

الفصل الثامن

الأداء و تنمية الموارد البشرية

أولاً- الأداء: المفهوم والتصوير

ثانياً - الأداء التنظيمي

ثالثاً - تقييم أداء الموارد البشرية

رابعاً - نتائج تقييم الأداء

خامساً - طرق تقييم الأداء

1. الطريقة التقليدية

2. الطريقة الحديثة

الفصل الثامن

الأداء والموارد البشرية

يشغل مفهوم الأداء مكانة رئيسية في ميكانزمات الرقابة التنظيمية، خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية، من حيث إنجاز الأعمال وتحسين النتائج الفردية والجماعية. وبالنظر إلى تعدد تعريفات هذا المفهوم، وتداخله مع عدد من المفاهيم الأخرى، نحاول في بداية هذا الفصل ترسيم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا معالجة الأداء نظريا وامبريقيا، فضلا عن تبيان طرق وأساليب أداء العاملين.

ومن أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء وتقسيمه (-1996 Fericelli,A.M,et sire .B.) (9). نذكر ما يلي:

1. الفعالية = النتيجة المحققة

النتيجة المتوقعة أو الأهداف

ترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف.

2. الكفاية (الكفاءة) = للمخرجات أو النتيجة المحققة

المدخلات

تشير الكفاية أو الكفاءة إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة. أي كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى.

المدخلات ← الأنشطة ← المخرجات

3. الملاءمة =

المهدف

مستوى الرضا المتوقع

يتضمن مفهوم الإنتاجية كلا من الفعالية والكفاءة، أي أن الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفعالية؛ وإلى جانب استخدام الأداء للإشارة إلى: الفعالية، الكفاية، الملاءمة، الإنجازية، الإنتاجية؛ فإنه كثيرا ما يستعمل للتعبير عن القدرة التنافسية، المردودية (الربحية)، آخذين بعين الاعتبار أن الأداء يتضمن أيضا معلومات أخرى كمقاييس الحوادث ومعدلات دوران العمل والغيابات ومدى الانتظام في العمل... الخ.

أولاً- الأداء: المفهوم والتصور

يرتبط الأداء بالجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت، يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد، سواء من ناحية كمية وجوده العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به.

وغير خاف، أن هذا التحديد للأداء لا يضع الحدود الفاصلة بين المفاهيم الأنفة الذكر، خاصة الفعالية والكفاية والإنتاجية. فإذا كانت الفعالية ترتبط بالأهداف، وتقاس وفق محكات كمية (الإنتاج، الأرباح، النجاح، الولاء... الخ)؛ فإن القاموس الفرنسي « Le petit Robert » يعرفها في ضوء إنجاز وإنتاج ما كان منتظرا أو متوقعا (تحديد الفعالية في ضوء النتائج)، وكذلك في ضوء الطاقة الإنتاجية المثلى للنتائج مع أقل جهد يبذل (تحديد الفعالية يقوم على العلاقة القائمة بين النتيجة والموارد المستخدمة للحصول عليها، أنظر معادلة الكفاية)، آخذين بعين الاعتبار تباين

المدخل النظرية في تحديد معايير ومؤشرات الفعالية التنظيمية التي تدور في مجملها حول النتائج المحققة، كأن نقول:

- كلما زاد تقسيم العمل، زادت الفعالية.
- ترتبط الفعالية بالتخصص الوظيفي.
- يؤدي وضوح خطوط الاتصالات إلى زيادة الفعالية.
- يرتبط إشباع رغبات وحاجات العاملين بالفعالية... الخ.

وإذا عدنا إلى تعديلات الأداء الواردة في قاموس « Le petit Robert »، لوجدنا الآتي:

1. الأداء هو النتيجة العددية المحققة من طرف حصان سباق أو رياضي في

التجمعات العامة.

2. النتيجة المثلى التي تستطيع آلة تحقيقها(Weiss.(S.D),2003,.,242).

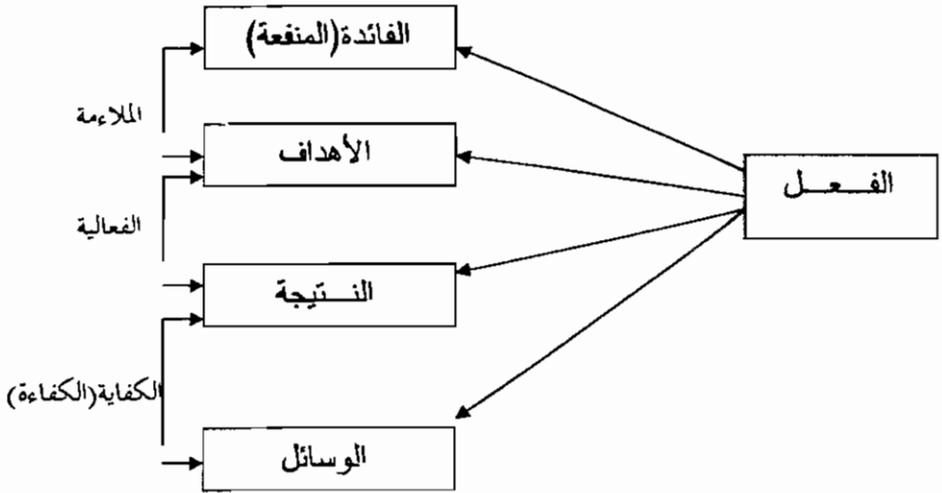
هذان التعريفان لا يربطان الأداء بتحقيق الأهداف المسطرة فقط (الربط بالأهداف = الفعالية)، وإنما يطرهان وسيلة تحقيقها(الكفاية أو الكفاءة).

وقد استخدمت تعريفات القاموس « Le petit Robert » المشار إليها آنفا، في عدد من الكتابات الكلاسيكية حول التسيير والتنظيم. فهذا تومبسون مثلا يقترح معيارين لتقييم نظام تقني: معيار وسائله أو أدائي(الفعالية) ومعيار اقتصادي(الكفاية)؛ ومن هنا يمكننا فهم جوهر المسألة الأدائية، من خلال معرفة إذا كانت الأفعال المحددة تؤدي إلى تحقيق النتائج المرغوبة، أما المسألة الاقتصادية فتعلق بمعرفة إذا ما كانت النتائج المحققة تتم باستخدام أقل للموارد (Albane,g,1978,21-25).

وعلى هذا الأسس، يتضح أن الكثير من المهتمين بمفهوم الأداء، يحاولون ربطه بالفعالية والكفاية (الكفاءة)، على اعتبار أن الكفاية ترتبط بالعمل الجيد دون خسارة، والفعالية تتجاوز حدود الكفاية (الكفاءة) لتأخذ بعين الاعتبار: تأثير العمل على الأفراد، ملائمة الأهداف، النتائج على المدى البعيد، المعايير والقيم المتضمنة في العمل والأهداف (Thomson. 1978, P.72) وهذا

ما يؤكد دراكير، عندما أشار إلى أن مفهوم الأداء لا يشمل فقط القدرة على تحقيق الأهداف، وإنما يتضمن أيضا الاختيار الجيد لها. لهذا يمكن القول بأن الحكم على أداء شيء ما (فعل ما أو مجموعة من الأفعال) يتم في ضوء ثلاثة معايير مختلفة، لكنها متكاملة: الملاءمة، الفعالية، الكفاءة. (أنظر شكل 1).

شكل (1) معايير تحديد الأداء



ومن هنا، يتضح أن أداء الفرد يقرن بالجهد الذي يبذله، سواء تعلق هذا الجهد بالإنتاجية أو الربحية، أو القدرة التنافسية، أو إنجاز المهام المطلوبة. ضمن هذا السياق انطلق ديكربنتري من معادلة انشتاين ($E=Mc^2$ ؛ $Eh= M.C.C$) ليحدد الفعالية الإنسانية (الموارد البشرية) كنتيجة للعوامل التالية:- التحفيز، المهارة (الكفاءة)، الثقافة التنظيمية. ومن ثم تكون الفعالية الإنسانية (E h):

$$ف ن = ح . م . ث$$

$$Eh=M.C.C$$

Ou

$$E=M.C^2$$

Eh ← L'fficacité humaine ← فعالية الموارد البشرية(ف ن)

M ← Motivation ← الحوافز (ح)

C ← Compétence ← المهارة (م) أو الكفاءة

C ← Culture ← الثقافة التنظيمية(ن) (شرط الفعالية

الجماعية = اللغة المشتركة، القيم، الرموز... الخ)

تتأثر هذه المحددات الثلاثة للفعالية الإنسانية بنظام تسيير الموارد البشرية (Michel.S., LedruM., 1991, 75-81) الذي يراقب المؤهلات المطلوبة في الوظائف التنظيمية. أما أداء التنظيم فقد حدد هو الآخر بطرق متباينة. فالنابيلورية نظرت إلى أداء المؤسسة على أنه نتيجة لقيمة تنظيمها من حيث تقسيم العمل، التخصص الوظيفي، التدرج الرأسي، الكفاءة الفنية، الرقابة الصارمة... الخ. وهنا ترتبط قيمة تنظيم المؤسسة بمعدل الإنتاجية التي تقاس بـ: الكميات المنتجة/عدد ساعات العمل. وهذا ما جعل الكثير من الباحثين والمتخصصين يطرحون قضية الأداء الإجمالي أو الكلي، الأداء المستدام، الأداء الصناعي، فيزيائية الأداء.

ولقد جسد زاريفيان الأداء الصناعي، باعتباره النقطة المثلى لتقاطع أربعة متغيرات: التكلفة (ت) (C) Coût، النوعية (ن) (Q) Qualité، المرونة (م) (F) Flexibilité، المدة (د) (D) Délai (ت ن م د Q C D F).

بالنظر إلى التحديدات السابقة، يبدو جليا أن فكرة الكفاية (الكفاءة)، توجد بصورة مباشرة في المفهوم (ت،C)، وترتبط بصورة غير مباشرة بـ (ن Q، د D)، لكنها لا توجد إطلاقا في مفهوم (م،F)، على اعتبار أن المرونة (م،F) ترتبط أكثر بالفعالية.

ثانيا- الأداء التنظيمي

بالنظر إلى تعدد تحديدات الأداء التنظيمي، نشير بادئ ذي بدء إلى أن سكوت Scott، انطلق من ثلاثة نماذج لتحديده. وهذه النماذج هي: النموذج العقلاني، النموذج الطبيعي، النموذج النظامي أو النسقي. بحيث يركز النموذج الأول على عدد الوحدات المنتجة، خلال فترة زمنية محددة (الإنتاجية)، وكذلك عدد وحدات عوامل الإنتاج (المدخلات: الكفاءة). أما النموذج الطبيعي فيستند إلى الوظيفة الإنتاجية، والأنشطة التدمجية، مما يتيح الاهتمام

بالتماسك والروح المعنوية للعاملين. هذا، ويركز النموذج النسقي على اختيار الموارد والقدرة التكيفية (Scott, W.R., 1979, 113-121).

وفي المقابل، نجد شيشور يميز هو الآخر بين ثلاثة نماذج:

1. نموذج الأهداف ← يشبه نموذج سكوت العقلائي
2. النموذج الطبيعي ← يتضمن نموذجي سكوت: الطبيعي والنسقي
3. نموذج عملية اتخاذ القرار ← القرارات الرشيدة

أما كامرون فقد حدد أربعة (Cameron, K.S., 1983, 210-213) مدخل لدراسة

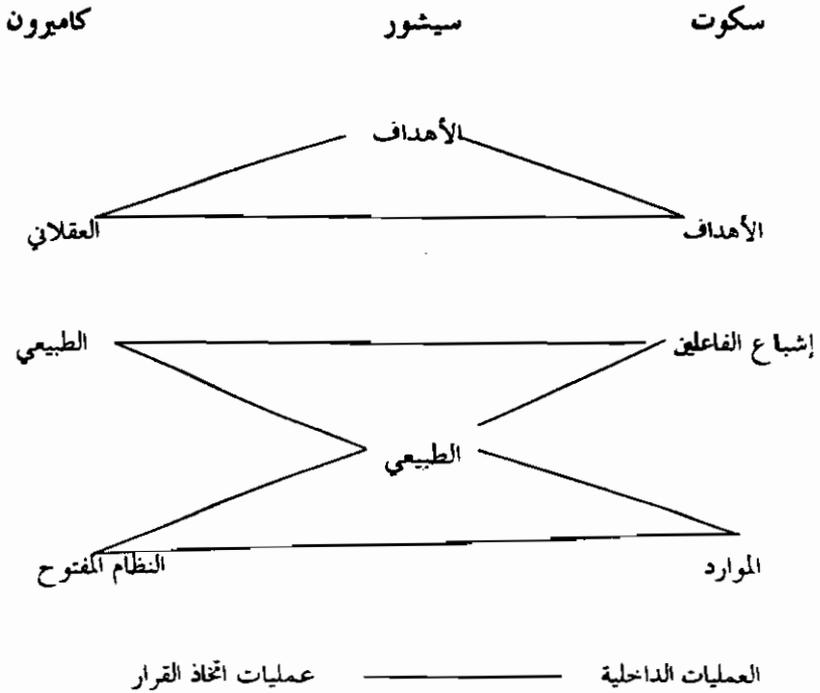
الأداء والفعالية التنظيمية. وهذه المدخل، هي:

1. مدخل الأهداف
2. مدخل الموارد
3. مدخل العمليات الداخلية
4. مدخل إشباع الفاعلين الاجتماعيين

هذه الأبعاد المختلفة للأداء التنظيمي (انظر شكل 2) دفعت الكثير من الباحثين إلى وضع

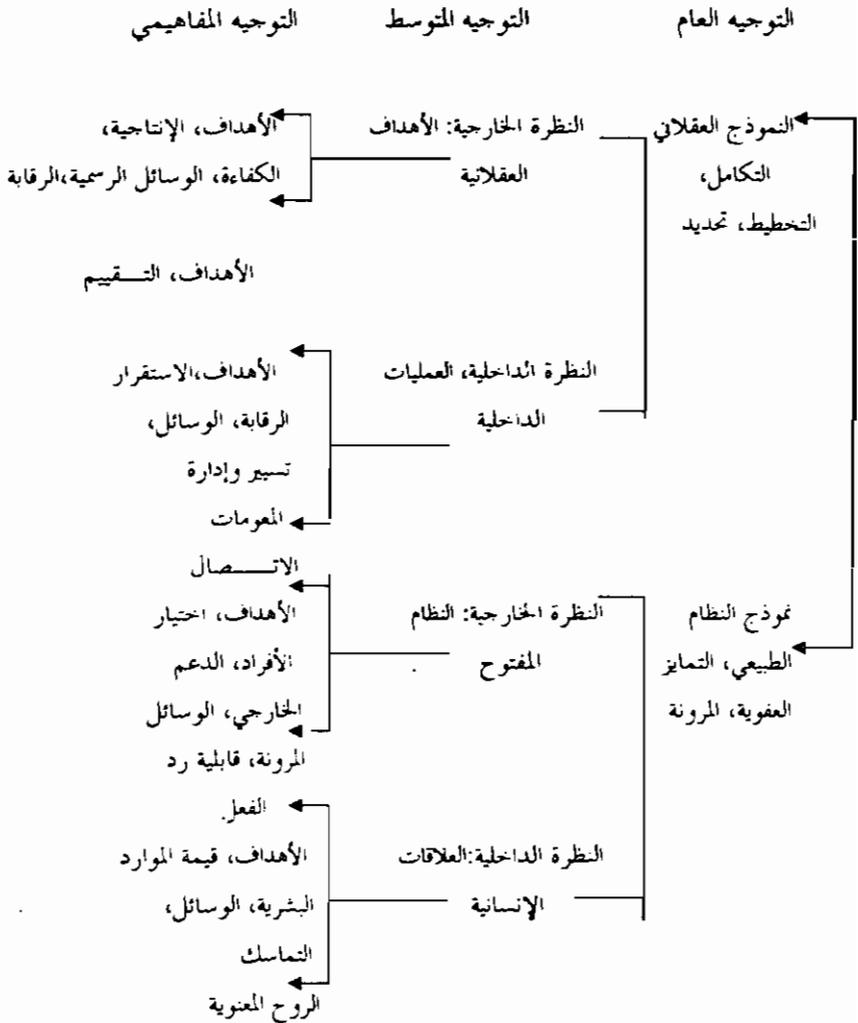
عشرات المتغيرات استنادا إلى ثنائيات ثلاث: الأهداف الداخلية/ الخارجية، المرونة/ الرقابة، الوسائل/ النتائج (انظر شكل 3).

شكل (2) الأبعاد المختلفة للأداء التنظيمي



Source:oulivier de la villarmois,le concept de performance et sa mesure: un etat de l'art, UPRESA, CNRS, Paris, 2001, p.3.

شكل (3) الأبعاد المختلفة للأداء التنظيمي (حسب كوين و رورباف)



Source :Ibid,P,4

وفي هذا الإطار، طرح موران وألبي أربعة تيارات فكرية تعالج مسألة الأداء والفعالية والتنظيمية:

1. النظريات الكلاسيكية البيروقراطية (المحكيات الاقتصادية)
 2. مدرسة العلاقات الإنسانية (تكامل الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية)
 3. المدخل النسقي (الاستقرار، الاستمرار، التكامل... الخ)
 4. المدخل السياسي للتنظيم (إشباع حاجات الجماعات الخارجية، مثل العملاء، الموردين، الموزعين، المستثمرين... الخ)
- ولقد حدد موران وألبي أربعة متغيرات للأداء التنظيمي (Morin.E.M., 1994, 51-65):

1. قيمة الموارد البشرية
 - أ. تجنيد الأفراد
 - ب. روحهم المعنوية
 - ج. مردودهم (إنتاجهم)
2. الكفاءة الاقتصادية
 - أ. اقتصاد الموارد
 - ب. الإنتاجية
3. شرعية المؤسسة لدى الجماعات الخارجية
 - أ. رضا أصحاب الأسهم
 - ب. رضا العملاء
 - ج. رضا الأجهزة المنظمة
 - د. رضا وإشباع حاجات المجتمع المحلي
4. بقاء واستمرار التنظيم

أ. نوعية المتوح

ب. المردودية المالية

جـ التنافسية

وعلى هذا الأساس، يبدو جليا أن للأداء معالم يمكن الاحتكام إليها عند دراسته وتحديد، مثل المعالم الاقتصادية (الربحية، المردودية، القدرة التنافسية)، القانونية (الشرعية القانونية، القدرة على وفاء الدين)، التنظيمية (المهارة، التماسك، الكفاءة)، الاجتماعية (رضا الأجراء، تطوير الطاقات المتاحة، التعاون... الخ).

إن هذا التعدد في تحديد مفهوم الأداء يدفعنا إلى محاولة حصر هذا التعدد في المعاني

الثلاثة التالية:-

1. الأداء هو نجاح، لأن الأداء لا يوجد في حد ذاته، وفي نفس الوقت هو عبارة عن دالة بيانية أو تمثيلية للنجاح، ويختلف حسب المؤسسات والفاعلين.
2. الأداء هو نتيجة الفعل (لا يتضمن هذا التعريف حكم قيمي).
3. الأداء هو فعل. بمعنى أن الأداء عبارة عن عملية، وليس عن نتيجة تظهر عند لحظة ما في الزمن (Fericelle . A.M.. 1996,19). (العملية هي مثل الفعل الذي يؤدي إلى النجاح).

ثالثا- تقييم أداء الموارد البشرية

يرتكز فهم الأداء على معرفة وتحليل الفروقات بين ما هو مخطط، وما تحقق، أي بين الأداء الفعلي والأداء النمطي، بين ما أنجزه الفرد فعلا وبين ما كان من المفروض أن ينجزه. فالأداء إذن عبارة عن عملية تقدير لما ينجزه الفرد خلال فترة زمنية معينة، بغية تحديد مستوى ونوعية أدائه. وعلى هذا الأساس، يتضح أن تقييم الأداء يشمل الأعمال التي أتمها الفرد خلال فترة زمنية معينة، وتصرفاته مع من يعملون معه. فهو عبارة عن عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين ومنجزاتهم عن طريق وسائل موضوعية.

وغير خاف أن تقييم الأداء أصبح اليوم وسيلة أساسية للحكم على دقة السياسات والبرامج التي تتبعها المؤسسة، من ناحية وعلى فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية أخرى.

وتبدو أهمية هذه الوسيلة في إجبار الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيه، حتى يتسنى له تقييم أدائهم، وفي نفس الوقت دفعهم للعمل أكثر.

وعلى أية حال، يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:-

1. تحديد مدى كفاءة الفرد
2. المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافأة... الخ)
3. زيادة مستوى الرضا
4. خلق فرص الإحتكاك بين الرئيس والمرؤوس
5. يرتبط التقدير والإهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد وطاقة في تأديته لعمله، بخلق المناخ التنظيمي والعلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل.
6. يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم، إلى الإلتزام بتنفيذ المهام، فضلا عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم وعملهم معا.
7. يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.
8. ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين.
9. تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (الإختيار على أساس مواصفات الوظيفة) وتنمية مهارات وقدرات الأفراد.
10. الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالإستقطاب والإختيار والتعيين... الخ.
11. يمكن التقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية (الموارد البشرية الجيدة).
12. التعرف على نقاط القوة والضعف (تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف)

13. توفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية (التوظيف،

التدريب... الخ).

ترتبط عملية التقويم الموضوعي بجذب الموارد البشرية الجيدة، وخلق دافعية لدى العامل، والاحتفاظ بالموارد البشرية المتخصصة ذات المهارات العالية. ولتقييم الأداء أهمية بالنسبة للعامل (الرضا، تحمل المسؤولية... الخ) وللمؤسسة (تشجيع المنافسة، توجيه السياسات للكشف عن العيوب التنظيمي... الخ). خاصة في مجال تسهيل تخطيط القوة العاملة، تحديد الاحتياجات التدريبية، المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية، ترشيد سياسة الأجور، اختيار الأفراد الصالحين للترقية... الخ.

وفي المقابل، نشير إلى أن تقييم الأداء يتطلب تحديد المعايير وعناصر التقييم. وبالنظر إلى تعدد الكتابات حول مراحل وخطوات تقييم الأداء (أنظر شكل 4) يمكننا اختصار هذه المراحل فيما يلي (خالد عبد الرحمن المهدي، 2002، 95-212):-

1. تحديد معايير الأداء ← متغيرات نقيس في ضوءها معدلات الأداء، مثل السرعة، كمية الإنتاج، النوعية، القدرة على التحكم في إنجاز العمل في مواعيده، التقيد بأوقات الدوام الرسمي، حسن السلوك في العمل، العلاقة مع الرؤساء... الخ. (يتطلب جانين: موضوعي يعبر عن المقومات الأساسية للعمل، وذاتي سلوكي يكشف عن الصفات الشخصية للفرد).

2. شرح وتوضيح هذه المعايير للأفراد المعنيين

3. قياس الأداء (الملاحظة، التقارير الإحصائية والشفوية، والمكتوبة)

4. مقارنة الأداء الفعلي بالأداء النمطي.

5. مناقشة نتائج التقييم مع العاملين.

6. الإجراءات التصحيحية.

وتأسيسا عما سبق يبدو واضحا أن تقييم الأداء هو قياس مدى:

أ. قيام الأفراد بالوظائف المسندة إليهم

ب. تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم

ج. مدى تقدمهم في العمل

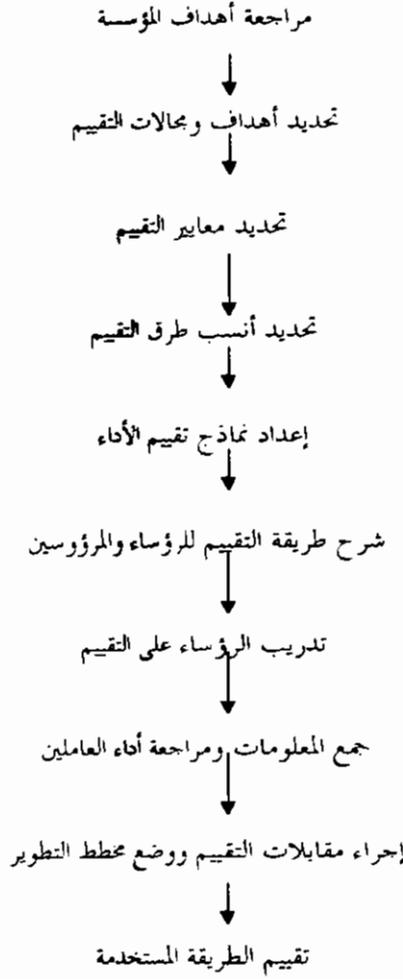
د. قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور (زهير ثابت، 2001، 87).

وهذا القياس يسمح باتخاذ قرارات موضوعية في مجال تنمية وتسيير الموارد البشرية (تخطيط القوة العاملة، الترقية، الأجر، التدريب... الخ). وكذلك توفير المعلومات للعاملين، مما يساعدهم على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

رابعا- نتائج تقييم الأداء (سهيلة عباس وعلي حسين علي، 2003، 241-274).

تستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات تتعلق بالترقية، التعيين والنقل، الانضباط، وضع البرامج التدريبية، تحديد ومنح المكافآت. يكشف تقييم الأداء عن الكفاءة والانضباط، ومن ثم إمكانية اتخاذ القرارات المناسبة التي تم مستقبل كل من العاملين والمؤسسة على حد سواء. والجدير بالذكر أن عملية التقييم لا تستند إلى محكات كمية فقط، بل تعتمد أيضا على تقييم السلوك الوظيفي للعامل من حيث الانضباط والمواظبة، التعاون، القدرات والمهارات، إلى جانب السمات الشخصية للفرد، مثل التميز بروح المبادرة، الأمانة وحسن السلوك في العمل. وهذا يعني أن هناك حالات كثيرة تتم على أساس التقدير الشخصي، مما يعرض عملية التقييم للكثير من الأخطاء مثل: تحيز المقيم.

شكل (4) مراحل تقييم أداء المؤسسة



المصدر: زهير ثات، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، الجزء الثاني، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 88.

خامسا- طرق تقييم الأداء:

رغم تعدد وتباين طرق قياس الأداء، إلا أن مختلف الدراسات تجمع على أن هناك طريقتين أساسيتين، وهما: الطريقة التقليدية والطريقة الحديثة.

أولا. الطريقة التقليدية:

يشكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء عن أداء المرؤوسين أساس الطريقة التقليدية، التي تسعى إلى جمع بيانات ومعلومات عن مستوى أداء الأفراد من أجل اتخاذ قرارات إدارية تهم تنمية وتسيير الموارد البشرية، وتقوم هذه الطريقة على مقارنة إنجاز العامل مع إنجاز الآخرين، أو مقارنة إنجاز العامل مع معدل الإنجاز العام، وتسعى أيضا إلى الكشف عن مستوى الأداء المنجز في ضوء مبدأها العام: "إنجاز الرجل الوسط" وتتكون الطريقة التقليدية من عدة طرق فرعية، أهمها:

1. طريقة الترتيب البسيط

أ. ترتيب الأفراد بالتسلسل

ب. يبدأ هذا الترتيب من الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء

ج. يتم هذا الترتيب وفق درجة وجود الصفة المقاسة

2. طريقة المقارنة الثنائية

أ. مقارنة كل فرد بباقي أعضاء المجموعة أو القسم

ب. تكون هذه المقارنة ثنائية أو زوجية (أنظر شكل 5)

ج. بتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيب تنازلي للعاملين

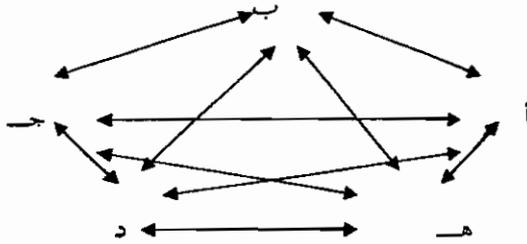
إذا كان لدينا 5 عمال (د) يشكلون قسم الإنتاج وأردنا أن نقيس لديهم صفة التقيد

بأوقات الدوام الرسمي، فإننا نحصل على 10 ثنائيات أو علاقات، أو قسرات (ع).

$$(ع-ن) \frac{ن(ن-1)}{2} \leftarrow (ع-5) \frac{5(5-1)}{2} = \frac{20-10}{2}$$

بمعنى أن المقيم عليه أن يتخذ 10 قرارات حتى يصل إلى العامل الأفضل. فإذا كان (أ) أكثر تقيداً من (ب)، (ج)، (د)، (هـ)، فإنه ينبغي أن تكمل هذه المقارنات لوضع ترتيب تنازلي نبدأ بأن العامل (أ) هو الأفضل أو الأكثر انضباطاً.

شكل (5) العلاقات الثنائية بين أعضاء قسم الإنتاج



3. طريقة التدرج

أ. يضع المقيم تصنيفاً للأداء، كأن يقول: أداء ضعيف، أداء مقبول، أداء متوسط، أداء

جيد.

ب. تتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذا التصنيف

ج. يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه (ضعيف، مقبول... الخ)

4. طريقة التوزيع الإجمالي

أ. تحديد نسبة مئوية معينة لكل تصنيف ← مثلاً: 20 يكون أداؤهم ضعيفاً

10% متوسطاً.. الخ.

ب. وضع الأفراد في مجموعات وفقا لأدائهم 40% أداءهم جيد (المجموعة الأولى)، 32% أداءهم متوسط (المجموعة الثانية)... الخ.

5. طريقة التلوج البياني

أ. تحديد عدد من الخصائص المساهمة في الأداء (كمية الإنتاج، نوعيته... الخ).

ب. تقسيم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الخصائص

ج. تحديد وضع الفرد على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا

6. طريقة القوائم المراجعة

أ. تحدد الإدارة قوائم بأوصاف سلوكية محددة، مثل:

لا	نعم	العبارات (الأوصاف السلوكية)
-		هل يتبع تعليمات المشرف
	-	ينجز عمله بإتقان
-		يتقيد بأوقات الدوام الرسمي

ب. يستخدم المقيم هذه القوائم المعدة من قبل الإدارة

ج. يختار المقيم أو المشرف العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد الذين هم بصدد

التقييم، مثل: هل يتبع العامل تعليمات المشرف ← المشرف في هذه الحالة يختار إما نعم أو لا.

د. عندما ينتهي المشرف من رصد الإجابة عن العبارات الواردة في القوائم يعيدها إلى

الإدارة

هـ. تقوم الإدارة بتحليلها وتحديد درجات أوزان العبارات المختلفة

و. يعود التقييم النهائي إلى المشرف المباشر ليتولى مناقشته مع الأفراد المعنيين.

7. طريقة الإختيار الإجباري

أ. يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل.

ب. تتكون كل صفة من زوج من الصفات

جـ. يصف (زوج من الصفات) في الغالب سلوك الفرد إما بالإيجاب أو بالسلب
(العبارتان اللتان تصفان سلوك الفرد إما إيجابية أو سلبية)، مثل:

1. يتقن العمل..... يعمل بجدية ← زوج من الصفات
الإيجابية

2. غالبا ما يتعب..... يتأخر عادة عن العمل ← زوج من الصفات
السلبية

د. تقوم الإدارة بجمع تقييمات المشرف على العبارات
هـ. تعطى درجات (سرية لا يعرفها المقيم).

8. طريقة المواقف الحرجة

أ. يقوم المقيم بتسجيل السلوك المساهم إيجابا أو سلبا في أداء العمل (تسجيل المواقف
الإيجابية والسلبية)

ب. تساعد ملاحظة المقيم للسلوك الفعلي الحاصل على تبيان أي من السلوكيات
مرغوب فيها وأي فيها غير مرغوب منها وتتطلب التطوير.

9. طريقة المقابلة

أ. كتابة تقارير تفصيلية (من قبل المشرف) عن مختلف جوانب الضعف، القوة، الأداء،
المهارات.

ب. وضع الإقتراحات التطويرية والتشجيعية

وفي هذا الإطار، نشر إلى أن المقاييس العامة، تركز على طريقة المقابلة، التقارير
الدورية، طريقة الاختبارات التي قد تكون فنية عملية أو نظرية (مهدي حسن زويلف، 2004،
187-211).

ثانيا. الطريقة الحديثة:

هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة (زهير ثابت، 2001، 15-60)، التي تحاول
قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل وتستند هذه

الطرق إلى مبدأ عام مفاده: "إنجاز الرجل النموذجي"، وفي نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين أو تقارنه بمعدل أداء مثالية.

ومن أهم هذه الطرق:

1. طريقة الوقائع (الأحداث) المرحجة

أ. الملاحظة الدقيقة لأداء الفرد

ب. تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع المؤثرة في أداء الفرد

ج. تحديد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل

د. بعد الانتهاء من هذا التقييم تتولى الإدارة احتساب معدل أداء الفرد

2. مقياس التدرج على الأساس السلوكي (يربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني

والمواقف المرحجة).

أ. يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي

ب. يتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل

ج. ترتبط هذه الصفات (السلوكيات) بمتطلبات العمل الأساسية

د. يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته، كأن نقول: أداء

ممتاز (ونضع العبارة الملائمة)، أداء جيد، أداء متوسط... الخ.

3. مقياس الملاحظات السلوكية

أ. التركيز على السلوك الملاحظ

ب. مراقبة ومتابعة الأفراد العاملين

ج. تقييم الأداء اعتمادا على النتائج المحققة فعلا (مقارنة بالأهداف المخططة)

د. بتحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال، وملاحظة سلوك الأفراد يتم ترتيبهم

حسب حمسة أوزان لكل بعد.

4. طريقة الإدارة بالأهداف

أ. تحديد الأهداف (بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس)

ب. يجب أن يكون هذا التحديد واقعا وقابلا للقياس (يتماشى مع قدرات ومهارات

العاملين)

جـ. يتم تقييم الأفراد وفقا لما تم تحديده من أهداف في المرحلة الأولى وما تم تحقيقه من قبلهم.

د. وعلى هذا الأساس، يتم تقييم الأداء على أساس النتائج المتحققة فعلا

5. طريقة مراكز التقييم

أ. قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط، التنظيم، العلاقات الاجتماعية... الخ
ب. تحديد مقاييس معينة لهذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف ← تحليل العمل
تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم (تستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا).

ومن اللافت للنظر في هذا السياق، هو تزايد الإهتمام في السنوات الأخيرة بالقضايا المتعلقة بتقييم الأداء وعلاقته بالعمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، كما ظهرت مداعل جديدة لتوصيفه وقياسه في مجالات النشاط التسويقي، الإنتاجي، التمويلي، وكذلك تقييم أداء الأفراد، وتحليل النظم، والإدارة بالأهداف، والمراجعة الإدارية.

وإلى جانب هذا تؤكد الشواهد الواقعية تسارع وتائر تحسين الأداء من خلال عدد من العوامل مثل إدارة الجودة الشاملة، الهندسة الإدارية، القياس المقارن (توفيق عبد الحسن، 2004، 230-240).