

الملاحق

مرفق ١ : استقصاء تطبيق الخطوات الخمس في حالة المداخل
المختلفة لنموذج مقابل التقييم

مرفق ٢ : ثمانية أبعاد تتدرج تحتها وظائف إدارة الموارد البشرية

مرفق ١ : استقصاء

مرفق ١ : تطبيق الخطوات الخمس في حالة المداخل المختلفة لنموذج مقابلة التقييم
بأساليبه الأربعة Q1, Q 2, Q3, Q4

لكي تكون لك اليد الطولى على الأساليب الأربعة المذكورة أعلاه ، فإن استمارة استقصاء من وجهة نظر المرءوس قد تكون مفيدة فى هذا الخصوص ، قد تم تصميم استمارة الاستقصاء لمساعدة المرءوس فى رسم الخطوط العريضة لتسجيل ما حدث خلال المقابلة الأخيرة لتقييم أدائه .

توجيهات استيفاء الاستقصاء : تحتوى الاستمارة على الخطوات الخمس الأساسية فى عملية مقابلة التقييم . ويوجد تحت كل خطوة أربع فقرات تصف كل منها المداخل الأربعة لمعالجة هذه الخطوة بالترتيب : [Q1, Q2, Q3, Q4]. على المرءوس أن يقرأ الفقرات الأربع فى كل خطوة ، ويقارنها بسلوك رئيسه فى آخر مقابلة تقييم معه . تمثل كل فقرة المدخل فى أقصى تطرفه ، ومن ثم قد لايتفق سلوك رئيسك مع الفقرات المذكورة فى بعض الخطوات .

بعد قراءة كل مجموعة من الفقرات الأربع المتعلقة بكل خطوة عل حدة ، وزع بينهم (١٠٠) مئة نقطة على أساس أن تعكس النقط الدرجة التى يصف ما جاء بالفقرة سلوك رئيسك أثناء مقابلة التقييم ، على سبيل المثال إذا شعرت بأن الفقرة الأولى فى المجموعة تصف بالضبط سلوك رئيسك ، وأن الثلاثة الباقية لا تنطبق كلية ، عندئذ يكون التوزيع كالاتى [١٠٠-صفر -صفر- صفر] ومن المحتمل ألا يحدث هذا . التوقع الأكثر احتمالاً ، أنك سوف تجد شيئاً ما من سلوك رئيسك فى كل فقرة من الفقرات الأربع أو فى بعضها على الأقل ، إذا كان الوضع كذلك فيمكن أن يكون التوزيع ١٠-٣٠-٣٠-٣٠ أو ٢٥-٢٥-١٠-٤٠ ، أو أى توزيع تراه مناسباً بالنسبة لسلوك رئيسك أثناء المقابلة ، تأكد أنك سوف توزع مئة درجة فى كل مجموعة تحت كل خطوة .

لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة ، يوجد فقط إجابة أكثر تعبيراً وأقل تعبيراً ، عند الانتهاء من استمارة الاستقصاء ، يصبح لديك صورة جيدة عن معالم معالجة رئيسك لمقابلة تقييم الأداء الأخيرة ، وفهم أعمق للاختلافات بين مدخل الربع الرابع [Q4] وغيره من المداخل الأخرى فى نموذج مقابلة التقييم .

استمارة الاستقصاء

تقييم المقابلة النهائية [من وجهة نظر المرحوس]

الخطوة الأولى : استشارة الاهتمام

المدخل الأول [Q1] : شرس ولايحتمل ، ويتوقع قبولى توجيهاته بدون تعليق أو مقاومة ولا يهتم بما أبدية من استجابات .

المدخل الثانى [Q2] : حذر، متحفظ، وغير مريح ، لم يفعل الكثير لكى يستثير اهتمامى أو يختبر استعدادى للمشاركة . يتقدم فى جدول أعمال المقابلة آليا ويبطء شديد وبدون حماس .

المدخل الثالث [Q3] : يغلب النواحي الاجتماعية على النواحي العملية ، يطبق منهج (إننا نتعامل كزملاء أو كشركاء) . يبدد كثيراً من الوقت قبل الدخول فى الموضوع .

المدخل الرابع [Q4] : يجمع بين النواحي الاجتماعية والعملية بنسب متقاربة ، يستثير اهتمامى حيث يشرح كيف يرتبط التقييم بإشباع حاجتى واهتماماتى . يطبق مدخلاً مرناً يتفق وطبيعة كل فرد ، ويشجعنى على إبداء رغبتى وأن أستمّر مشاركاً .

الخطوة الثانية : زيادة الاستعداد وتشجيع المرحوس على تقييم ذاته

المدخل الأول [Q1] : غير واع أو مهتم بمدى مشاركتى أو تقدمى فى المقابلة ، لم يطلب منى أن أقوم بتقييم أدائى كاملاً بنفسى . كل اهتمامه أن يطرح أفكاره الخاصة .

المدخل الثانى [Q2] : يعطى اهتماماً قليلاً لمدى تقدمى فى المقابلة ، يسأل أسئلة قليلة جداً وقد لا يسأل على الإطلاق، لم يطلب منى تقييماً ذاتياً .

المدخل الثالث [Q3] : يفترض أن الصداقة والاطمئنان يدفعاننى إلى التقدم، ولكنه لا يختبر ذلك ابداً . يشجعنى على أن أكون دائماً متفائلاً ، وأن يكون تقييمى الذاتى إيجابياً .

المدخل الرابع [Q4]: يقيم بدقة استعدادى للتقدم ، ويتخذ الخطوات اللازمة للتعامل مع نتائج هذا التقييم و يشجنى على أن يكون تقييمى الذاتى واقعيا و صادقا وصريحا .

الخطوة الثالثة : تقييم الرئيس لك كمرءوس

المدخل الأول [Q1] : يقدم الأفكار بصرف النظر عن استيعابى لها من عدمه ، وبغرفتى فى الحقائق والتعليقات ، ويلغى كل محاولاتى لعدم الاتفاق ، ويأخذ موقفاً تحكما [لا تناقشنى فيما أقوله] .

المدخل الثانى [Q2] : يقدم أفكاراً مصطنعة غير مقنعة ، وليس عليها دليل ، ويحاول أن يكون غير ملتزم ، غير مستعد أو خائف من أن يتعامل بمنطق الأخذ والعطاء .

المدخل الثالث [Q3] : يقدم صورة إيجابية ولكن غير حقيقية ، يقلل من شأن المسائل المزعجة ، يذكر محاسنى ، ويخفى مشاكلى أو قصورى .

المدخل الرابع [Q4] : يستجيب لتقييمى الذاتى ، ثم يعطى أفكاره بصدق وبصراحة ، يرسم صورة واضحة وواقعية ، يتوقف من وقت إلى آخر ليستمع إلى تعليقاتى وردود فعلى ، ويتأكد من استيعابى لما يدور من مناقشات .

الخطوة الرابعة : التنفيس والتفريغ عن الاختلافات

المدخل الأول [Q1] : يحاول أن يسحق كل آرائى المخالفة لرأيه و يحطم عواطفى ويحارب النار بالنار ، يفضل أن ينفس عن مشاعره ، ولا يهتم بمشاعرى ، يفرض آرائه بالسلطة والنفوذ «Dogmatic» ، ضيق الأفق .

المدخل الثانى [Q2] : لا يشجنى على التعبير عن عواطفى وآرائى واختلافاتى ، يلتزم جانب الحياد ، لا لون له . شغوف للانتهاء من المقابلة سريعا وبدون مشاكل .

المدخل الثالث [Q3] : مهذب مطيب للخواطر بدلاً من أن يعطينى فرصة للتنفيس وتفريغ انفعالاتى ، عند ظهور أول بادرة للاختلاف يسارع إلى إرضائى أو مديحى أو الحل الوسط ، يجعل المقابلة سلسة وجيدة وفى هدوء .

المدخل الرابع [Q4] : يشجع على التفريغ والتخلص من الانفعالات المكبوتة . يعامل أفكارى وآرائى بتقدير واحترام . يحاول حل الخلافات بالمنهج الصريح فى الأخذ والعطاء ، متفتح الذهن ، وعلى استعداد للتعلم .

الخطوة الخامسة : الحل النهائي

المدخل الأول [Q1] : يفرض الرئيس أهدافه وخططه دون اعتبار يذكر لردود فعلى أو التزامى ، ولسان حاله يقول « رسالته » : نفذ تعليماتى وطريقتىوالأ.

المدخل الثانى [Q2] : استنتاجات غامضة ، يضغط لاستمرار الوضع كما هو ، لايهتم كثيراً بمدى فهمى أو إحساسى بالالتزام .

المدخل الثالث : استنتاجات يتم الاتفاق عليها لتصميم أهداف سهلة وتنمية جو من الانسجام والمشاعر الجيدة . ولم يختبر إذا ما كان فهمى مصطنعا ، والتزامى حقيقياً .

المدخل الرابع : يتم الاتفاق سوياً على وضع أهداف تتحدى قدراتى ومهاراتى ، يأتى تصميم الأهداف فى صالحى أيضاً ، يتولد عن هذه المقابلة الفهم الكامل ، والالتزام القوى بالعمل طبقاً لما تم الاتفاق عليه .

والآن سوف تساعدك الأسئلة التالية لتحديد مدى تأثير المقابلة الأخيرة عليك :

- هل أنا قد فهمت حقيقة ما يجب علىّ أن أفعله لأصبح أكثر إنتاجية وكيف أفعله ؟
- هل أشعر بأن المنظمة تقدر مواهبى وإمكانياتى ، وتأخذ ذلك فى اعتبارها عند وضع خطة الموارد البشرية ؟

- هل أشعر بأن إنتاجيتى سوف تؤخذ فى الاعتبار بالكامل عند تقدير مستحقّاتى المالية ؟

- هل قد فهمت حقاً ماذا سوف يعود علىّ إذا أنا أنجزت أهداف عملى فى المستقبل ؟

- هل أشعر بأن تقييم أدائى قد استند إلى وثائق صحيحة ويعتمد عليها ، والتى يمكن عند الضرورة أن تصبح أدلة إثبات ؟

أخيراً قارن إجابتك بالخطوط العريضة التى رسمتها باستيفائك لاستمارة الاستقصاء . لابد أنك سوف تتعلم من نتائج المقابلة الأخيرة ، سواء كانت هذه المقابلة تعبر عن نمط ثابت أو حالة طارئة ، للطريقة التى يدير بها رئيسك مقابلة تقييم الأداء .
The performance Appraisal Interview

مرفق ٢

ثمانية أبعاد تتدرج تحتها

وظائف إدارة الموارد البشرية

البعد الأول : شغل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية

- ١- تقييم العائد من الاستثمارات فى تنمية الموارد البشرية .
- ٢- وضع خطة شغل وظائف الموارد البشرية لتغطية الاحتياجات .
- ٣- أخذ مشورة الإدارة فيما يتعلق بالتطبيقات العملية لبرامج الموارد البشرية على مستوى المنظمة .
- ٤- وضع تطبيق برامج الإعلان عن شغل الوظائف الشاغرة .
- ٥- الوعى بالعوامل المؤثرة فى سوق العمل داخل قطاع الصناعة عند دراسة برامج المنظمة وتطبيقها فى مواقع العمل المختلفة
- ٦- وضع وتطبيق التخطيط المتتابع [سياسة الإحلال] .
- ٧- مساندة البرامج الموضوعية على مستوى المنظمة سواء من الموارد البشرية أو من إدارة شئون الأفراد المركزية .
- ٨- عمل الاتصالات اللازمة لتوفير برامج التدريب الخارجية للأفراد والمهنيين .
- ٩- توفير معلومات عن المسار الوظيفى لكل مجموعة وظيفية .
- ١٠- تقديم النصيح والإرشاد للإدارة حول سياسة شغل الوظائف والمشكلات المتعلقة بها .
- ١١- مساندة الإدارة فى وضع خططها الاستراتيجية للتنمية خلال الأعوام الخمسة القادمة .
- ١٢- الإشراف على مشروعات أجور ومرتبات الفئات الخاصة [وظائف الكمبيوتر] .
- ١٣- مساندة الإدارة فى عملية تخطيط المرتبات والأجور والتنبؤ بالتغيرات فى هذا المجال .

١٤- دراسة وتقييم مستويات الإدارة [أعدادها] ونسبتها إلى إجمالي الأفراد [نطاق الإشراف] .

١٥- تحسين إنتاجية الأفراد من خلال أساليب تحليل تدفق العمليات .

١٦- وضع وتطبيق برامج جذب الأفراد الأكفاء إلى المنظمة .

البعد الثاني : تنمية الأفراد / المنظمة

١- العمل على مساعدة الإدارة فى نشاطات التنمية التنظيمية [جهد وبناء جماعات متماسكة] .

٢- مساعدة المديرين على وضع خطط تنمية لأفرادهم .

٣- تقييم فعالية البرامج والمواد التدريبية .

٤- إجراء تقييم للاحتياجات التدريبية .

٥- الرقابة الإدارية على البرامج والمواد التدريبية الداخلية .

٦- تقديم النصح والإرشاد للإدارة فى مجال تصميم وتنمية المنظمة .

٧- مساعدة الإدارة على حل المشكلات التنظيمية .

٨- مساعده الإدارة على تخطيط الموارد البشرية .

٩- تقديم النصح والإرشاد للأفراد حول تنميتهم الذاتية ومساهمهم الوظيفى .

١٠- تنمية وتصميم برامج مبتكرة للمنظمة [برامج العمل فى المنازل] .

١١- وضع خطط التدريب والتنمية التنظيمية .

١٢- إتاحة المعلومات عن برامج التدريب للمديرين وللأفراد .

١٣- تحديد الأفراد المرشحين للترقية أو النقل .

البعد الثالث: استحقاقات /علاقات الفرد

١- تطبيق سياسة الأجر العادل .

٢- وضع تطبيق برنامج مراجعة الأجر العادل .

٣- وضع ومراقبة مواصفات الوظيفة لكل الوظائف بالمنظمة .

٤- مساعدة الإدارة فى حل مشكلات الأجور والمرتبات .

٥- إجراء دراسة حول سوق العمل لتحديد القيمة العادلة للأجور والمرتبات المحلية .

٦- تشغيل إجراءات المرتبات والأجور [مراجعة عروض المرتبات - الموافقة على

- الترقية، وأصحاب الجدارة الخاصة - توفير مستندات المرتبات غير العادية والمتميزة].
- ٧- وضع وتطبيق نظام دورى لتقييم الأداء .
- ٨- إجراء المسوحات لتحديد اتجاهات الأفراد .
- ٩- التأكد من المعاملة العادلة والمناسبة لكل العاملين .
- ١٠- تخطيط و وضع وتنفيذ برنامج علاقات الفرد .
- ١١- تقديم النصح والإرشاد للإدارة فى مجال مشاكل علاقات الفرد .
- ١٢- العمل على إتاحة المعلومات عن الفلسفة والتطبيقات القانونية والاستراتيجية فى مجال علاقات الفرد .

البعد الرابع : تدعيم الفرد

- ١- المحافظة على برامج الرعاية الصحية .
- ٢- تقديم النصح ويد المساعدة إلى الأفراد فى حالة الشدة والطوارئ عند طلبها .
- ٣- إنشاء علاقات وظيفية مع الأطباء المحليين وشركات التأمين لمساعدة الأفراد فى المجالات الطبية والصحة العقلية .
- ٤- القيام بدور مصدر المعلومات للعاملين فى أى مشكلة أو موضوع يهمهم .
- ٥- طلبات الحصول على مزايا أو بدلات نقدية .
- ٦- إدارة مشروعات وخطط المعاشات بالإضافة إلى التخطيط المالى للمزايا العمالية .
- ٧- البحث عن وتوفير الأعمال اللائقة والمناسبة للمعوقين .
- ٨- توزيع نشرة دورية عن موضوعات شئون الأفراد والمنظمة .
- ٩- التفكير فى أنشطة الإدارات الأخرى .

البعد الخامس : المتطلبات القانونية والشكاوى

- ١- الالتزام بالمتطلبات الفنية للقوانين والبرامج التى تحمى الطبقة العاملة .
- ٢- وضع برامج تتطابق مع متطلبات قوانين ولوائح الفئات المحمية .
- ٣- تطبيق البرامج المعتمدة الخاصة بالتطابق مع القوانين واللوائح التى تحمى الطبقة العاملة .
- ٤- توثيق الجهود التى تحقق أهداف تكافؤ الفرص عند التعيين .

- ٥- مراجعة ورقابة التزامات المنظمة تجاه الفئات المحمية [الأقليات والمعوقين] .
- ٦- التأكد من التطابق مع قوانين ولوائح التوظيف .
- ٧- إجراء التحريات عن الشكاوى الداخلية والخارجية .

البند السادس : العلاقات مع الاتحادات العمالية

- ١- مناقشة اتفاقيات العمل مع الاتحادات العمالية .
- ٢- إدارة عقود العمل .
- ٣- تحديد استراتيجية التفاوض مع الاتحادات العمالية .
- ٤- إجراء الاجتماعات التي تعقد بين العاملين والإدارة .
- ٥- إجراء جلسات التحكيم .

البند السابع : التمسك بالسياسات

- ١- تأكيد الإجراءات الإدارية السليمة للمحافظة على النظام .
- ٢- التأكد من تفسير وتطبيق سياسات الشركة بصورة متساوية وموحدة في جميع أجزاء المنظمة .
- ٣- التأكيد على الإدارة المتساوية لسياسات الحضور والانصراف .
- ٤- القيام بدور الوسيط بين المديرين والعاملين .
- ٥- شرح وتفسير سياسات وإجراءات الأفراد للمديرين [تطبيقات عامة - تجاوزات عامة] .

البند الثامن : الخدمات الإدارية

- ١- إتاحة المعلومات عن التعويضات / المزايا للإدارة .
- ٢- إجراءات التسجيل وإتاحة المعلومات المتعلقة ببرامج المزايا للعاملين .
- ٣- إدارة جلسات التعيينات الجديدة .
- ٤- حضور اجتماعات الإدارة والعاملين وتقديم البيانات والمعلومات للحاضرين .
- ٥- العمل على حل مشكلات إدارة المزايا النقدية والعينية .
- ٦- إدارة إجراءات تغيير المواقع .

٢-المراجع الأساسية للكتاب

A - Books

- 1- Craig Erich Schneier ., et al : **The Perfamance Management Source-book**, [Human Resource Development Press, Massachusetts,], 1987.
- 2- Harold D.Stolovitch & Erica J. keeps :**Hand book of Human Performance Technology**,[Jossey-Bass Publishers, san Francisco,1992.
- 3- Marion S.Kellogg: **What to do About Performance Appraisal**,[Amacom , (New york,] ,1975 .
- 4- Terence R., Mitchell: **Peopel in organization**, [Mcgraw Hill Book Company, New york ,], 1982 .
- 5- Thomas o.Kirkpatrick, & Chad T., Lewis: **Effective Supervision preparing for the 21at Century**, [The Dryden press , Fort Warth,] ,1995

B-Journals

- 6- Barbara K. Malinauskas & Ronald W.,Clement:" Performance Appraisal Interviewing For Tangibl Results",**Training and Development Journal** , February , 1987 , PP : 74 - 769 .
- 7- Howard J.Klein et al , : "Systems Model of the performance Appraisal Interview process" , **Indusrtrial Relations**, vd.26., (No3(Fall 1987) , PP : 267- 279
- 8- Gerald (Jerry) Kastigar, "Aligning and Tracking A performace Analysis Project" **Performance & Instruction** , April , 1991 .
- 9- James B.Stull : "Giving Feedback to Foreign - Born Employees"**Management Solutions** , July , 1988 . PP : 43-45 .
- 10- Kenneth R . Phillips : "Red Flags in Performance Appraisal" **Training and Development Journal** ,March . 1987 , PP : 8o - 82 .
- 11- Paul A.L. Evans : " The Strategic Outcomes of Human Resource Management" , **Human Resource Managemnt** , Spring , 1986 vol . 25, (No I , PP : 149 - 167 .
- 12- Susan J. Ashford : Feedback - seeking - in Individual Adaptation A Resource Perspective , **Academy of Management Journal** 1986 , vol . 29, No.3 PP:465-487 .

فهرس الأشكال والجداول

أولاً : الأشكال

م	الموضوع	الصفحة
١	التغذية المرتدة الفعالة فى الموقف الأدائى	١٥
٢	نموذج مقترح لمقابلة تقييم الأداء	٣٣
٣	مدخل النظم وعملية مقابلة تقييم الأداء	٤٤
٤	القرارات الاستراتيجية لاستثمار موارد المنظمة	٧٢
٥	إسهامات أعضاء فرق وحدات العمل فى عملية التخطيط الاستراتيجى	٧٣
٦	التخطيط الاستراتيجى للموارد البشرية	٧٥
٧	نموذج الترابط : الشكل الأولى	٨٤
٨	نموذج الترابط الكامل بين أجزاء نظام إدارة الموارد البشرية	٨٦
٩	المعايير الاستراتيجية فى إدارة الموارد البشرية	٩٠
١٠	هرمية نظم المعلومات	١١٤
١١	أهمية تحليل الوظيفة فى منهج إدارة الأداء	١١٩
١٢	الفروق الأساسية بين تحليل الوظيفة ودراسة الحركة	١٢١
١٣	خريطة تدفق إجراءات تحليل العمل	١٢٥
١٤	الطرق الأكثر استخداما فى تحليل الوظيفة	١٢٦
١٥	نموذج استمارة يمكن أن يستخدمها المقابل فى جمع الوقائع الحرجة الفعالة	١٣٠
١٦	خصائص المعايير القابلة للقياس عند اختيار معايير الأداء	١٣٥
١٧	نموذج لنظام التحفيز والأداء	١٥٥
١٨	نموذج تشخيصى للتحفيز والأداء	١٦٥
١٩	خصائص المتغيرات فى نظم الحوافز	١٧٥
٢٠	أ ، ب ، ج ، الكفاءة الاقتصادية	١٨٠
٢١	نموذج نمطى لتكنولوجيا نظام إدارة الحوافز	١٨٨
٢٢	النموذج المقترح لإدارة المسار الوظيفى (مدخل الفرد)	١٩٧

ثانيا : الجداول

١	نتيجة المسح الميدانى لتقييم نظم تقييم الأداء	٦٦
٢	«أسباب مشكلات الأداء» وأمثلة عليها	١٤٠
٣	أسباب مشكلات الأداء والتدخلات العلاجية	١٤٠
٤	مدخلات ومخرجات نظرية العدالة	١٦٨