبة حقاً أن بعض الشركات مازالت حتى الآن لاتدرك أن التميز فى التخصصات الفنية لا يضمن بالضرورة التميز فى الوظائف الإدارية .

أصبحت الأساليب التقليدية فى جذب ، وتحفيز ، والاحتفاظ بالتخصصات الفنية عالية المهارة تواجه تحدياً كبيراً الآن . تثبت الدراسات أن هناك فئتين من العمالة تشهدان فى الأيام الأخيرة ارتفاعاً كبيراً فى معدل دوران العمل : العمالة غير الماهرة ، والعمال المتخصصة عالية المهارة ، ولأن المستخدمين المهنيين تزداد أهميتهم باستمرار ، ولأنهم قد نالوا مستوى مرتفعاً من التعليم والتدريب ولأن لديهم توقعات متزايدة بالنسبة لما توفره الحياة التنظيمية لهم من رضاء ومكافآت ، تصبح موضوعات الجذب والتحفيز والاحتفاظ بأصحاب المهن الفنية ذات أهمية خاصة فى إدارة القوى البشرية .

وكما سبق القول فإن نظم تقييم الأداء ، وربطها بنظم المكافآت يمكن أن تكون أدوات فعالة فى الارتفاع بمستويات التحفيز والأداء ، حيث يشعر الفرد أن مكافآته التنظيمية ترتبط مباشرة بأدائه وتقييم هذا الأداء ، ولكى يصبح تقييم الأداء والمكافآت فى أعلى درجات الفعالية يجب أن يكون جزءاً مكملًا لكيان ونسيج المنظمة وأن يدرك جميع أعضاء المنظمة ذلك ، لقد أدركت كثير من المنظمات أهمية تكامل جميع مكونات نظام الموارد البشرية ، وقطعت أشواطاً كبيرة لإنجاز هذا الهدف ، من السهل على المنظمات استخدام نظام تقييم

الأداء / المكافآت لجذب وتحفيز والاحتفاظ بالعمالة الفنية ، ولكن ذلك يعتمد على كيفية رؤية العاملين لعملية الربط الشامل بين تقييم الأداء والمكافآت وأنظمة إدارة الموارد البشرية الأخرى . نناقش في الصفحات التالية هذه الروابط فى شىء من التفصيل .

القضايا الرئيسية فى عمل تقييم الأداء

Key Issues in Doing Performance Appraisal

□ مكافآت الأداء : Rewarding Performance

إذا كان مستوى الأداء المرتفع من المهنيين الفنيين مرغوباً فيه فلا بد أن يكافأ، ولكن المشكلة التى تواجه معظم الشركات الآن تتمثل فى تكامل نظام تقييم الأداء مع نظام المكافآت بالمنظمة الخاص بالمهنيين الفنيين ، من الصعب جداً إرضاء تطلعات وتوقعات المستخدمين المهنيين الخاصة بالمكافآت ، حيث تختلف كثيراً عن أعضاء المنظمة الآخرين . لاتوفر أنظمة المكافآت التقليدية مثل : الترقية ، والسيارة الخاصة للمستخدم ، أو أماكن انتظار السيارات المخصصة لأعضاء بعينهم سيطرة كاملة على أداء المهنيين الفنيين . يهتم أصحاب المهن الفنية كثيراً بالمسار الوظيفى Career والمحتوى الوظيفى Job-Content ، وبالمكافآت المرتبطة بالمهنة Professional Rewards أكثر من اهتمامهم بالمكافآت المالية أو المركز الوظيفى Status Rewards . ولذلك من الأمور المهمة أن تعمل المنظمات على تقديم المكافآت والحوافز التى يرغب المهنيون فيها ، هذا هو أحد اختبارات فعالية نظام المكافآت .

غالبا تكون المكافآت التى تقدمها المنظمات لأصحاب المهن الفنية ليست ذات قيمة كبيرة أو بارزة ، ومع ذلك تتساءل هذه المنظمات عن الأسباب وراء ترك هذه الفئة من القوى العاملة العمل إلى منظمات أخرى . هناك أشياء مثل جودة التسهيلات والخدمات ، المساحات الواسعة والخصوصية Privacy الأجهزة والمعدات ، تعتبر موضع تقدير المهنيين ذوى المهارة العالية ، ويشار إليها على أنها المكافآت المرتبطة بالمهنة ، أيضا تنمية المسار الوظيفى والشخصى مثل السماح بالتغيب عن العمل ، وعدم الخضوع للقواعد والإجراءات المنظمة

لضبط مواعيد العمل ينظر إليها على أنها حوافز مناسبة ويشار إليها عادة على أنها مكافآت المسار الوظيفي .

تشكل معايير الأداء وطبيعة المقيمين بدورها محددات أساسية في إدراك عدالة نظام تقييم الأداء . أصبح من الواضح بمكان حاجة المنظمات إلى إنشاء نظم مكافآت لأصحاب المهن الفنية تختلف عن غيرها من فئات العمالة . إذا فشلت المنظمات في ذلك فهذا يعنى أنها قد ضحت بالجودة في سبيل المساواة، وبالتالي فقدت القدرة على توظيف نظام تقييم الأداء للأغراض الدافعية-Motivational Purposes .

□ التغذية الراجعة للأداء : Performance Feedback

كيف يمكن لأحد الرؤساء طبقاً للهيكل التنظيمي أن يعطي تغذية مرتدة لأصحاب المهن الفنية بينما نجد أن هذا الرئيس قد لا يكون له علاقة في تعليمه أو تدريبه بالمسائل الفنية وقد لا يرى على أنه مصدر موثوق به ؟ يميل المهنيون إلى الاعتقاد بأن زملاء المهنة أو زملاء العمل هم الذين يجب أن يضعوا معايير أداء المهنة وليس عن طريق الإدارة أو الحكومة .

ومن ثم فإن المهنيين يشعرون بأن عليهم أن يؤمنوا بأنفسهم تخصصاتهم الخاصة ، ولذلك فإن تدخل الرؤساء المباشرين في تقييم أداء أصحاب المهن قد يفسد حاجتهم للحرية من السيطرة عليهم من خارج المهنة ذاتها . على المنظمات أن تستخدم مقيمين يمتازون بمهارات وخبرات مقبولة لوضع معايير مناسبة للأداء المهني . على سبيل المثال يمكن لتقييم الزملاء Peer Evaluation أن يدخل ضمن تصميم تقييم أداء المهنيين سواء إضافة أو بدلاً من التقييم عن طريق الرؤساء المباشرين هيكلياً Hierarchical Superior ، وعلى ذلك فالمهني الذي يهتم بخلق معرفة جديدة مبتكرة لا يرى أن تقييم أدائه على أساس أهداف قصيرة الأجل مثل المبيعات أو الأرباح يمثل عناصر مناسبة للتقييم .

كيف يمكن للمقيّم أن يعطي تغذية مرتدة عن الأداء تحمل حساسية لكل من الفرد وفعالية المنظمة دون أن يكون ذلك سبباً في اغتراب المهني ؟! تفترض المنظمات غالباً أن التغذية الراجعة من أهم مظاهر تقييم الأداء . ومع ذلك فإن مجرد تقديم التغذية الراجعة ليس كافياً ، قد لا يقبل المهنيون التغذية الراجعة لعدم ثقة في طبيعة المعلومات أو لعدم ثقة في مصدر التغذية ، وقد لا يكونون قادرين

على استخدامها ، يجب أن تتخذ كل الخطوات التي تؤكد أن التغذية المرتدة مرتبطة بالأداء وتتناول البنود التي يسيطر عليها صاحب المهنة . ويلاحظ أن من يقدم التغذية المرتدة له نفس أهمية المحتوى الذي تتضمنه ، عندما يكون مقدم التغذية المرتدة مصدراً مهنيّاً غير موثوق فيه ، فإن ما يقدمه من معلومات إما أن يرفض أو يتم تجاهله . مثل هذه العوامل لا بد أن تفحص في أى تغذية مرتدة تعطى عن أداء المهنيين الفنيين .

□ تحديد وقياس الأداء : Performance Definition And Measurement

لقد أصبح تحديد وقياس الأداء للإخصائيين الفنيين موضع اهتمام بالغ الأهمية عند مصممي نظم تقييم الأداء . إذا لم نستطع قياس أداء المهنيين بدقة فلن نستطيع أن نكافئهم بفاعلية . وإذا لم يتم تحديد الأداء تحديداً صحيحاً ، فلن يكون قياسه صحيحاً أيضاً وبالتالي تقل كثيراً مكافأته . على سبيل المثال نجد أن الإخصائي المهني ينغمس غالباً مع إخصائيين آخرين في مشروعات طويلة الأجل ، والتي قد تكون لها مخرجات غامضة طبقاً للمعايير التنظيمية . كيف يتم قياس أداء مشروعات طويلة الأجل ؟ كيف تعرف المنظمات أن تلك المخرجات كبيرة في فائدتها بصرف النظر عن غياب ردود فعل سريعة من السوق ؟ وبمفهوم واسع بالنسبة للمنظمات المهتمة بالعملية الابتكارية ؛ كيف تقاس الابتكارية ؟ تلمس هذه الأسئلة جوهر نظام تقييم الأداء . إنها مشكلات تدل على الفوضى وعدم الترتيب ، لم يستطع نظام تقييم الأداء السنوى حلها . حيث إنه يقيس المخرجات الابتكارية بمعايير مالية وتسويقية تقليدية ، تخلق هذه الممارسات عادة جواً خانقاً وضاعطاً قد يدفع المهني إلى ترك العمل في المنظمة .

تجد المنظمة نفسها في نفس الحالات الضعيفة عندما تحاول أن تحدد وتقيس الأبعاد المعقدة من أداء المهني . يقاوم معظم المهنيين محاولات القياس الكمي لمظاهر عديدة من أدائهم ، خاصة وأن هناك العديد من الصفات يصعب تحديدها . ولأن الكثير من أشكال نماذج تقييم الأداء تعتمد على النواحي الكمية في الأداء ، فإن تلك الأبعاد التي يصعب ترجمتها إلى كميات ، أو وضعها في فئات التقييم قد لا تظهر في استمارة التقييم ، وهناك مثل يعبر عن هذا الحذف يقول : إن المنظمات تتعامل مع ما يمكنها أن تخضعه للتفتيش وليس ما يمكنها أن تخضعه للتوقع والاستشفاف : وهذه هي الألفاظ بالإنجليزية . Organizations Get What They Inspect , not What They Expect

إذا لم تظهر المظاهر الحساسة في أداء المهني ، أو تم معالجتها بدون اهتمام في أشكال نماذج تقييم الأداء ، فإما أن يعتبر تقرير تقييم الأداء كله زائف وخاطئ ، أو أنه قد أهمل الأبعاد المهمة في الأداء . ومن ثم فإن المبالغة في النواحي الكمية يمكن أن يسبب مشكلات في عملية التقييم وبمضي الوقت ينمو اعتقاد عند المهنيين في المنظمات بأن البنود التي لا تظهر في عملية تقييم الأداء سوف لا يعترف بها من ناحية ولا يتم مكافأتها من ناحية أخرى .

الطرق الرئيسية في تقييم أداء المهنيين

Key Methods of Appraising The Performance of Professionals

خصائص نظم الأداء الآتية ترتبط مباشرة بجذب و تحفيز والاحتفاظ بأصحاب المهن الفنية .

□ المرونة : *Flexibility*

معظم نظم تقييم الأداء تبدو كما لو قد صبت في قوالب اسمنتية جامدة ، في شكل نماذج تستوفي مرة كل عام . لكي يكون النظام مفيداً لأصحاب المهن الفنية يجب أن تتميز هذه الأشكال Forms التقييمية بالمرونة التي تبنى داخل النظام . على سبيل المثال : إحدى الشركات التي حققت نجاحاً في تقييم أصحاب المهن الفنية استخدمت أشكالاً متعددة من نماذج التقييم بحسب حاجتها ، واعتماداً على عدد المشروعات التي يتم إنجازها ؛ ومن ثم تصميم النماذج تفصيلاً لمواجهة متطلبات كل مشروع بذاته . في مثل هذه النظم يكون تحديد الأداء أيضاً مرناً .

□ الوظائف التوجيهية والتحفيزية : *Directive And Motivational Functions*

في معظم المنظمات يتم تقييم الأداء سنوياً - كما سبق القول - وهذه الدورية لا تتناسب مع أصحاب المهن الفنية . يستخدم تقييم الأداء غالباً لتوجيه وتحفيز الأداء كوظيفة توجيهية . يسجل التقييم العيوب ، ويعيد السلوك إلى مساره المرسوم من خلال التغذية المرتدة ، أما عن آلية التحفيز فإن التغذية المرتدة تستثير المزيد من جهود الفرد وتحرك لديه عملية الرقابة الذاتية Self-Control . تزداد فعالية كلا الاستخدامين عندما تأخذ دورية التقييم في اعتبارها الوقت

اللازم لاكتشاف الأداء الضعيف . لا يجب أن يتم التقييم حينما يكون الأداء لم يصل بعد إلى مرحلة القابلية للقياس (أداء ناقص ومبتسر) . أو أن يكون فى مرحلة متأخرة بعد انتهائه وبذلك يفقد قيمته .

□ العمل تحت التنفيذ : *Work in Process*

عندما يسند إلى المهنيين العمل فى مشروعات طويلة الأجل Long-Term Projects ويكون من الواضح أن هذه المشروعات تأخذ أكثر من عام ، ولكن تكون قد أنجزت عندما يحين الميعاد السنوى لتقييم الأداء ، فيجب على المنظمات أن تأخذ فى اعتبارها العمليات تحت التنفيذ . يساعد ذلك على تسليط الأضواء على بنود العمل التى لم تتم بعد ، وعلى توقع مواعيد انتهاء المشروعات على أساس المدخلات الحديثة من البيانات ، أو دراسة الاتجاه الذى يأخذه شكل تحليل البيانات المتوافرة . يمكن أن يساعد التقييم للعمل تحت التنفيذ على إبراز الموضوعات التى لم تكن مرئية عند بداية المشروع ، بل إن المهنيين قد يبادرون باقتراحات إجراء تقييم الأداء على فترات أساسية فى حياة المشروع يحدونها هم .

□ التغذية المرتدة المفيدة : *Useful Feedback*

لكى يرى المهنيون الفنيون التغذية المرتدة على أنها عملية مفيدة ، فلا بد أن يقبلوا أولاً مصدر تقييم الأداء على أنه موضع ثقة ، ولديه مصداقية يقدرونها (يمتلك الخبرة الضرورية ، يدعو للاحترام و التقدير ، يمكن الاعتماد عليه ، ويعمل قريباً من الفرد الذى يقوم بتقييم أدائه) .

يجب أيضاً أن يحتوى تقييم الأداء على معلومات قيمة ، ويعالج قضايا مهمة ولها ارتباط مباشر بوظيفة المقيم . وأخيراً فإن تقبل التغذية المرتدة يمكن أن تتأثر بالموقف الذى تقدم فيه .

(على سبيل المثال ، النقد العام بالصوت المرتفع لا يعتبر مفيداً بصفة عامة) . هناك خصائص أربع لها تأثير على فائدة التغذية المرتدة ، يجب أن تتصف المعلومات بالصحة ، والتحديد ، والتناسق ، والتوقيت ، إن تقييم الأداء الذى يتم تصميمه على أساس أن يكون عنصر التغذية المرتدة به مقبولا ومفيدا يمكن أن

يساعد فى إنجاز المخرجات (والغايات) بالإضافة إلى المخرجات (الوسائل) مثل : التنمية ، والتحفيز والتوجيه وتشكيل المناخ التنظيمى .

□ تعدد المقيمين *Multiple Evaluators*

تستخدم معظم نظم تقييم الأداء من الناحية النمطية مقيما واحداً -One Ev- alvator ومع ذلك فإن المنظمات التى حققت نجاحاً فى تحفيز والاحتفاظ بعمالها المهنية الفنية استخدمت أكثر من مقيم . استخدمت هذه المنظمات طريقة تقييم الزملاء Peer Appraisal^(١) حيث يقيم كل عضو فى فريق العمل أداء كل الأعضاء الآخرين ، تتلافى هذه الطريقة العيوب التى تحدث عندما يقوم بعملية تقييم الأداء الرئيس المباشر بمفرده والذى لم يتلق أى تدريب فى النواحي الفنية . يمكن أيضاً اللجوء إلى أطراف خارجية Outsiders لتقييم أصحاب المهن الفنية ، وخاصة إذا كانت طبيعة عملهم تتطلب مقابلة العملاء ومستخدمى خدمات ومنتجات المنظمة ، وإنه يهم هذه الأطراف إبداء آرائها فى أداء هذه الفئة من العمالة : فئة أصحاب المهن الفنية .

الاستنتاج Conclusion

يمكن أن يوظف نظام تقييم الأداء كأداة فعالة وقيمة لجذب وتحفيز والاحتفاظ بأصحاب المهن الفنية ، عندما يتكامل نظام تقييم الأداء مع نظام المكافآت بالمنظمة ، ويمكن أن يعالج بعداً مهماً من أبعاد إدارة أصحاب المهن الفنية ، تحدث معظم التوترات والاحتكاكات عندما يتصادم النظامان ولا يتكاملان Performance System And Reward System In Terface ، هذه هى النقطة التى تستحق أن تعطى تركيزاً واهتماماً بالغين . من الواضح أن تحديد وتقييم ومكافأة أداء العمالة الفنية من المسائل المهمة جداً فى ربط وتكامل كل مكونات نظام إدارة القوى البشرية ، يجب أن يعكس تقييم أداء أصحاب المهن الفنية الخصائص التى تنفرد بها هذه الفئة وأعمالها . وهذا ما يتطلب المرونة وطريقة تقييم الزملاء وحرية مواعيد العمل لكل عضو منهم .

(١) انظر الفصل الخاص بطرق التقييم .

