

القسم الاول
الجانِب الفنى لتقدير الكفاية

تمهيد وتعريف وتقسيم :

يقيم كل منا في حياته اليومية من يقابلهم من الناس ، ويتم ذلك بطريقة عرضية . فاذا اراد انسان منا أن يختار محاميا او طبيباً انسان مثلاً ، فان حكمه عليهما سيكون اكثر دقة . وعندما نتحرك الى مجال العاملين في المنظمات المختلفة ، فان الرؤساء يحكمون دائماً على قدرات مرءوسيههم ، ومدى مساهمتهم في العمل ، فيرون مثلاً أن بعض العاملين اكثر قدرة على أداء نوع معين من العمل أفضل من غيره ، وأن البعض الآخر لا يمكن الاعتماد عليه في أداء أعمال معينة ، وأن آخرين يبدوون قدراً كبيراً من المبادأة ويمكنهم أن ينجزوا أعمالهم بأقل اشراف .

واذا كان الرؤساء يحكمون دائماً على القيمة الوظيفية لمرءوسيههم فان السؤال الذي يتعين أن يثور هو : هل من الأفضل أن تتم هذه الأحكام بطريقة رسمية ، أم أن تترك لمطلق تقدير الرئيس ؟

لاشك أن تقدير الكفاية الرسمي يقلل من امكانية الخطأ للأسباب الآتية (١) :

- ١ - لأنه مطلوب بصفة دورية وليس في اوقات متباعدة .
- ٢ - لأن رأى واضع التقدير محدد بعدد معين من الصفات .
- ٣ - لأن الصفات التي تقيم تحدد بطريقة موحدة بالنسبة الى الجميع .
- ٤ - لأنه يصبح من الضروري أن يربط واضع التقدير بين مختلف الصفات ، وهذا يؤدي الى نتيجة متوازنة .
- ٥ - لأن الحكم الذي يدون يسجل لصالح الرئيس الذي وضعه أو ضده .
- ٦ - لأن حكم أحد الرؤساء يمكن أن يستخدم لتثبيت من مدى صحة حكم رئيس آخر .

لكنه على الرغم مما سبق ، فانه يتعين القول : أن تقدير الكفاية الرسمي ليس طريقة علمية مائة في المائة ، لكنه طريقة للحصول على تقديرات موضوعية لا تخلو تماماً من الآراء الشخصية (٢) .

Link (Henry C.), Employment psychology, 1921, p. 332 (١)

Spriegel (William R.), schulz (EdWard), spriegel (٢)

(William B.), elements of supervision, second edition, 1957, p. 172.

انظر كذلك : الدكتور حسن توفيق ، الإدارة العامة ، ١٩٧٠/٦٩ ، ص ٣١١-٣١٢.

وتكاد تتشابه التعريفات التى يضعها علماء الادارة لتقدير الكفاية efficiency rating - أو تقدير الجدارة Merit rating أو تقرير الكفاية efficiency report^١ أو تقدير الاداء Performance appraisal - فهو طريقة دورية يسجل بها المشرف حكمه على أداء موظف ما لعمله (١) . أو هو تقدير الفرد دوريا فيما يتعلق بأدائه لعمله ، وامكانياته فى التقدم (٢) . أو هو تقدير الموظفين دوريا بواسطة المشرفين عليهم ، أو بواسطة آخرين على دراية بأدائهم لعملهم (٣) . أو هو تحديد أهمية عامل بالنسبة الى الهيئة التى يعمل بها ، دون نظرا الى أهمية العمل الذى يؤديه (٤) . أو هو النظام الذى يسمح بالتعرف بطريقة موضوعية بقدر الامكان على مستوى كفاية الفرد بالنسبة لما تتطلبه منه وظيفته عادة (٥) . أو هو الطريقة الموضوعية لتحليل واجمال سلوك الانسان فى العمل (٦) . أو هو - أخيرا - الاجراء الذى يتم به تقييم كفاءة الموظف بصفة دورية ، وخلال فترة زمنية معينة هى السنة التى تسبق مباشرة وضع التقرير (٧) .

ومن اجل ضمان اكبر قدر من الفاعلية والموضوعية للتقدير توضع برامج خاصة لتقدير الكفاية ، سواء فى أجهزة الحكومة أو المؤسسات أو الشركات . ويمكن القول ان هذه البرامج تتبع عادة عدة خطوات لتحقيق أهدافها . الخطوة الاولى انها ترسم أغراضا لتقدير الكفاية . ثم تختار الاشكال الملائمة من طرق التقدير لتحقيق هذه الأغراض . ثم تضع القواعد الكفيلة بإدارة برنامج التقدير على نحو سليم . وأخيرا تراجع نتائج التقدير للتحقق من صحتها وثباتها .

Tiffin (Joseph), Six merit rating systems-psychology and industry, 1970, p. 128. (١)

Beach (Dale s.), personnel — The management of people at work, second edition, 1972, p. 310. (٢)

Tiffin (Joseph), Mc Cormick (Ernest J.), Industrial psychology, 1969, p. 223. (٣)

Gray (J. Stanley), Psychology in industry, first edition, 1952, p. 151. (٤)

Vatier (Raymond), la notation du personnel, Dossier de documentation de l'institut technique des administrations publiques, conférence du 24 Janvier 1957. p. 2. (٥)

Diverrez (J.), l'appréciation du personnel, 3e éd, 1971, p. 22. (٦)

(٧) الدكتور عبد الفتاح حسن ، مبادئ القانون الإدارى الكويتى ، ١٩٦٩ ، ص ٢٧٤ .

وعلى ذلك فانا سنعالج هذا القسم في عدة ابواب ، الاول ومنتكلم فيه عن أغراض تقدير الكفاية . الثاني ونحدث فيه عن طرق تقدير الكفاية . الثالث وشناول فيه ادارة برنامج تقدير الكفاية . اما الرابع فنبحث فيه كيفية التحقق من صحة وثبات التقدير الموضوع . وأخيرا ، فانه سيكون هاما افراد باب خامس لتقييم نظام تقدير الكفاية ذاته ، سلبياته وايجابياته ، مع بيان الاتجاهات الجديدة فيه .

الباب الاول

أغراض تقدير الكفاية

تحديد اغراض تقدير الكفاية في جهة ما يتم بلا شك بواسطة اللجنة المختصة بوضع برنامج التقدير ، والتي يجب ان يمثل فيها الادارة العليا ، والمشرفون ، وادارة الافراد ، والموظفون (١) .

وليست هناك اغراض موحدة تبغى الوصول اليها كل الجهات التي تضع برامج تقدير الكفاية ، فجهة من الجهات قد تقصد تحقيق اغراض غير اغراض تسمى الى تحقيقها جهة اخرى ، فمثلا : تقصد جهة ما استخدام تقدير الكفاية بغرض تحسين اداء العمل . وجهة اخرى تهدف من وراء تقدير الكفاية تحديد العاملين الذين يرقون او ينقلون او يفصلون . وجهة ثالثة ترمى من وراء تقدير الكفاية الى تحديد مرتبات العاملين بها .. وهكذا .

غير انه يمكن القول بصفة عامة ان اغراض تقدير الكفاية تندرج تحت طائفتين ، الاولى : اغراض اساسية وتتمثل في : غرض اعلامي وآخر تشجيعي ، الثانية اغراض ادارية . والطائفة الثانية على اهميتها لا تبلغ مبلغ الطائفة الاولى في الاهمية .

كل ذلك على التفصيل التالي :

اولا - الاغراض الاساسية :

١ - الغرض الاعلامي informative purpose

يتعين ان يعرف الموظف كيف يعمل وذلك من وجهة نظر الجهة التي يتبعها ، ولكي يعرف ذلك فانه في حاجة الى معلومات عن كيفية ادائه لعمله ، هل يؤديه بكفاية ، ام ان هناك جوانب نقص في هذا الاداء (٢) .

وخير وسيلة لاعلام الموظف بحالته هي مقابلة تقدير (٣) تجري بينه وبين رئيسه ، وعلى اساس من تقدير كفايته يجري حوار بينه وبين الرئيس عن نواحي قوته ونواحي ضعفه . وتقدير الكفاية في هذه الحالة يؤدي غرضا اساسيا من اغراض وجوده ، ذلك انه يمكن الموظف من الحصول على حكم دوري ينبئه عن راي الادارة في طريقة عمله ،

(١) Luck (Thomas J.), Personnel audit and appraisal, 1955, p. 261.

Tiffin, Mc Cormick, op. cit., p. 225.

(٢)

(٣) سيأتي تفصيل مقابلات التقدير في الفصل الثالث من الباب الثالث من هذا القسم.

ومستوى هذا العمل ، والتغييرات المطلوبة في سلوكه أو وجهات نظره أو مهاراته، أى يعرف حقيقة موقفه الوظيفى فى نظر ادارته .

ولا شك أن الفرض الاعلامى من تقدير الكفاية لا يتحقق على الوجه المطلوب الا اذا كان نظام التقدير مفصلا ، بحيث يبرز بشكل واضح مستوى كفاية العامل فى كل عنصر من عناصر التقدير اللازمة لوظيفته (١) .

ان اعلام الموظف بتقدير كفايته أمر على جانب كبير من الاهمية ، لأنه يضعه امام مسؤولياته فى ضرورة تنمية وتطوير قدراته ليصبح أكثر فاعلية وإيجابية فى تحقيق أهدافه الوظيفية ، وكذلك أهداف الهيئة التى ينتمى إليها .

٢ - الفرض التشجيعى Motivational purpose

إذا كان تقدير الكفاية يقدم للموظف بياناً بنواحي قوته ونواحي ضعفه ، وإذا كانت مقابلة التقدير التى تجرى بينه وبين الرئيس تتناول كيفية احتفاظه بنقاط القوة وتخلصه من نقاط الضعف ، فإن ذلك سوف يحث الموظف ويشجعه على تحسين أدائه لعمله (٢) .

وإذا كان تقدير الكفاية يقوم على تقدير مدى توافر مجموعة من العناصر اللازمة للعمل لدى الموظف ، فإن المام الموظف بهذه العناصر يساعده على الاحاطة بما يجب عليه أن يؤديه ، فيركز اهتمامه عليه دون غيره . وإذا كان الامام بهذه العناصر مسألة هامة بالنسبة الى كافة الموظفين ، فهو أكثر أهمية بالنسبة الى الموظف الجديد ، اذ قد ينصرف هذا الموظف الى الاهتمام بعناصر يعتقد أنها تساعد على أداء عمله ، بينما يكون هذا الاعتقاد بعيداً عن الحقيقة ، فقد يظن موظفان

(١) محمد عبد الله عبد الرحيم ، تقويم كفاية العاملين فى الجهاز الحكومى ، رسالة

ماجستير على الآلة الكاتبة مقدمة الى كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، ١٩٧٠، ص ١٨-١٩

(٢) Sokolik (Stanly L.), Guidelines in the search for effective appraisals, psychology and industry, 1970, pp. 123-126; Randsepp (Eugene), performance appraisals that motivate individual development. management review, Vol. 56, No. 3, March 1967, p. 62.

انظر كذلك : فردريك ت. بنت ، سلك الخدمة المدنية ، محاضرات القيت أثناء المنهاج التدريبى لموظفى الحكومات العربية الذى عقدته دائرة الإدارة العامة عام ١٩٥٤ فى الجامعة الامريكية فى بيروت ، ص ١١٥ .

عزلته عن زملائه تؤدي الى نتائج احسن واداء افضل ، بينما يعتمد انجاز عمله في الحقيقة على التعاون مع الآخرين (١) .

اذا فخصوع الموظف لتقدير كفاية تبدي فيه الادارة رايتها في نواحي قوته ونواحي ضعفه ، وكذا المام الموظف بالعناصر الهامة في انجاز العمل ، امر يفضى الى تسجيع الموظف على النهوض بمستوى ادائه ، مما يؤدي في النهاية وبشكل مرض الى الوفاء بالاهداف التي تنشدها الادارة . ولا شك ان هذا هو الجانب الاساسي والهام الذي ينبغي لنظام تقدير الكفاية ان يسعى الى تحقيقه .

ثانيا - الاغراض الادارية administrative purposes

هناك حاجة لاستخدام تقدير الكفاية في تحقيق اغراض ادارية من اهمها :

(١) الترقية (٢) : promotion

ربما يكون هذا هو اهم غرض اداري لتقدير الكفاية ، سواء بالنسبة الى الادارة او بالنسبة الى العاملين . ولا شك ان برنامجا لتقدير الكفاية موضوعا ومدارا بطريقة سليمة يمكن ان يساعد في تحديد العاملين الذين يستحقون الترقية .

غير ان هناك تفرقة هامة يجب ان تلاحظ في استخدام تقديرات الكفاية في هذا الغرض ، فمثل هذه التقديرات ينبغي ان تميز بين اداء الفرد في عمله الحالي وامكانيات ادائه في وظيفة من مستوى اعلى ، اذ القدرة على اداء عمل ما بفاعلية ، لا تقدم بالضرورة دليلا على امكانيات الموظف تحمل مسؤوليات اكبر . اذ ان هناك حاجة لتقييم هذه الامكانيات على استقلال .

(٢) ادارة المرتبات والاجور Wage and salary administration.

يعتبر المرتب او الاجر رمزا لمكانة الموظف ، كما انه وسيلة لشراء السلع والخدمات ، لذا يعلق عليه العامل دائما اهمية كبرى . وتقدير الكفاية مفيد في هذا الصدد ، باعتبار انه اجراء دوري يمكن قبوله من

(١) محمد عبد الله عبد الرحيم ، المرجع السابق ، ص ٢٢ .
(٢) Tiffin, Mc cormick, op. cit., pp. 224 — 225.

جانب الموظفين كأساس - موضوعى نسبيا - لتعديل المرتبات والأجور (١) .

(٣) اتخاذ قرارات التثبيت والنقل والفصل

تستخدم تقديرات الكفاية أيضا كأساس لتثبيت العاملين في وظائفهم بعد قضاء فترة الاختبار إذا ما برهنوا على جدارتهم خلال هذه الفترة . وكذلك لتنقلاتهم إذا كانت المصلحة أو الضرورة تدعوان الى هذه التنقلات ، ولفصلهم إذا كان أداؤهم للعمل يتم على وجه غير مرض .

(٤) تحديد احتياجات التدريب

Determination of training needs.

ان برنامجا ملائما لتقدير الكفاية يمكن أن يساعد في تحديد أوجه المهارات والمعارف التى تنقص عددا من الموظفين مشيرا بذلك الى نقص في التدريب العام يمكن تصحيحه بتدريب اضافى ، كما يمكنه كذلك أن يساعد في تحديد العاملين الذين يحتاجون الى تدريب اضافى خاص (٢) .

(٥) الحكم على مدى صحة برامج الافراد

يمكن الحكم على مدى دقة عملية اختيار الموظف بمقارنة تقدير كفايته بالدرجات التى حصل عليها فى امتحان الاختيار . كذلك يمكن أن تتحدد قيمة برنامج التدريب بتقدير أداء الموظف بعد الانتهاء من دورة تدريبية خاصة (٣) .

★ ★ ★

تعقيب :

واذا كانت كل هذه يمكن أن تكون أغراضا لتقدير الكفاية ، فانه من المفيد القول : أنه فى مجال تحديد أغراض لبرنامج التقدير ، فان علماء الادارة يحذرون من الطموح الى أغراض تتجاوز قدرة البرنامج،

Wolf (William B.), The management of personnel, (١)
p. 218.

Tiffin, Mc cormick, op. cit., p. 225. (٢)

Beach, op. cit., p. 311. (٣)

ذلك أن بعض البرامج تتحطم على صخرة محاولتها تحقيق أغراض لا تقدر عليها (١) .

★ ★ ★

وإذا كانت هذه هي الأغراض التي يسمى أي برنامج لتقدير الكفاية إلى الوصول إليها كلها أو بعضها ، فما هي الطرق أو الوسائل التي يستخدمها أي برنامج للتقدير لتحقيق هذه الأغراض ؟ .

هذا هو موضوع الباب التالي :

Jucius (Michael S.), personnel management. Third edition, (١)
1955. p. 228.

الباب الثانى

طرق تقدير الكفاية

تمهيد وتقسيم :

تختلف طرق تقدير كفاية العاملين من جهة الى اخرى ، لكنها تتمثل عادة فى عدة طرق اساسية يحمل بعضها سمات طريقتين او اكثر واهم هذه الطرق :

١ - طريقة التقدير البيانى : Rating scales

٢ - طرق المقارنة بين العاملين : Employee comparison systems

١ - طريقة الترتيب Rank — order system.

ب - طريقة المقارنة الثنائية paired comparison system.

ج - طريقة التوزيع الاجبارى Forced distribution system

٣ - قوائم المراجعة : Check Lists

١ - قائمة المراجعة بالاوزان Weighted check list.

ب - قائمة مراجعة الاختيار الاجبارى Forced-choice check list.

٤ - طريقة الوقائع الجوهرية Critical incidents system

٥ - طرق اخرى . other methods.

وستتناول فى هذا الباب الطرق المختلفة سالفه الذكر .
وسنقسم هذا الباب الى خمسة فصول : الاول ويتناول طريقة
التقدير البيانى . الثانى ويتكلم عن طرق المقارنة بين العاملين .
الثالث ويمسح قوائم المراجعة . الرابع ويبحث طريقة الوقائع
الجوهرية . اما الاخير فانه سيجمع بين عديد من طرق اخرى متباينة

الفصل الاول

طريقة التقدير البياني

تمهيد وتقسيم :

قبل الكلام عن طريقة التقدير البياني ينبغي القول ان هناك اتجاهين في التقدير ، اتجاه يقيم الموظف ككل ، واتجاه آخر يقيم الموظف في عديد من العناصر . ويستند الاتجاه الاول الى حجة مؤداها ان الرئيس يحكم دائما على الموظف ككل ، وانه من المستحيل ان يجرى سلوكه بفرض تقديره . غير ان الاتجاه الغالب هو الاتجاه الثاني الذي يقيم العامل في صفات مختلفة ، باعتبار ان الموضوعية والاعتماد على التقدير يزدادان عندما يرد التقدير على عناصر معينة .

ولما كانت طريقة التقدير البياني تعتمد على تقدير الموظف في عدة عناصر ، فانه ينبغي لايضاح هذه الطريقة البدء بدراسة هذه العناصر (١) .

وعلى ذلك فان هذا الفصل يتضمن مبحثين : الاول ويتكلم عن عناصر التقدير . الثاني ويتناول بناء طريقة التقدير البياني والحكم عليها .

المبحث الاول

عناصر التقدير

عناصر التقدير هي الصفات والمميزات التي يتكون منها الاداء الكفء للعمل ، والتي بناء على مدى توافرها في الموظف وادائه يتم

(١) يلاحظ ان دراسة عناصر التقدير قد تكون لازمة لبعض طرق تقدير الكفاية الاخرى ، لكننا الحقناها بطريقة التقدير البياني لسببين : الاول انها متعلقة بهذه الطريقة اكثر من تعلقها بآلية طريقة اخرى . الثاني ان هناك طرقا لتقدير الكفاية لا تحتاج الى هذه الدراسة ، وبالتالي لم يكن من اللازم اجراء هذه الدراسة على استقلال ، والا اوحى في هذه الحالة وعلى غير الحقيقة انها تخدم كإداة طرق التقدير التي اوردها في هذا الفصل .

التقدير والحكم على مستوى كفاءته في عمله الوظيفي (١) .
وتفصيلا لدراسة هذه العناصر فانا سنقسم هذا المبحث الى ثلاثة
مطالب : الاول يتناول اختيار العناصر . الثاني يبحث تحديدها .
اما الثالث فيعالج وزنها .

المطلب الاول

اختيار عناصر التقدير

كيفية اختيار العناصر :

في اختيار عناصر التقدير قد يكون التركيز على الصفات الشخصية
مثل اللباقة Tact ، والمبادأة Initiative ، والاستقامة integrity
وقد يكون التركيز على السلوك الخاص بالعمل أو النشاط مثل البراعة
في بعض الاعمال ingenuity ، أو أداء العمل دون توجيه ، أو حث
الموظفين على العمل .

غير انه اذا كان تقدير الكفاية - كما سبق ان ذكرنا - ليس
موضوعيا مائة في المائة ، فان من المرغوب فيه تحقيقه لأكبر قدر ممكن
من الموضوعية .

وللوصول الى هذا الحد من الموضوعية فانه ينبغي التركيز على
الصفات الخاصة بالعمل أكثر من التركيز على الصفات الشخصية ،
فمقتضيات الوظيفة يجب ان تكون هي مصدر تحديد صفات الكفاية ،
وكل صفة خارجة عن هذه المقتضيات يجب ان تهمل ، فالثقافة الواسعة
المتددة الى المجال الكلاسيكي للاداب والفنون مثلا ليس لها فائدة في
ممارسة وظيفة في مجال القضاء المالي أو الضريبي (٢) 'contentieux fiscale'
ذلك انه اذا كان هناك من الصفات ما هو مرغوب في كل الاشخاص
كاشخاص ، فان هذه الصفات قد لا تكون لازمة في العمل (٣) ، لذا فان

(١) عمر وصفي غفيلي ، قياس كفاءة العاملين في الجهاز الحكومي في الجمهورية
العربية السورية ، رسالة ماجستير على الآلة الكاتبة مقدمة الى كلية التجارة جامعة
القاهرة ، ١٩٧٢ ، ص ١٦٨ .

(٢) Seeldrayers (Ed-Pierre), la notation des fonctionnaires et ses
exigences, R.I.S.A. 1952, p. 579.

(٣)
Scott (Walter dill), clothier (Robert C.), spriegel (William R.),
Personnel management-principles, practices and point of view, 1954,
p. 195.

العناصر المختارة يجب أن تكون مرتبطة مباشرة بأداء الموظف للعمل (١) ،
وضرورية لنجاح هذا العمل (٢) ، كما يجب أن تقتصر هذه العناصر
على العناصر الضرورية التي تقدم معلومات مفيدة عن أداء العمل (٣) .

وإذا كانت العناصر المختارة يجب أن تكون لازمة في العمل ، لذا
فإن العناصر التي تستخدم في تقدير الكفاية تختلف اختلافا كبيرا من جهة
إلى أخرى ، ويتوقف اختيار هذه العناصر على الصفات التي تشتملها
منظمة أنها أكثر أهمية بالنسبة لها (٤) ، وفي بعض الحالات فإن توصيف
الوظائف يكون مصدرا لهذه الصفات (٥) ، فقد تستلزم إحدى الوظائف
أن يمتلك العامل الصفات التالية : القدرة على التخطيط ، المهارة في
التعبير الكتابي ، الاستقرار العاطفي ، القدرة على المراقبة والتعاون مع
الناس . وقد تستلزم وظيفة أخرى خصائص أو صفات أو عناصر
أخرى (٦) ، ففي شركة أغذية مثلا تمثل النظافة عنصرا هاما .

واختيار العناصر يمثل مشكلة في غاية الصعوبة ، لأنها تتداخل
فيما بينها ، على الرغم من الاختلافات التي قد تبدو بينها . لذلك رأى
البعض أنه لكي تختار الصفات اختيارا حسنا فإنه ينصح باتباع القواعد
التالية (٧) :

١ - اختر صفات يمكن ملاحظتها observability أي يستطيع
الرؤساء أن يلاحظوها ، أو هم ملزمون بملاحظتها في الأداء اليومي
للمعامل .

(١) Terry (George R.), office management and control, fifth edition, 1966, p. 679.

(٢) Knowles (William H.), Management — a human relations approach, 1955, p. 345.

(٣) Terry, op. cit., p. 679.

(٤) Tiffin, op. cit., p. 129.

(٥) Yoder (Dale), Heneman (H.G.), Turnbull (John G.),

Stone (G. Harold), Hand Book of personnel management and labor relations, 1958, pp. 15. 18-15. 19.

(٦) Chruden (Herbert J.), Sherman (Arthur W.), personnel management, 1956, p. 223.

انظر كذلك : الدكتور شوقي حسين عبد الله ، سياسات الأفراد ، الطبعة الثانية ،

١٩٦٨ ، ص ٢٦١ .

(٧) Jucius, op. cit., p. 236; chruden, sherman, op. cit., p. 215.

٢ - اختر صفات لها صفة العمومية universality ، أى تتوافر في العدد الأكبر من العاملين .

٣ - اختر صفات تمييزية distinguishability ، أى تبنى أشياء تختلف عما تعنيه صفات أخرى بأسماء أخرى .

٤ - اختر صفات محددة أكثر منها عامة ، فالإمانة أكثر تحديدا من الخلق مثلا .

٥ - اختر صفات يمكن أن تحدد في عبارات مفهومة على نحو موحد بالنسبة لكل واضعى التقديرات .

٦ - اذا امكن الوصول الى تقدير صفات او عناصر عن طريق بيانات كمية فانه يتعين عدم ايرادها في تقدير الكفاية . فمثلا : كشوف الحضور والغياب أكثر دلالة على التأخير في الحضور الى العمل أو على الغياب من تقديرات الكفاية ، كذلك فان سجل الانتاج أكثر دلالة على كمية انتاج العامل من تقدير كفايته (١) .

٧ - لتكن الصفات المختارة بسيطة وليست مركبة (٢) .

عدد العناصر المختارة :

يجب ألا يكون العدد المختار من العناصر كبيرا ، والا احتاج تقديره الى وقت طويل من الرئيس ، الامر الذى قد يدفعه الى الإهمال في التقدير . كذلك فان عدد العناصر يجب ألا يكون قليلا جدا ، لان ذلك يمكن أن يؤدي الى تحطيم التقدير (٣) ، ذلك أن التقدير المستند الى عناصر قليلة جدا ليس في امكانه أن يقدم صورة حقيقية عن مدى كفاية الموظف ، وبالتالي يفشل في تحقيق الغرض المستهدف منه .

لكن ما هو العدد المناسب من العناصر لبناء تقدير الكفاية ؟

تختلف الاجابة عن هذا السؤال اختلافا كبيرا . فقلد قسم البعض (٤) بتحليل تقديرات كفاية ١١٠٠ عامل في إحدى الهيئات ، وكان

Yoder and others, op. cit., p. 15. 20.

(١)

Knowles op. cit., p. 345.

(٢)

Terry, op. cit., p. 679; Diverrez, op. cit., p. 48.

(٣)

Tiffin, Mc Cormick, op. cit., pp. 229-232.

(٤)

نموذج تقرير الكفاية يتضمن ١٢ صفة ، وبعد بحث الصفات المذكورة انتهى هذا البعض الى أن النموذج الذي تستعمله هذه الهيئة يمكن أن تخفض عناصره من اثني عشر عنصرا الى عنصرين فقط هما : « الاداء الشامل للعمل » ويندرج تحته : الانتاجية ، الاجتهاد ، الحكم ... الخ ، وهذا العنصر هو أكثر العناصر أهمية باعتباره يتعلق بالقدرة على العمل . أما العنصر الثانى فهو « كيفية العمل » ويندرج تحته : معرفة العمل ، الدقة ، الاتقان ... الخ ، وهذا العنصر أقل أهمية من العنصر الاول . ولقد زاد البعض (١) عنصرا آخر ليقيم الموظف فى ثلاثة عناصر بدلا من اثنين . هذه العناصر هى : الاداء ، القدرة ، أهمية الموظف بالنسبة الى المنظمة . والبنود التى يتضمنها عنصر الاداء هى : نوع العمل ، كمية العمل ، الاستقرار ، والدقة ، أما بنود مثل : معرفة العمل ، امكانية التكيف ، وامكانية الترقية ، فانها تدخل فى عنصر القدرة . أما البنود التى يحتويها عنصر أهمية الموظف بالنسبة الى المنظمة فيمكن أن تكون : الموقف ازاء الزملاء وتجاه المشرف ، الاخلاص ، المبادرة ، والتعاون .

وقد زاد البعض (٢) عدد العناصر الى ستة عناصر أساسية هى : عنصرا الانتاج الخاصان بكمية ونوع العمل ، عنصر المعرفة الفنية للعمل ، العناصر الشخصية الخاصة بالتكيف ، درجة الاعتماد على الموظف ، والتعاون .

وقد رأى البعض أن من ٦ - ٨ عناصر عدد كاف وملئم (٣) ، فى حين رأى البعض الآخر أنه يجب ألا تستخدم أكثر من ٩ - ١٢ صفة (٤) ،

ومن الملاحظ أن هناك اتجاها لاستخدام عناصر قليلة فى تقدير الكفاية ، وقد يكون مرد ذلك الى سببين : الاول أن هناك اعتقادا بأنه لا توجد اختلافات كبيرة بين العناصر التى يمكن أن يقوم عليها تقدير الكفاية . الثانى : أن خطأ الهالة (٥) يميل الى التضائل عندما تقل العناصر ، وبالتالي تتوافر اختلافات حقيقية بينها (٦) .

Spriegel (William R.), schulz (Edward). spriegel (William (١)
B.), op. cit., p.173.

Busse (Frank A.), Three dimensional formanship, 1969, (٢)
p. 67.

Terry; op. cit., p. 679. (٣)

Jucius, op. cit., p. 236. (٤)

(٥) أنظر فى شرح هذا الخطأ البحث الثانى من الفصل الثانى من الباب الثالث من

هذا القسم .

Tiffin. Mc cormick, op. cit., p. 229.

(٦)

وعلى أية حال ففي اختيار العناصر التي تقيم ، فإن المبدأ الذي يجب اتباعه هو محاولة اختيار العناصر اللازمة لتحقيق الأغراض التي يهدف إلى تحقيقها تقدير الكفاية : أكثر من محاولة تقليد آخرين .

المطلب الثاني

تحديد مدلول عناصر التقدير

إذا كان اختيار عناصر التقدير مسألة هامة ، فإن تحديد هذه العناصر المختارة مسألة لا تقل أهمية . وتحديد العناصر هنا يعني توضيح المقصود منها على وجه دقيق ، حيث أنها قابلة باعتبارها مجرد جمل أو أوصاف لأن تحمل على أوجه عدة .

فمثلاً عنصر « التعاون » قد يأخذه بعض الرؤساء على أنه مجرد تنفيذ أوامره ، بينما يأخذه آخرون على أنه يعني تقبل العمل في أي وقت ، وبأية كمية ، بما يترتب على ذلك من تدخل هذا العنصر مع عنصر آخر مثل « الاهتمام بالعمل » أو « الاستعداد لتحمل المسؤولية » ، في حين أن « التعاون » ينطوي في الحقيقة على موقف الشخص تجاه زملائه ورؤسائه ، ورغبته في العمل ، ومساعدة الآخرين .

وعنصر « استعمال وقت العمل الرسمي » مثلاً ، قد يأخذه البعض على أنه الحضور والانصراف في الاوقات المحددة رسمياً ، بينما يتضمن في الحقيقة معنى آخر ، فهو يعني بجانب التحديد السابق ، كيفية استخدام الفترة الزمنية الواقعة بين ميعاد الحضور والانصراف ، فقد يحضر موظف ما في الميعاد المحدد ، وربما قبله ، وينصرف في الميعاد المحدد ، وربما بعده ، ولكنه يقضى معظم فترة العمل في التجول بين المكاتب ، والتحدث مع الزملاء ، بما يترتب عليه ليس فقط عدم الاستفادة منه ، بل تعطيله للآخرين كذلك .

وفي صدد تحديد عناصر التقدير فإنه يمكن تقرير قاعدة عامة هي أنه ليس هنالك عنصر يمكن تقديره ما لم يكن محدداً تحديداً دقيقاً (١) ، ذلك أنه بدون تحديد دقيق للعناصر ، فإن تفسير الرؤساء لهذه العناصر سوف يختلف من رئيس إلى آخر . بل سوف يختلف بالنسبة إلى الرئيس الواحد من وقت إلى آخر (٢) .

Stahl (O. Glen), public personnel administration, 1962, (١)
pp. 265-266.

Knowles, op. cit., p. 345; Busse, op. cit., p. 67.

وعلى ذلك فان كل عنصر مختار يجب ان يوصف بوضوح في عبارات بسيطة ، وغير غامضة ، ومحددة بقدر الامكان (١) . ويجب ان يكون تحديده بطريقة موضوعية لا شخصية (٢) . ولقد ساق البعض (٣) عدة قواعد يجب اتباعها عند تحديد الصفات او العناصر هي :

١ - يجب ان يقتصر كل عنصر عند تحديده على نوع واحد من النشاط ، والا كان غامضا . مثال ذلك : عنصر « الصفات الجسمانية » اذا حدد : جسم ، تحمل ، نظافة ، صوت ، قوة ، فسوف يتضمن العنصر خليطا متنافرا من الصفات Hodgepodge ، الامر الذي يشير اللبس عند تقديره .

٢ - يجب الا تكون العبارات الوصفية التي تستخدم للدلالة على درجات صفة معينة مصوغة في عبارات مجردة ، مثل « جدا » او « ممتاز » ، فدرجات السلوك يجب ان تصاغ في عبارات محددة متعلقة بالصفة .

٣ - يجب ان تحدد الصفات بشكل يجعل واضحى التقديرات مجبرين على الاخذ في الاعتبار الانجازات الماضية والحالية للموظف ، اكثر من الانجازات التي يعد بها هذا الموظف في المستقبل .

٤ - يجب ان تحدد الصفات بطريقة تجبر واضحى التقديرات على ان يقرروا - بقدر الامكان - حقيقة لا رايأ شخصا . وعندما تكون الآراء مطلوبة في بعض طرق التقدير ، فان ذلك يكون بالاضافة الى تقرير الحقيقة في كل صفة .

المطلب الثالث

وزن عناصر التقدير

بعد اختيار العناصر وتحديد مدلولاتها فانه يتعين وزن كل عنصر بحسب ما له من أهمية نسبية في نجاح العمل في منظمة ما ، فقد تزن احدى المنظمات عنصر المبادرة initiative بعشرين درجة ، وتعطى الحكم Judgement ٥ درجات ، بينما تعكس منظمة أخرى هذا الوزن للصفات .

Stahl, op. cit., p. 266.

(١)

Terry, op. cit., p. 683.

(٢)

Paterson (Donald G.), Rating, Hand Book of applied psychology, volume 1, 1950, p. 153.

(٣)

ولابد من إيجاد الوزن الصحيح لعناصر التقدير فانه لابد من دراسة العناصر المرتبطة باحتياجات العمل دراسة جيدة ، واهمية كل عنصر من هذه العناصر ، من حيث تأثيره على كل نوع من الوظائف بشكل تحليلي ودقيق . وهذا يتطلب التشاور المستمر بين الادارة والرؤساء الذين لديهم خبرة تامة بالعمل . غير انه يلاحظ انه قد تكون هناك عناصر أخرى تريد الادارة أن تشجع وجودها ، لما تمتعده من أهميتها لسياستها المستقبلية بالرغم من عدم ارتباطها بأداء العمل .

وتنقسم المؤسسات بالنسبة للطرق المستخدمة في وزن العناصر الى مؤسسات تعتقد ان عنصرى الكم والكيف هما أهم العناصر ، وبالتالي يجب ان يوزنا وفقا لهذه الاهمية ، ومؤسسات على الرغم من اعترافها بأهمية هذين العنصرين ، الا انها تؤمن بأن كل عنصر من العناصر بما فيها الكم والكيف يجب ان ينال نسبة متساوية او شبه متساوية من الدرجات الكلية ، لانها تعتقد ان المجتمع الذى يسوده التعاون والتعاطف ويعمل جاهدا للبحث عن طرق تحسين العمل ، سيصل بلاشك وبطريقة تلقائية الى زيادة الكم والكيف (١) .

وعلى أية حال فان الاوزان التى تعطى عناصر التقدير يجب ان تتسم بالمرونة ، حتى تتمشى مع العمل اذا ما ادخلت عليه تغييرات هامة . وهذا التغيير نادرا ما يكون بالنسبة الى الاعمال اليدوية والكتابية ، اما بالنسبة الى طائفة الادارة العليا والطوائف المسؤولة عن التنفيذ فقد تتغير مسؤولياتهم بطريقة تتطلب هذه المرونة في وزن عناصر التقدير (٢) .

وتخصص بعض المنظمات حيزا لاوزان العناصر في نماذج التقارير، بينما تحذف منظمات أخرى الاوزان من النماذج حتى تخفف من أعباء واضعى التقديرات ، وفي الحالة الأخيرة فان ادارة الافرادى التى تقوم بتسجيل الاوزان (٣) .

★ ★ ★

وبعد ان تختار العناصر وتحدد وتوزن ، فان المادة الخام لطريقة التقدير البيانى تكون قد توافرت ، ولكل من يختار هذه الطريقة أن يشكل مادتها على النحو الذى يلائمه ، وهذا حديث البحث التالى .

(١) و (٢) مصلحة الكفاية الانتاجية والتدريب المهني بوزارة الصناعة ، فيلى

الكفاءة ، طبعة ١٩٦٧ ، ص ١٩ و ٢٠ . وهو كتاب ترجمته المصلحة عن : Merit rating-A practical guide, The British institute of management. personnel management, series 5.

Jucius, op. cit., p. 236.

المبحث الثاني

بناء طريقة التقدير البياني والحكم عليها

بناء الطريقة :

طريقة التقدير البياني — أو المعدلات البيانية — هي أكثر طرق تقدير الكفاية استعمالاً . والقاعدة الأساسية في هذه الطريقة — كما قلنا — هي تقدير الموظف في عدد مختلف من العناصر . وكل عنصر يكون مصحوباً بخط يضع عليه واضح التقدير علامة تبين القدر الذي يمتلكه الموظف من هذا العنصر أو ذاك .

وقد يتخذ التقدير البياني أحد أشكال خمسة (١) :

١ — فقد يعطى كل عنصر حرفاً أبجدياً يبين درجة كفاية الموظف، ويطلق على هذه الطريقة ، الطريقة الابجدية Alphabetical . (انظر شكل (١) .

المعنصر	أ	ب	ج	د	هـ
كمية الانتاج		✓			
المواظبة	✓				

(شكل ١)

٢ — وقد تستبدل بالحروف الابجدية ارقام فيوضع رقم ١ في مكان ١ ، ورقم ٢ في مكان ب وهكذا ، ويطلق على هذه الطريقة ، الطريقة العددية Numerical . (انظر شكل (٢) .

(١) Tiffin, Mc Cormick, op. cit., pp. 227-229; Yoder and others, op. cit., p. 15. 18.

انظر كذلك : عبد الرحمن عبد الباقي عمر ، ادارة الافراد ، ١٩٧١ ، ص ٢٦٦ — ٢٦٧ .

والدكتور حمدي أمين عبد الهادي ، نظرية الكفاية في الوظيفة العامة ، ١٩٦٦ ، ص ٥٨٠ — ٥٨٥ .

العنصر	١	٢	٣	٤	٥
التعاون			✓		

(شكل ٢)

٣ - وقد يعطى كل عنصر نسبة مئوية . ويطلق على هذه الطريقة الطريقة المئوية . (انظر شكل ٣) .

العنصر	صفر	١٠	٢٠	٣٠	٤٠	٥٠	٦٠	٧٠	٨٠	٩٠	١٠٠
نوع الانتاج									✓		

(شكل ٣)

٤ - وقد يعطى كل عنصر وصفا معينا ويطلق على هذه الطريقة ، الطريقة الوصفية (شكل ٤) .

العنصر	ممتاز	فوق المتوسط	متوسط	اقل من المتوسط	ضعيف
السلوك				✓	

(شكل ٤)

٥ - كما قد يعطى كل عنصر مجموعة من العبارات تبين المراتب المتدرجة في الاداء . (شكل ٥) .

العنصر	تجاوز داتما الظنون	تجاوز غالباً الظنون	يزيد منه مطلوب	يزيد غالباً أقل مما هو مطلوب منه	يزيد داتما أقل مما هو مطلوب منه
كمية العمل			٧		

(شكل ٥)

ويبدو أن هذا الشكل — أى الشكل الخامس — هو أكثر أشكال التقدير البياني إرضاء لواضعى التقديرات ؛ لأنه يضع إرشادات محددة تسهل لهم تسجيل أحكامهم .

وفى تخطيط أشكال التقدير البياني سألقة الذكر فان سؤالاً هاماً قد يثور ، كيف ترتب عناصر التقدير ؟ ليس هناك فى الواقع قاعدة عامة تتبع فى ترتيب العناصر . فالبعض يرتبها مبتدئاً بالعنصر الخاص منتهياً الى العنصر العام ، وآخرون يقلبون هذا الترتيب ، والبعض يحب أن يضع فى البداية العناصر التى يسهل تقييمها وبعد ذلك تأتى العناصر الأكثر صعوبة ، وآخرون لا يرتبون هذه العناصر (١) .

وفى رسم نموذج للتقدير البياني فانه قد تترك مسافة بيضاء تحت كل عنصر ، يستطيع الرؤساء ملئها بتدوين تعليقات أو وقائع جوهرية عن الموظف ، ومن شأن هذا أن يجعل الرئيس أكثر عناية فى تقدير مرءوسيه . وبعض دارسى تقديرات الكفاية يعتقدون أن التعليقات هى الوجه ذو القيمة فى هذه الاشكال (٢) .

وأخيراً فانه بتقدير الكفاية فى كل العناصر ، يعطى الموظف درجة رقمية كلية اذا كان التقدير رقمياً ، أو يعطى مرتبة معينة هى متوسط مجموع المراتب التى حصل عليها فى كل العناصر ، أو يعطى تقديراً مزدوجاً أى درجة رقمية مترجمة الى مرتبة معينة .

تقييم الطريقة :

طريقة التقدير البياني بعض المزايا ، وعديد من العيوب على التفصيل التالى :

مزايا الطريقة :

تمتاز هذه الطريقة بأنها سهلة نسبيا فى بنائها ، كما انها سهلة فى فهمها واستعمالها (١) . فمن السهل مثلا ادارة هذه الطريقة ، اذ يمكن تقدير كفاية عدد كبير من الموظفين بمجرد وضع العلامات المناسبة فى الاماكن المحددة لذلك (٢) .

وهناك ميزة فى وضع نموذج يتضمن كافة عناصر التقدير وتقييم الموظف فى كل عنصر منها ؛ اذ يساعد ذلك على تنمية القدرة التحليلية للرؤساء ، خاصة عندما يطلب منهم تبرير التقديرات التى وضعوها لكل عنصر (٣) .

كذلك فان وجود قائمة بعناصر التقدير يجعل واضع التقديرات يقدر الاوجه الهامة فى أداء كل عامل . كما انه نظرا لان التقديرات تترجم الى درجات ، فانه يمكن بسرعة مقارنة القيمة النسبية للموظفين . ونظرا لان الدرجات تعدل لتلافى الاخطاء الدائمة (٤) لواضعى التقديرات، فانه يمكن اجراء مقارنات ذات قيمة للدرجات التى تمنح بواسطة مختلف الرؤساء (٥) .

عيوبها :

ينبع العيب الاساسى فى هذه الطريقة من ان هناك درجة كبيرة من التداخل بين العناصر القيمة فى تقرير الكفاية الواحد . ويمكن ارجاع هذا العيب الى اسباب عديدة ، فقد يكون راجعا الى ان العناصر لم تحدد تحديدا دقيقا ، وقد يكون راجعا الى عدم الخبرة فى وضع التقديرات ، او الى نقص فى تدريب واضعى التقديرات (٦) .

Beach, op. cit., p. 317.

(١)

Nigro (Felix A.), Modern Public administration, second edition, 1970, p. 307.

(٢)

Luck, op. cit., p. 266.

(٣)

(٤) سيأتى تفصيل الاخطاء الدائمة فى البند ثانيا من البحث التالى من الفصل التالى من الباب الثالث من هذا القسم .

Wolf, op cit., p. 222.

(٥)

Yoder and others, op. cit., p. 15. 21.

(٦)

لأن البعض انه لا مفر من هذا التداخل حتى ولو اخترت صفات يتوقع منها ان تكون متميزة ، ولذا ينصح باستعمال تقديرات شاملة بدلا من تقدير يقوم على خصائص متماثلة . انظر :

كذلك فان في هذه الطريقة تأكيداً مبالفا فيه على الصفات الشخصية للموظف ، كتنقيض للدعاء الموضوعى الممكن قياسه ، وهذا خطأ ؛ ذلك أن التقديرات في هذه الحالة لا تساعد الموظف على أداء العمل بطريقة أفضل ، خاصة وأن من الصعب عليه أن يحدث تغييراً حقيقياً في شخصيته ، وكل ما يمكنه أن يفعله هو أن يصطنع لنفسه شخصية ليست له ، ويقدمها للآخرين في اطار من كلمات مثقلة بالرقرة والمجاملة (١).

وقد يوهم تقدير الصفات الشخصية أن هناك تكويناً نفسياً معيناً للموظف الجيد ، لكن الحقيقة هي أن الاعمال تختلف في متطلباتها النفسية من وظيفة الى أخرى ، وحتى عندما تتشابه الاعمال ، فان الموظفين ذوي الشخصيات المختلفة قد يؤدون العمل بطريقة حسنة وعلى نفس المستوى (٢) .

والاكثر اهمية أن التأكيد على الصفات الشخصية يحايب الموظف الذى يرضى الناس ، ولا يعيب على أى انسان طريقاً خاطئاً يسلكه ، على حين يرى البعض أن معظم النماذج الناجحة جداً في عملها هم أفراد مقطبو الوجود ، فمن كبار رجال الصناعة مثلاً كان « معطاء Radiant » ، « أهلاً للثقة confident » ، « متوازناً poised » ، « مجاملاً Courteous » . لقد قاد Charles E. Wilson مؤسسة General motors الضخمة الى النجاح الباهر على الرغم من مرضه . كذلك فان هنرى فورد سار قدماً الى النجاح على الرغم من افتقاده روح المرح . كما أن ابراهيم لنكون لم يكن ليمنح اطلاقاً جواز مرور الى العظمة اذا ما فكر معاصروه في تقييمه (٣) . وكما يقول البعض فان معظم رجال التنفيذ مزيج غريب من القوة الباهرة والضعف المزرى (٤).

Jurgensen (C.E.), over all job success as a basis for employee ratings, Journal of applied psychology. Vol. 34, No. 5, Octobre 1950, pp. 333-337.

Strauss (George), Sayles (Leonard R.), personnel — (١)
The human problems of management, second edition, 1967, p. 554.

Strauss, sayles, op. cit., p. 554. (٢)

Strauss, sayles, op. cit., p. 555. (٣)

Stolz (Robert K.), executive development coming of age ? The Journal of business, Vol. 28, No. 1, January 1955, pp. 50-51. (٤)

كذلك تختلف نتائج طريقة التقدير البياني من رئيس الى آخر لسببين هامين : اولهما انه ليس هناك اتفاق عام على ما تعنيه الصفات ، فما الذى تعنيه حقيقة صفة مثل التعاون ؟ . واذا ما دونت احيانا تحديدات مختصرة عن كل صفة على نموذج التقرير فانها عادة ما تتكون من عبارات وصفية ليس لها نفس المعنى بالنسبة لكل المقيمين . وثانيهما ان المقيمين لا يتفقون على ما اذا كان الموظف يمتلك صفة ما والى أية درجة !! كيف يعرف متى يكون الموظف « متعاوناً جداً » أكثر منه مجرد « متعاون » مثلاً (١) ؟ .

ونظراً لاختلاف ما تعنيه بعض الصفات من رئيس الى آخر فان من الصعب جداً قياسها . ولقد عبر عن هذه المشكلة مشرف حى الضمير عندما قال : انه قيم معظم موظفيه قريباً من قمة المعدل البياني فى عنصرى التعاون والحكم : لانه بقوله هذا قد اعترف بأنه لم تكن لديه القدرة على قياس هذين العنصرين الفاضلين (٢) .

واخيراً هل يعنى شيئاً كثيراً ان يحصل موظف مقدرة كفايته بهذه الطريقة على ٧٧ نقطة وموظف آخر على ٨٠ نقطة مثلاً ؟ اذا قيل بان تدوين الرؤساء آراءهم فى شكل ارقام يعنى الدقة فان ذلك مجرد وهم . كما ان هذه الطريقة قد تورط الرئيس فاذا منح درجة عالية فى أحد العناصر أعقبها بدرجة منخفضة فى عنصر آخر والعكس صحيح . وفى التطبيق العملى فانه غالباً ما تميل التقديرات الى التكسب فى أعلى الخط البياني للتقدير ، ذلك ان الرؤساء يميلون الى تقييم رجالهم عالياً ، لانهم يريدون ان يحصل هؤلاء الرجال على نصيب من زيادة الاجور ، او ليثبتوا ان هناك تحسناً طرأ على موظفيهم منذ التقديرات الاخيرة . واحياناً تدعو المنافسة بين الرؤساء الى تقييم موظفيهم أعلى وأعلى (٣) .

* * *

هذه هى عيوب طريقة التقدير البياني ، وهى كما رأينا عيوب خطيرة عزوها البعض الى ان هذه الطريقة تبنى بالجلوس والتفكير فى أى عناصر أداء العمل هام للمنظمة ، دون أن يهتم كثيراً بما اذا كانت هذه العناصر تدخل فعلاً فى أداء العمل أم لا (٤) . أى ان هذه الطريقة

Nigro, op. cit., p. 307.

(١)

Wolf, op. cit. p. 231.

(٢)

Beach, op. cit., pp. 317-318.

(٣)

Richardson (MW), Forced choice performance reports (٤)

— a modern merit rating method. personnel. Vol. 26, No. 3, Novembre 1949, p. 206.

كما رأى البعض (١) تقوم على رأى لم يبذل جهد فى الوصول اليه ، بدلا من قيامها على البحث .

وازاء هذه العيوب كان يتعين البحث عن طرق أخرى للتقدير ، تتلافى عيوب هذه الطريقة ، فكانت طرق المقارنة بين العاملين .

Yoder and others, op. cit., p. 15. 20.

(١)

الفصل الثانى

طرق المقارنة بين العاملين

تمهيد وتقسيم :

إذا كان التقدير فى الطريقة البيانية يتم على أساس نموذج محدد يتخذ شكل معدل يتضمن عدة عناصر ، أى يتم على أساس مطلق ، فإن طرق المقارنة بين العاملين تقيم العاملين على أساس مقارنة كل منهم بالآخر ، أى أن التقدير يتم على أساس نسبي . وفى طريقة التقدير البيانى هناك اتجاه من المقيمين الى تكديس التقديرات على احد طرفى المعدل ، وغالبا ما يكون الطرف الاعلى ، وإذا ما حدث هذا فإن نتائج هذه الطريقة تكون ذات قيمة محدودة ، مادامت لا تفرق بدقة بين الموظفين . وطرق المقارنة بين العاملين تتجنب هذه المشكلة كلية ، لأنه فى ظل هذه الطرق يقارن كل موظف بالآخر . وطرق المقارنة بين العاملين ثلاث هى :

- ١ - طريقة الترتيب .
- ٢ - طريقة المقارنة الثنائية .
- ٣ - طريقة التوزيع الاجبارى .

المبحث الاول

طريقة الترتيب

بناء الطريقة :

تقوم هذه الطريقة عادة على أساس من الاداء الشامل للعمل ، لكنها يمكن ايضا ان تجرى بواسطة الرئيس عدة مرات على صفات متعددة (١) .

وتتم هذه الطريقة بان يكون لدى الرئيس قائمة كاملة باسماء كل الموظفين المراد تقييمهم ، ويطلب منه أن يشطب على الاسماء التى لا يعرفها جيدا ، ثم يكون لديه عمودان مرقمان ، ويطلب منه أن يضع اسم احسن الموظفين اداء على قمة العمود الاول ، وأن يضع اسم

أضعف الموظفين أداء في قاع العمود الثاني . ويخرج الاسمان السابقان من القائمة الشاملة لاسماء الموظفين المراد تقييمهم ، ويتبع المقيم الاجراء السابق بالنسبة لبقية الاسماء في القائمة ، فيرتب احسن الباقيين الثاني في العمود الاول ، وأضعف الباقيين السابق للآخر في العمود الثاني .. وهكذا حتى يقيم كل موظفيه (١) . (شكل رقم ٦) .

راجع أسماء كل الموظفين الذين في القائمة . اشطب على الاسماء التي لا تستطيع أن تقدر كفايتها . اختر احسن الموظفين وضع اسمه على قمة العمود الاول كرقم ١ ثم اشطب اسمه من القائمة . راجع القائمة من جديد واختر أضعف الموظفين وضع اسمه في قاع العمود الثاني كرقم ٢ . ثم اشطب اسمه من القائمة . واختر من الباقيين في القائمة احسن الموظفين وضع اسمه كرقم ٢ في العمود الثاني . واتبع هذه العملية حتى تضع كافة الاسماء في العمودين .

العمود الثاني

العمود الاول

..... — ١١	 — ١
..... — ١٢	 — ٢
..... — ١٣	 — ٣
..... — ١٤	 — ٤
..... — ١٥	 — ٥
..... — ١٦	 — ٦
..... — ١٧	 — ٧
..... — ١٨	 — ٨
..... — ١٩	 — ٩
..... — ٢٠	 — ١٠

شكل رقم ٦

والامر كذلك عندما يراد ترتيب الموظفين في صفات مستقلة مثل : كمية العمل ، المبادأة ، القيادة .. الخ . وهذه الترتيبات المستقلة يمكن أن تتحول الى ترتيب عام بجمع ترتيبات كل موظف في الصفات المستقلة ثم قسمتها على عدد الصفات المقيمة .

تقييم الطريقة :

من مزايا هذه الطريقة البساطة *simplicity* والطبيعية *naturalness* . فهي عملية بسيطة جدا في تقدير الأشخاص ، فيها يتم ترتيبهم من الأقوى الى الأضعف . فضلا عن انها طريقة طبيعية للتقدير ، اذ تتضمن نوعا من الحكم غالبا ما يجرى كل يوم في الحياة . كما ان هذه الطريقة تناسب المقيمين غير المديرين على مواجهة مشاكل تقدير الموظفين ، او المقيمين غير القادرين على تنفيذ طرق التقدير الأكثر تعقيدا (١) . كذلك تستبعد هذه الطريقة أخطاء المستوى *leveling errors* ، فكل الرؤساء يجب ان يستعملوا كل المراتب ، وبالتالي ليس هناك رئيس يرتب مرءوسيه عاليا وآخر يرتبهم عكس ذلك . وأخيرا فانها تستبعد أخطاء الانتشار *Errors of spread* فكل مقيم يجب ان يستعمل كل مرتبة مرة واحدة وليس أكثر من ذلك (٢)

أما عيوب هذه الطريقة فتتمثل في صعوبتها عندما يزيد عدد العاملين المراد ترتيبهم على عشرين أو ثلاثين موظفا . كما أن هذه الطريقة لا تبين مدى الفروق بين قدرات الأشخاص ، اذ قد يكون الفرق في القدرة بين الموظفين الخامس والسادس أكبر من الفرق في القدرة بين الموظفين السادس والسابع . ويترتب على عدم بيان درجة الاختلاف في قدرات الأفراد أنه لا يمكن أن يقارن الأفراد المرتبون في مجموعة ما بالأفراد المرتبين في مجموعة أخرى (٣) ، بما يترتب على ذلك من صعوبات عملية . فلنفرض مثلا أن رئيس جهة ما يريد ترقية أحسن موظفيه ، وعنده أربعة موظفين ، كل منهم على رأس قائمة ، فيكون عنده مجال للاختيار بين أربعة ، فكيف يختار أحدهم ، وربما لا يكونون متساوين جميعا في الأداء ، اذ من المحتمل جدا أن الموظف الذي رتب الثاني بواسطة أحد الرؤساء أحسن من الثلاثة الذين رتبوا الأول بواسطة الرؤساء الآخرين .

وعلى ذلك فإن الطريقة السابقة تصلح فقط لتقدير كفاية الأعداد القليلة من الموظفين ، أما الأعداد الكبيرة فإن طرقا أخرى يمكن اتباعها مثل طريقة التقدير البياني . كذلك فإن هذه الطريقة تصلح فقط

Ghiselli (Edwin E.), Brown (clarence w.), personnel (١)
and industrial psychology, second edition, 1955, p. 96.

Smith (Henry clay), psychology of industrial behavi- (٢)
our, 1964, p. 111.

Ghiselli, Brown, op. cit., pp. 96 — 97.

(٣)

عندما يكون المطلوب معرفة الموظف القوى والمتوسط والضعيف في المجموعة ، لكنها لا تصلح عندما يراد معرفة الى اى مدى هذا الموظف اقوى أو اضعف من ذلك .

المبحث الثانى

طريقة المقارنة الثنائية

بناء الطريقة :

تستخدم هذه الطريقة عادة لتقدير الموظفين فى الاداء الشامل للعمل ، لكنها يمكن كذلك أن تستعمل فى تقدير عدد من الصفات اذا ما كان ذلك مرغوباً فيه .

وتتم هذه الطريقة باعداد بطاقات يكتب على كل منها اسم عاملين من العاملين المراد تقييمهم ، وتعد البطاقات على أساس ان يقارن كل شخص بكل شخص آخر من العاملين المراد تقييمهم ، ثم يؤشر الرئيس على أحسن الموظفين الموجود اسماهما على البطاقة ، وتتعدد مرتبة الموظف بعدد المرات التى اختير فيها كأحسن الموظفين (شكل رقم ٧) .

الموظف	عدد المرات التى ذكر فيها أنه الاحسن فى مجموعته	ترتيبه
أ	١	٤
ب	٢	٣
ج	٣	٢
د	٤	١

شكل رقم ٧

(يتضح من هذا الجدول أنه بمقارنة كل موظف بالآخر فان الموظف (د) ذكر على أنه أحسن مجموعته أربع مرات ، وبالتالي يعتبر الاحسن بالنسبة لباقي الموظفين) .

وتحسب عدد المقارنات الثنائية للأسماء كما يلي :

$$\frac{ن (ن - ١)}{٢} = \text{عدد المقارنات}$$

(حيث أن ن هي عدد الاسماء المقيمة) .

فإذا كان عدد العاملين المراد تقييمهم ٢٠ عاملا فان عدد المقارنات

$$٢٠ (٢٠ - ١)$$

يكون $\frac{= ١٩٠}{٢}$. وإذا كان عدد العاملين المراد

$$١٠٠ (١٠٠ - ١)$$

تقييمهم ١٠٠ ، فان عدد المقارنات يكون $\frac{= ٤٩٥٠}{٢}$ أي

وبالطبع فان عدد المقارنات كبير جدا وبالتالي يمثل مشكلة (١) .

وحلا لهذه المشكلة فقد اقترحت عدة طرق ، فاقترح تقسيم المجموعة الاصلية إلى عدد أصغر من المجموعات ، ثم اجراء المقارنات بين موظفي كل مجموعة صغيرة . وهذا الحل - في رأى أصحابه - لا يقلل فقط من عدد المقارنات بل يجعل التقدير اكثر فاعلية ، ذلك أن تقدير رئيس لعدد صغير من الموظفين لا شك سيكون اقرب الى الصحة من تقدير رئيس لعدد كبير ، اذ من السهل عليه في الحالة الاولى معرفة الموظفين بخلاف الامر في الحالة الثانية (٢) .

لكن اصحاب الحل المذكور لم يقولوا لنا كيف تكون المقارنة بين كافة الموظفين في سائر المجموعات ، باعتبار أن كل موظف في طريقة المقارنة الثنائية يجب أن يقارن بكل موظف آخر يراد تقدير كفايته . أن المقارنة بين سائر موظفي المجموعات من جديد سوف يعود بهم الى ما حاولوا الهروب منه وهو كثرة المقارنات .

واقترحت طريقة اخرى تجمع ما بين قسمات طريقة الترتيب وطريقة المقارنة الثنائية ، وفي هذه الطريقة يقسم الموظفون الى مجموعات

(١) Tiffin, Mc cormick. op. cit., p. 233. ; Tiffin, op, cit., p, 130,

انظر كذلك : الدكتور على السلمي ، ادارة الافراد لرفع الكفاءة الانتاجية ، ١٩٧٠ ،

ص ٢٤٤ - ٢٤٦ .

Tiffin, Mc cormick, op. cit., p. 233.

(٢)

عشوائية ، ويتم ترتيب الموظفين في كل مجموعة طبقا لطريقة الترتيب ، ثم يقارن الموظفون في هذه المجموعات . مثال ذلك : مجموعتان فرعيتان كل منها مرتب من أعلى الى أسفل تقارن بأن يختار الرئيس الأحسن من الموظفين اللذين يأتى اسمهما على قمة كل مجموعة وهكذا (١) .

تقييم الطريقة :

حققت هذه الطريقة نتائج ايجابية في استعمالها . لكن يصيبها انها تحتاج الى عمل كبير يبذله واضع التقدير مما يجعل استعمالها في الغالب مقصورا على تقدير كفاية العامل في الاداء الشامل اكثر من تقدير كفايته في عدة صفات (٢) . كما ان استخداماتها محدودة جدا . فلا يمكن استخدامها لأغراض الترقية مثلا ، لأنها لا تبين السبب الذي من أجله رتب الموظف عاليا أو في القاع ، ولذا السبب فانها لا تستخدم للنقاش مع الموظف في كيفية ادائه لعمله ، كما لا تستخدم في نقله أو فصله . وهذه العيوب تقصر فائدة هذه الطريقة على مجرد استخدامها كوسيلة لتقييم الطرق المتبعة في اختيار العاملين (٣) ، بمعنى انه اذا كان العاملون الذين حصلوا على المراتب المتقدمة في تقدير الكفاية هم الذين أحرزوا الدرجات أو المراتب العالية في الاختبارات التقييمية ، فان ذلك يشير الى صحة الطريقة التي اتبعت في اختيارهم ، والعكس صحيح .

المبحث الثالث

طريقة التوزيع الاجبارى

بناء الطريقة :

تستخدم هذه الطريقة لمنع الرؤساء من حشد مرءوسيههم في أعلى معدل التقدير ، أو على أية نقطة أخرى فيه . كما تستخدم هذه الطريقة كذلك عندما يكون عدد الموظفين المراد تقييمهم كبيرا .

وتقوم هذه الطريقة على أساس توزيع الموظفين الى طوائف مختلفة ، بنسب مئوية معينة في كل طائفة . وتستند هذه الطريقة الى

Yoder and others op. cit. p. 15.23.

(١)

Chruden, sherman, op. cit., p. 217.

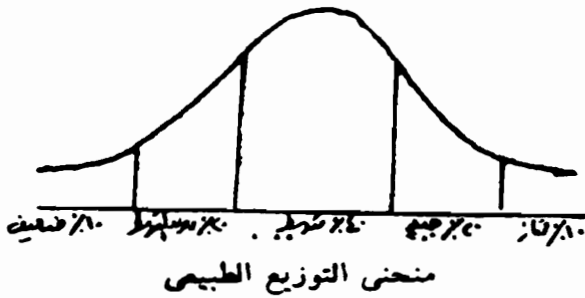
(٢)

Tiffin, op. cit., p. 130.

(٣)

ان قدرات الناس عموما تتوزع طبقا لمنحنى فيه عدد المتنازعين والضمايف قليل ، ويتكدس معظم الناس حول الوسط .

وتتم هذه الطريقة بوضع اسم كل عامل على أحد الكروت ، ويطلب من الرئيس أن يضع كل كرت في إحدى مجموعات خمس هي : ممتاز ، جيد : متوسط ، دون المتوسط وضعيف . ويطلب منه كذلك أن يوزع الكروت على المجموعات السابقة بنسب مئوية مختلفة هي في الغالب : ١٠٪ ممتاز ، ٢٠٪ جيد ، ٤٠٪ متوسط ، ٢٠٪ دون المتوسط ، ١٠٪ ضعيف . وهذه النسب المئوية غالبا ما تستخدم كمعالم على الطريق أكثر منها قواعد جامدة (١) . (شكل رقم ٨) .



(شكل رقم ٨)

وقد يعترض بعض الرؤساء على توزيع رجالهم وفقا للنسب السابقة لعدم تمثيلها عن حقيقة الواقع ، لذا فقد يطلب منهم أن يرتبوا الرجال من الممتاز الى الضعيف ، وأن يحددوا النسب المئوية للتوزيع على أساس ما يسفر عنه هذا الترتيب (٢) .

واذا كان الموظفون في ظل هذه الطريقة يقيمون عادة في الاداء الشامل ، فانهم يمكن ايضا أن يقيموا في عدد من الصفات كل منها على استقلال اذا كان ذلك مرغوبا فيه . وقد ظهر من دراسات اجراها البعض انه يمكن في هذه الحالة تقييم الموظف في عنصرين فقط هما : « الاداء الحالي للعمل » ، و « الامكانيات الاشرافية » . وفي عنصر « الاداء الحالي للعمل » استخدم معدل من خمس مراتب موزع بالنسب المئوية سالفة الذكر ، أما في تقدير عنصر « الامكانيات الاشرافية » فقد استعمل معدل من ثلاث مراتب هي : « لديه امكانية

عالية ، لديه امكانية ، ليست لديه أية امكانية » ، غير أنه يوصى بعدم استخدام طريقة التوزيع الاجبارى فى تقدير العنصر الثانى لان بعض الادارات قد لا يكون بها من الموظفين من لديهم هذه القدرات ، بينما يوجد عديد يملكون هذه القدرات فى ادارات أخرى (١) .

تقييم الطريقة :

لهذه الطريقة بعض المزايا ، وعديد من العيوب . فمن مزاياها انها يسهل شرحها وادارتها ، وانها تستبعد امكانية تفسير نماذج التقارير على نحو متباين بواسطة رؤساء مختلفين (٢) .

أما عيوبها فتتمثل فى العيب الاساسى فى طرق الترتيب ، وهو عدم امكانية قياس الاختلافات بين العاملين . كما انها لا تقدم معلومات اساسية كافية يمكن أن يناقش الرئيس مرءوسيه على اساسها فى نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم . كما أن هذه الطريقة لا تنمى القدرة التحليلية للرؤساء ، اذ يظل الرئيس غير قادر على الاجابة عن سؤال « لماذا هذا الموظف غير مرضى ؟ » (٣) .

وهذه الطريقة - فى رأى البعض - تقوم على تفكير خداع ، ذلك انه اذا كانت معظم القدرات تتوزع فى الناس عموما وفقا لمنحنى عادى ، الا أننا فى أية منظمة نتعامل مع مجموعة منتقاة من الافراد ، فهم يختارون بواسطة ادارة الافراد ورجال الادارة ، واذا اكتشفت اخطاء فى الاختيار فان ذلك يتلافى اثناء فترة الاختبار ، لذا فان التوزيع العادى للقدرات لا ينطبق على مجموعة العمل (٤) . كما أن هذه الطريقة تفترض أن كل المجموعات عندها نفس النسبة من الرجال الممتازين والمتوسطين والضعاف ، وهذا افتراض غير صحيح (٥) .

ولعل من الطريف القول ان هذه الطريقة تعيد الى الازهان قصة

Tiffin, Mc cormick, op. cit., pp. 234 — 235. (١)

Strauss, Sayles. op cit., p. 556. (٢)

Luck, op. cit., p. 264, (٣)

Beach, op. cit., p. 319. (٤)

Strauss, Sayles, op. cit. p. 556 (٥)

انظر كذلك :

الدكتور على السلسوى : المرجع السابق ، ص ٢٤٦ - ٢٤٧ ، وعبد الرحمن عبد الباقى عمر ، المرجع السابق ، ص ٢٧٢ .

الاستاذ الذى كان يدرس لفصل مكون من اربعة طلبة ، وفى بداية العام اعلن انه سوف يكون هناك طالب ممتاز ، واثنان متوسطان ، وواحد ضعيف ، وهذا بالضبط ما قيم به الطلبة فى الامتحان فى نهاية العام . ان الاستاذ فى قصتنا هذه اعلن نتيجة امتحان الطلبة حتى قبل ان يؤدوا الامتحان ، وهو ذات مايفعله الرئيس مع مرعوسيه فى طريقة التوزيع الاجبارى .

الفصل الثالث

قوائم المراجعة

تمهيد وتقسيم :

تتضمن هذه القوائم عبارات تصف سلوك العامل ، ويطلب من الرئيس أن يحدد بطريقة أو بأخرى العبارات التى تصف أو لا تصف الموظف .

وقوائم المراجعة تقدم لنا طريقتين لتقدير كفاية الموظف ، الاولى : قائمة المراجعة بالأوزان ، الثانية : قائمة مراجعة الاختيار الاجبارى .

المبحث الاول

قائمة المراجعة بالأوزان

بناء الطريقة :

قائمة المراجعة بالأوزان طريقة شائعة فى تقدير الكفاية ، وتحتاج فى وضعها الى عمل مبدئى كبير .

ولكى توضع قائمة المراجعة بالأوزان (١) ، فانه يطلب من الموظفين الذين لهم علاقة وثيقة بعمل أو مجموعة اعمال ، أن يكتبوا عددا كبيرا من العبارات التى تصف بموضوعية مختلف أوجه سلوك العمل ، متدرجة من السلوك المرغوب فيه الى السلوك غير المرغوب فيه ، ثم يحكم الخبراء على الدرجة التى تبين فيها هذه العبارات السلوك المرغوب فيه والسلوك غير المرغوب فيه .

ثم تلخص احكام الخبراء وتحلل وتنتقى على اساسها العبارات التى يعتمد عليها اكثر فى بناء هذه الطريقة ، وترتب العبارات فى طوائف

(١) انظر فى تفصيل بناء هذه الطريقة :

Beach, op. cit., p. 319; Tiffin, Mc cormick, op. cit.
pp. 235 — 236.

متدرجة من العبارات المرغوب فيها جدا الى العبارات غير المرغوب فيها على الاطلاق .

وتحدد اوزان العبارات بما يتناسب مع أهمية كل عبارة .

ومهمة الرئيس المقيم ان يحدد العبارات التي يرى انها اكثر وصفا لسلوك الموظف . وتقدير كفاية الفرد هو متوسط اوزان العبارات الوصفية التي يحددها المقيم . على انه ينبغي ان نذكر هنا ان المقيم يحدد العبارات التي تعبر عن رايه في الموظف دون ان يعرف وزنها الرقعى ، وتقوم ادارة الافراد بعد ذلك برصد هذه الدرجات .

ولهذه الطريقة اشكال مختلفة ، واحد الاشكال المستخدمة بتوسع في الخدمة العامة في الولايات المتحدة الامريكية وضعه J. B. Brobst ويعتمد هذا الشكل على دراسة كل نوع من الوظائف . مثل وظائف البوليس وامناء المكتبات . والمدرسين ... الخ ، ثم وضع كل الصفات المحتملة بالنسبة الى كل وظيفة . وقد تصل هذه الصفات الى مائة وصف مثل : كسلان ، بطيء الحركة ، نشط ، كبير السن ، به هاهات جسمانية ، عديم المبالاة ، يتكلم كثيرا ، يتعاون مع غيره في العمل ، كثير الانتقادات ، مرح ، ماهر في الحكم على الاشياء ، حسن التصرف ، يحتاج باستمرار الى من يوجهه ... الخ . ويطلب من الرؤساء المباشرين اختيار الصفات التي تنطبق على كل موظف من بين تلك الصفات حسب ملاحظتهم له (١) .

تقييم الطريقة :

لهذه الطريقة عدة مزايا فهي سهلة . كما انها تقلل من تفسيرات الرؤساء للعبارات ، اذ مطلوب من الرؤساء فقط ان يعبروا عن آرائهم

White (Leonard D), introduction to the study of (١)
public administration, Fourth edition, 1955, pp. 390 — 391.

انظر كذلك : الدكتور سليمان محمد الطماوى : مبادئ علم الادارة العامة ، ١٩٦٥ ، ص ٥٦٨ ، والدكتور محمد توفيق رمزى ، مذكرات في علم الادارة العامة ، ١٩٦٠ ، ص ١٤٠ — ١٤٢ .

ويرى البعض ان نظام برويست قد بطل تقريبا خلال السنوات الماضية لاسباب متعددة ، اولها انه يصعب على المقيمين ان ينظروا الى مائة فقرة كلما قاموا بتقدير موظف لان ذلك يستغرق كثيرا من الوقت . وثانيا لان تعيين اوزان لمصفات الموظف المختلفة امر مشكوك في دقته : انظر :

فردريك ت. بنت ، المرجع السابق ، ص ١١٤ .

بالتأشير على العبارات التي يرون انها تصف الموظف (١) ، وبالتالي تسمح هذه الطريقة للرئيس ان يكون اكثر تحديدا واقل غموضا عند التعبير عن رايه في كفاءة الفرد (٢) . واخيرا فان هذه الطريقة تجعل الرئيس يفكر عند التقدير في ادق الصفات التي تتطلبها الوظيفة ، وبالتالي لا تشكل الانطباعات الغامضة اساس التقدير (٣) .

غير انه يؤخذ على هذه الطريقة ان بناءها يحتاج الى وقت طويل جدا ، خاصة وان كل عمل مختلف يحتاج الى قائمة بالمراجعة خاصة به (٤) . كما ان هذه الطريقة لا تقضى على تحيز الرئيس على الرغم من عدم معرفة الاخير لاوزان العبارات ؛ ذلك انه حتى الرئيس الخامل يمكنه معرفة انه سيعطى الموظف تقديرا ضعيفا اذا ما اشر على بند « قليل الانتاج » ، ولانه سيعطيه تقديرا عاليا اذا ما اشر على بند « غزير الانتاج » .

المبحث الثاني

قائمة مراجعة الاختيار الاجبارى

بناء الطريقة :

اهم نقد يوجه الى طرق تقدير الكفاية السابقة انها عرضة لتحيز واضعى التقديرات . وهناك حلان للتقليل من هذا التحيز ، الاول هو تدريب الرؤساء على وضع التقديرات ، وحتمهم على ان تكون تقديراتهم دقيقة . الثانى هو وضع طريقة للتقدير لا تؤثر فيها تحيزات واضعى التقديرات . وطريقة قائمة بمراجعة الاختيار الاجبارى محاولة لتقديم حل من النوع الثانى (٥) .

ولقد وضعت طريقة قائمة بمراجعة الاختيار الاجبارى فى الجيش الامريكى اثناء الحرب العالمية الثانية ، ذلك انه لما كان لتقدير الكفاية اثر كبير فى المستقبل الوظيفى للضابط ، فان معظم الرؤساء يميلون الى اعطاء الضباط تقديرات عالية ، حتى انه عندما اريد اختيار ١٥٠ جنرالا من الضباط فانه من بين ٤٠٠٠ ضابط من الرتب العليا قيم ٢٠٠٠ بمرتبة ممتاز . ومن اجل تصحيح هذا الاتجاه وضع الجيش

Yorder (Dale), personnel management and industrial (١)
relations, Fifth edition, 1965, p. 369.

Ghiselli, Brown, op. cit., p. 113

(٦)

Beach, op. cit., pp. 319 — 320.

(٧)

Beach, op. cit., p. 320.

(٨)

Ghiselli, Brown, op. cit., p. 114.

(٩)

برنامجا انتهى فيه المتخصصون الى طريقة قائمة مراجعة الاختيار الاجبارى .

وطريقة قائمة مراجعة الاختيار الاجبارى تتطلب لوضعها قدرا كبيرا من العمل المبدئى ، ويتضمن هذا العمل وضع مجموعات من العبارات . وعند تقييم الموظف يطلب من الرئيس عادة أن يحدد العبارات الأكثر وصفا للموظف ، أو العبارات الأكثر وصفا والعبارات الأقل وصفا له .

ولهذه الطريقة عديد من الاشكال ، منها ما يستخدم عبارتين أو ثلاثا أو اربعا أو خمسا فى كل مجموعة . ومنها ما يستخدم عبارات كلها لصالح الموظف ، وبعضها يستخدم عبارات لصالح وضد الموظف فى ذات المجموعة ، بينما يستخدم البعض عددا متساويا من المجموعات يتكون كل منها من عبارات لصالح الموظف أو ضده . كما تتطلب بعض الاشكال من الرئيس أن يحدد العبارتين الأكثر وصفا للموظف من بين العبارات المذكورة ، ويتطلب البعض أن يحدد الرئيس عبارة واحدة على الأكثر وصفا للموظف ، بينما يتطلب البعض الآخر من الرئيس أن يحدد العبارة الأكثر وصفا والعبارة الأقل وصفا للموظف (١) .

ومثال لاحد اشكال هذه الطريقة المجموعة الرباعية التالية :

١ - لديه القدرة على تصريف الامور الطارئة .

٢ - يتردد فى عرض افكار جديدة .

٣ - عارف باهدافه .

٤ - يختلط عليه الامر تحت الضغط .

وفى هذه المجموعة توجد عبارتان لصالح الموظف وعبارتان ضده . ويطلب من الرئيس أن يحدد العبارة الأكثر وصفا للموظف والعبارة الأقل وصفا له فى المجموعة . وهذا التحديد امر شاق ؛ لان كلا من العبارتين اللتين فى صالح الموظف تبدوان متساويتين فى القيمة وكلا من العبارتين اللتين ضد الموظف تبدوان متساويتين فى القيمة ايضا . وأيما ما كان الامر فان احدى العبارتين اللتين فى صالح الموظف هى التى

Smith, op. cit., p. 115.

(١)

انظر كذلك : الدكتور على السلى ، المرجع السابق ، ص ٢٤٨ - ٢٤٩ ،
وعبد الرحمن عبد الباقي عمر ، المرجع السابق ، ص ٢٧٣ - ٢٧٥ .

تعد في صالحه فعلا ، واحدى العبارتين اللتين ضده هى التى تعد ضده فعلا (١) .

ففى مثالنا السابق تبدو العبارة الاولى متساوية مع العبارة الثالثة فى قيمة الافضلية ، أى بالقدر المرغوب فى الموظف الذى تعنيه كل من العبارتين . وتبدو العبارة الثانية متساوية مع العبارة الرابعة بالقدر غير المرغوب فى الموظف الذى تعنيه العبارتان . وعندما يقرأ الرئيس هذه العبارات فإنه سوف يختار عبارة ما ؛ لأنها أكثر وصفا للموظف ، وليس لأنها أحسن أو أسوأ من العبارة الأخرى ، ما دامت العبارتان تبدوان متساويتين فى قيمة الافضلية (٢) .

ولقد قارن Berkshire and Highland بين الاشكال العديدة لطريقة قائمة مراجعة الاختيار الاجبارى من ناحية مقاومتها للتحيز ، ودرجة الاعتماد عليها ، ودرجة صحتها ، ومدى قبولها من المقيمين ، وانتهيا الى أن الشكل الذى يتكون من مجموعات كل منها تتضمن أربع عبارات كلها لصالح الموظف ويطلب من الرئيس اختيار العبارتين الأكثر وصفا للموظف هو أفضل الاشكال (٣) .

ومثال هذا الشكل ، المجموعة التالية بالنسبة لتقييم المدرسين :

- ١ - صبور مع الذين يتعلمون ببطء .
- ٢ - يحاضر بثقة .
- ٣ - يهتم بتلاميذ الفصل ويصفى اليهم .
- ٤ - يخبر تلاميذ الفصل مسبقا بموضوع الدرس .

وبينما تبدو كل العبارات فى المجموعة السابقة لصالح المدرس ، فإن البعض منها يفرق بين المدرس الجيد والمدرس الضعيف ، بينما لا يقدم البعض الآخر هذه التفرقة . فالمدرس الجيد والمدرس الضعيف غالبا ما يوصفان بنفس القدر بأنهما يحاضران بثقة ويخبران تلاميذ الفصل مسبقا بموضوع الدرس ، فى حين أن المدرس الجيد هو وحده الذى يوصف غالبا بأنه صبور مع الذين يتعلمون ببطء ، ويهتم بتلاميذ الفصل ويصفى اليهم . وفى العمل وبعد وضع الدرجات الكلية بجمع الأوزان المخصصة للعبارات السابقة وفقا لقيمتها التمييزية ، وجد أن

Chrudén, sherman, op. cit., pp. 221 — 222. (١) ، (٢)

Berkshire (J.R.), Highland (R.W.), Forced-choice performance rating — A methodological study, personnel psychology, Vol. 6, No. 3, Autumn 1953, pp. 356 — 357 and p. 363. (٣)

المدرس الذى وصف بالعبارات التى لا تميز بين المدرس الجيد والمدرس الضعيف حصل على أدنى الدرجات ، بينما حصل المدرس الذى وصف بالعبارات التى تميز بين المدرس الجيد والمدرس الضعيف على أعلى الدرجات (١) .

ولقد وجد البعض أن ١٠ رباعيات تتضمنها طريقة قائمة مراجعة الاختيار الإجبارى تعطى ذات النتيجة التى تعطىها ٢٨ رباعية ، لذا فقد انتهى هذا البعض الى افضلية طريقة قائمة مراجعة الاختيار الإجبارى المختصرة (٢) .

واذا كنا نؤيد هذا البعض فيما انتهى اليه من افضلية الطريقة المختصرة ، إلا أن القول بأن ١٠ رباعيات يمكن أن تقوم مقام ٢٨ رباعية لا يعدو أن يكون اجتهدا قد يخطئ وقد يصيب ، كما قد يصل الى عكسه آخرون .

كما رأى البعض أنه من الضروري فى هذه الطريقة اعداد « فهرس افضلية » و « فهرس تمييزية » لكل عبارة (٣) .

واذا ما حدد الرئيس العبارات التى تصف الموظف ، فانه يمكن تحويل العبارات بسهولة الى درجات ، اذا ما كانت القيمة التمييزية لكل عبارة محددة . ويشير اصطلاح القيمة التمييزية discriminative value الى درجة تمييز كل عبارة بين الموظف القوى والموظف الضعيف ، وهذه القيمة التمييزية مترجمة الى درجات تستخدم كأوزان للعبارات . ومن المهم أن يظل الرئيس غير عالم بالقيمة التمييزية للعبارات ، والا أصبح قادرا على التحكم فى التقدير الكلى للموظف . ويعتبر عدم القدرة على التحكم فى التقدير مصدر قلق بعض المقيمين ، لكنه خطوة فى الاتجاه المرغوب فيه نحو الموضوعية وبعيدا عن التحيزات الشخصية (٤) .

وتكمن الصعوبة فى طريقة قائمة مراجعة الاختيار الإجبارى فى وضع عبارات المجموعات ، ولقد أشار البعض (٥) الى خطوط عريضة يمكن اتباعها لوضع هذه العبارات تخلص فى :

Smith, op. cit., pp. 114 — 115.

(١)

Taylor (E.K.), Schneider (D.E.), clay (H.), short

(٢)

froced-choice ratings work. personnel psychology, Vol. 7. No. 2, summer 1954, pp. 245 — 250.

Yoder and others, op. cit., p. 15.24.

(٣)

Chruden, sherman, op. cit., p. 222.

(٤)

Yoder and others, op. cit., p. 15.24.

(٥)

١ - جمع عبارات عن العمل .

٢ - انتقاء العبارات التي لها صفة الملاحظة والعمومية .

٣ - وزن درجة العبارات في قيمة الافضلية ، بحيث تبدو العبارات التي في صالح الموظف متساوية في الافضلية ، وتبدو العبارات التي ضد الموظف متساوية في عدم الافضلية .

٤ - مراعاة ان تميز كل عبارة بين الموظف القوي والموظف الضعيف .

٥ - تحديد الدرجة التي تحصل عليها كل عبارة .

تقييم الطريقة :

لطريقة قائمة مراجعة الاختبار الاجبارى مزاياها وعيوبها . فمن مزايا هذه الطريقة انها تقلل من تحيز الرئيس لانه لا يعرف أية عبارة افضل من الاخرى ، اذا ما كانت قيمة الافضلية العبارات متساوية (١). كما ان صحتها ودرجة الاعتماد عليها عالية (٢) . وهي تتلافى الاخطاء التي تكتنف طرق التقدير الاخرى ، مثل اخطاء الهالة والاختاء الدائمة ، وتسمح بمقارنة العاملين في مختلف المجموعات وفي ظل مختلف الرؤساء (٣) .

غير ان لهذه الطريقة عيوباً أدت في كثير من الاحيان الى استبعادها من برامج تقدير الكفاية . فهذه الطريقة تقوم أساساً على افتراض ضمنى مؤداه عدم الثقة بنزاهة الرؤساء الامر الذي يحرضهم ضد استعمالها (٤) . كذلك فان هذه الطريقة لا تمكن الرئيس من مناقشة مرعوسه في نقاط قوته ونقاط ضعفه ، وبالتالي يتعذر رسم خطة لتحسين اداء الاخير (٥) . هذا فضلاً عن انه من الصعب الحفاظ على سرية مفاتيح هذه الطريقة (٦) . بل ان هناك اعتقاداً بان الرؤساء يمكنهم

Tiffin, op. cit., p. 131.

(١)

Paterson, op. cit, pp. 149 and 153.

(٢)

Smith, op. cit., p. 115.

(٣)

ونظر في تفصيل الاخطاء المشار اليها في التنبؤ البحث الثاني من الفصل الثاني من الباب الثالث من هذا القسم .

Strauss, sayles, op. cit., p. 557.

(٤)

Chruden, sherman, op. cit., p. 222; Tiffin, Mc cormick, (٥)

op. cit., p 239.

(٦) الدكتور على السلمي ، المرجع السابق ، ص ٢٤٩ . وكذلك :

Tiffin, op. cit., p. 131.

ان يحلوا عقدة ما تمنيه العبارات ، ثم يعطون التقديرات التي يريدونها (١) . فقد ذهب البعض الى القول بأن الرؤساء الاذكياء وجدوا وسائل لقهر هذه الطريقة ، فعندما يريدون اعطاء موظف متوسط الكفاءة تقديرا عاليا ، فانهم يصفونه ببساطة كأحسن الموظفين الذين يعرفونهم ، فاذا كان احسن الموظفين هو (١) فانهم يصفون الموظف متوسط الكفاءة (ب) مثل وصفهم للموظف (١) ، وبالتالي يحصل الموظف المتوسط على تقدير مماثل لتقدير الموظف الممتاز (٢) . واخيرا فان وضع طريقة جيدة لقائمة مراجعة الاختبار الاجبارى لكل مجموعة عمل مختلفة يحتاج الى مهارة ووقت ومال ، والفشل في دفع كل هذه التكاليف يؤدي في اغلب الاحيان الى الا تكون لهذه الطريقة ميزة على طرق التقدير الاخرى (٣) .

Strauss, sayles, op. cit, p. 557.

(١)

Oberg (Winston), Make performance appraisal

(٢)

relevant, Harvard business Review, Vol. 50, No. 1, January-february 1972, P. 64.

Smith, op. cit., p. 115.

(٣)

الفصل الرابع

طريقة الوقائع الجوهرية

بناء الطريقة :

تقوم هذه الطريقة على أساس من أن أى عمل يحتاج الى عديد من المتطلبات بعضها جوهرى . والمتطلبات الجوهرية يجب أن تتحدد من خلال ملاحظات سلوك الموظفين فى العمل ، ثم تسجل هذه المتطلبات فى كتيب صغير تحت طوائف مختلفة . ومن امثلة هذه الطوائف بالنسبة للعمال : الحكم judgement ، القدرة على التعلم Learning ability ، الانتاجية productivity ، مدى درجة الاعتماد عليه dependability ، الدقة فى العمل accuracy of work ، المسؤولية responsibility ، المبادرة initiative . وبالنسبة للمهندسين : القدرة على التخطيط planning ability ، القدرة على صنع القرار decision making ، ability كتابة التقارير Report writing ، التنظيم مع المجموعات الاخرى coordination with other groups ، الخلق creativeness ، المعرفة الفنية technical Knowledge

وعندما يستخلص الرؤساء الوقائع الجوهرية او الاعمال الاستثنائية فى النجاح والفشل التى يأتيا مرءوسوهم فى العمل ، يقومون بتسجيل هذه الوقائع يوميا - وقبل أن ينسوها - تحت احدى طوائف متطلبات العمل المناسبة والمسجلة فى الكتيب الذى يحتفظ به الرئيس لكل موظف ، على أن يبلغ الرئيس الموظف بالواقعة الجوهرية فى الوقت المناسب ، واذا كانت سلبية فعليه أن يتيح له كافة الفرص لبيان وجهة نظره (١) .

فالكتيب الذى يحتفظ به الرئيس يجب ألا يسجل التفاصيل ، فحفظ كتيب صغير تسجل فيه كل الاخطاء يتعارض مع فلسفة أن الاشراف يجب ألا يبالغ فى التأكيد على اللوم (٢) ، بل يتعين أن يتضمن هذا الكتيب الوقائع الجوهرية ليس الا .

Strauss, Sayles, op. cit., p. 558.

(١)

انظر كذلك : الدكتور زكى هاشم ، الاتجاهات الحديثة فى ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، ١٩٧٢ ، ص ٢٩٣ - ٢٩٤ .

والدكتور على السليمى ، الرجوع السابق ، ص ٢٤٩ - ٢٥٠ .

Strauss, sayles, op. cit., p. 558.

(٢)

والوقائع الجوهرية حقائق وليست آراء ، لكن ليست كل الحقائق جوهرية . ومن أمثلة الوقائع الجوهرية ما يلي (١) :

تحت طائفة اتقان العمل : accuracy of work

هناك وقائع جوهرية ايجابية مثل :

- ١ - يستجيب لمعرفة العمل الجديد أو الصعب .
- ٢ - ينتج انتاجا حسنا في ظروف معاكسة .

وهناك وقائع جوهرية سلبية مثل :

- ١ - فشل في مراجعة وفحص العمل .
- ٢ - فشل في استعمال الآلات أو الماكينات المناسبة .

تحت طائفة كيفية العمل : Quality of work

هناك وقائع جوهرية ايجابية مثل :

- ١ - توصل الى احسن طريقة لاداء العمل .
- ٢ - احتفظ بانتاج عال في ظروف غير ملائمة .

وهناك وقائع جوهرية سلبية مثل :

- ١ - يخطط للعمل تخطيطا ضعيفا .
- ٢ - فشل في ان يوجه مجموعته الى الطريقة السليمة في اداء العمل .

ولنضرب مثلا للواقعة الجوهرية : لنفترض ان كاتبة على الآلة الكاتبة كتبت . { خطابا لعملاء مؤسسة او شركة ما ، وهذا العدد هو ما تنجزه يوميا ، فهذه واقعة تسجل في السجلات الانتاجية للادارة ، اذا ما كانت تحتفظ بمثل هذه السجلات ، لكنها ليست واقعة جوهرية اذا كان متوسط انتاج هذه الكاتبة في اليوم . { خطابا .

لكن اذا كتبت هذه الكاتبة . { خطابا في احد الايام السيئة الذي احتاجت فيه آلتها الكاتبة الى بعض الاصلاحات ، فضلا عن ان عددا غير مالوف من التعقيدات والصعوبات قد قابلها في هذا اليوم ، فان هذا يسجل لها كواقعة جوهرية ايجابية لانها عملت بسرعة وأنتجت مثل ما تنتجه في الايام العادية .

فالوقائع الجوهرية وقائع يبحث عنها ، وليست مجرد الاداء الحسن او الاداء السيء في ذاته (١) .

وتقدير كفاية الموظف يتم بتجميع الوقائع الجوهرية الايجابية والسلبية التي لوحظت عنه أثناء أدائه للعمل . فاذا سجل عدد كبير من الوقائع الجوهرية الايجابية وعدد قليل من الوقائع الجوهرية السلبية عن موظف ما في مدة معينة ، فان تقدير كفايته يكون عاليا . وعلى العكس من ذلك اذا كان عدد الوقائع الجوهرية السلبية المسجلة عنه كبيرا ، وعدد الوقائع الجوهرية الايجابية قليلا فان تقدير كفايته يكون ضعيفا (٢) .

تقييم الطريقة :

هذه الطريقة شأنها في ذلك شأن الطرق السابقة ، لها مزاياها وعيوبها . فمن مزايا هذه الطريقة ان تقدير الكفاية يبنى في ظلها على الحقائق اكثر منه على التقدير الشخصي للصفات ، فلم يعد كافيا أن يقول الرئيس ان « فلان متعب في معاملة الناس » ، بل يتعين ان يقدم وقائع محددة تثبت ذلك ، ولتأكيد الموضوعية فان الرئيس يسجل كل واقعة بسرعة بدلا من ان يحاول تذكر ما كان منذ فترة طويلة ، وهذا من شأنه ان يزيد من مقدرة الرئيس على تقدير الموظف ، كما انه يخفض من الاتجاه العام نحو تقييم الموظف اساسا في كيفية أدائه لعمله في الفترة السابقة مباشرة على التقدير (٣) . كذلك فان مناقشة الوقائع الجوهرية السلبية مع الموظف عند تسجيلها ، واتخاذ اقرار ما في وقت لاحق تأسيسا على هذه الوقائع ، يجعل الاحتمال ضعيفا في أن يشعر الموظف بأنه عومل بمعاملة غير عادلة (٤) .

ومن مزايا هذه الطريقة كذلك انها تقدم سجلا بوقائع معينة يمكن على اساسها ان يناقش الرئيس مرءوسيه في مقابلة التقدير او التشاور والمقصود بها تطوير وتحسين أداء العامل (٥) .

كما تقدم هذه الطريقة مزايا اخرى ، اذ انها تنمي مهارات الرؤساء في الاشراف وفي المقابلات ، وبالتالي في معرفة مرءوسيه . كما انها

Chruden, Sherman, op. cit., p. 220. (١)

Tiffin, op. cit., p. 132, (٢)

Strauss, sayles, op. cit., p. 558 (٣)

Tiffin, op. cit., p. 132. (٤)

Tiffin, Mc cormick, op. cit., p. 241. (٥)

تجنب الرئيس اجراء مقارنات بين العاملين ، اذ التركيز يكون على امثلة محددة للاداء ، و بالتالى يتخلص الرئيس من تساؤلات العاملين « لماذا قيم فلان اعلى منى ؟ » . كما ان من حسنات هذه الطريقة ما تشيحه من مناخ بناء فى العلاقة بين الرئيس والمرئوس (١) .

غير ان لهذه الطريقة ايضا عيوبها : فهى ربما تعطى العمال انطبعا بان كل شىء بعملونه يدون فى الكتيب الذى يحتفظ به الرئيس . كما انها تؤدى الى اشراف دقيق جدا يلوى اعناق المرئوسين (٢) ، مما قد يؤدى الى تدميرهم ، الامر الذى تنعكس آثاره على العمل . هذا فضلا عن ان هذه الطريقة تتطلب من الرؤساء جهدا اكبر ، اذ يتعين عليهم تدوين الوقائع الجوهرية بصفة يومية او اسبوعية . واخيرا فان الرئيس قد يضع نماذج للعمل يحكم فى ضوءها على عمل الموظف ، وهذه النماذج قد تبدو غير عادلة فى نظر الموظف ، الامر الذى قد يشبط همته (٣) .

Wolf. op. cit. p. 229.

Beach, op. cit., p. 321.

Oberg, op. cit., p. 64.

(١)

(٢)

(٣)

الفصل الخامس

طرق أخرى للتقدير

تمهيد :

قد تستخدم في تقدير كفاية العاملين طرق أخرى أقل أهمية من الطرق السابقة ، ومن هذه الطرق : المراجعة الميدانية ، التقدير الحر ، التقدير الجماعي ، مراكز التقدير ، ونماذج العمل . وسوف نتناول هذه الطرق باختصار في هذا الفصل .

المبحث الأول

المراجعة الميدانية

تقوم طريقة المراجعة الميدانية The field review method على مقابلة عضو مدرب في إدارة الأفراد للرئيس ، للحصول منه على معلومات عن كفاءة أداء مرؤوسيه لعملهم ، وعلى أساس هذه المقابلة يعد هذا العضو تقديرا عن كل موظف ، وعادة ما يرسل هذا التقدير الى الرئيس للموافقة عليه ، أو لاقتراح تعديله اذا ما رأى وجها لذلك . وليست هنا عناصر تقدير ، ولا درجات ، لكن تقديرات عامة عن طريق المراتب ، مثل : ممتاز ، مرضى ، غير مرضى (١) .

وهذه الطريقة تعفى الرئيس من ملء نماذج للتقدير ، وتكتفى بالأسئلة التي توجه اليه من عضو إدارة الأفراد عن متطلبات كل عمل في وحدته ، وعن أداء كل عامل للعمل . وعضو إدارة الأفراد لا يحاول فقط معرفة كيف يؤدي العامل العمل ، لكن أيضا لماذا هو يؤديه كذلك ، وما الذي يجب عمله لتحسين أدائه أو لتطويره وتنميته (٢) .

ويعتمد نجاح هذه الطريقة أساسا على مهارة ممثل إدارة الأفراد ، فإذا كان يعرف عمله جيدا فإن ذلك سيساهم في الحصول على تقديرات دقيقة (٣) .

وتتميز هذه الطريقة بأنها قد تدفع الرؤساء للاهتمام بتقديراتهم وتخليصها من التحيز ؛ نظرا للرقابة الواسعة التي يمارسها ممثل ادارة الافراد على عملية التقدير . كما ان هذه الطريقة تقدم لادارة الافراد معلومات هامة عن القوة العاملة في المنظمة ، وبالتالي يكون ممثلو هذه الادارة في وضع يستطيعون منه أن يروا المنظمة ككل ، مما يمكنهم من تقديم اقتراحات ايجابية للاستفادة من القوى البشرية بها (١) .

والعيب الاساسي لهذه الطريقة في رأى البعض انها تحتاج الى مجهودات اثنین من ممثلى الادارة للقيام بعملية التقدير (٢) . لكن هذا القول مردود عليه بأن أية طريقة للتقدير تحتاج دائما في تنفيذها الى مجهودات اكثر من موظف .

المبحث الثاني

التقدير الحر

لا يستخدم التقدير الحر *free form essay* معدلات بيانية ، ولا قوائم مراجعة ، ولا أية وسائل أخرى ، فهو طريقة أقل رسمية من ذلك ، فيها يطلب من المقيم أن يسجل انطباعاته عن الموظف ، ويمكن أن تجمع الانطباعات - اذا كان ذلك مرغوبا من المنظمة - تحت بنود مريضة مثل : طريقة أداء العمل ، خصائص الموظف ، احتياجات التطوير للمستقبل (٣) .

ولكى تؤدي هذه الطريقة اعراضها . فان على الرئيس أن يخصص وقتا وفكرا كافيين لها ، وهذه ميزة وعيب في نفس الوقت ، فهي من جهة تجعل من الرئيس بالضرورة ملاحظا ومحللا ، وهي من جهة أخرى تتطلب منه وقتا اكبر من الوقت الذي يمكن أن ينفق عادة في التقدير (٤) .

ومن الملاحظ أن التقديرات التي تكتب بهذه الطريقة تعتمد غالبا على مهارة ومجهود كاتب التقدير ، أكثر منها على حقيقة الاداء الفعلي للموظف . وبعض الرؤساء ضعاف جدا ككتاب ، لكن هذا لا يعنى بالضرورة أن موظفيهم ضعاف على الرغم من أن مراجعة تقديراتهم قد تعطل هذا الانطباع (٥) .

Wolf, op. cit., p. 228.

Beach, op. cit., p. 322.

(١)

(٢ و ٣ و ٤ و ٥)

ويعاب على هذه الطريقة تنوعها في الطول والمحتوى . ونظرا لانها تمس أوجها مختلفة من أداء الموظف أو من صفاته الشخصية ، فانمن الصعب المقارنة في ظلها بين مختلف التقديرات (١) .

واذا كانت هذه الطريقة تصف أداء العامل بطريقة أكثر شمولاً ، فانها تكون أكثر نفعاً اذا ما استخدمت مع طرق أخرى كطريقة التقدير البياني التي تقدم مقارنات بين الموظفين (٢) .

المبحث الثالث

التقدير الجماعي

يتم تقدير العاملين في هذه الطريقة group appraisal بواسطة مجموعة عمل تتكون عادة من رئيس العاملين المراد تقييمهم ، وثلاثة أو أربعة رؤساء آخرين لديهم دراية بأداء العاملين للعمل ، ورؤساء آخرين يختارون لان لهم علاقات عديدة بالعاملين ويفترض أن تثرى أفكارهم مناقشات المجموعة (٣) .

ولمجموعة العمل رئيس أو منسق هو الذي يوجه المناقشات ، وغالباً ما يكون هو المدير الاعلى مباشرة في المنظمة لثلاثة أو أربعة رؤساء تتضمنهم المجموعة ، وفي بعض المنظمات يقوم بهذا الدور رئيس مدرب يتبع ادارة الافراد (٤) .

وفي اجتماع التقدير يشرح الرئيس المباشر للعامل طبيعة واجبات عمل الأخير ، لانه بحكم وضعه خير من في المجموعة يستطيع ذلك . ثم يناقش المجموع نماذج أداء هذا العمل ، والاداء الذي يؤدي به كل موظف عمله ، وأسباب هذا المستوى من الاداء وافكارا لتحسين أداء العامل اذا تطلب الامر ذلك ، وخطة عمل معينة لتطوير هذا الاداء . ثم تعطى المجموعة مرتبة معينة للموظف مثل : ممتاز ، جيد ، مرضى ، ضعيف ، أو يترك تقدير كفاية الموظف للرئيس المباشر والرئيس الذي يعلوه ، ويفترض بالطبع أن يتلاءم هذا التقدير مع فحوى المناقشة التي أجرتها مجموعة العمل (٥) .

Oberg, op. cit., p. 63.

(١)

Chruden, sherman, op. cit., pp. 222-223.

(٢)

Beach, op. cit., p. 323.

(٣ و ٤ و ٥)

والميزة الأساسية لهذه الطريقة هي أن تعدد الرؤساء يمكن أن يلقى أو يقلل من تحيز الرئيس المباشر . وتبرهن التجارب على أن متوسط تقديرات عدد من الرؤساء عن كل موظف أكثر صحة من تقدير واحد عن كل موظف (١) . فتفكير عدد من الرؤساء عن العامل لا شك أفضل وأكثر شمولاً من تفكير رئيس واحد عنه .

لكن العيب الجدى في هذه الطريقة أنها مضيعة للوقت الى حد كبير (٢) .

المبحث الرابع

مراكز التقدير (٣)

عندما يراد وضع فرد ما في وظيفة معينة ، فإن التنبؤ بكيفية أدائه لعمل هذه الوظيفة في المستقبل مسألة ضرورية . لكن كيف يمكن أن يكون هذا التنبؤ دقيقاً ؟

هناك قاعدة مطردة تقول « ان ما فعله الموظف في الماضي هو أفضل مقياس لما سيفعله في المستقبل » . لكن لنفترض ان المنظمة رأت ترقية عامل الى وظيفة مشرف ، وهذا العامل لم يمارس وظيفة الاشراف مطلقاً ، أو لنفترض انها ارادت اختيار رجل من بين مجموعة من المرشحين لم يمارس أحد منهم هذا العمل أو عملاً شبيهاً به فما الحل؟ في هذه الحالات تستخدم بعض المنظمات طريقة مراكز التقدير Assessment centers لتتنبأ بطريقة أكثر دقة بكيفية أداء الموظف لعمله في المستقبل .

ووفقاً لهذه الطريقة يجتمع الموظفون من مختلف الإدارات ليعملوا معاً يومين أو ثلاثة ، في تخصصات شبيهة بتلك التي سيمارسونها في المستقبل ، والحكم النهائى عليهم يكون للرؤساء الذين قد يقيمونهم بطريقة الترتيب أو المقارنة الثنائية مثلاً .

Bayroff (A.G.), Haggerty (H.R.), Rundquist (1)
(E.A.), Validity of ratings as related to rating techniques and conditions, Personnel Psychology, Vol. 7. No. 1, Spring 1954, p. III.

Beach, op. cit., p. 323. (٢)

oberg, op. cit., p. 66. (٣)

وهناك اعتقاد بأن الافراد الذين يختارون عن طريق مراكز التقدير افضل من الذين يختارون بطريقة غيرها . كما أن هذه الطريقة تمكن العاملين في الاقسام ذات المركز الأدنى أو الأقل أهمية في المنظمة من التنافس مع العاملين من الاقسام الهامة ، وهذا يعنى المساواة في الفرص ، ورفع المعنويات ، وتوسيع قاعدة العاملين المرشحين للترقية .

المبحث الخامس

نماذج العمل (١)

تضع بعض المنظمات نماذج عمل **work-standards** يومية . ولكي تكون هذه النماذج مقنعة وناجحة فانها يجب أن توضع على أساس واقعي وعادل . وعلى ذلك فانه يتعين بذل وقت كبير في ملاحظة الموظفين في العمل ، وفي تبسيط وتحسين العمل ، لمحاولة الوصول الى نماذج انتاج واقعية .

وإذا امكن الوصول الى نماذج واقعية وعادلة فانها يمكن أن تؤدي الى تقدير موضوعي ودقيق لعمل المشرفين والموظفين .

وبرنامج نماذج العمل يفرض على العامل مجموعة من الواجبات ، لذا فانه من الطبيعي أن يربط الرؤساء بين تقدير الاداء وبين كيفية أداء العامل لهذه الواجبات .

والعيب الخطير في هذه الطريقة هو عدم امكانية المقارنة بين العاملين في ظلها . فإذا قيم الموظفون على أساس من هذه النماذج فكيف يمكن المقارنة بينهم لا اتخاذ قرارات تحتاج الى هذه المقارنات ، كقرارات الترقية أو تعديل المرتبات مثلاً .

تعقيب :

والآن وبعد استعراضنا لاهم طرق تقدير الكفاية ، ما هي افضل هذه الطرق في الاستعمال ؟

ليست هناك طريقة أفضل بالنسبة لكل الاغراض ، وفي جميع المواقف ، لكن يمكن القول بصفة عامة أن طرق التقدير البسيطة - كطريقة التقدير البياني - ترجع أفضليتها على طرق التقدير الصعبة الى سهولتها

وملاءمتها للرؤساء غير القادرين على استعمال الطرق الأكثر صعوبة .
أما طرق التقدير الصعبة - كطريقة قائمة مراجعة الاختيار الإجبارى -
فترجع أفضليتها على الطرق البسيطة الى أنها تتقضى مشاكل التحيز في
التقديرات ، وكذا التداخل في الصفات .

وإذا كانت هناك بالتأكيد طريقة أفضل من غيرها بالنسبة الى
غرض محدد ، وفي ظرف معين ، فإن رأى المتخصصين في كل هيئة هو
وحده الذى يستطيع أن يقدم اجابة عن سؤال أى طرق تقدير الكفاية
أفضل ، أخذاً فى الاعتبار - بالطبع - ظروف الهيئة والفرص الذى
تتوخاه هذه الهيئة من التقدير .

* * *

وإذا ما حددت اغراض تقدير الكفاية ، واختيرت طرق تحقيق
هذه الاغراض ، تعين ادارة هذا الطرق . وهذا حديث الباب الثالث .

الباب الثالث

ادارة تقدير الكفاية

طرق التقدير مجرد وسائل يجب ان تدار بدقة انما ما اريد الوصول الى الاغراض المستهدفة . وادارة هذه الطرق تتم عن طريق بيان الموظفين الذين تقدر كفايتهم ، وعدد مرات تقديرهم . ثم تحديد المختصين بالتقدير ، والكشف عن اخطائهم الشائعة في التقدير ، وكذلك ملئ حاجتهم الى التدريب على القيام بهذه المهمة . واخيرا مقابلة واضع التقدير للموظف لمناقشة تقدير الكفاية معا . كل ذلك نناقشه في الفصول الثلاثة التالية .

الفصل الاول

الموظفون الخاضعون للتقدير ، وعدد مرات تقديرهم

تقسيم :

يتضمن هذا الفصل مبحثين : اولهما يحدد الموظفين الخاضعين للتقدير ، والثاني يبين عدد مرات تقديرهم .

المبحث الاول

الموظفون الخاضعون للتقدير

ثار التساؤل عما اذا كان الامر يستدعى تقييم كل افراد المنظمة ام لا ، ولقد كانت السياسة القديمة ترى ان تقدير الكفاية ملائم فقط للمبتدئين Biginners . ومن يقضون فترة الاختبار 'probationary workers' ، والموظفين بالساعة 'hourly employees' ، والموظفين الكتابيين 'clerical workers' ، وآخرها امتد التطبيق الى المشرفين 'supervisors' ، والرؤساء 'Foremen' ، ومع التاكيد المتزايد على برامج تطوير الادارة أصبح تقدير المديرين مسألة شبه عامة . وقد بين مسح شامل عن سياسات وتطبيقات شئون الافراد في الولايات المتحدة الامريكية ان ٧٢٪ من عدد المنظمات التي تناولها المسح لديها برامج تقدير كفاية رسمية ، و ٤٣٪ من هذه البرامج تغطي كافة الموظفين ، و ١٦٣٪ تستبعد من التقدير العمال بالساعة ، و ١٠٢٪ تستبعد المجموعات الادارية والتنفيذية 'administrative and executive groups' و ٨٪ تستثنى موظفين معينين من التقدير ، و ٢٪ لا تغطي موظفى الادارة (١) .

معيار الخضوع لنظام تقدير الكفاية :

اذا كان كثير من برامج تقدير الكفاية لا يغطي ١٠٠٪ من العاملين ، فقد احتاج الامر الى البحث عن معيار لتحديد الموظفين الذين يخضعون لنظام التقدير .

وقد قيل بالمرتب كمعيار لتحديد الموظف الذى يخضع لنظام

التقدير والموظف الذي لا يخضع له ، فيحدد مرتب معين . ومن يحصل على أقل منه يخضع لنظام التقدير ، ومن يحصل على المرتب المحدد ، أو على مرتب أعلى منه ، لا يخضع للنظام (١) .

وفد قيل بمعيار آخر ، هو أنه لا يعفى من الخضوع لنظام التقدير إلا الموظفون الذين يخضعون للسلطة المباشرة لرئيس المنظمة ، الذي تخضع له كافة التقديرات في النهاية . لكن هذا لا يعنى أن هؤلاء الموظفين يفلتون من كل تقدير ، إذ يتعين أن تحتوى ملفات خدمتهم على تقديرات كافية أيا كان الشكل الذي تتخذه هذه التقديرات ، ذلك أن هذه التقديرات فضلا عن أدائها للدور الذي تؤديه عادة تقديرات الكفاية فإنها تمكنهم من التمتع بالضمانات القانونية التي يخولها وجود هذه التقديرات في ملفاتهم . فإذا أريد الإضرار بهم يوما لسبب يرجع إلى عدم كفايتهم ، كان لهم الاستناد إلى هذه التقديرات للدفاع عن حقوقهم (٢) غير أن البعض رأى في هذا الصدد رأيا آخر ، إذ قال : أن تحديد الموظفين الذين يقيمون قد يعتمد على الفرض من التقدير ، فإذا كان الفرض من التقدير هو الترقية ، فإن التقديرات يجب أن تغطى الموظفين المؤهلين للترقية . وإذا كان القصد من التقدير هو خدمة برنامج تطوير أداء الموظفين ، فإنه يتعين أن تكون التقديرات أوسع نطاقا . أما إذا كان التقدير بفرض ادخال تعديلات على المرتب فإن التقديرات يجب أن تغطى كافة الموظفين الذين يهمهم الأمر (٣) وعلى أية حال فإن الأصل هو تقييم كافة العاملين في أية منظمة ، ذلك أنه مادام الفرد مكلفا بأداء عمل معين ، أو بالنهوض بمسؤوليات معينة ، فإنه يتحتم تقدير مدى كفاءته - وتحت أى شكل - في القيام بهذا العمل ، أو في النهوض بتلك المسؤوليات .

المبحث الثاني

عدد مرات التقدير

صفات الموظف اللازمة لنجاح العمل لا تبقى ثابتة ، لكنها تتغير على مدى الاعوام ، لذا فإن تقدير الكفاية يجب أن يوضع بصفة دورية .

Nations unies, Manuel des lois et des pratiques de la fonction publique — Première Partie : Systèmes à prédominance de pratiques britanniques, New York, 1967, p. 83.
Conseil de l'europe, Régime de notation — Régimes d'avancement et de promotion-Status Latéraux, Strasbourg, 1960, pp. 5 et 9.
Yoder, op. cit., p. 263.

لكن يلاحظ أن كثرة عدد مرات التقدير قد تكون أمرا مبطئا للهمة ، كما أنه ليس من المنتظر أن تتغير كفاية الموظف تغيرا ملحوظا خلال فترة قصيرة ، وبالتالي لا يكون الإفراط في عدد مرات التقدير مفيدا كما أنه إذا كانت الفترة بين تقدير وتقدير طويلة جدا فإن فائدة التقدير تضع ، إذ المقصود بالتقدير التعرف على التغير في الكفاية أو الاداء في وقت مناسب للعمل على تصحيحه . لذا فإن معظم المنظمات تضع تقديراتها بطريقة سنوية ، أو نصف سنوية ، وهى مدة معقولة بالنسبة للموظفين الدائمين . ولم تبين أية دراسة أفضلية أى من التقديرين السنوى أو نصف السنوى على الآخر (١) .

غير أن هناك من الظروف ما تستدعى أن يكون التقدير أكثر من مرة أو مرتين في السنة ، وهذا ما يتبع عادة مع الموظفين تحت الاختبار ، الذين ربما يقيمون كل شهر أو اثنين أثناء مدة الاختبار ، كما يكثرت عدد مرات تقدير العامل الجديد في السنة الأولى . كما أن العاملين الذين تدربهم الإدارة يكون عدد مرات تقييمهم أكثر . كذلك ينبغي تقدير كفاية الموظفين المنقولين حديثا إلى إدارات جديدة بعد فترة مناسبة من النقل تسمح لهم بالتكيف والتوافق مع واجباتهم الجديدة . كما يجب أن توجه عناية خاصة للموظفين المرقين حديثا ، إذ يجب أن يتكرر تقديرهم حتى يمكن التعرف على المهارات الجديدة اللازمة لهم ومساعدتهم على اكتسابها ، وكذا لمعاونتهم في التغلب على الصعوبات التي يواجهونها ، ولقياس درجة تقدمهم في العمل الجديد (٢) .

غير أنه يلاحظ أنه إذا كان تقدير الكفاية يوسع عادة مرة أو مرتين في السنة ، فإن الرئيس يجب ألا ينتظر إلى الوقت المحدد لتقديم التقدير ثم يبدأ التقييم ، فالتقييم عملية مستمرة على مدار السنة ، ويساعد التقدير الرسمى على تجميع نتائج هذا التقييم وتدوينها بصفة منتظمة (٣) .

Knowles, op. cit., p. 346; stahl, op. cit., p. 273; yoder, (١)
op. cit., p. 364.

انظر كذلك : محمد محمد عى سالم « دراسات في العلاقات الصناعية وإدارة الأفراد ، الجزء الثانى ، ١٩٦٧ ، ص ٣٠١ ، والدكتور حمدى أمين عبد الهادى ، المرجع السابق ، ص ٥٨٦ - ٥٨٧ .

Chruden, sherman, op. cit., p. 225; yoder, op. cit., (٢)
p. 364; Busse, op. cit., p. 69.

انظر كذلك : عبد الرحمن عبد الباقي عمر ، « المرجع السابق » ، ص ٢٧٨ - ٢٧٦
Terry, op. cit., p. 682. (٣)

كذلك فإنه ليس من الضروري أن تكون تقديرات الكفاية بالنسبة إلى كل الموظفين أو كل المستويات عن ذات المدة (١) ، وأن كان من الضروري أن تقدر كفاية موظفي الطائفة الواحدة في ذات الوقت لأمكان التنسيق بين تقديرات كفايتهم والمقارنة بينها عند ترتيب نتائجها (٢) .

وإذا ما حدد الموظفون الذين توضع عنهم التقديرات ، وميعاد تقديم التقديرات عنهم ، وكذا عدد مرات التقدير ، فإن مهمة واضعي التقديرات تبدأ ، فمن هم الذين يختصون بوضع التقديرات ؟ وما هي الأخطاء التي يمكن أن ترتكب في وضعها ؟ وكيف يمكن معاونة واضعي التقديرات على التخلص من هذه الأخطاء والوصول إلى أعلى قدر ممكن من الموضوعية في وضعها ؟

هذا حديث الفصل الثاني .

Stahl, op. cit., p. 273.

(١)

Conseil de L'Europe, Régime de notation, op. cit., p. 10. (٢)

الفصل الثانى

واضع التقديرات ، اخطاؤه ، وضرورة تدريبه

تقسيم :

يتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث : الاول ونبين فيه المختص بوضع التقدير . الثانى ونبين فيه الاخطاء الشائعة التى يرتكبها عادة واضع التقدير . اما الثالث فنعالج فيه ضرورة تدريب واضع التقدير على وضع تقديره .

المبحث الاول

الاختصاص بالتقدير

تحديد المختص بالتقدير :

ثار التساؤل عن المختص بوضع تقدير الكفاية ، والاجابة عن هذا التساؤل تقتضى تساؤلا جديدا ، من هو بحكم علاقته الوظيفية بالعاملين افضل من يضع تقديرات الكفاية ؟

هناك عديد من الاختيارات الممكنة فى الاجابة عن هذا التساؤل ، لكن الاجابة الاكثر شيوعا هى ان تقديرات الكفاية يضعها الرؤساء ، فيقيم الموظف اولا بواسطة الرئيس المباشر باعتبار أنه اكثر الرؤساء احتكاكا بالمرؤوسين ، وبالتالي اكثرهم معرفة بهم . كما انه وهو الرئيس المكلف بمسئولية الاشراف المباشر على عمل ما ، لديه فهم سليم لاغراض هذا العمل واحتياجاته ، واذا كان مسئولا عن نجاح هذا العمل فانه يتعين أن يكون له رأى فى القرارات التى تؤثر فى موظفيه .

واذا كان الرئيس المباشر هو افضل من يقترح تقدير الكفاية الذى يعطى للموظف ، الا أنه خشية من تحكم هذا الرئيس أو من تحيزه الناتج عن الحب أو البغض الشخصى ، أو حتى عن عدم التوازن فى الطبيعة الانسانية ، فانه يوكّل لرئيس أعلى منه مهمة مراجعة تقدير الكفاية المقترح (١) .

واخيرا تحال هذه الاقتراحات الى لجنة تضم موظفا متخصصا في التقدير ، وتقوم هذه اللجنة بمهمتين : الاولى : هي التنسيق بين الدرجات المقترحة . الثانية هي وضع تقدير الكفاية النهائي (١) .

Harmonisation des notes ويتم التنسيق بين الدرجات باحدى وسيلتين ، الاولى هي الموازنة *La péréquation* بين هذه الدرجات . وتصل اللجنة الى الموازنة المستهدفة في ضوء فحصها للتقديرات . فمثلا : وفرة الموظفين المتمازين في ادارة وغياهم الكلى في ادارة أخرى ظاهرة يتعين ان تلتفت اليها اللجنة . وتقدير كفايةموظف على نحو متعارض بواسطة رئيسين متعاقبين أمر يستحق انتباهاللجنة ايضا الخ . اما الوسيلة الثانية فهي ضبط التقديرات من طريق النقاش مع مديري ورؤساء المرافق (٢) .

ويعتبر التنسيق ضرورة كبرى في اجراء التقدير ، وبدونه قد يكون ضرر التقدير اكبر من نفعه ، لكن يجب الا يكون من شأن هذا التنسيق تنزيل كل الموظفين الى نفس المرتبة ، والا كوفى الموظف الضعيف وعوقب الموظف الممتاز (٣) .

غير انه يؤخذ على الاجابة السابقة ان رؤية الرؤساء لمرعوسيهم رؤية غير متكاملة ، او تظل لمحات من سلوكهم غير معروفة ، او معروفة جزئيا . ولذلك فلكي تكتمل زوايا الصورة نشأت فكرة جعل عملية التقدير عملية جماعية ، فاذا أعطى شركاء العمل فرصة تقدير الموظف امكنهم ان يقدموا معلومات هامة تساعد على تحديد الصورة الحقيقية للموظف بإبرازه من كافة الزوايا ، من أسفل ومن أعلى ومن الجانب(٤) .

لذلك كان الاختيار الثانى هو وضع التقدير بواسطة المرعوسين، فتقدير المشرف أو المدير يكون بواسطة المرعوسين الذين يعملون معه ، لانهم في احسن الاوضاع لتقديره ، فهم الصق الناس به واكثرهم ملاحظة له في تصرفاته وقراراته . ولقد كان التقدير بواسطة المرعوسين مشار اهتمام لهذا السبب (٥) .

(١) و (٢) ، (٣)

Conseil de L'europe, Régime de notation, op. cit., pp. 12 - 13.

Shelton (Henry W.), mutual rating-group dynamics (١) in action, advanced management Journal, Vol. 30, No. 1, January 1965, p. 56.

Yoder, op. cit., p. 363.

(٥)

أما الاختيار الثالث فهو تقدير كل فرد بواسطة زملائه الذين في مستواه Peer ratings ، والذين يرتبط معهم بتعاون وثيق وعلاقات عمل . ولقد أجريت عدة دراسات عن مدى فاعلية هذه الطريقة انتهت الى أن التقدير بواسطة الزملاء قد كشف عن درجة كبيرة من الصحة وأثبت أنه طريقة مفيدة (١) .

أما الاختيار الرابع فهو المزج بين اثنين أو أكثر من الاختيارات الثلاثة السابقة .

أما الاختيار الخامس فهو المراجعة الميدانية field review ، أي التقييم بواسطة أفراد متخصصين (٢) .

وأخيرا فإن تقدير الكفاية قد يضعه الموظف نفسه، وذلك فيما يسمى بالتقدير الذاتي Self appraisal . وقد أسفرت معظم التجارب عن أن الموظفين في التقدير الذاتي هم عادة أكثر قسوة على أنفسهم من الرؤساء ، كما أنهم أكثر قدرة من الآخرين على تحديد ما يحتاجونه لتحسين أدائهم (٣) .

وعلى الرغم من أن طرق التقدير الجماعي والذاتي تحتل مكانا في التطبيق ، إلا أنه يلاحظ أن التقدير يتم في الغالب بواسطة الرؤساء ، ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلا تتبع $\frac{3}{4}$ المنظمات على الأقل طريقة التقدير بواسطة الرؤساء . ونسبة صغيرة من المنظمات قد لا تتجاوز ١٠٪ تبني طريقة التقدير الجماعي (٤) . ونسبة أصغر تستعمل التقديرات بواسطة الزملاء ، أو بواسطة المرعوسين ، أو بواسطة مقيمين متخصصين (٥) .

وإذا كان التقدير بواسطة الرؤساء هو الاختيار السائد ، فإن حديثنا عن واضعي التقديرات سوف ينصرف الى الرئيس المختص

Hollander (E.P.), Buddy Ratings — Military research (١)
and industrial implications, personnel psychology, Vol. 7,
No. 3. Autumn 1954, p. 385.

(٢) انظر في تفصيل هذه الطريقة البحث الاول من الفصل الخامس من الباب الثاني من هذا القسم .

Stahl, op. cit., p. 273.

(٣)

(٤) انظر في تفصيل هذه الطريقة البحث الثالث من الفصل الخامس من الباب

الثاني من هذا القسم .

Yoder, op. cit., p. 364.

(٥)

بالتقدير والذي يجب ان يختار من بين الرؤساء الذين يعرفون الموظفين المراد تقديرهم جيدا ؛ ذلك ان الدراسات قد كشفت عن ان التقديرات الضعيفة ربما تعكس قصورا في الاتصال بين الرئيس والموظفين أكثر مما تعكس ضعفا حقيقيا لدى الآخرين (١) .

ضرورة تخلص الرئيس من المشاعر العاطفية :

إذا ما اختير الرئيس المختص بوضع التقديرات ، فإنه يتمنى عليه - لكي يقوم بمهمته على خير وجه - أن يبدأ بالتخلص من مشاعره العاطفية ، وأول خطوة في هذا السبيل هي أن يعرف هذه المشاعر تفصيلا ليعمل على تجنبها ، وقد أعد البعض (٢) ، قائمة بهذه المشاعر ومصادرها على التفصيل الآتي :

١ - مشاعر الرئيس بعدم قدرته على وضع التقديرات ، وترجع الى :

- أ - شكه في المعرفة التامة بإجراءات التقدير .
- ب - شكه في المعرفة التامة بكل الموظفين أو ببعضهم .
- ج - شكه في القدرة على تقدير الموظف في بعض عناصر التقدير .
- د - شكه في القدرة على تحمل العبء الشاق في تقدير الموظفين إذا كان عددهم كبيرا .
- هـ - اعتقاده بعدم كفاية الوقت المخصص لوضع التقديرات .

٢ - مشاعر الرئيس بالشك في عدالة طريقة التقدير ، وترجع الى:

- أ - الاعتقاد بعدم امكانية الوصول الى التقدير السليم بسبب اتباع بعض الطرق - كطريقة التوزيع الاجبارى - لتلائم منحى التوزيع العادى لقدرات الافراد .
- ب - عدم تضمين نماذج التقارير بعض الصفات التى يراها هامة ، أو احتواء التقارير على صفات يراها غير لازمة .
- ج - عدم موافقته على الاوزان التى تقدر بها العناصر .

Spector (A.I.), influences on merit Ratings, Journal of (١) applied psychology, Vol. 38, No. 6, december 1954, pp. 395-396.
Evans (James W.). Emotional bias in merit rating, (٢) personnel journal, Vol. 28, No. 8, January 1950, pp. 290-291;
See also for the same author, The rater's task in Merit rating, personnel Journal, Vol. 28, No. 10, March 1950, pp. 374-375.

د - عدم معرفته نتائج أعماله كواضع تقديرات ، كما هو الشأن عند اتباع طريقة قائمة مراجعة الاختبار الاجبارى .

هـ - شكه او معرفته بأن رؤساء غير مؤهلين يكلفون بوضع التقديرات .

و - توقعه مراجعة تقديراته من قبل رئيس يعتبره اقل معرفة منه باداء الموظفين لاعمالهم .

ز - تأكده من أن هناك من يسمى للتأثير في تقديراته عن بعض الموظفين .

٣ - مشاعر الشك حول ما يمكن ان يحدث له نتيجة التقدير ، وترجع الى :

ا - شكه او معرفته بأن رئيسه لن يوافق على بعض التقديرات التى يضعها .

ب - توقعه مقابلات غير سارة من بعض الموظفين الذين خابت آمالهم فى التقدير .

ج - احتمال استخدام الادارة لتقديراته كمعيار لاختبار مدى فاعليته كرئيس .

د - قلقه من منافسة بعض الموظفين الذين يمكن ترقيةهم الى الاعمال الاشرافية فى المنظمة ، اذا حصلوا على تقديرات كفاية عالية .

٤ - مشاعره تجاه ما يمكن ان يحدث لمؤسسه نتيجة التقدير ، وترجع الى :

ا - توقعه صعوبة انتقال الموظف الى اية منظمة اخرى اذا كان تقدير كفايته ضعيفا جدا .

ب - تفكيره فى احتمال ان تتخذمنظمتة مواقف عدائية من الموظفين الذين يحصلون على تقديرات كفاية عالية .

ج - ميله الى اعطاء تقديرات كفاية عالية لكل الموظفين - وعلى الاخص الذين يريد هو منحهم زيادة فى الاجر - اذا ما كانت زيادة الاجور مرتبطة بتقديرات الكفاية .

د - خوفه من أن يفقد بعض الموظفين الذين يشعر نحوهم بمطف خاص وظائفهم اذا ما كانت تقديراتهم ضعيفة .

خصائص واضع التقديرات الممتاز :

واذا ما تخلص واضع التقديرات من المشاعر السابقة ، فانه يكون قد سار خطوة على الطريق السليم ، ويبقى عليه أن يعرف خصائص واضع التقديرات الممتازين لمحاولة اكتساب هذه الخصائص .

ولقد تناول البعض (١) هذه الخصائص وذكر أن واضع التقديرات الممتاز هو :

- الذى يهتم بالتقديرات التى يضعها .
- والذى يأخذ الوقت الكافى فى وضعها .
- والذى يملك شخصية متوازنة .
- والذى يعرف جيدا مزاياه وعيوبه .
- وهو المدرب وصاحب الخبرة فى فهم الاخطاء التى تؤثر فى دقة تقديره .

وفى بحث أجرى فى الولايات المتحدة الامريكية انتهى البعض (٢) الى ما يلى :

- ان افضل واضع التقديرات هم اكثرهم تمييزا فى تقديراتهم بين الموظف الممتاز والموظف الضعيف ، اما واضعو التقديرات الاقل فاعلية فهم الذين يميلون الى التسوية بين جميع الموظفين .
- وان افضل واضع التقديرات هم الذين يعلقون اهمية كبرى على توافر صفات مثل الاستقلال والابتكار فى موظفيهم ، اما واضعو التقديرات الاقل فاعلية فهم الذين يرون فى تعاون المجموع واتباع الاعمال النمطية صفات اكثر اهمية .

غير انه يلاحظ انه حتى بافترض ان واضع التقديرات قد سوا بجدية لاكتساب خصائص الممتازين منهم ، فان فروقا فى المهارة بينهم تظل قائمة ، ففى دراسة مستفيضة عن سؤال مؤداه هل هناك من واضع التقديرات من هم اكثر مهارة من غيرهم فى الحكم على الموظفين؟

Ghiselli, Brown, op. cit., p. 91

(١)

Kirchner (Wayne K.), Reisberg (Donald J.), differences between better and less effective supervisors in appraisal of subordinates, personnel psychology, Vol. 15. No. 3, Autumn 1962, p. 302.

(٢)

كشفت هذه الدراسة عن أن هناك علاقة ايجابية بين القدرة على الحكم على الآخرين وبين الذكاء العالى والاهتمامات الجمالية ، واستقرار المواطن ، والمهارة الاجتماعية العالية ، فى حين أنه ليست هناك علاقة بين القدرة على الحكم وبين السن أو الجنس ، أو التدريب على علم النفس . والغريب فى هذه الدراسة أنها انتهت الى أن الاخصائيين النفسيين ليسوا ناجحين فى الحكم على الناس (١) !!

وإذا ما حدد المختصون بوضع تقديرات الكفاية ، فإنهم يجب أن يكونوا على علم بالاختفاء الشائعة فى وضع التقديرات لمحاولة تفاديها . وهذا هو موضوع البحث التالى .

البحث الثانى

الاطفاء الشائعة فى استخدام طرق التقدير

هناك بعض الاخطاء الشائعة التى تلازم وضع التقديرات ، وترجع معظم هذه الاخطاء فى الحقيقة الى بعض اتجاهات فى التقييم يتبهما واضعو التقديرات ، وغالبا ما تصاحب هذه الاتجاهات طريقة التقدير البيانى ، لذا فان بعض طرق التقدير الاخرى وضعت اساسا بقرض تجنب أو تقليل هذه الاتجاهات .

وتتمثل هذه الاخطاء فيما يلى :

اولا - تأثير الهالة :

منذ أكثر من خمسين عاما اشار Thorndike - على أساس من الحقيقة التجريبية - الى أن لدى الرئيس ميلا دائما لان يقيم الموظف قويا أو ضعيفا لانه يعرف أو يعتقد أنه يعرف أن هذا الموظف قوى أو ضعيف فى صفة معينة ، وقد اسمى هذا الاتجاه بأثر الهالة Halo effect ويعنى Thorndike بأثر الهالة أنه اذا اعتبر الرئيس أن الموظف مريض جدا فى صفة ما مثل الشخصية العامة فإنه يقيمه عاليا فى صفات أخرى مثل : الانتاج ، المهارة ، الابتكار ، التكيف الخ . وبعبارة أخرى فإنه من الصعب على أى رئيس - ما لم يكن مدربا تدريبا جيدا -

(١) Taft (Roland), the ability to judge people. psycho- Logical Bulletin, Vol. 52. No. 1, January 1955, pp. 1-21.

أن يفصل بين مختلف الصفات ويقيم كلا منها على استقلال (١) ، وبالتالي فإن نموذجا لتقرير كفاية متضمنا ١٠ أو ١٢ صفة مختلفة لا يؤدي الى ١٠ أو ١٢ تقديرا مختلفا ، بل قد يؤدي الى ١٠ و ١٢ تكرارا لتقدير صفة جوهرية واحدة في الموظف (٢) .

غير أن اثر الهالة يمكن أن يقل بطرق عديدة ، فإذا كان التقدير البياني هو المستخدم فإن البعض يقترح أن يقيم الرئيس كل رجاله على صفة واحدة ، قبل أن يبدأ بصفة ثانية ، وفي الصفة الثانية قبل أن يبدأ بالصفة الثالثة ، وهكذا . وهذه الطريقة تجعل الرئيس يفكر في كل رجاله بصدد صفة معينة واحدة ، أكثر من تفكيره في الموظف ككل . كما يمكن أن يقل اثر الهالة أيضا باعداد الرسم البياني بحيث تكون بعض الصفات الايجابية وبعض الصفات السلبية في الموظف على الجانب الايمن من الرسم ، وتكون باقى الصفات الايجابية والسلبية فيه على الجانب الايسر من الرسم ، اذ يجبر هذا الشكل الرئيس على أن يقرأ كل الصفات ويبحث لها عن التقديرات اللائمة . أما اذا اعد الرسم البياني بحيث تكون كل الصفات الايجابية في الموظف على الجانب الايمن ، وكل الصفات السلبية فيه على الجانب الايسر فإن هذا الشكل يتيح للرئيس أن يؤثر كلية على الجانب الايمن بالنسبة الى الموظف المرغوب فيه عامة ، ويؤثر كلية على الجانب الايسر بالنسبة الى الموظف غير المرغوب فيه عامة (٣) .

وما لم يكافح اثر الهالة فإنه يحطم التقديرات التحليلية ، ويحولها الى نوع من الانطباع العام (٤) .

ثانيا - الاخطاء الشائعة :

إذا افترضنا أننا نقيم شخصا واحدا في نفس الصفات ، ولدينا ذات المعلومات عنه ، فإن تقديراتنا عنه سوف تختلف لاختلاف عاداتنا في التقدير ، فبعض منا ينحون نحو التساهل Leniency وبعض منا ينحون نحو التشدد Strictness والبعض الآخر ينحون منحى وسطا central tendency

Tiffin, Mc Cormick, op. cit., p. 242

(١)

Tiffin, op. cit., p. 129.

(٢)

Tiffin, Mc cormick. op cit., p. 242; Luck, op. cit., p. 266.

(٣)

Yoder, op. cit., p. 373. .

(٤)

بعض الرؤساء يميلون الى التساهل في تقديراتهم ، فهم يعطون تقديرات عالية لمرءوسيههم ، وقد يكون كرم الرئيس سببا لهذا (١) ، كما قد يكون الخوف من معاداة المرءوسين وجعلهم أقل تمسكنا مع رؤسائهم سببا آخر ، بل قد يكون سبب ذلك خوف واضح التقدير من أن يعكس التقدير الضعيف عدم كفاءته في نظر رئيسه ، اذ أن واضح التقدير عرضة لأن يقول له رئيسه « اذا كان مرءوسك سيئا الى هذا الحد فلماذا لم تفعل شيئا من أجله ؟ » (٢) .

كما يميل بعض الرؤساء الى التشدد في تقديراتهم ، فيضعون كل موظفيهم في القاع ، اما لقسوة في طبيعتهم ، واما لتخليهم نموذجا معينا للعمل لا يصل اليه اى من موظفيهم .

كذلك فان بعض الرؤساء يميلون الى تقييم كل او معظم مرءوسيههم قريبا من الوسط . وقد يكون هذا نتيجة عدم معرفتهم لموظفيهم معرفة كافية تمكنهم من تحديد الاختلافات القائمة بينهم . كما قد يعكس هذا الاتجاه رغبة عامة في تجنب التطرف . وقد يعطى الرؤساء موظفيهم مرتبة « متوسط » على أساس أنها لن تضر الموظف ، وفي ذات الوقت لن تكشف عن نقص في معلوماتهم عن موظفيهم (٣) .

وبترتب على الاخطاء الدائمة constant errors سאלفة الذكر نتيجة خطيرة هى عدم امكانية مقارنة التقديرات التى تعطى بواسطة عديد من الرؤساء ؛ ذلك أننا اذا افترضنا مثلا أن سياسة احدى المنظمات تقضى بأن كل الموظفين المقيمين بمرتبة ممتاز يمنحون زيادات كبيرة فى الاجر ، أو يرقون ترقيات سريعة ، فان الموظفين الذين لهم رؤساء متساهلون سينالون الزيادات أو الترقيات دون غيرهم من الموظفين الذين لهم رؤساء متشددون ، على الرغم من أنه قد لا تتوافر فيما بين الموظفين جميعا اختلافات فى كيفية أداء العمل ذاته (٤) .

ثالثا - العلاقات الشخصية :

من البدهى القول أن حب وكراهية الشخص لهما تأثير فى حكمنا عليه ، فاذا كنا نحبه فانا نميل الى أن نقيمه عاليا فى كل الصفات ، واذا

Yoder, op. cit., p. 373.

(١)

Strauss, Sayles, op. cit., p. 553.

(٢)

Yoder, op. cit., pp. 372-373.

(٣)

Smith, op. cit., pp. 110-111.

(٤)

كنا نكرهه فانا نفعل العكس ؛ ذلك انا نميل الى ان نضع حالة الملائكة حول الدين ندمهم وقرون الشياطين للذين نكرهم .

وتفريعا على ذلك فان للعلاقات الشخصية بين الرئيس ومرعوسيه تأثيرا كبيرا في حكمه عليهم ، فشعور الرئيس بحب موظف او كراهيته ينعكس على تقديره لادائه ، ويحدث هذا على وجه الخصوص في الوظائف التي لا يمكن قياس العمل فيها بطريقة موضوعية ، او التي يصعب فيها وضع معايير موضوعية لهذا القياس (١) .

ولقد عبر عن هذه الحقيقة المؤلة فيلسوف صيني من القرن الثالث الميلادي حينما قال : ان التقييم الامبراطوري صاحب المراتب التسع لا يرتب الرجال حسب جدارتهم ، لكنه يرتبهم حسب حبه لهم وكراهيته اياهم (٢) .

ولقد يقوم شعور الحب او البغض هذا على اساس من عيب في التكوين النفسى للرؤساء ، فمن الرؤساء من يحب « مسح الجوخ » (٣) وما أن يشعر مرعوسوه بذلك حتى يتبارى البعض منهم في استعراض مزايا الرئيس ، والنتيجة أن أكثر الموظفين مدحا له سوف ينال الخطوة لديه مهما كان ضعيفا في عمله ، متقدما بذلك على الموظفين الأكفاء في عملهم ، والضعاف في « مسح الجوخ » وكذا على الموظفين الأكفاء في عملهم الذين يرباون بأنفسهم عن اتباع هذا الاسلوب . ومن الرؤساء من يفقد توازنه بالوجه الجميل ، فكاتبه الآلة الكاتبة الصغيرة الحسناء مثلا قد تحصل على تقدير كفاية ممتاز لا لكفاءة في العمل ، بل للاحاءة في الوجه .

رابعا - اختلاف الاحاسيس :

هناك اسباب قد لا يعيها الرئيس او يقصدها تحرف تقديره عن مرعوسيه ، فقد يجد حتى اعدل الرؤساء صعوبة في أن يكون محايدا عندما يحكم على أعمال الموظفين الذين يختلفون معه اختلافا كبيرا في القيم والسلوك . وأكثر من هذا قد توجد تفرقة شبيهة بالتفرقة العنصرية ،

Beach, op. cit., p. 325.

(١)

Petrie (Frank. A.), Is there something new in efficiency rating ?, personnel administration, Vol. 13. No. 1, September 1950, p. 24.

(٢)

(٣) مسح الجوخ كتابة عن التعلق والرياء والتزلف .

الرئيس الذى اعتاد أن يتخذ قرارات سريعة يمكن أن يعادى مرعوسا يتخذ قراراته فى تودة ، والعكس صحيح . كذلك فإن تقدير الكفاية قد يتطلب أن نسأل الرؤساء الذين قد يكونون غير ناجحين أن يقيموا القدرة الادارية لآخرين ربما يفضلونهم فى ذلك . وقد يلعب الدين دورا فى التحيز ، فقد يتحيز الرئيس للأفراد الذين من دينه وضد الافراد الذين يخالفونه العقيدة الدينية (١) .

ومن الصعوبة بمكان القضاء على نتائج اختلاف الاحاسيس Differing perceptions ؛ ذلك أن قدرا من التحيز يكون نتاجا للشخصية ، وبالتالي لا يشعر الرئيس بتحيزه ، الامر الذى يستحيل معه تخلصه منه .

خامسا - اختلاف التقدير باختلاف اغراض المنظمة منه :

يراعى الرؤساء عندما يضعون تقديرات الكفاية اغراض المنظمة التى يتبعونها من استعمال هذه التقديرات ، فاذا كانت الترفيات والزيادة فى الاجور مثلا تعتمد على التقديرات ، فإن الرؤساء يميلون الى تقدير مرعوسيهم عاليا . اما اذا كان الغرض من التقديرات هو اتخاذها أساسا لتحسين اداء الموظفين ، فإن الرؤساء يميلون الى التاكيد على ضعف مرعوسيهم . كما دلت التجربة على أن التقديرات تكون عالية اذا كان مطلوبا من الرؤساء شرح التقديرات لموظفيهم ، وتكون متوسطة اذا كان مطلوبا منهم تبرير التقديرات الممتازة (٢) .

سادسا - اختلاف التقدير باختلاف الادارات والاعمال :

كثيرا ما تختلف تقديرات الكفاية من ادارة الى اخرى فى المنظمة الواحدة ، وقد يرجع هذا الاختلاف الى تباين فى كفاءة الموظفين ، كما قد يرجع الى اختلاف فى نماذج التقارير ، أو اختلاف فى تفسيرها من ادارة الى اخرى . وايا كان سبب الاختلاف ، فإن من المرغوب فيه استخدام أسس معقولة وعادلة للمقارنة بين تقديرات مختلف الموظفين ، لذا فإنه اذا اختلفت التقديرات اختلافا بينا من ادارة الى اخرى فإن أى تقدير يجب أن يقارن بالتقديرات التى وضعت عن الموظفين فى ذات الادارة (٣) .

Strauss, Sayles, op. cit., pp. 552-553; Wolf, op. cit., (١)

n. 230.

Beach, op. cit., pp. 325-326. (٢)

Tiffin, Mc Cormick, op. cit., pp. 244-245. (٣)

كذلك قد تختلف، تقديرات الكفاية باختلاف الاعمال ، لذا فانه عندما يقيم موظفون بصفة دائمة في عمل ما اعلى من موظفين في عمل آخر ، فان هذا الاختلاف يجب ان يراعى عند وزن تقدير اى موظف ، فتقدير الموظف في هذه الحالة يجب ان يقارن بتقديرات الموظفين الآخرين الذين يؤدون ذات العمل (١) .

سابعا - عمر الموظف واثره في التقدير :

ولعمر الموظف صلة بالتقدير الذى يحصل عليه . فلقد كشفت احدى الدراسات عن أن الموظفين ما بين الثلاثين والخامسة والثلاثين يمنحون تقديرات اعلى ممن يكبرونهم او يصغرونهم سنا . والسبب في هذا ليس واضحا . فاذا قيل بأن الناس في بداية العقد الرابع من العمر يؤدون اعمالهم افضل ممن يكبرونهم او يصغرونهم ، فان هذا القول ليس سليما بالضرورة . فلقد يكون الافراد الاكثر قدرة من ذوى الاعمار الكبيرة قد رزقوا الى مراكز اخرى لا تتضمنها المجموعة المقيمة ، وبالتالي بقى في هذه المجموعة ذوو القدرات الضعيفة . وإيا ما كان السبب . فان العلاقة بين السن والتقدير موجودة . ويجب ان يعرف ذلك حتى يراعى عند استخدام التقديرات ، فتكون المقارنة بين تقديرات الموظفين ذوى الاعمار المتقاربة (٢) .

ثامنا - عناصر اخرى تؤثر في التقدير :

هناك عناصر اخرى قد تؤثر في تقدير الكفاية . فقد وجد مثلا ان معظم الموظفين الذين يشغلون وظائف عليا يقيمون اعلى من معظم الموظفين الذين يشغلون وظائف دنيا (٣) .

كذلك تبين وجود علاقة بين التقدير وبين مدة الخدمة في العمل الواحد ، فتقدير الكفاية يأخذ في الانخفاض مع طول مدة الخدمة في العمل الواحد ، والتفسير الممكن لهذه العلاقة هو ان الموظفين الذين ليست لديهم مؤهلات للترقية الى وظيفة اعلى . او النقل الى عمل اهم ، هم الذين يبقون في العمل الواحد فترات طويلة . وقد يكمن سبب هذه العلاقة في ان الموظفين الاكثر بقاء في العمل الواحد هم عموما اكبر الموظفين سنا ، وبالتالي هم غير القادرين على اداء العمل بفاعلية كمن يصغرونهم سنا (٤) .

Tiffin, Mc Cormick, op. cit., pp. 245-247.

(١)

Tiffin, Mc Cormick, op. cit., pp. 247-248.

(٢)

Tiffin, op. cit., p. 129.

(٣)

Tiffin, Mc cormick, op. cit., p. 248.

(٤)

كذلك وجدت علاقة بين زمالة الدراسة وبين التقدير ، فقد انتهى احد الابحاث الى ان علاقة الدراسة بين الرئيسى والمردوس يمكن ان تؤدي الى تحيز الاول لصالح الثانى عند وضع التقدير (١) .



لكن ما هى الوسائل لتجنب هذه الاخطاء ، وكذا للوصول بالتقدير الى قدر معقول من الدقة والموضوعية ؟

هذا ما يتناوله البحث التالى .

البحث الثالث

تدريب واضع التقديرات

تمهيد :

بعد اختيار واضع التقديرات ، هناك حاجة شديدة الى تدريبهم ، ذلك انهم فى الاساس يصنعون ولا يولدون كذلك . فالموظف قد يكون منتجا ، كما قد يكون الرئيسى كفا ، لكنهما ليسا بالضرورة واضع تقديرات ممتازين ما لم يدربوا على ذلك . فالتدريب على التقدير مسألة هامة ، ذلك انه مهما كان برنامج تقدير الكفاية حسنا فانه سيقصر عن اداء الغرض المقصود منه ما لم يدرب عليه الرؤساء .

ولم ينل موضوع التدريب هذا اى اهتمام فى الماضى ، لذا فقد كان يحين ميعاد التقدير والرئيسى غير قادر على مباشرة هذه المهمة ، او يترك هذه المهمة تحت ضغط واجبات اخرى للحظة الاخيرة ، وفى الليلة السابقة على انتهاء ميعاد تقديم التقديرات يجمع نماذج التقارير فى حقيبتها ويقوم بهذا العمل فى منزله (٢) . وبالطبع فان هذه التقديرات لاتجىء ممثلة للحقيقة باى حال من الاحوال ، اما بسبب التسرع وعدم الاهتمام ، واما لان ملء نماذج التقارير ليس الا تدوينا لتقديرات قررها الرئيسى سلفا قبل ان يبدأ عملية التقدير (٣) .

Quinn (James L.), Bias in performance appraisal, (١)
personnel administration, Vol. 32, No. 1, January-February
1969, p. 43.

Nigro, op. cit., p. 309. (٢)

Graves (W. Brooke), public administration in a (٣)
democratic society, 1950, p. 216.

ومحاولة للوصول الى أعلى قدر ممكن من الكفاءة في وضع التقديرات ، فقد رأى ضرورة وجود برنامج لتدريب واضعي التقديرات على اجراءات التقدير . ويجب أن يدار هذا البرنامج بطريقة تجعل واضعي التقديرات يعرفون ما يجب أن يعرفوه ، ولا يترك شئاً للصدفة .

تحديد من يعرفون :

الخطوة الاولى في اي برنامج للتدريب هي اختيار الموظفين الذين يضمهم هذا البرنامج ، ويتعين أن يشترك في هذا البرنامج جميع من يشغلون وظائف رئاسية في المنظمة وبلا استثناء ، ذلك أن قصر التدريب على رؤساء يشغلون مستوى واحدا يؤدي الى عدم نجاح نظام تقدير الكفاية النجاح المرجو ، إذ أن التقديرات التي يضعها المستوى الاول تعرض بالضرورة على المستوى الاعلى منه ، وعدم فهم الرؤساء الشاغلين لهذا المستوى الاخير لطبيعة النظام المطبق ، قد يقضى الى عرقلة الجهود التي يبذلها الرؤساء الشاغلون للمستوى الاقل (١) .

وإذا كان يتعين أن يدرب كافة الرؤساء في المنظمة ، فإن الدراسات الحديثة قد أثبتت أن تجمع الرؤساء الذين يشغلون مناصب ذات مستويات مختلفة في مكان واحد ، واشراكهم في برنامج تدريبي واحد ، يحقق نتائج افضل بكثير من تلك التي يمكن الحصول عليها لو قسم هؤلاء الى مجموعات حسب المستوى الذي يشغلونه ، ذلك أن اشتراك الرؤساء من جميع المستويات في مناقشة موضوع واحد يساعد على تحقيق مزيد من التفاهم بينهم (٢) .

محتوى برنامج التدريب :

سواء اكان واضعو تقديرات الكفاية على علم باغراض برنامج التقدير لأنهم شاركوا في صياغته ، أم كانوا على غير علم بها ، فإن التدريب في الحالتين يبدأ ببيان اغراض برنامج التقدير ، اما لتعريف واضعي التقديرات الذين لم يشتركوا في وضعه بهذه الاغراض ، واما لتذكير واضعي التقديرات الذين اشتركوا في وضعه بها . واستيعاب واضعي التقديرات لاغراض البرنامج يجعلهم يتعاطفون مع هذه الاغراض ويسعون الى تحقيقها .

(١) و(٢) الدكتور عاطف عبيد ، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، ١٩٧١ ، ص

ثم يشرح لواضى التقديرات كيف ان التدريب يسهل عملهم في التقدير ويجعله أكثر موضوعية .

ويجب ان يدرّب واضعو التقديرات على الطرق المستخدمة في تقدير الكفاية مع شرح مزاياها وعيوبها لهم . كما يجب التركيز في التدريب على الصفات التي تقيم (١) بان يطلب من الرؤساء الا يقدروا صفة ان لم تكن لديهم الفرصة للحكم عليها ، وان تكون آراؤهم مدعومة بالحقائق الثابتة (٢) ، وان تكون لديهم فكرة موحدة عن معالى الصفات المستخدمة اذ كثيرا ما يكون المصطلح الواحد معان متعددة ، فمصلح مثل السلوك كثيرا ما تكون له معان عند واضعى التقديرات تختلف عن المعنى المحدد الذى قصده واضعو نظام التقدير (٣) .

كذلك يجب ان يتضمن برنامج التدريب بيانا بطبيعة الاختلافات القائمة بين الموظفين وكيفية ملاحظتها . كما ينبغي ان يدرّب واضع التقدير على كيفية التفرقة بين الحقائق والاستنتاجات في سلوك الموظف (٤) . ونظرا لان تقدير الكفاية هو عملية نفسية وعملية تنظيمية في ذات الوقت فقد رأى البعض وجوب ان يكون لدى واضعى التقديرات الملم بعلم النفس التطبيقى *psychologie pratique* (٥) .

ومن المهم ان يشرح لواضى التقديرات الاخطاء البشرية في استعمال طرق التقدير ، مثل اخطاء الهالة واخطاء التساهل أو التشدد أو الاتجاه نحو الوسط ، وان تبين لهم وسائل تجنبها . كما يطلب منهم التاكيد على السلوك الجدير بالملاحظة بقدر الامكان بدلا من التاكيد على الصفات الشخصية للموظفين ، كذلك يوضح لهم أهمية توزيع التقديرات على معدل التقدير (٦) . وأهمية معرفة طبيعية ومتطلبات الاعمال التى يمارسها الاشخاص الذين يقدرونهم (٧) . وأهمية عدم

Chruden, Sherman, op. cit., p. 226.

(١)

Knowles, op. cit., pp. 345-346.

(٢)

Vatier, op. cit. p. 4.

(٣)

Chruden, Sherman, op. cit., p. 226.

(٤)

Dubas (Jean), la notation des fonctionnaires, Rapport présenté au center de recherches administratives de la fondation nationale des sciences politiques, avril 1947, pp. 9 et 35.

(٥)

Tiffin, Mc cormick, op. cit., p. 259.

(٦)

Ghiselli, Brown, op. cit., p. 92.

(٧)

ترك التصرفات الاخيرة او الاستثنائية التى ياتىها الموظفون تؤثر بطريقة غير سليمة فى تقديراتهم (١) .

كذلك ينصح واضعو التقديرات بان يخصصوا الوقت الكافى لوضعها ، وان يتم ذلك فى مكان هادى نسبيا ، فالقاطعات تقلل من دقة التقدير . كما ينصحون كذلك بان يقفوا من موظفيهم موقف المساعدة لا موقف الانتقام حتى تكون تقديراتهم اكثر دقة واحسن قبولاً (٢) .

كما يجب ان تتاح الفرصة لواضعى التقديرات لتوجيه الاسئلة التى تمن لهم ، والتى تنطلق بحسن استخدام برنامج التقدير .

ونظرا لان ذاكرة الناس ضعيفة ، وكذا للتغيرات الدائمة فى موظفى اية منظمة ، فان التدريب يجب ان يكون بصفة دورية (٣) . واعادة التدريب من شأنه كذلك ان يتيح الفرصة لواضعى التقديرات لمعرفة الجديد فى مجال تقدير الكفاية ، وان ينبئهم بخطط المستقبل فى هذا الصدد (٤) .

ولقد قدم Packard (٥) ملخصا لبرنامج تدريبي تضمن معظم النقاط التى ذكرناها سلفا ، فقد تضمن برنامجه كحد أدنى ما يلى :

- ١ - تحديد قاطع للهدف او الغاية من التقدير .
- ٢ - ايضاح معانى العبارات المستخدمة فى التقدير .
- ٣ - شرح النقاط او الاوزان المستخدمة فى التقدير .
- ٤ - وسائل التغلب على الاخطاء الشائعة .
- ٥ - كيفية استخدام وتفسير الحقائق المجمعة .
- ٦ - ضرورة التدريب الدورى المتجدد .

ويرحب واضعو التقديرات ببرامج التدريب لانها تزيد من شعورهم بقيمتهم الذاتية ، عندما تكشف لهم اهميتهم الكبرى فى نجاح

Jucius, op. cit., p. 244.

(١) و (٢)

Graves, op. cit., p. 216.

(٣)

Terry op. cit., p. 682.

(٤)

Packard (Russel L.), What supervisors need to know about Merit rating, supervision, Vol. 14, No. 5, May 1962, p. 21.

(٥)

برنامج التقدير (١) ، لكن هذا الترحيب مشروط بتأكدهم من أن الإدارة مهتمة فعلا بالبرنامج ، وانها سوف تمنحهم الوقت الكافي للقيام بمهمة التقدير (٢) .

واذا ما حدد الموظفون الذين توضع عنهم تقديرات الكفاية ، وميعاد تقديم هذه التقديرات . واذا ما اختيرت كذلك السلطة المختصة بالتقدير ، ودربت على كيفية وضع التقديرات ، فان واجب هذه السلطة لا ينتهى بوضع التقديرات ، بل انها لتبدأ فى ممارسة مهمة جديدة هى مناقشة الموظفين فى نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم ، والتشاور معهم فى انجح الوسائل لتحسين ادائهم ، وذلك على أسس من تقديرات الكفاية التى وضعت ، وهذا حديث الفصل التالى .

Jacobs, op. cit., p. 244.

(١)

Chruden, sherman, op. cit., p. 225.

(٢)

الفصل الثالث

مقابلات التقدير

تمهيد وتقسيم :

Evaluating interviews قبل أن نتناول بالتفصيل مقابلات التقدير (أو مقابلات التشاور) يتعين علينا أن نتعرض لمسألة مبدئية هامة هي مدى ضرورة ابلاغ الموظف بتقدير كفايته بعد وضعه . ولقد اختلفت الآراء في هذا الشأن ، ف قيل : انه ينبغي ابلاغ الموظف بتقدير كفايته ، ذلك انه اذا كان من أغراض نظام تقدير الكفاية المساهمة في تحسين أداء الموظفين ، فانهم يجب أن يبلغوا بتقديراتهم ليعرفوا النقاط الضعيفة في أدائهم ويركزوا على تحسينها (١) . كذلك قيل : انه اذا اردنا حماية تقدير الكفاية من التحكم والتحيز ، واذا اردنا ان نحتفظ له بطابع شبه قضائي يسمح للموظف الحاصل على تقدير في غير صالحه بأبداء دفاعه ، فانه يتعين ابلاغ التقدير اليه (٢) . كذلك قيل : انه اذا عرف الموظف ان رئيسه له سلطة وضع تقديرات سرية عنه فان ذلك سيؤدي الى فقدان الثقة بينهما (٣) .

غير ان ابلاغ الموظف بالتقدير له عيوب خطيرة ، اذ ان معرفة الرؤساء بأن التقديرات التي يضعونها ستبلغ للموظفين يجعلهم يترددون في التعبير عن آرائهم الحقيقية ، خشية أن يغضب الموظفون ، وبهذا يفقد تقدير الكفاية كل قيمه (٤) . وهذا الخوف من جانب الرؤساء هو رد فعل طبيعي يجب توقعه في الوظيفة العامة ، فالرؤساء يترددون

(١) Conseil de l'europe, Régime de notation, op. cit., p. 13.

انظر كذلك : الدكتور زكي محمود هاشم ، دراسة الطرق المختلفة لقياس كفاءة الموظفين والمستخدمين والعاملين في الاجهزة الادارية بالدول العربية ، بحث مقدم الى المؤتمر العربي السادس للعلوم الادارية - القاهرة ١٩٧٢ ، ص ٣٧ .

(٢) Institut international des sciences administratives, la notation, op. cit., p. 50.

(٣) Nations unies, Manuel des lois et des pratiques de la fonction publique. op. cit., p. 85.

(٤) Fougère (Louis), la fonction publique-études et choix de textes commentés, Institut international des sciences administratives, Bruxelles, 1966, p. 257.

في اتخاذ قرارات يمكن ان تعود بالضرر على المستقبل الوظيفي لزملاء تربطهم وايانهم علاقات دائمة (١) .

ومحاولة للتوفيق بين الرايين السابقين ذهب راي ثالث الى الاكتفاء بالابلاغ المحدود لتقدير الكفاية ، فلا يبلغ الموظف بتقدير كفايته الا اذا كان تقديره ضعيفا (٢) .

غير ان غالبية المنظمات في الولايات المتحدة الامريكية رأت انه حتى الابلاغ الكلى للموظف بتقدير كفايته لا يؤدي الى تحسين ادائه ، بل يتعين اجراء مقابلات تقدير مع الموظفين يعلن فيها الرئيس للمرئوس تقدير كفايته ، ويتناقشان في نقاط قوته وكيفية تنميتها ونقاط ضعفه وكيفية التغلب عليها . ونظرا لاهمية هذه المقابلات وما تثيره من صعوبات فانها ستكون حديث هذا الفصل .

وفي هذا الفصل سنتناول مدى ضرورة مقابلات التقدير . اغراض وانواع مقابلات التقدير . ادارة مقابلات التقدير والمشاكل التي تثيرها . واخيرا الحلول المقترحة لمشاكل مقابلات التقدير .

المبحث الاول

مدى ضرورة مقابلات التقدير

يثور دائما تساؤل هام عن مدى ضرورة مناقشة نتائج تقدير الكفاية مع الموظف ، وفي الواقع فان هنالك من المنظمات ما يشعر بأن مناقشة التقدير تؤدي الى جدل ومهاترة لا داعي منهما ، كما ان من الضروري في طرق تقدير مثل طريقة قائمة مراجعة الاختيار الاجباري ان تظل الدرجات التي توضع عن الموظف سرية .

غير انه لما كانت مناقشة التقدير تقدم فرصة لتحسين اداء العمل من طريق المكافحة والمصارحة بين الناس الذين يتقاسمون تجارب مشتركة (٣) ، فان كثيرا من المنظمات في الولايات المتحدة الامريكية رأت

Nations unies, Manuel des Lois et des pratiques (١)
de la fonction publique, op. cit., p. 85.

Fougère, op. cit., p. 257. (٢)

Strauss (Paul s.), The rating game, personnel admini- (٣)
stration, Vol. 32, No. 1, January-February 1962, p. 44.

وجوب تبادل حوار صريح مع الموظف عن كيفية ادائه لعمله ، ذلك أنه اذا كان لدى الموظف نقص في الكفاية فان السكوت والانتظار لن يعالجا هذا النقص ، ان أجلا أو عاجلا يجب أن تناقش الامور والمسألة مسألة وقت . واذا كانت المسألة مسألة وقت فان الوقت الملائم لفتح هذا الحوار هو الوقت الذي يلي وضع تقدير الكفاية ، وعلى أساس من هذا التقدير في مقابلات تعرف بمقابلات التقدير أو مقابلات التشاور .

اذا فعلى الرغم من أن هناك عديدا من الفرص تسنح للرئيس أن يناقش اثناء العمل مرءوسيه بهدف مساعدتهم في بعض أوجه عملهم ، فان كثيرا من المنظمات في الولايات المتحدة الامريكية لم تكتف بذلك ، ونظمت بين الرئيس ومرءوسيه مقابلات للتقدير مرة أو مرتين في العام بحسب ما اذا كان تقدير الكفاية يوضع مرة أو مرتين في السنة (١).

وبين مدى ضرورة مقابلات التقدير أو التشاور عبارة لأحد الموظفين قال فيها تعليقاً على هذه المقابلات : « قبل أن يوضع نظام مقابلات التقدير أو التشاور فان المرة الوحيدة التي كان يخبرك فيها الرئيس بكيفية ادائك لعملك هي عندما تكون في أزمة ، واذا قال انه يجب أن يتكلم معك عن مستقبلك ، فان ذلك يعنى أنك سوف تطرد من العمل » (٢) .

المبحث الثاني

اغراض وانواع مقابلات التقدير

اغراض مقابلات التقدير :

تستطيع مقابلات التقدير أن تحقق اغراضا عديدة اذا ما أحسن تناولها ، ولقد لخص Maier (٣) اغراض مقابلات التقدير فيما يلي :

- ١ - أنها تمكن الموظفين من معرفة كيف يعملون .
- ٢ - يمكن من خلالها الاعتراف بالعمل الجيد للموظفين .
- ٣ - أنها تبين للموظفين كيف يتحسنون وفي أية أوجه .

Yoder, op. cit., p. 378.

(١)

Strauss, Sayles, op. cit., p. 558.

(٢)

Maier (Norman R.F.), Three types of appraisal interview, Personnel, Vol. 34, No. 5, March-April 1958, p. 28.

(٣)

- ٤ - أنها تساعد على تطوير أداء الموظفين في عملهم الحالي .
- ٥ - أنها أداة لتهيئة الموظفين وتدريبهم لشغل وظائف أعلى .
- ٦ - أنها تمكن الموظفين من معرفة كيف يتقدمون في المنظمة التي يتبعونها .
- ٧ - أنها تحذر بعض الموظفين من أنه يجب عليهم أداء عملهم بطريقة أفضل .

واختلاف الأغراض على النحو سالف الذكر يؤثر في أسلوب المقابلة ، فمثلا : إذا كان الغرض من المقابلة هو تمكين الموظف من معرفة كيف يعمل ، فإن ذلك يفترض أن يقدم إليه تقرير شامل عن أدائه ، أما إذا كان الغرض من المقابلة هو الاعتراف بالعمل الجيد للموظف ، فإن ما يقدم الى الموظف من معلومات يجب أن يكون مختارا . وإذا كان الغرض من المقابلة هو تحذير الموظف الضعيف فانه يجب أن يوقع على التقدير بالعلم لكي لا ينكر بعد ذلك معرفته بأن أدائه غير مرض .

أنواع مقابلات التقدير :

ولقد حدد Maier (١) أنواع مقابلات التقدير بثلاثة : الأولى وتسمى طريقة الاخبار بالنتائج The tell and sell method ، والثانية وتسمى طريقة الاخبار بالنتائج والاستماع الى الموظف The tell and listen method ، أما الثالثة فهي طريقة حل المشكلات The problem — solving approach.

طريقة الاخبار بالنتائج :

الهدف الرئيسى لهذه الطريقة هو ابلاغ التقدير للموظف بشكل دقيق بقدر الامكان ، ويبحث الرئيس في هذه الطريقة عن :

- ١ - تمكين الموظف من معرفة كيف يعمل .
- ٢ - الحصول على قبول من الموظف لتقديره .
- ٣ - واخيرا حث الموظف على أن يتبع الخطة المرسومة لتطوير أدائه .

وتقوم هذه الطريقة على اساس أن لدى الموظفين رغبة في تصحيح أخطائهم ، وفي قبول حكم الرؤساء ، كما تقوم على اساس أن لديهم كذلك القدرة على التحول الى الاتجاه السليم .

وتتطلب هذه الطريقة مهارات معينة في الرئيس ، منها : القدرة على اقناع الموظف بالتحول الى الطريق السليم ، وهذا يقتضى منه معرفة بكيفية استخدام الحوافز التى تحت الموظف على هذا التحول ، ومنها كذلك : الصبر الذى يجب أن يتحلى به الرئيس اذا ما واجه مشاعر دفاعية من جانب الموظف .

ولهذه الطريقة مزاياها وعيوبها . فهى ملائمة جدا للموظفين الصغار الجدد عديمى التجربة والخبرة ، والذين يسألون المنظمة تأمين اوضاعهم ، وهؤلاء الموظفون قد يحترمون الرئيس ليس فقط لوضعه الوظيفى ، بل كذلك لانه اكثر منهم معرفة وتجربة . وعيب هذه الطريقة انها تقتل الاتصال بين الرئيس والمرعوس ، ويمكن أن تساهم فى خلق موظف لا يعرف فى مواجهة الرؤساء الا كلمة نعم . A yes man

طريقة الاخبار بالنتائج والاستماع الى الموظف :

والغاية من هذه الطريقة هى ابلاغ الموظف بتقديره وتركه يستجيب له . ويبدأ الرئيس بأن يكشف عن نقاط قوة ونقاط ضعف الموظف فى الجزء الاول من المقابلة ، مؤجلا النقاط المختلف عليها الى نهاية هذا الجزء . ويخصص الجزء الثانى للكشف عن شعور الموظف تجاه التقدير .

وتتطلب هذه الطريقة بعض مهارات فى الرئيس هى : الاستماع الفعال ، اى محاولة فهم مواقف ومشاعر الموظف . استغلال فترات توقف الموظف عن الكلام لابتداء آراءه وتعليقاته . الانصات الى الموظف وعدم تعويقه عن الكلام . تلخيص مشاعر الموظف بطريقة تنبئ عن فهمها .

وميزة هذه الطريقة انها تؤدي عادة الى قيام علاقة طيبة بين الرئيس والمرعوس . وقد يقف الموظف موقفا ايجابيا ازاء الرئيس لشعوره بقيمة المقابلة ولاحساسه بأهمية الرئيس بالنسبة للمنظمة . وقد تسمح المقابلة للرئيس بأن يغير من افكاره فى ضوء ما يقوله الموظف . واذا كان لهذه الطريقة قيمة ايجابية فى أنها تتيح للموظف فرصة اخراج ما يخبئه فى صدره ، الا انها لا تتمخض عن برنامج ايجابى لتطوير ادائه .

طريقة حل المشكلات :

اذا كان الرئيس يقف موقف القاضى فى الطريقتين سالفتي الذكر ، فان طريقة حل المشكلات تحاول أن تبعده عن لعب هذا الدور ليمارس

دور المساعد للموظف . وتهتم هذه الطريقة أساسا بخلق اهتمام متبادل بين الرئيس والموظف ، مع النظر الى تطوير أداء الاخير عن طريق حل مشكلاته ، مع تركيز بسيط على التقدير .

وميزة هذه الطريقة انها تقدم فرصة عظيمة للرئيس والمرءوس للتعلم ، كما انها تخلق مناخا طيبا يشجع الموظف على تطوير أدائه ، وإزالة العقبات التي تحول دون تغييره الى الافضل . غير انه في هذه الطريقة قد يقوم تنازع بين الدور الثنائي للرئيس كقاض ومساعد في نفس الوقت .

المبحث الثالث

ادارة مقابلات التقدير ، والمشاكل المصاحبة لها

تقسيم :

يتضمن هذا المبحث مطلبين : الاول يتناول ادارة مقابلات التقدير .
الثاني يعالج المشاكل المصاحبة لهذه المقابلات .

المطلب الاول

ادارة مقابلات التقدير

ادارة مقابلات التقدير ليست مسألة سهلة ، وتناولها تناولاً سيئاً يؤدي الى العداء وسوء الفهم ، لذا فان بعض المنظمات تبدل وقتاً وجهداً كبيرين في تدريب مديريها على كيفية تناول مقابلات التقدير .

وعلى اساس سنوي في العادة يستدعى الرئيس مرءوسيه الى مكتبه ، كل واحد في وقت محدد من اجل مقابلة التقدير ، ويخطط الرئيس مسبقاً لما سيقوله ، ويستعد المرءوس لالتقاط وفهم كل كلمة سيقولها الرئيس . وعندما تبدأ المناقشة فان الرئيس يحاول أن يريح المرءوس فيتكلم عن الجو ، وعن المباراة الكبرى الاخيرة في الكرة ، واحياناً عن عائلته . ويعرف الموظف ان هذه مجرد فرصة لالتقاط الانفاس قبل الخوض في المسائل الجادة . ثم يشرح الرئيس تقديره الكلي في خطوط عريضة ، ويذكر أولاً بعض الأوجه الحسنة من أداء العامل ، وقد يعطى العامل فرصة للتعبير عن وجهة نظره . وبعد ذلك يخبره بنقاط ضعفه ويسمح له أن يبدي تعليقاته . ثم يشرح الرئيس للمرءوس الخطوات التي يتعين عليه اتخاذها لتحسين أدائه ، وربما

يسأل الرئيس المرعوس عن آرائه في التحسين (١) . وقد يكون هناك اختلاف في الأسلوب السابق ، فيبدأ الرئيس المقابلة بأن يطلب من المرعوس أن يقيم نفسه ، وفي هذه الحالة فإن الموظف سيبدأ الرواية من جانبته ، وسيكون من السهل عليه جدا أن ينتقد نفسه من أن يقبل النقد من الرئيس (٢) . لكن هذا الأسلوب قليل الاستعمال ، لأن الرئيس غير المستعد لمواجهة الأشياء الطارئة يمكن أن يقع بسبب اتباعه هذا الأسلوب في مشاكل . لذا فإن هذا الأسلوب لا يصلح إلا للمدير المؤهل تاهيلا كاملا للمفاجآت (٣) .

المطلب الثاني

المشاكل الصاحبة لمقابلات التقدير (٤)

أصبحت بعض المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية في السنوات الأخيرة مخيبة الآمال في مقابلات التقدير ، اذ تحول وقت مقابلة التقدير الى وقت للخوف وعدم الراحة بالنسبة للرؤساء والمرعوسين على السواء .

واذا كان معظم الرؤساء يعتقدون من الناحية النظرية أن الموظفين يجب أن يعلموا كيف يعملون ، فانه من النادر جدا وجود الرئيس الذي يجري مقابلات التقدير بمبادأة منه ، بل يقرر الاخصائيون في شئون الافراد أن معظم الرؤساء لا ينفذون برامج مقابلات التقدير الا اذا كانت هناك رقابة قوية للتأكد من اجراء هذه المقابلات . كما أن من الرؤساء الذين يعتقدون مقابلات التقدير من يسلم لمرعوسيه تقديراتهم دون تعليق عليها ، ومنهم من يشرح التقدير بطريقة غير مشمرة ، دون أن يعطى المرعوس فرصة للرد أو التعليق .

اسباب مقاومة مقابلات التقدير :

لكن لماذا لا يتحمس الرؤساء والمرعوسون لمقابلات التقدير ؟ تختلف الاسباب في هذا ، فمنها ما يرجع الى أن البعض من الرؤساء قليل المهارة في توجيه مثل هذه المقابلات ، وأن البعض الآخر يشعر بأن مهمته الاولى هي الانتاج ، أما تطوير الموظفين فتلك عملية قليلة الاهمية ،

Beach, op. cit., pp. 327-328.

(١)

Strauss, Sayles, op., cit., p. 559.

(٢)

Leakovec (Ernest w.), A Guide for discussing the performance appraisal, psychology and industry, 1970, p. 134.

(٣)

Strauss, Sayles, op. cit., pp. 559-561; Beach, op. cit.,

(٤)

وكما يقول أحد الرؤساء « هذه مسألة شخصية ويتعين على كل فرد أن يطور نفسه ، وأنا اعتقد أن مقابلات التقدير مجرد هراء » . كما أن بعض الرؤساء يرى أن مقابلات التقدير تتطلب من المشرف أن يكون اختصاصيا نفسيا . وكما قال أحد رؤساء الشركات « هل نحن في مهمة لتغيير الناس أم أننا ندير عمل ؟ هل اهتمامنا يتعلق بالأشخاص أم بنتائج العمل ؟ » .

وحتى الرؤساء المتعاطفين مع مبدأ المصارحة والمكاشفة يشعرون بعدم الراحة عندما يتعين عليهم أن ينتقدوا المرءوسين ، وكما قال أحدهم : « أنا أفرع من الوقت الذي يتعين أن أضع فيه التقديرات . . فأنا أدخل في عدد لا حصر له من المناقشات التي تجعل هذه المهمة أكثر قسوة من العمل ذاته » . ويتأكد هذا الاحجام عندما تتطلب خطة التقدير من الرئيس أن يناقش الصفات الشخصية لموظفيه .

أما بالنسبة للمرءوس فإنه يوضع في موقف دفاع ، وعندما ينتقده الرئيس فإن ذلك يمثل تهديدا لثقتة في نفسه وفي أمانه الوظيفي .

وربما لا يوافق المرءوس على تقدير رئيسه له ، وربما يريد دفع النقد الموجه إليه ، لكنه يعرف أن رئيسه يمكنه أن ينهي المقابلة ، وسيكون هو في وضع سيء إذا حدث ذلك ، وعلى أية حال فسوف تكون المقابلة غير سارة لكلا الطرفين . وإذا كان الموظف مدعنا فربما يتقبل النقد مع قليل من رد الفعل ، وربما يسئ الرئيس تفسير هذا السلوك ويفترض أن الرجل متفق معه ، ولا شك أن المرءوس في هذه الحالة ليس لديه أي استعداد لأن يتعلم شيئا من المقابلة .

وغالبا ما يقول المرءوسون أنهم يريدون أن يعرفوا كيف يعملون من وجهة نظر رؤسائهم ، لأنهم إذا عرفوا فيمكنهم أن يحسنوا من أنفسهم . لكن ما يريدونه حقا هو مدح أدائهم للعمل ، وتأمين وضعهم الوظيفي ، أما القول بأنهم يريدون معرفة نقاط الضعف في أدائهم لتصحيحها فإن البحث يقول أن الأمور لا تتم غالبا على هذا النحو . فقد انتهى أحد الأبحاث في إحدى الشركات الصناعية الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن النقد كان له أثر سلبي ، فبمقارنة نتائج المقابلات المتضمنة كثيرا من الانتقادات مع تلك المتضمنة قليلا منها ، وجد أن إنتاج الموظفين الذين تلقوا انتقادات كثيرة قد قل بعد المقابلات عن إنتاج الموظفين الذين تلقوا انتقادات قليلة (١) .

إذا فمقابلات التقدير التى تقوم على الاتصال المباشر بين الرئيس والموظف بقصد تحسين أداء الاخير للعمل ، تصاحبها صعوبات تولد مناخا غير صحى من شأنه أن يخلق حواجز تحول دون الاتصال الفعال بينهما ، ومن نتائج عدم امكانية تحسين أداء الموظف . لكن اذا كانت هذه للصعوبات تكتنف مقابلات التقدير . ليس هناك من الحلول ما يواجه مثل هذه الصعوبات ؟

هذا حديث المبحث التالى .

المبحث الرابع

حلول مشاكل مقابلات التقدير

يتشكك البعض كثيرا الآن فى فائدة مقابلات التقدير التى تجرى استنادا الى تقديرات الكفاية ، نظرا للصعوبات التى تصاحب مثل هذه المقابلات ، ويهتم هذا البعض بالآثار العكسية التى يمكن أن تفرزها هذه المقابلات على علاقات العمل اليومية .

ورغبة فى الاحتفاظ بفوائد مقابلات التقدير ، ومحاولة لتجنب آثارها السلبية ، قدم بعض علماء الادارة عدة اقتراحات وتوصيات فى هذه الصدد (١) .

قواعد أساسية فى مقابلات التقدير :

يقدم البعض (٢) للرؤساء عدة قواعد أساسية تغطى مجالات مختلفة فى مقابلات التقدير ، هذه القواعد هى :

١ - قبل أن تناقش الرجل ناقش العمل . وقد تكون لديكما أفكار مختلفة عن الطبيعة الحقيقية لعمل الموظف ، وإذا كان هناك مختصر مكتوب لوصف العمل راجعاه سويا لتريا ما اذا كان فى حاجة الى تنقيح او اعادة نظر ، وإذا لم يكن هناك هذا المختصر فيمكن أن يستخلص ذلك من بعض أسئلة توجه الى الموظف .

(١) يلاحظ أن هناك أفكارا تكررت لدى العلماء الذين سنعرض لهم ، ولقد أثرنا اعطاء فكرة شاملة عن تصورات كل منهم ولو أدى ذلك الى بعض التكرار .
(٢) Hoppock (Robert), Ground rules for appraisal inter-viewers, personnel, Vol. 38. No. 3, May-June 1961, pp. 31-34.

٢ - اسأل الموظف قبل أن تخبره . قبل أن تعرض نقاط قوة ونقاط ضعف الموظف اطلب منه أن يخبرك عما يعتقد أنه الاداء بطريقة حسنة ، وما الذى كان يتمنى أن يؤديه بطريقة أفضل . والموظف أكثر استعدادا لنقد نفسه منه لتقبل نقدك . وقد يكون أكثر منك قسوة فى حكمه على نفسه .

٣ - استمع الى الموظف . تزيد فاعلية المقابلة بانصاتك للرجل الذى تقابله ، فاذا تكلمت فى وقت كان يريد هو الكلام فيه فربما تضع على نفسك فرصة جيدة للتعرف على افكاره .

وبالطبع فان الاستماع هو أمر أكبر من التزام الصمت عندما يتكلم الشخص الآخر ، كيف تستمع الى كلماته وكيف تنفعل بها سوف يحدد ما سيقوله طيلة المقابلة . وهناك على الاقل أربعة مستويات للاستماع .

— أن تبقى ساكنا لكنك تتجاهل ما يقوله لانك تفكر فيما سوف تقوله بعد ذلك .

— أن تصفى اليه لكنك لا ترد عليه .

— أن تلخص أحيانا وفى كلمات من عندك ما الذى تعتقد أنه يريد قوله لك ، وهذا يعطيه الفرصة لتصحيح سوء الفهم . وأن تؤكد له أنه من الاهمية بمكان الاستماع اليه ، فهذا يشجعه على الاستطراد فى الحديث .

— أن تحاول أن تكشف عن مشاعره الكامنة وراء ما يقوله . وكلما كنت قادرا على اكتشاف مشاعره ، وكنت هادئا فى تقبلها ، ازدادت فرصتك فى مساعدته على اخبارك بأكثر الاشياء أهمية بالنسبة له .

٤ - اذا قدر الموظف نفسه بأكثر مما قدرته به ، اطلب منه بيان السبب . واذا بقيت على خلاف معه استعد تقديره لنفسه ، وتأكد أنك تفهمه . اجعله يفهم أنك تريد أن تعتبر أن حكمه على نفسه فى قيمة حكمك عليه ، وأنت تعتقد بأهمية مشاعره حتى ولو لم تتفق معه . اذكر النقاط التى تتفق معه فيها ثم ناقش الخلافات بينكما .

٥ - فى تقدير اخطاء الرجل خذ فى الاعتبار عدد الاخطاء بالنسبة للقرارات التى كان يتعين عليه أن يتخذها . خذ فى الاعتبار كذلك مقدار الحرية التى أعطيت له ليتخذ قراراته . وحاول أن تذكر كيفية ادائه للعمل على مدى فترة طويلة . وفى مقارنة اخطاء رجلين خذ فى الاعتبار الصعوبة النسبية للاعمال التى يقوم بها كل منهما .

٦ - حاول ألا تكون متأثرا في مشاعرك نحو الرجل بأشياء ليس لها تأثير في قيمة الرجل بالنسبة للمنظمة . وتذكر أنك تحاول أن تساعد الناس على تطوير أنفسهم حتى يستطيعوا أن يقدموا الى المنظمة افضل ما يملكون أن يقدموه . وعليك ألا تحاول إعادة صياغة موظفيك على صورتك .

٧ - وعندما تريد أن توجه نقدا فليكن ذلك الى أداء الرجل وليس الى الرجل ذاته ، فإذا كان من الممكن أن يغير الرجل أدائه فإن من المشكوك فيه أن يستطيع تغيير ذاته .

٨ - إذا كنت مشاركا في الخطأ فاعترف بذلك ، فربما يولد ذلك رغبة لديه في الاعتراف بأخطائه ما دمت قد اعترفت أنت بأخطائك .

٩ - لا تتكلم عن موظف آخر معه مقارنا بينهما ، فالمقارنات لا يمكن أن تظل سرية بل تتسرب أخبارها دائما .

١٠ - إذا أردت تعاوننا من الموظف فلا تعقد مقابلة تقدير معقبة توقيع جزاء تأديبي عليه .

١١ - لا تناقش المرتب أو الترقية أثناء مقابلة تقدير الأداء ، فمثل هذه المناقشة قد تفسر على أنها التزام أو تهديد ، وبهذا من ذلك ركز على مساعدة الرجل في تحسين قدرته على أداء عمله .

١٢ - ليس من الضروري أن تتفق معه في كل شيء . وفي حالة عدم الاتفاق فليحاول كل منكما أن يشرح موقفه حتى يفهمه الآخر ، وأخبره أنك سوف تستمر في التفكير فيما قاله واطلب منه أن يستمر كذلك في التفكير فيما قلته .

٣ - كن نفسك . لا تحاول أن تقلد طرق الآخرين في مقابلات التقدير إذا لم تكن ملائمة لك . جرب حتى تصل الى طريقة ادارة المقابلة بشكل يريحك وتجده فيه نفسك .

١٤ - لا تحاول أن تصل الى غير القدور عليه . فما لم تكن ماهرا بشكل غير عادي ، أو ما لم تكن محظوظا ، فانك ستفشل في تحقيق بعض الاهداف . وهناك أربعة أهداف على الاخص من النادر الوصول اليها:

- فلن تستطيع ان تجعل من مقابلة تقدير الموظف الضعيف تجربة سعيدة .

- ولن تستطيع أن تجعل من الرجل المرتاب فيه رجلا أمينا .
- ولن تستطيع أن تجعل من الرجل العدواني متعاوناً .
- ولن تستطيع أن تجعل الرجل الذى يتخذ مواقف دفاعية ينتقد نفسه .

١٥ - وإذا كان بالموظف نقص فيجب أن يصحح . وهناك أشياء يمكن أن تعمل في هذا الصدد :

- مكن هذا الموظف من معرفة كيف يعمل وبصراحة ، والا فانه قد يشك في أن تقديره له أسوأ مما هو عليه .
- بين له أنك لو لم تعتقد أنه يمكن أن يصير موظفا مرضيا لما احتفظت به .
- أخبره بما تعتقد أنه يمكنه عمله ليتقدم .
- إذا أبان عن أية رغبة في التحسن اعرض عليه مساعدتك .

١٦ - بالنسبة للموظفين الكفاء هناك أشياء يمكن عملها :

- تعرف على الرجال الذين تشعر بقدرتهم على أن يكونوا مديريين أو متخصصين على أرفع مستوى .
- أخبرهم بأنك تعترف بهم وتقدر ما يقومون به من أجل المنظمة .
- ادع كلا منهم ليشركك كيف يمكنه أن يطور نفسه ، وما هي المساعدة التي يمكن أن تقدمها له .
- ساعدهم حتى النهاية بكل ما تملك من قدرة .

١٧ - وإن تنمى القوة أكثر أهمية من أن تصحح الضعف . ووجود الموظفين الضعاف في بعض جوانب أدائهم لعملهم ليس مشكلة ، فالمنظمات الناجحة لا تسير بقليل من المثاليين الذين تخلصوا من كل أخطائهم ، بل بمجموع الرجال القادرين الذين لدى كل منهم ضعفه الخاص . وعملك ليس خلق الإنسان السوبرمان ، بل اكتشاف الموهبة وتنميتها .

التفرقة بين الموظف الجديد والموظف القديم :

ويقدم بعض آخر (١) حولا لمشاكل هذه المقابلات ، مغرقا بين الموظف الجديد ، وبين غيره من الموظفين على الوجه الآتى :

بالنسبة للموظف الجديد :

إذا كان الموظف جديداً دون خبرة أو تدريب فهو يدرك أنه يجب أن يتعلم قدر كبيراً حتى يكون كفئاً في عمله ، ومعظم التنظيمات تعتبر المدة الأولى للتعيين فترة اختبار ، والموظف يعرف أنه في تجربة ويعرف رئيسه ذلك كذلك . والرئيس المشرف لا ينتظر حتى نهاية فترة الاختبار لكي يتحدث مع الموظف عن كيفية أدائه لعمله ، بل أنه منذ البداية يحاول أن يساعد هذا الموظف على أن يتكيف مع بيئته الجديدة كما يعمل على تدريبه تدريباً حسناً ، وهو في احتكاكه اليومي به يعاونه وينصحه ويوجه سلوكه ليتلاءم مع طبيعة العمل في المنظمة .

وإذا أخذ الرئيس كل ما سبق بنظره فيها حفاظاً على حقوق وشعور القادم الجديد ، فسوف يقبل الأخير النصيحة والتوجيه . لهذا فإن مناقشة الموظف الجديد سوف تتم في ظروف عادية . وبالتالي لن تكون هناك مشاكل صعبة في مقابلات التقدير .

بالنسبة للموظفين الآخرين :

قد تصاحب مقابلات التقدير مع الموظفين المدربين وذوى الخبرة بعض الصعوبات والمشاكل ، ومحاولة التغلب عليهما فإن هناك بعض قواعد يمكن اتباعها .

فنجاح مقابلات التقدير مع هؤلاء الموظفين يعتمد إلى حد كبير على المناخ الذى تهيئه الإدارة عامة والرئيس خاصة لهذه المقابلات ، إذ يجب أن يكون جواً من الثقة ، ففي هذا الجو يمكن للمعموس أن يدرك أن رئيسه بجانبه يعاونه ، وأن النقد واقتراحات التحسين تعنى مساعدته لا تعطيله .

ويتعين على الرئيس أن يركز في المقابلة على نتائج العمل أكثر من التركيز على صفات الموظفين ، إذ يقبل الناس النقاش في الحقائق الموضوعية للعمل ، مثل الإنتاج ، الفاقد ، الإرباح ، وما شابه ذلك ، أما النقاش في الصفات الشخصية فنادر ما يفيد ، بل أنه ليسبب الاستياء ، ويجب التسليم بأن عدداً من الموظفين ذوى الشخصيات المختلفة يمكن أن يحققوا جميعاً نتائج مرضية .

ويجب على الرئيس أن يركز على النقاط القوية في الموظف ، فقد يفتح هذا الباب أمام مهوراته . وإذا كان الرجل ضعيفاً في الأعمال

التفصيلية ، ولكنه جيد في أداء الأعمال التي تتطلب اتساعا في الافق ، فانه من العبث إجباره على أن يكون فعالا في أداء الأعمال الاولى .

والموظف لديه استعداد لان يفهم ويقبل الافكار التي تحسن من أدائه للعمل اذا كان هو الذي توصل اليها ، لذا فان المقابلات غير الموجهة مفيدة في هذا الصدد .

واخيرا فان على الرئيس أن يعترف بأنه قد يتحيز للموظف بطريقة غير مقصودة ، وقد يكون عنه انطباعات خاطئة ، ولعلم أن افكاره عن الناس والاشياء هي وجهة نظر واحدة ، وفكرته عن أداء العمل ليست هي الفكرة الوحيدة الممكنة ، فقد تختلف طرائق العمل لكنها تحقق جميعا أغراض المنظمة .

دليل لمناقشة التقدير :

ويضع نفر آخر (١) دليلا للرؤساء لمناقشة تقدير الاداء ، مبينا الاجراءات المثلى للمناقشة وذلك باتباع الآتي :

١ - المكان Place

يجب أن يتم اجتماع التقدير في مكتب خاص دون مقاطعات ، اذ تقلل المقاطعات من أهمية الاجتماع في نظر الموظف .

٢ - الجو المناسب والفعال :

Proper and effective atmosphere

اجعل الجو جو صداقة ، وتلافى شعور أن يوم الحساب قد حان ، والفشل في اقامة مثل هذا الجو ربما يخلق مناخا غير ملائم لمقابلة تقدير ناجحة . استخدم أسلوبا ايجابيا في المناقشة ، واطهر الاخلاص فمقابلة التقدير تفشل اذا كان ينقصها الاهتمام المخلص بالموظف .

٣ - مناقشة التقدير :

ناقش التقدير مع الموظف قبل أن تعرضه عليه ، ذلك أنه اذا رأى الموظف التقدير قبل مناقشته فربما يؤثر ذلك تأثيرا ضارا على المناقشة.

٤ - نتيجة الاداء : Sequence of Performance

ناقش مع الموظف اولا نقاط قوته ، فهذا يساعد على خلق مناخ ايجابى يجعل الموظف اكثر استعدادا للدخول فى مناقشة اوجه ادائه التى تحتاج الى تحسين .

٥ - درجة التزود بالمستندات : Degree of documentation

من المفيد الاستشهاد بأمثلة محددة عن عدم اداء الموظف لعمله بطريقة حسنة ، والتقدير الاكثر ايجابية هو دائما التقدير الاحسن تزودا بالمستندات ، والدليل المحدد والمكتوب عن كيفية اداء الموظف لعمله امر مطلوب .

٦ - فهم الموظف للتقدير :

تأكد من ان الموظف يفهم تماما ما يعنيه التقدير ، اذ أن فشله فى ذلك يهدر الفرصة السانحة لتوجيهه وتطوير قدراته .

٧ - قبول الموظف : Employee acceptance

اسأل الموظف عن رأيه فى تقديره لمعرفة مدى قبوله له ، وهنا يمكن للرئيس ان يحصل على معلومات عظيمة القيمة من خلال تفسير الموظف لتقدير الاداء . اعرف ما هى مشكلاته ، لكن لا تخيفه بالنتائج ، بل حدد له اسباب هذه المشاكل وكيفية علاجها .

٨ - الإعادة والتكرار : The encore

تأكد من ان الموظف قد فهم التقدير جيدا حتى ولو لم يوافق عليه ، واحدى طرق التأكد ان تسأل الموظف ان يكرر الوسائل التى وضعت لتحسين ادائه . واذا تبين انه لم يفهم التقدير فمعنى ذلك أنك لم تنجح ويجب ان تبدأ معه من جديد ، ولا تعتبر أن التقدير قد انتهى حتى يفهمه الموظف .

اقتراحات اخرى :

وأخيرا يرى Pigors and myres (١) أنه يجب أن تقتصر

Pigors (Paul), and Myres (charles A.), personnel administration — a point of view and a method, sixth edition, 1969, p. 411. (١)

مقابلات التقدير على الحالات الاستثنائية ، وهي حالات الموظفين الممتازين والموظفين الذين تدهور أدائهم عما سجلته تقديرات كفايتهم الأخيرة .

كما يريان عدم اجراء مقارنات بين الموظفين فيقولان : ان المناقشة بين الرئيس والموظف تفسد اذا قيل لموظف ما انك لست كفئا «كفلان» ، بدلا من ان يقال له انت تعمل عملا حسنا في هذا الوجه ، وضعيفا في ذاك . او اذا قيل له انت اقل في قدراتك من « فلان » ، اذ الرئيس في مثل هذه الحالات لا يرفع معنويات الموظف ، ولا يدفعه للانتاج ، ولا يقدم له حافزا .

تعقيب :

واذا كانت هناك ملاحظة على الاقتراحات والتوصيات سالفة الذكر ، فهي ان معظمها على ما يبدو يفقل اجراء التشاور على أسس يومية كجزء من وظيفة الاشراف ؛ ذلك انه اذا ما ناقش الرئيس تصرفات مرعوسه عندما تحدث ، ووجهه التوجيه السليم ، فان التقدير السنوي لن يضيف كثيرا الى ما يجب على الموظف عمله . ووصولاً الى النتيجة المنطقية لهذا يمكن القول : انه اذا ما كان الاشراف فعالا في التقليل من العيوب التي يسجلها تقدير الكفاية ، فان مكان الاخير كورقة عمل لاجتماعات التقدير سيكون صغيرا . لكن التقدير والتشاور بالطبع لا يمكن أن يحلا محل الاشراف والتوجيه الجيدين (١) .

واذا ما وضعت التقديرات ، وأجريت مقابلات التقدير ، بقيت مرحلة أخيرة هي تحليل ومراجعة هذه التقديرات ، لاستخلاص الاتجاهات التي تسيطر عليها ، وكذا لمراجعة مدى صحتها ، ومدى درجة الاعتماد عليها . وهذا حديث الباب التالي .

الباب الرابع

تحليل ومراجعة تقدير الكفاية

تمهيد وتقسيم :

هناك عمل هام ينبغي القيام به عقب الانتهاء من وضع تقديرات الكفاية ، هذا العمل هو تحليل نتائج التقديرات تحليلا دقيقا بهدف الوصول الى الاتجاهات العامة التي تسيطر على التقديرات . وكذلك مراجعة هذه التقديرات للتحقق من صدقها وثباتها .

واذا كان من المتعذر تحقيق الصدق والثبات الكاملين لاي برنامج للتقدير ، نظرا لان التقدير يعتمد الى حد كبير على الموقف الذاتي للرؤساء، الا انه مع ذلك يجب محاولة الوصول الى اكبر قدر ممكن من الدقة .

ونتناول في فصلين مستقلين هذا التحليل ، وتلك المراجعة .

الفصل الاول

تحليل تقديرات الكفاية

أول شيء هام يستطيع أن يقدمه لنا تحليل تقديرات الكفاية هو شعور واضع التقديرات ، وكذا شعور الموظفين المقدرة كفايتهم حيال عملية التقدير ، وحيال أمور أخرى مثل عدد مرات التقدير ، طريقة مقابلة التقدير ... الخ . وقد يكشف التحليل عن حاجة واضع التقديرات الى مساعدة لوضع التقديرات بكفاية ، وفي مثل هذه الحالة فإن الامر قد يحتاج الى تخصيص موظف فنى لمساعدة الرؤساء في وضع التقديرات (١) .

كذلك قد يكشف التحليل عن ضرورة تحسين طرق التقدير لتتلاءم مع المتطلبات المتغيرة للعمل ، ذلك أن طرق التقدير تصير عديمة القيمة ما لم تتلاءم مع هذه المتطلبات .

كما ان تحليل نتائج تقديرات الكفاية عنصرا عنصرا يمكن أن يؤدي الى معرفة أية عناصر تساهم بطريقة أكثر فاعلية في التقديرات ، وكذا الى الكشف عن مدى التداخل بين هذه العناصر .

وأخيرا فإن التحليل يكشف عن الأخطاء الشائعة في تقديرات الكفاية مثل : أخطاء الهالة ، والأخطاء الدائمة من تساهل أو تشدد أو تمرکز حول الوسط .

وفي مجال تحليل التقديرات فإنه يتعين الإشارة الى أن بعض علماء الإدارة يحذرون الرؤساء المسؤولين من التسليم بنتائج أبحاث قامت بها منظمات أخرى ، وتطبيقها على منظماتهم ، ذلك أن هذه النتائج قد تختلف من تحليل الى آخر ، ويضربون لذلك مثلا هو مدى تأثير مدة خدمة الموظف في تقديره ، فإذا كان البعض قد انتهى الى أن الموظفين أصحاب مدد الخدمة القصيرة في الوظيفة الواحدة يحصلون على تقديرات كفاية أفضل من الموظفين أصحاب مدد الخدمة الطويلة فيها ، فقد انتهى البعض الآخر الى نتائج مغايرة ، في حين انتهى فريق ثالث الى أنه ليست هناك علاقة ثابتة بين طول مدة الخدمة أو قصرها وبين تقدير الكفاية (٢) .

الفصل الثانى

مراجعة تقديرات الكفاية

نقصد بمراجعة تقديرات الكفاية قياس درجة الاعتماد على هذه التقديرات ، وكذا درجة صحتها . وهذا ما نتناوله فى المبحثين التاليين .

المبحث الاول

قياس درجة الاعتماد على التقديرات

تحديد فكرة الاعتماد على التقديرات :

تعنى درجة الاعتماد على التقديرات **Reliability** درجة ثبات التقديرات التى يضعها رؤساء مختلفون ، أو يضمها رئيس واحد فى اوقات مختلفة (١) .

فدرجة الاعتماد اذا تشير الى درجة ثبات **Consistency** التقديرات الموضوعة بواسطة رؤساء مختلفين . غير انه لما كانت معرفة الرؤساء للموظفين ليست على مستوى واحد ، بمعنى انه اذا كان المرءوسون معروفين جيدا من رؤسائهم المباشرين ، فهم معروفون بطريقة جزئية او سطحية من المستويات العليا عموما ، لذا فان المقارنة بين تقديرات الرؤساء تكون فقط بين تقديرات الرؤساء المتساوين فى علاقتهم مع الموظفين ، والذين يلاحظونهم فى ظروف متشابهة (٢) .

كما تشير درجة الاعتماد كذلك الى المدى الذى يحصل فيه الموظف على ذات التقدير بواسطة نفس الرئيس ، فاذا حصل الموظف على ذات تقديرات الكفاية عدة مرات خلال سنتين أو ثلاثة ، فان ذلك يعنى انه يمكن الاعتماد على تقديرات كفايته لانها تتصف بالثبات . اما اذا اختلفت تقديرات كفايته ، فان ذلك يعنى عدم ثباتها ، ما لم تكن قد ظهرت خلال مدة التقدير عناصر جديدة ذات شأن دعت الرئيس الى ان يغير تقديره عن الموظف (٣) .

Tiffin, Mc cormick, op. cit., p. 255.

(١)

Ghiselli, Brown, op. cit., p. 92

(٢)

Luck, op. cit., p. 276

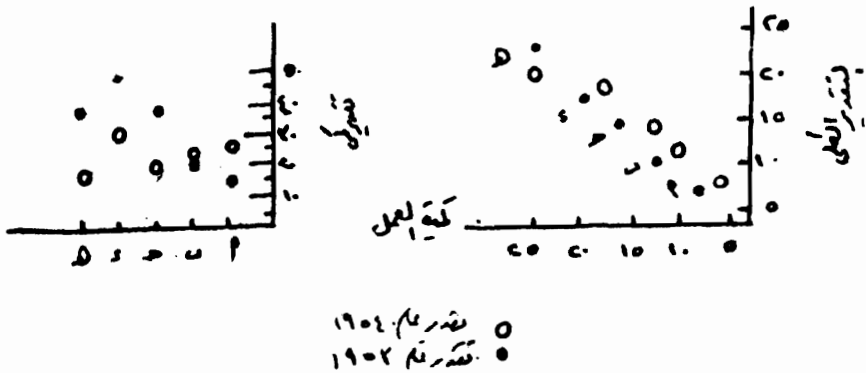
(٣)

ومن الاهمية بمكان ان يكون المسئولون على علم بمدى هذا الثبات،
لئلا يحاولوا استعمال التقديرات بطريقة تفترض مسبقا ان هذه
التقديرات اعلی ثباتا مما هي عليه فعلا (١) .

وثبات التقديرات يرجع الى حد ما الى طريقة التقدير المستخدمة
فلقد اظهرت تجربة أجريت في الولايات المتحدة الامريكية قورنت فيها
تقديرات عدد من الرؤساء ان التقديرات التى تأخذ بطريقة التقدير
البياني اقل ثباتا من التقدرات التى تتبنى طرق المقارنة بين الموظفين (٢) .
وعلى الرغم من ان الكاتبين اللذين ساقا هذه التجربة لم يعللا سبب
هذه النتيجة الا أننا نرى ان هذا قد يرجع الى ان طرق المقارنة اكثر
موضوعية من طريقة التقدير البياني .

طرق قياس درجة الاعتماد :

يقدم البعض (٣) معيارا لقياس ثبات التقديرات هو مدى تناسب
النقاط الجزئية The partial scores التى يحصل عليها الموظف في
كل من عناصر التقدير مع نقاط التقدير الكلى Total rating التى
يحصل عليها . فاذا كان هناك تناسب بينها دل هذا على ثبات التقدير ،
اما اذا تخلف هذا التناسب فان هذا يشير الى عدم ثبات التقدير .
(انظر شكل ٩) .



(شكل ٩ ب)

تقديرات الرئيس عن نفس الموظفين
الخمس في سنوات مختلفة

(شكل ١٩ أ)

درجات ثبات عنصر واحد للتقدير
بالنسبة للتقدير الكلى لمجموعة موظفين

(فالشكل ١٩ مثلا يوضح أن واضح التقدير يمتلك نسبة كبيرة من الثبات في تقديراته لتناسب درجات عنصر كمية العمل مع التقدير الكلى لخمسة موظفين ، لكن اذا أصبحت تقديرات نفس الموظفين بعد سنة كما هو واضح في الشكل ٩ ب فان التقديرات لا تكون ثابتة لأن من المشكوك فيه أن يتغير الموظفون كل هذا التغير في مدى سنة) .

ويقدم هذا البعض (١) أيضا طريقة أخرى لمراجعة ثبات التقديرات هي تضمين نموذج التقدير عبارات تكشف اما عن تحيز أو تساهل واضعى التقديرات واما عن تناقضهم في تقديراتهم . والعبارة التي تكشف عن التحيز أو التساهل عبارة يجب أن يعطيها كل الرؤساء ذات الإجابة . مثال ذلك : عبارة « يرتكب الموظف أخطاء في عمله أحيانا » يتعين أن يجاب عليها بنعم بواسطة كل الرؤساء ، فإذا أجاب عليها رئيس بلا ، فان ذلك دليل على أن هذا الرئيس متحيز أو متساهل في تقديراته . أما العبارات المتناقضة فتتمثل في عبارتين تفطيان ذات النوع من العمل ، لكنهما مختلفتان في الصياغة والمعنى ، وهاتان العبارتان ينبغي أن يجيب عليهما الرئيس بإجابتين مختلفتين والا كانت تقديراته غير ثابتة ، ومثال هاتين العبارتين العبارتان الآتيتان :

- ١ - يؤدي كمية كبيرة وغير عادية من العمل .
- ٢ - كان يجب أن تكون كمية العمل اكبر .

فإذا اشر الرئيس على العبارتين السابقتين بنعم فانه لا يكون هناك اى ثبات في تقديره ، اذ كان يتعين عليه لى يكون ثابتا في تقديره أن يؤشر على احدى العبارتين بنعم وعلى الاخرى بلا .

المبحث الثاني

قياس مدى صحة التقديرات

صعوبة القياس :

كذلك يجب مراجعة مدى صحة Validity التقديرات ، ويعنى مدى صحتها مقدار دلالتها على الجدارة الحقيقية للموظف (٢) .

وقياس مدى صحة التقدير وان كان مسألة بالغة الصعوبة ،

Luck, op. cit., pp. 277-278.

(١)

Tiffin, Mc cormick, op. cit., p. 255.

(٢)

الا أن البعض (١) رأى امكان استخلاص هذه الصحة من درجة ثبات التقديرات، بمعنى أنه اذا كانت هناك درجة عالية من الثبات بين الرؤساء في تقدير نفس الموظفين ، فانه يتعين الافتراض - بسبب هذا الثبات العالي - أن تقديراتهم تبين مدى الجدارة الحقيقية للموظفين المقيمين .

وعلى الرغم من أن درجة الثبات العالية يمكن أن تستخدم كأساس لاستخلاص صحة التقديرات ، فان ذلك لا يستتبع بالضرورة القول بأن انخفاض ثبات التقديرات فيما بين الرؤساء يدل على أن كل التقديرات منخفضة الصحة ، اذ ربما يكون مرجع الخلاف بين تقديرات الرؤساء أن البعض منهم لا يعرف الموظفين جيدا لكي يقدرهم بطريقة صحيحة (٢) .

محاولة تقديم بعض معايير القياس :

غير أن البعض رأى امكانية قياس صحة تقديرات الكفاية ، وساق في هذا الصدد عدة معايير .

من هذه المعايير مقارنة تقديرات الكفاية ببعض مقاييس الاداء المباشرة . فتقدير الكفاية في عنصر الكمية مثلا يمكن أن يستدل على مدى صحته بمقارنته بالكمية التي انتجها الموظف والمدونة في سجل الانتاج او في كشوف النشاط اليومي او الشهري (٣) . كما يمكن أن يستدل على مدى صحة تقدير عنصر المواظبة بمقارنته بما دون بدفاتر الحضور والانصراف ، وعلى مدى صحة تقدير عنصر المعاملة بما قدم ضد الموظف من شكاوى - ثبت صحتها - تلقى الضوء على طريقة معاملته للرؤساء والزلاء والجمهور (٤) .

ومنها كذلك الاختبارات النفسية Psychological tests ، وذلك بمقارنة التقديرات مع صفات الموظفين الموضوعة عنهم التقديرات، ذلك ان الاختبارات النفسية تضيء جوانب شخصية الموظف ، ويمكن بواسطتها التحقق من مدى سلامة تقدير الكفاية على الاقل بالنسبة للصفات الذاتية للموظف ، كالقدرة على مواجهة المشاكل وحلها ، والمعاملة ، والطبع ، والتعاون ، والصلاحية للقيادة والاشراف . غير

Tiffin, Mc Cormick, op. cit., p. 257.

(٢١)

Yoder. op. cit., p. 374

(٢٢)

والدكتور حمدى أمين عبد الهادى ، المرجع السابق ، ص ٦٠٩ .

(٤) الدكتور حمدى أمين عبد الهادى ، المرجع السابق ، ص ٦٠٩ .

انه يلاحظ أن الاختبارات النفسية لا تصلح للتحقق من مدى سلامة تقدير كافة عناصر الكفاية ، خاصة ما تعلق منها بالعمل كما ونوعا وسرعة ، كما أن هذه الاختبارات غير منضبطة ومن ثم فإنها غير موثوق بنتائجها (١) .

كذلك قد يتضمن معيار الاداء عينات عمل **work samples** يقارن بها تقدير الكفاية . والمقصود بعينة العمل ملاحظة أداء العمل في ظروف معينة لفترة قصيرة ، ومقارنة نتائج هذه الملاحظة بنتائج التقدير بحيث يتم اتفاقها مع التقدير عن سلامته ، لكن يجب أن تكون عينة العمل المقاس عليها معبرة عن الاداء العام للموظف (٢) .

ويختام هذا الباب نكون قد درسنا تفصيلا نظام تقدير الكفاية ، ويبقى بعد ذلك تقييم هذا النظام ، مع عرض للاتجاهات الجديدة فيه . وهذا حديث الباب التالي .

Yoder and others, op. cit., p. 15.33.

(١)

أنظر كذلك : الدكتور حمدي أمين عبد الهادي ، المرجع السابق ، ص ٦١ .
Yoder and others, op. cit., p. 15.33

(٢)

أنظر كذلك : الدكتور حمدي أمين عبد الهادي ، المرجع السابق ، ص ٦١ .

الباب الخامس

تقييم نظام تقدير الكفاية وبيان الاتجاهات الجديدة فيه

تمهيد وتقسيم :

استعرضنا في الابواب الاربعة السابقة من هذا القسم نظام تقدير الكفاية ، اغراضه ، طرقه ، ادارته ، تحليله ومراجعته ، ونختتم القسم بتقييم عام للنظام سلبياته وايجابياته ، متطرقين الى الافكار الجديدة فيه .

ولقد كانت هناك حملة شديدة على النظام وصلت الى حد محاولة هدمه من اساسه ، باعتبار انه عاجز عن تحقيق الاغراض المنوط به تحقيقها ، ولقد كان هذا الهجوم مقدمة لمحاولة تقديم حل بديل يتلاقى عيوب هذا النظام .

غير ان فريقا آخر من علماء الادارة مازال مقتنعا بمزايا نظام تقدير الكفاية ، قائلا بان كثيرا من العيوب التي تنسب الى طرق تقدير الكفاية التقليدية هي عيوب نظرية اكثر منها عملية .

واختط فريق ثالث طريقا وسطا محاولا المزج بين الاتجاهين السابقين في محاولة توفيقية للتغلب على عيوب نظام التقدير .

وعلى ذلك فسوف نقسم هذا الباب الى ثلاثة فصول ، الاول : ونتحدث فيه عن سلبيات نظام تقدير الكفاية مع طرح حل بديل لهذا النظام . الثاني ونتكلم فيه عن ايجابيات النظام وفساد الحلول البديلة . اما الفصل الثالث والآخر فسوف يقدم محاولة تمزج بين الاتجاهات القديمة والاتجاهات الجديدة في التقدير .

الفصل الاول

سلبيات النظام ، والحلول البديلة

تقسيم :

يتعرض هذا الفصل للانتقادات التي وجهت الى نظام تقدير الكفاية ، والتي تتراوح بين الهدم الكامل له وبين مجرد بيان العيوب التي تصاحب وضعه . ثم يتناول بالتفصيل الطريقة التي يقترحها البعض كبديل لنظام تقدير الكفاية .

وعلى ذلك فسوف يتضمن هذا الفصل مبحثين :

- الاول : سلبيات نظام تقدير الكفاية .
- الثاني : حل بديل لنظام تقدير الكفاية .

المبحث الاول

سلبيات نظام تقدير الكفاية

صوب عديد من السهام الى نظام تقدير الكفاية اهمها أن المديرين يقاومون هذا النظام ، كما أن برامج التقدير لا تحقق الاغراض المستهدفة منها ، هذا فضلا عن عيوب أخرى مرتبطة بهذا النظام . وذلك على التفصيل التالي :

(أولا) مقاومة المديرين لبرامج التقدير :

يعتبر البعض ان وضع تقدير الكفاية نوع من « الواجب الكريه » الذي يلقي على عاتق المديرين ، وبالتالي يقاومونه (١) .

وتتخذ مقاومة المديرين لبرامج التقدير صورا عديدة ، ربما تكون أبسطها عدم اجراء مقابلات التقدير كلية ، على اساس أن الموظفين يعلمون كيف يعملون ، لان الادارة تقدم لهم دائما معلومات عن ادائهم ،

ولان وقت المديرين مزدحم بالاعمال العاجلة لدرجة لا تبقى لهم وقتا لاجراء هذه المقابلات ، هذا فضلا عن أن انتفاع الموظف بمقابلة التقدير ضئيل جدا لان ما يقال فيها يقال بغموض وحذر (١) .

لكن لماذا يقاوم المديرون برامج التقدير ؟ يجب عن ذلك Mc Gregor (٢) قائلا بأن المديرين ربما تحركهم في ذلك حكمة كامنة في اللاوعي ناتجة عن احساس داخلى بحرج موقفهم مع المرعوسين ، فمالم تتناول الطريقة التقليدية لتقدير الكفاية بمهارة ورقة فانها تكون شيئا خطيرا قريبا جدا من اهدار الكرامة الشخصية . ولا يوافق المديرون عندما يوضعون في مراكز يلعبون فيها دور الاله . والاحترام الذى نكنه للقيم اللصيقة بالانسان يجعلنا نتضابق حينما يتعين أن نتحمل مسئولية الحكم على قيمة الموظف الزميل . والطريقة التقليدية لاتجبرنا فقط على وضع مثل هذه الاحكام ، بل تجبرنا كذلك على ابلاغها للموظفين .

واذا كان هناك تأكيد الآن على دور المدير كقائد يساعد مرعوسيه على تحقيق اهدافهم واهداف الهيئة التى ينتمون اليها ، فقله من من الصعب التوفيق بين هذا الدور ودوره كقاضى فى معظم خطط التقدير التقليدية . واذا تعين على المدير أن يلبس وشاح القاضى أحيانا ، فانه سوف يؤدي هذا الدور بتردد وضميره يؤنبه ، وفى ظل هذه الظروف فان الرئيس والمرعوس لن يكونا سعيدين بالنتائج ، ولن يكون مدهشا فشل المرعوس فى معرفة كيف يعمل .

وبالطبع فان المديرين لا يستطيعون التهرب من وضع احكام عن مرعوسيهيم ، لامكان ادارة الترقية والترقيات ، لكن هل يشبه المرعوسون البضائع على خط التجميع Assembly Line تقبل او ترفض نتيجة لعملية تفتيش ؟

ان المقاومة لبرامج التقدير تعكس عدم الرغبة فى معاملة المخلوقات معاملة الاشياء ، واذا كانت اهداف الهيئة هامة ، فانها يجب ألا تتعارض مع قيمة وكرامة الانسان . واذا تعارضت فانه يجب تغليب القيمة الانسانية للانسان .

(١) Gellermann (Saul W.), The management of human relations, 1966, p. 88.

(٢) Mc Gregor (Douglas), An Uneasy look at performance appraisal, Harvard business review, Vol. 35, No. 3, Mai-June 1957, pp. 90-91.

(ثانيا) فشل تقدير الكفاية في تحقيق اغراضه :

فشل نظام تقدير الكفاية في تحقيق الاغراض الاعلامية والتشجيعية والادارية المستهدفة منه على التفصيل التالى :

١ - الفرض الاعلامى (١) :

من خصائص الكائنات البشرية انها تجد من الصعب أن تسمع النقد أو تقبله . وإذا كان من الممكن ابلاغ الاحكام الايجابية الى الافراد فانه من المتعذر ابلاغ الاحكام السلبية اليهم ، دون أن تثير لديهم موقفا دفاعيا .

وهذا هو الشأن في مقابلة التقدير ، وهى تمثل معضلة عامة dilemma . فإذا حاول الرئيس أن يبلغ نقده فى شكل تجرىدى وعام فقد يطلب منه abstractions and generalites أن يكون أكثر تحديدا ، لأن التعميمات لا تقدم للمرءوس أسسا كافية لتصحيح سلوكه . وإذا ما حاول أن يبلغ مرءوسيه رأيه بطريقة محددة فانه من المحتمل أن يجد نفسه فى موقف دفاع إذا ما أراد المرءوس أن يثبت أنه كانت هناك ظروف مخففة لما اتاه .

وفى محاولة ابلاغ الانتقادات الى المرءوس يجد الرئيس عادة انه كلما كان النقد فعلا تناسب ذلك تناسبا عكسيا مع رغبة المرءوس فى سماعه وقبوله ، فكلما كان النقد جديا كلما قل احتمال قبول المرءوس له . وإذا كان الرئيس متشددا وكان قادرا على ابلاغ أحكامه السلبية الى مرءوسه فانه غالبا ما يترتب على ذلك تدمير العلاقة بينهما . ولأن مقابلة التقدير تركز أساسا على المرءوس فانها تثير تبعيته وهذا يثير قلقه وعداوته . والاحكام النقدية فى هذه الجلسة تختلف عن الاحكام النقدية الموجهة الى وقائع محددة فى علاقات العمل اليومية ، فالنقد فى الحالة الاخيرة لا يهدد الشخص ذاته كما تفعل ذلك الاحكام النقدية فى التقديرات الرسمية ، لذا يكون من السهل سماعه والاجابة عليه .

وهنا يثور تساؤل هام : هل يريد المرءوسون فعلا معرفة كيف يعملون ؟ تجيب الاغلبية العظمى منهم عن هذا السؤال بالاجاب . ويمكن تفسير هذه الرغبة بعدة تفسيرات ، فقد تعنى عند شخص « أنا

لا اعرف ما اذا كان صاحب العمل يشعر بانى اقوم بعملى بطريقة حسنة ام لا ، لانه يقول كلاما قليلا عن ادائى فى علاقتنا اليومية ، وانا احس بانى اؤدى عملى اداء حسنا ، واحب ان اعرف بالتاكيد ما اذا كان هو يشعر بذلك . وهذا لايعنى رغبة الموظف فى تقدير عمله تقديرا موضوعيا . فربما يكون ذلك تعبيرا عن قلقه وحاجته الى الامان . واذا كان العامل يؤدى عمله اداء حسنا وكانت مقابلة التقدير تتضمن انتقادات قليلة له فربما تؤدى المقابلة غرضها ، لكن اذا لم يكن الموظف قد ادى عمله اداء حسنا ، فان مقابلة التقدير المتضمنة كثيرا من الانتقادات سوف تضخم القلق عنده وتجعل من الصعوبة بمكان ان يكون رد فعله واقعيا .

وقد تعنى الرغبة فى معرفة « كيف يعمل الموظف » لدى شخص آخر « انا اعرف ان ادائى ضعيف فى بعض الجوانب ، لكنى امل الا يكون صاحب العمل عالما به ، واود ان اتأكد من ذلك » .

يبقى معنى اخير لهذه الرغبة عند شخص ثالث هو « انا اعلم انى اؤدى عملى بامتياز واريد اعترافا بذلك من صاحب العمل ، لكن يبدو انه لا يهتم بمعرفة كم انا ممتاز » .

هذه المواقف المختلفة نتيجة طبيعية للوضع الذى لا يتحمل فيه الموظف ذاته مسئولية التقدير بل تلقى على عاتق الرئيس ، واذا اكدت الاستراتيجية الادارية على هذه التبعية الطفولية فله لا يصبح من الغريب ان تكون ردود الافعال بالنسبة للتقدير الموضوعى غير ناضجة .

ونظرا لان معظم التقديرات تتضمن تقدير الرئيس للصفات الشخصية للمرئوس ، بالاضافة الى ادائه الموضوعى ، فان مناقشة هذه الصفات فى مقابلة التقدير قد تؤدى الى الاعتداء على شخصية المرئوس . ومع التسليم بدقة هذا الوضع فان بعض الهيئات تشجع الرئيس على اجراء هذه المقابلة .

واخيرا فان مقابلة التقدير التى يلعب فيها الرئيس دور القاضى هى اضعف طرق التشاور ، فعلاقة التشاور الفعال هى التى يكون فيها المستشار طرفا محايدا لا يذم ولا يمدح وما يهمه فقط هو خير من يستشيرونه ، فى حين ان المدير عندما يقرر حكما عن المرئوس فانه يتطلب منه ان يغير من سلوكه فى بعض الجوانب ، والا كان له ان يعاقبه . وبالتاكيد فان هذا وضع غير صحى لتشاور فعال حتى ولو كان الرئيس ماهرا فى استخدام علم النفس ، ذلك ان دور القاضى ودور المساعد دوران متعارضتان .

٢ - الفرض التشجيعى (١) :

يقتضى المنطق السليم القول ان اخبار الموظف بنواحي ضعفه يعد بمثابة تشجيع له يحثه على التغيير ، لكن هذا القول يفترض قبول الموظف للنقد السلبي وموافقته عليه ، وليس من المحتمل أن يحدث ذلك ، اذ ان تقدير الرئيس لاداء الموظف فى ضوء نماذج واهداف يضمها يولد ردود فعل لدى المرءوس بأن الرئيس غير عادل ومتحكم ، وهذه ظروف لا تشجع الموظف على اداء عمله بطريقة اكثر فاعلية .

والتقدير السنوى او نصف السنوى ليس كافيا للحث على التعليم لسبب آخر ، فهو يقدم معلومات عن سلوك الموظف فى فترة ماضية ، واكثر المعلومات تأثيرا هى التى تقدم بعد السلوك مباشرة ، اذ يمكن للمرءوس ان يتعلم كثيرا جدا من الخطأ فى الاداء أو الفشل فيه اذا ما حللا فى وقت تكون فيه كل الحقيقة فى متناول اليد ، أما بعد ثلاثة أو أربعة اشهر مثلا فان احتمال الاستفادة من هذه التجربة ضئيل ، وسوف تتضاءل الاستفادة أكثر اذا ما عمم الرئيس نقده عن عدة وقائع حدثت على مدى عدة شهور .

واذا كان الرؤساء يميلون الى مقاومة مهمة اجراء تقديرات كفاية رسمية - خاصة مقابلات التقدير - فانه ليس من المحتمل أن يؤدي الرئيس هذه المهمة بطريقة تحث وتشجع المرءوس على التطور والتقدم.

٣ - الفرض الادارى (٢) :

اذا كان أحد أغراض تقدير الكفاية هو استخدام نتائجه فى ادارة المرتب ، الترقية ، النقل ، تنزيل الوظيفة ، وانهاء الخدمة . فهل يحقق تقدير الكفاية هذا الفرض بفاعلية ؟

من المسلم به وجود تباين فى نماذج الاداء التى يقدر الرؤساء على ضوئها موظفيهم ، اذ تختلف هذه النماذج من رئيس الى آخر . كما انه من المسلم به ايضا أن آثار التحيز فى وضع التقديرات لم تستبعد . هذه الاختلافات وتلك التحيزات تزيد أو تقل على أساس من طريقة التقدير

Mc Gregor, The human side of enterprise, op. cit., (١)
pp. 86-88.

Mc Gregor, The human side of enterprise, op. cit., (٢)
pp. 82-84

المستخدمة ، ومقدار التدريب على استخدامها ، لكنها مع ذلك تبقى .
واجابة تقدير الكفاية عن سؤال كيف ادى « فلان » عمله هي حصاد
نفسية الرئيس بقدر ما هي حصاد أداء المرعوس .

واذا حاولنا استخدام هذه التقديرات لاجراء مقارنات دقيقة بين
الموظفين بهدف ادارة المرتب والترقية ، فانا نستطيع أن نخلق صورة
جميلة لكن صلتها بالواقع واهية . فاذا استخدمنا طرقا بسيطة وعادلة
للتقدير ، واحتطنا كذلك من التحيز ، فانه يمكن اجراء تفرقة بين
الموظفين الذين يؤدون أداء حسنا ، والموظفين الذين يؤدون أداء مرضيا،
والموظفين الذين يؤدون أداء غير مرض ، لكنا اذا استعملنا نتائج التقدير
لاجراء مقارنات أكثر دقة من هذه فانا نخدع أنفسنا .

ومشكلة الحكم على الاداء لتحقيق أغراض ادارية مسألة أكثر
تعقيدا ، ذلك لأن أداء الموظف يعتمد الى حد كبير على كيفية ادارة هذا
الموظف ، مثال ذلك : الموظف الذى ينفذ عمله تنفيذا حسنا عندما يعطى
قليلا من الحرية ، ربما يجد نفسه تحت اشراف رئيس يمارس رقابة
مشددة وتفصيلية ، وفى ظل هذه الظروف فانه حتى أكثر المعايير
موضوعية للحكم على أداء الموظف سوف يقدم أفضل الاسس للحكم
على الرئيس أكثر من الحكم على الموظف .

ويضيف White (١) حججا أخرى يثبت بها عدم تحقيق تقدير
الكفاية لغرضه الإدارى بغالعية فيقول :

١ - ليس لتقدير الكفاية فائدة بالنسبة للترقيات ؛ لأن التقدير
يؤسس على الاداء الحالى للموظف ، فى حين أن الترقية تتطلب تقديرا
خالصا فى متطلبات العمل الجديد لا القديم .

٢ - يجب ألا تستعمل التقديرات لتنزيل الوظيفة demotion
والفصل dismissal ، ذلك أنه لكى تكون العقوبات فعالة ، فانه
يجب على الرئيس أن يوقعها فى التو والحال ، دون انتظار لوقت وضع
التقديرات ، لأن هذا الانتظار قد يتضمن خطرين :

الاول : ان التصرف السريع الذى كان فى امكانه أن يمنع تطور
الاطحاء الى الدرجة التى تدعو الى الفصل لم يتخذ .

White (Bruce), How necessary are performance ratings ?, personnel administration, Vol. 14 No. 4, July pp. 28-39 (١)

الثانى : وقد يفتر رد فعل الرئيس ازاء الاخطاء التى كان يراها
اخطاء فادحة وقت وقوعها .

ثالثا - عيوب اخرى :

هناك عيوب اخرى ملازمة لنظام تقدير الكفاية تتمثل فيما يلى :

١ - هناك اتجاه للتقدير من اجل التقدير ، دون نظر الى تحقيق
غرض مباشر منه (١) . ويترتب على ذلك أن توضع التقديرات وتودع
ملفات الخدمة ثم تنسى ، وتتخذ القرارات المتعلقة بالموظفين دون رجوع
لهذه التقديرات ، على الرغم من أن غرضها الاساسى هو تحسين أداء
العمل ، ومكافأة الموظفين الممتازين على أداؤهم الحسن بترقيتهم أو نقلهم
الى وظائف افضل أو زيادة مرتباتهم (٢) .

٢ - تريد معظم نظم التقدير أن تحقق كافة أغراض تقدير الكفاية
بتقدير واحد ، وبالطبع فإن أى تقدير ليس فى مكانه أن يحقق كل
الأغراض المطلوبة فهو ليس دواء عاما لكل داء panaceas (٣) .

٣ - برامج تقدير الكفاية تتطلب الكثير جدا من المشرفين ، فهى
تطلب على الاقل ملاحظة دورية من المشرفين لاداء المرعوسين ، وصعب
على المشرف أن يعرف تماما ما الذى يفعله ٢٠ أو ٣٠ مرعوسا (٤) .

٤ - ولقد قام البعض بتجربة حل فيها طرق التقدير التى
استعملت فى منظمتين لأكثر من عشر سنوات ، كما قابل فيها المشرفين
وقد أظهرت هذه التجربة النتائج الآتية (٥) :

١ - هناك تناقض بين ما تتضمنه تقديرات الكفاية وبين مايقوله
الرؤساء عن مرعوسيه فى المناقشات الشخصية ، فقد تمدح التقديرات
بعض الموظفين بينما يطلب الرؤساء التخلص منهم .

ب - وعلى الرغم من التعليمات المكتوبة والاجتماعات المطولة التى
تناقش كيفية تقدير الموظفين ، فإن نماذج التقارير عملا قبل انتهاء
الميعاد المقرر لذلك بدقائق .

Stahl, op. cit., p. 271.

(١)

Pigors, Myres, op. cit., p. 412

(٢)

Stahl, op. cit. pp. 275-271; oberg, op. cit., p. 62.

(٣)

Oberg, op. cit., p. 62.

(٤)

Dayal, op. cit., pp. 28-29.

(٥)

- ج - يبدى الرؤساء قلقا ازاء الاحكام التى يضعونها عن مرعوسيههم خاصة اذا ما استعملت هذه الاحكام - كما قصد منها - للتأثير فى المستقبل الوظيفى للموظف .
- د - يختلف تقدير الموظف من رئيس الى آخر .

واذا كانت كل هذه العيوب والمآخذ تنسب الى نظام تقدير الكفاية التقليدى ، اذا فما هو الحل ؟ هذا حديث البحث التالى .

البحث الثانى

حل بعيل لنظام تقدير الكفاية

طريقة Mc Gregor :

ازاء هذا الحشد من العيوب المثار ضد تقدير الكفاية رأى Mc Gregor وجوب التوصل الى طريقة جديدة لا تعتبر بمثابة طريقة توفيقية تخفى المعضلة ، لكن حركة شجاعة تحل المشكلة ، وهذه الطريقة الجديدة هى ما توصل اليها Mc Gregor وتسمى التقدير بالنتائج appraisal by results او الادارة بالاهداف management by objectives

ويعرض الكاتب (١) هذه الطريقة الجديدة فيقول : تتطلب هذه الطريقة من المرعوس أن يضع لنفسه أهداف أداء قصيرة الاجل ، ثم يشترك الرئيس فى العملية بعد أن :

- ١ - فكر المرعوس كثيرا فى عمله .
- ٢ - وأجرى تقديرا لنقاط قوته ونقاط ضعفه .
- ٣ - ووضع بعض الخطط الخاصة بتحقيق أهدافه .

ودور الرئيس أن يساعد الموظف فى التوفيق بين تقديره الدائى ، وأهدافه ، وخططه عن الفترة المقبلة ، وبين واقع المنظمة .

والخطوة الاولى فى هذه العملية هى الوصول الى بيان واضح بمعظم عناصر العمل ، وبدلا من التوصيف الرسمى للعمل فان العامل

Mc Gregor, An uneasy look at performance appraisal, (١)
op. cit, p. 91.

يحدد كتابة الخطوط العريضة لمسئوليته كما هي في الواقع . و يناقش الرئيس والمرعوس هذه الخطوط معا ويععلان ما هو في حاجة الى تعديل لكي يصل الى ما هو ملائم .

ثم يضع المرعوس اهدافه لمدة معينة ، ستة اشهر مثلا ، وهذه الاهداف تتمثل في اعمال معينة يقترح القيام بها . مثل عقد اجتماعات منتظمة مع المسؤولين ، التعهد بالقيام بدراسة معينة ... الخ ، وهكذا فان الاهداف تتقرر ، وتكون مصحوبة بمجموعة من الاعمال التفصيلية التي تعتبر وسائل لتحقيق هذه الاهداف . و يناقش الرئيس والمرعوس هذه الاهداف والوسائل حتى يصل الى ما يريانه مناسباً .

وفي نهاية الاشهر الستة يقدم المرعوس تقريراً بما حققه من الاهداف التي اتفق عليها ، مع التدليل على ما حققه بأسانيد واقعية . وتكون المقاتلة بين الرئيس والمرعوس لبحث تقرير الاخير . ثم توضع اهداف اخرى لستة اشهر قادمة .

والرئيس بالطبع حق الاعتراض veto power على كل خطوة في هذه العملية . وفي العمل فان السلطة الرئاسية نادراً ما تمارس ، لان معظم المرعوسين يميلون الى التقليل مما بذلوه من جهد وعمل ، وأكثر من ذلك فان لدى المرعوسين رغبة في ارضاء رؤسائهم بتعديل اهدافهم أو تقاريرهم اذا ما رأى الرئيس ان هذه الاهداف أو تلك التقارير غير واقعية .

تنبيهات على طريقة Mc Gregor :

وشبهه جداً بطريقة التقدير بالنتائج التي قال بها Mc Gregor طريقة تخطيط العمل والمراجعة (١) 'The work planning and review' وفي هذه الخطة تعقد اجتماعات دورية بين الموظف والمدير ، وفي هذه الاجتماعات يراجع مدى تحقيق الاهداف السابقة ، وكذا وضع حلول لمشاكل العمل ، وتحديد أهداف جديدة للوصول اليها قبل الاجتماع التالي . ولما كانت هذه الاجتماعات توجه نحو العمل أكثر مما توجه

Huse (Edgar F.), Kay (Emmanuel), The personnel (١)
Job in a changing world, 1964, pp. 301-302; Meyer (Hubert H.),
Kay (Emmanuel), French (John R.P.), performance appraisal
— a new approach, management review, Vol. 54, No. 2, february 1965, pp. 47-51; Huse (Edgar F.), performance appraisal —
A new look, psychology and industry, 1970, p. 141.

نحو شخصيات الموظفين فانها تساعد على خلق مناخ من الثقة المتبادلة بين الموظف والرئيس . يستطيع فيه الاخير أن يلعب دور المساعد أكثر من دور القاضي . وهذا يؤدي الى حد بعيد الى استبعاد السلوك الدفاعي الذي تفرزه مقابلة تقدير الاداء التقليدية .

وشبه بالطريقتين السابقتين كذلك طريقة Kindall and Gatza (١) اللذين يشرحان طريقتهما في الخطوات الخمس التالية :

الخطوة الاولى : يناقش فيها الموظف توصيف العمل مع رئيسه ، ويتفقان على فحوى عمل الموظف ، والاهمية النسبية لواجباته الاساسية ، وكذا الاشياء الواجب عليه أن يؤديها والتي سيحاسب عليها.

الخطوة الثانية : وفيها يضع الموظف اهداف اداء لعمله عن الفترة القادمة .

الخطوة الثالثة : ويتقابل فيها المرءوس مع رئيسه ليناقشا معا البرنامج المستهدف .

الخطوة الرابعة : وفيها يتفق على كيفية مراجعة مدى تقدم الموظف في تحقيق الاهداف . وتختار فيها كذلك طرق قياس هذا التقدم.

الخطوة الخامسة : ويتقابل الرئيس والمرءوس في نهاية المدة ليناقشا نتائج مجهودات المرءوس في تحقيق الاهداف التي وضعها سلفا.

كذلك فان طريقة Patton (٢) تتشابه مع الطرق السابقة ، لكنها تختلف عنها في وجه هام ، ففي صياغة Patton يمارس الرئيس دور القاضي بجانب ممارسته دور المساعد ، فهو يقدر مرءوسه فيما يفعله بشأن تحقيق الاهداف المتفق عليها . ويقدر المرءوس في طريقة Patton تحديد أكثر الموظفين امتيازاً وأكثرهم ضعفاً ، ليكون الاول على رأس القائمة والثاني في ذيلها ، ثم يختار من الموظفين الباقين أكثرهم امتيازاً وأكثرهم ضعفاً ، ويرتب الاول الثاني في القائمة ويرتب

Kindall (Elva F.), Gatza (James), positive program (١) for performance appraisal, Harvard business review, Vol. 41, No. 6, November-decembre 1963, pp. 157-159.

Patton (Arch), How to appraise executive performance, (٢) Harvard business review, Vol. 38, No. 1, January-February 1960, pp. 63-70.

الثانى ما فوق الاخير وهكذا ، اى ان Patton يجمع بين الحل البديل لتقدير الكفاية ، وبين احدى طرق تقدير الكفاية التقليدية وهى طريقة الترتيب (١) .

مزايا الحل البديل :

يورد Mc Gregor (٢) خمس مزايا أساسية لطريقة التقدير بالنتائج أو الادارة بالاهداف فيقول :

١ - ينتقل التركيز فى هذه الطريقة الى التحليل بدلا من التقدير، فنحن اذا بصدد طريقة أكثر ايجابية ، لا يراجع فيها الرئيس مرءوسه كى يحدد أوجه ضعفه ، بل يراجع فيها المرءوس نفسه ليعرف نقاط قوته ونقاط ضعفه ، وكذا امكانياته . ويترتب على هذا الانتقال فى التركيز نتائج هامة منها أن دور المرءوس فى الطريقة التقليدية يختلف عنه فى الطريقة الجديدة، فالمرءوس فى الطريقة التقليدية شئ سلبى *passive object* كقطعة الشطرنج ، أما فى الطريقة الجديدة فهو موظف ايجابى . كذلك تتضمن هذه الطريقة تطويرا حقيقيا للأفراد ، إذ أن تطويرهم تطويرا فعالا لا يعنى اجبارهم على قبول أهداف المنظمة ، ولا يعنى توجيه سلوكهم ليتلاءم مع احتياجات المنظمة ، لكنه يتطلب منهم تحمل المسؤولية لتطوير امكانياتهم ، ووضعهم الخطط لأنفسهم ، وتعلمهم من تنفيذ هذه الخطط . وفى أثناء هذه العملية يمكنهم أن يكسبوا شعورا حقيقيا بالرضا ، لانهم يستعملون قدراتهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معا.

٢ - من المزايا الأساسية للطريقة الجديدة أنها تفترض أن الموظف يعرف عن قدراته ، واحتياجاته ، وقوته ، وضعفه ، وأهدافه ، أكثر من أى شخص آخر ، وبالتالي يستطيع أن يحدد أحسن الطرق لتطوير أدائه ، بعكس الطريقة التقليدية التى تفترض أن الرئيس يعلم عن المرءوس ما يمكن الأول من رسم طريقة تطوير الثانى . والافتراض التقليدى غير سليم ، ذلك أنه ليست هناك وسائل يمكن أن تمد الرئيس بالمعلومات التى يحتاجها ، لكى يقرر ما هو الاصلح لمرءوسه ، وتقديرات الكفاية ، واختبارات الشخصية والقدرة ، والمعرفة المحدودة للرئيس عن أداء الموظف ، تكون جميعا على أحسن الفروض صورة غير متكاملة عن المرءوس .

(١) راجع هذه الطريقة فى البحث الاول من الفصل الثانى من الباب الثانى من

هذا القسم .

Mc Gregor, An Uneasy look at performance appraisal, (٢)

op. cit., pp. 91-93.

والدور الحقيقي للرئيس هو الدور الذي يجب ان يكون له في الطريقة الجديدة ، وهو مساعدة المرءوس على ان يوفق بين خطته الوظيفية وبين احتياجات وواقع المنظمة ، وكذا استخدام معرفته عن المنظمة لمساعدة المرءوس على وضع أهداف وتقرير وسائل لتحقيقها على نحو يقود الى زيادة المعرفة والمهارة ، ويساهم في تحقيق أغراض المنظمة ويختبر تقدير المرءوس لنفسه .

والمساعدة التي يقدمها الرئيس هي ما يبحث عنه المرءوس الذي يعلم جيدا ان المكافآت وكذا الرضا الذي يرضوه في وظيفته يعتمد على مدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة ، وان الرئيس أكثر معرفة منه بما هو متطلب للنجاح في المنظمة ، وانه هو الشخص الذي يستطيع مساعدته في اختبار صحة الأهداف التي رسمها وخطط لتحقيقها .

واذا مارس الرئيس دوره المبين سلفا فلن يكون في حاجة الى ان يصبح قاضيا يحكم على القيمة الشخصية للمرءوس ، فهو لن يخبر ، أو يقرر ، أو ينتقد ، أو يمدح ، أي انه لن يلعب دور الآله ، بل سيكون في وضع يستمع فيه الى مرءوسيه ثم يستخدم معرفته عن المنظمة لنصحهم وارشادهم وتشجيعهم على تطوير امكانياتهم . وهذا بدوره يساعد الرئيس على ان يكتسب بعدا في النظر وقدرة على التأثير في الآخرين .

٣ - تركز الطريقة الجديدة - بعكس الطرق التقليدية - على المستقبل أكثر منها على الماضي ، ففرض الطريقة الجديدة هو وضع أهداف حقيقية للمستقبل ، والبحث عن أفضل الطرق فاعلية لتحقيقها ، وبذلك يصبح التقدير وسيلة لهدف بناء . فالموظف صاحب الستين عاما يمكن ان يشجع ليضع أهدافا لنفسه ، وكذا يضع تقديرا عن مدى تقدمه في تحقيقها . وحتى الموظف الذي فشل في تحقيق هدفه يمكن ان يعاون على معرفة ماهي أفضل الوسائل لتحقيق النجاح . وفي هذه الطريقة فانه نادرا ما يجد الرئيس نفسه في وضع غير سار ينكر فيه القيمة الشخصية للمرءوس .

٤ - تركز هذه الطريقة على الاداء ، وعلى الاعمال المتعلقة بتحقيق الأهداف ، وليس على شخصية الموظف . وبدلا من ان يجد الرئيس نفسه في وضع الاخصائي النفسي أو الطبيب المعالج ، فانه يصبح معاونا للمرءوس في تحديد الخطوات التي تقترب به من هدفه ، ومثل هذا العمل لا يحتاج من الرئيس الى تحليلات عميقة عن دوافع الموظفين أو تعديلات على شخصياتهم . مثال ذلك :

إذا كان هناك موظف عدواني 'Hostile' ، حاد الطبع Short tempered ، غير متعاون uncooperative ، فالرئيس ليس في حاجة الى تشخيصه نفسيا ، فالهدف الموضوع يوجه انتباه هذا الموظف تلقائيا الى البحث عن طرق ووسائل الحصول على تعاون افضل داخل الادارة ، والسعى لكسب ثقة الرجال الذين يعملون تحت رئاسته ، وبدلا من أن يمارس الرئيس تحليلا نفسيا لهذا الموظف ، فانه يمكنه مثلا أن يساعد في الحصول على معلومات متعلقة بتأثيره على زملائه ومرءوسيه كأسس لتقدير وتحسين ذاته .

٥ - و يترتب على الطريقة الجديدة أن يتغير موقف الرئيس والمرءوس من التقدير ، فالرئيس سوف يكون راضيا تمام الرضا عن نفسه عندما يساعد مرءوسيه على تحقيق أهدافهم الشخصية ، وعندما يخدم افراض المنظمة التي ينتمى اليها . وحالما يضع المرءوس خطة عمل تنال رضا الرئيس ، فان الاخير يمكنه أن يفوض الاول مسؤولية وضع الخطة موضع التنفيذ . اذا فالرئيس هنا يمارس دوره الاساسي في الادارة ، دون أن يكون مجبرا على أن يلعب الدور النقيض ، دورالقاضي أو دور الاختصاصي النفسي .

ويستطيع الرئيس أن يدير المقابلات التي تتم بينه وبين المرءوس بطريقة تجعل الطرفين يبحثان بنشاط عن الاسس السليمة لعمل بناء . وبهذا التكاثر يربح الجميع ، المنظمة ، والرئيس، والمرءوس . وفي ظل هذه الظروف فان فرص التعلم والتطور الحقيقي لكل من الرئيس والمرءوس تبلغ أوجها .

والى جانب المزايا السابقة التي ساقها Mc Gregor لطريقة التقدير بالنتائج ، أورد البعض مزايا أخرى هي (١) :

١ - تتفق الطريقة الجديدة مع مبدأ في علم النفس يقضى بأن الافراد يعملون أفضل عندما تكون لديهم أهداف محددة يتعين عليهم تحقيقها خلال مدة معينة .

٢ - يسمح التركيز على الاداء أكثر من التركيز على الصفات الشخصية بالاعتراف بالموظف غير التقليدي الذي يؤدي عمله بطرق جديدة ، على العكس من النظام المفلق closed System الذي تتطلبه الطرق التقليدية في التقدير ، والذي يقيم فيه المرءوس وفقا لنموذج معين في ذهن الرئيس .

تهليل للطريقة الجديدة :

بدأت هذه الطريقة عندما قيل بها رسول الخلاص من آلام الطرق التقليدية ، لذا كانت تحوز قصب السبق دائما في مجال المقارنة بينها وبين الطرق التقليدية ، فلقد أجريت إحدى التجارب في شركة **general motors** لمعرفة اثر الطريقة الجديدة على الموظفين ، ولقد كشفت التجربة عن نتائج هامة في صالح الطريقة الجديدة ، فقد أدى تطبيق الطريقة الجديدة كما انتهت التجربة الى ما يلي (١) :

١ - رأى الموظفون ان رئيسهم يقدم لهم مساعدة كبيرة لاداء عملهم بطريقة افضل .

٢ - تحقق قدر من الاتفاق المتبادل على أهداف العمل اكبر مما كان عليه قبلا .

٣ - شعر الموظفون انهم يشاركون مشاركة اكبر في القرارات المتعلقة بالعمل .

٤ - رأى الموظفون ان مديرهم قد تحسن في صنع القرارات .

٥ - اتاحت فرصة اكبر للمرءوس لمناقشة مشاكل عمله في صورة حوار متبادل بينه وبين الرئيس ، كما اتاحت فرصة اكبر للفهم المتبادل بين الرئيس والمرءوس .

٦ - تلقى الموظفون من المديرين مساعدة اكبر في التخطيط للمستقبل .

وفي تجربة أخرى (٢) للمقارنة بين الطريقة التقليدية في تقدير الرئيس لمرءوسه وإخباره بالنتيجة ، كنقيض للطريقة الجديدة في التقدير بالنتائج ، قيم الرؤساء مرءوسهم بطريقة التقدير البياني ، وكتب كل من الرؤساء والمرءوسين عن شعورهم ازاء التقدير بهذه

Huse, op. cit., p. 142.

(١)

Morten (Robert B.), Rothaus (Paul), Hanson (Philip C), (٢)

An experiment in performance appraisal and review, Journal of the american society of training directors. Vol. 15 No. 5, May-1961, pp. 19-27.

الطريقة ثم اشترك الرؤساء والمرءوسون فى اقامة هدف لتحقيقه وسجلوا شعورهم عن هذه الطريقة ، وكانت نتيجة التجربة لصالح طريقة التقدير بالنتائج ، اذ كان هناك اتفاق اكبر بين الرئيس والمرءوس ، ومقاومة اقل للاقتراحات ، وموقف اكثر صداقة ، وشعور اكبر بالمسئولية ، وفهم اكبر للجوانب التى تحتاج الى تغيير ، ونظرة اكثر وضوحا لطرق التحسين ، واشتياق اكبر للتغيير ، من جانب المرءوس.

واذا كان خصوم نظم تقدير الكفاية التقليدية قد غالوا فى انتقادهم لها ، بل ووصل بهم الامر الى الاعتقاد بانها جميعا تموت فى هدوء (١) ، فلقد ولد هذا رد فعل لدى انصار هذه النظم الذين انبروا للدفاع عنها مقدمين ايجابياتها ، مفتدين حجج خصومها ، ومبينين عيوب الحل البديل .

وهذا حديث الفصل التالى .

الفصل الثانى

ايجابيات نظام تقدير الكفاية وفساد الطول البديلة

تمهيد :

اذا كان البعض قد هاجم نظام تقدير الكفاية ، وانطرب فى ذكر عيوبه ، وقدم حلا بديلا له ، على النحو الذى فصلناه سلفا ، فان بعضا آخر تصدى لهذا الهجوم ، مبينا ايجابيات هذا النظام ، مفصلا كيف أن كثيرا من العيوب التى تنسب الى هذا النظام هى عيوب نظرية اكثر منها عملية ، ذاكرا عيوب الحل البديل .

وفى هذا الفصل سنتناول كل هذه النقاط بالتفصيل .

المبحث الاول

ايجابيات نظام تقدير الكفاية

يقدم البعض ايجابيات عديدة لنظام تقدير الكفاية فيقول : ان هذا النظام فعال لدرجة تجعله قادرا على الاستمرار ، فيمكنه على سبيل المثال أن يرفع من معنويات الموظفين عندما يبرهن لهم على عدالة الادارة واهتمامها بمستقبل كل موظف ، كما يمكن أن يعتبر وجوده رمزا لوضع يجد فيه الموظفون الامان . والنتيجة غير المباشرة لكل هذا هى زيادة طاعة الموظف وانتاجيته (١) .

كذلك فان برنامج تقدير الكفاية هو اداة فعالة للتطوير فى ثلاثة اتجاهات : الادارة ، الرؤساء ، الموظفون .

فبرنامج التقدير يخول ادارة اية منظمة فرصة تقدير اداء العاملين فى المنظمة كل فترة معينة ، مما يعينها على أن تتعامل بحكمة مع الاختلافات الفردية التى كانت تهملها الاشكال التقليدية فى الادارة (٢) . كما انه يكشف للادارة عن الرؤساء ذوى القدرات الطيبة ، وبالتالي

يتيح لها فرصة تحسين هذه انقدرات عن طريق الارشاد والتشجيع (١). كما يكشف لها كذلك عن الموظفين ذوى المواهب الاستثنائية ، وبالتالي يهيئ لها امكانية احتضانهم والاعتماد عليهم . واخيرا فانه يساعد الادارة على الحكم على مدى عدالة او قسوة او تساهل الرؤساء فى تقدير كفاية موظفيهم (٢) .

وفيما يتعلق بالرؤساء فان لوضع التقديرات قيمة تعليمية لهم ، لانها تجبرهم على تحليل السلوك الضرورى للنجاح (٣) كما انها تمكنهم من فهم وجهة نظر الموظفين بطريقة اكثر واقعية ، وبودى هذا الفهم الى علاقات افضل بينهم ، وكذا الى قيادة اكثر فاعلية . كما انها تجبر الرؤساء على ان يكونوا اكثر التفاتا الى اداء مرءوسيههم واحتياجاتهم وبدون هذا الانتباه الدائم فان مقابلة التقدير لن تكون ناجحة ، وسوف تظهر فشل الرئيس ذاته (٤) . كذلك فان تقدير الكفاية هو اداة دورية تبين للرئيس مدى فاعلية الموظفين الذين تحت اشرافه ، مما يمكنه من اجراء تغييرات فى الموظفين لصالح المنظمة (٥) .

واذا قيل بأنه اذا كان الرؤساء ايجابيين - كما يجب ان يكونوا - فى علاقتهم بمرءوسيههم ، فليس ثمة حاجة لتقديرات رسمية ومقابلات تقدير ، فانا نقول : ولان الرؤساء ليسوا كذلك ، فان برنامج التقدير ضرورى ليفرض عليهم هذه الايجابية (٦) .

اما بالنسبة للموظفين فان الموظف يريد اجابة عن هذا السؤال « كيف اعمل ؟ » ، فاذا كان ممتازا فانه يجب ان يعرف ذلك ، واذا كان متوسطا او ضعيفا فانه يجب ان يعرف لماذا هو كذلك ، ان معرفة الاجابة عن هذا السؤال تهين له فرصة افضل لفهم واجباته ومسئوليته (٧) .

واذا كان من المعروف ان المجتمع الحديث يقوم على التنظيمات الادارية والاقتصادية الكبيرة التى يفقد فيها العامل ذاتيته فى المجموع،

Gellerman, op. cit., p. 87. (١)

Schmidt (R.C.), Why merit rating, personnel Journal, (٢)
Vol. 29, No. 6. November 1950, p. 229.

Paterson, op. cit., p. 148. (٣)

Gellerman, op. cit., p. 87. (٤)

Torpey, (William G.), public personnel management, (٥)
1953, p. 181.

Ccellerman, op. cit., p. 87. (٦)

Terry, op. cit., p. 679. (٧)

فانه ازاء هذا الذوبان اللانسانى يكون العامل فى حاجة الى الاعتراف له بفرديته التى فقدتها عندما تحول من العمل فى منظمات صغيرة الى العمل فى منظمات كبيرة ، فاذا جاء تقدير الكفاية ليحقق له هذه الحاجة ، وليعلن له رأى الادارة فى مدى مساهمته فى العمل ، وكذلك رأيه فى آماله ومستقبله ، فان تقدير الكفاية يجرى ليرد لهذا العامل بعض انسانيته ، وبالتالي يكون اداة فعالة فى تطويره وتقدمه (١) .

كذلك يساعد برنامج التقدير على تطوير قدرة الموظف بشكل اسرع وعلى نحو أكثر كمالات ، وذلك بالتركيز على أكثر النواحي ضعفا فى أدائه وبتصحيح أخطائه وعاداته السيئة فى العمل . وتفترض هذه الحجة بالطبع أن المشرف أهمل فى تصحيح هذه الأخطاء ، أو العادات ، أو لم يركز على تجنبها بالقدر المطلوب ، وللأسف فإن هذا الإهمال من جانب المشرف محتمل جدا فى العمل (٢) .

وأخيرا فإن برامج التقدير ضرورية للتعامل بفعالية مع الموظفين ضعاف الأداء ، فمثل هذه البرامج يمكن أن تكشف عن أسباب ضعفهم ، وأن تقترح من الوسائل ما يساعدهم على التخلص من عيوبهم ، وإذا ما نجح هؤلاء الموظفون بعد ذلك فى تحقيق مستوى مرض من الأداء ، فإن المنظمة التى يتبعونها تكون قد احتفظت بما انفقته من وقت ومال فى سبيل تكوينهم (٣) .

المبحث الثانى

فساد حجج اصحاب الحل البديل

والى جانب ايجابيات نظام تقدير الكفاية سالفة الذكر ، فقد تصدى البعض للدفاع عن هذا النظام فى مواجهة الحجج التى اثارها خصومه ، فيقول Mayfield (٤) إنه اذا كان البعض يرى أن نظام تقدير الكفاية يعانى كثيرا من المشاكل فإن هذه المشاكل نظرية أكثر منها عملية . ان الطرق التقليدية للتقدير فعالة وخالية من المشاكل اذا ما استعملت بحكمة وتعقل .

Dimock (Marshall Edward), Dimock (Glade ogden), (١)

Koenig (Louis W.), public administration, 1963, p. 318.

Gellerman, op. cit., p. 87.

(٢) و (٣)

Mayfield (Harold), In defense of performance appraisal, (٤)

Harvard business review, Vol. 38, No. 2, March-avril 1960, pp.

81-87.

ثم يناقش الكاتب المخاوف التى يثيرها نظام تقدير الكفاية، وكذلك الحجج التى يتدرع بها خصوم النظام للقضاء عليه ، على التفصيل الآتى:

أولا - مخاوف بلا أساس Groundless Fears

يرى Mayfield أن البعض يثير ما يرتكب باسم تقدير الكفاية ومقاربات التقدير بطريقة تجعل الانسان يرتجف لوحشية ما يقال، لكن هل يحدث ما يقال ؟ يستند الكاتب فى اجابته عن هذا السؤال على خبرته العملية ، فقد شارك فى وضع مئات من تقديرات الكفاية الفردية، وقضى عدة سنوات يجرى مقاربات تقدير بمفرده أو بالاشتراك مع غيره، ومن واقع تجربته يقول : انه نادرا ما يترتب على تقدير الكفاية نتائج سيئة ، واذا حدثت نتائج غير مرغوب فيها فانها لا تزيد عما يحدث فى المعاملات بين الفرد والفرد ، أو بين الرئيس والمرءوس .

ويمضى الكاتب قائلا انه على الرغم من النقد الموجه للنظام فان اكثر من ٩٠٪ من العاملين الذين اجريت معهم مقاربات تقدير اعلنوا رضاهم عن هذا الاجراء . ففى احدى التجارب التى قامت بها الشركة التى يعمل فيها الكاتب والتى سألت فيها موظفيها رأيه فى استمرار مقاربات التقدير ، كانت نسبة الذين لم يوافقوا على استمرارها هى ٢٪ فقط . وكانت نسبة المتنعين عن التصويت ٦٪ .

اذا فالرؤساء والمرءوسون يؤيدون هذا النظام .

ثانيا - التقدير العلمى فى مواجهة التقدير العفوى :

تقدير الكفاية هو ببساطة محاولة التفكير بوضوح فى أداء كل فرد ، وفيما يرجى منه مستقبلا فى ضوء أدائه الحالى لعمله . ويمكن أن يقدر أداء الفرد ببيان الواجهة الحسنة فى أدائه ، وكذا الواجهة التى تحتاج الى تحسين . كما يمكن أن تبحث امكانياته فى المستقبل وبطريقة بناءة اذا ما حاول الرؤساء تحديد الاعمال التى يستطيع الفرد أن يؤديها اذا ما أعطى الفرصة .

ويعتقد Mc Gregor أن هذه العملية تقلق المدير لانها تضعه فى وضع يلعب فيه دور الاله : ويرى المدير لابسا وشاح القاضى ، مترددا حزينا ، يحمل قلبا كسيرا وضميرا معذبا ، لانه يحمل مسئولية الحكم على قيمة شخصية زميل له . واذا كان Mc Gregor يرى انه من الممكن أن يوضع التقدير بطريقة تثير مثل هذه الانفصالات فان خبرة

Mayfield تختلف عما يقوله **Mc Gregor** تماما ، فقد وجد العكس هو الصحيح ، فالرؤساء يخرجون من اجتماعات التقدير وهم سعداء ، لانهم حققوا فهما اكبر عن موظفيهم ، واكثر من ذلك لانهم وصلوا الى افكار جديدة لحل مشاكل مشاركة في العمل .

واذا كان **Mc Gregor** يرى ان المديرين لا يستطيعون التهرب من وضع احكام عن مرءوسيههم ، واذا كان مسلما بان كل عمل يؤثر في الناس يؤسس الى حد ما على الاحكام التي توضع عنهم بلادراك او بغير ادراك ، فان **Mayfield** يرى ان الحدس والتخمين يجب الا يكون لهما دور في تقدير الكفاية ، ويجب ان تحل مظهرهما الاحكام المؤسسة على البحث والنقاش .

ثالثا - مقابلة التقدير :

وضع التقدير بواسطة الرئيس هو مجرد خطوة اولى في التقدير ؛ ذلك لان عنصرا حيويا هو الانسان ما زال غائبا عن العملية ، ولا تستوى هذه الخطوة تقديرا نهائيا الا بمقابلة الموظف والتحدث معه عن ادائه ، وهذه هي مقابلة التقدير .

وتثير مقابلة التقدير كثيرا من المشاكل التي يناقشها الكاتب على الوجه التالي :

١ - اسباب مقاومة مقابلات التقدير :

اكثر الاشخاص مقاومة لمقابلات التقدير هم غالبا المديرون الذين لم يدبروا اطلاقا مثل هذه المقابلات . ويرى **Mc Gregor** ان المديرين بما تحركهم في ذلك حكمة كامنة في اللاوعى ناتجة عن احساس داخلي يخرج موقفهم مع المرءوسين . وربما يكون هذا حقيقيا ، لكن هناك سببين آخرين لهذه المقاومة اكثر اهمية من السبب الذي ساقه **Mc Gregor** ، هذان السببان هما : (١) خوف المديرين من فتح باب للمتاعب لا يستطيعون سده . (٢) عدم جود وقت لدى المديرين لاجراء هذه المقابلات .

فالمدير لا يخشى فقط التحدث مع الموظفين عن نقاط ضعفهم ، بل انه ليخشى كذلك اسئلتهم ، ما الذي يكون عليه الحال عندما يسأله العامل عن زيادة مرتبه ، او انتقاله من قسم الى آخر ، وطبيعة الاسئلة سوف تختلف بلا جدال من مدير الى آخر ، لكن قائمة الاسئلة لا نهاية

لها . وبالطبع فان بعض المديرين لا يريدون وضع انفسهم في مثل هذا الوضع غير الودى ، ويفضل البعض الآخر أن يدع المشاكل نائمة .

وفضلا عن ذلك فان بعض المديرين مثقلون بالاعباء harassed ، فهم في نقطة التقاء لضغوط من سبائر الاتجاهات ، وعملهم اليومى سلسلة من الازمات ، وعليهم أن يطفئوا النيران بصفة مستمرة ، وبجانب هذه الضغوط فان هناك ضغط دف التليفون ، وضغط الامور اليومية الطارئة today's emergency وكذا الضغط الناتج عن الارتباط بالتزامات شارف أجل الوفاء بها على الانتهاء tomorrow's deadline ، ونتيجة لذلك فان أى اقتراح يأخذ من المدير بعضا من وقته فانه يقاومه ، أو يسكنه قاع الادراج اليموت في هدوء .

وعملية البحث عن فهم أفضل واعمق للناس عملية بطيئة وشاقة ، وتحتاج الى وقت طويل من أناس يشعرون أنه لاوقت لديهم يضيعونه، بل انه اذا كان لدى المدير جهد ووقت فائضان فانه قد يرى اتفاق هذا الوقت وذاك الجهد في تحقيق عمل آخر يمكن أن يحقق منه فائدة شخصية .

على أن مقابلة التقدير ليست وحدها هى التى تقاوم ، فحتى الاقتراحات التى يتبناها مدير أية منظمة قد يتأخر تنفيذها لوقت مناسب قد لا يأتى أبدا ما لم يكن هناك ضغط لتنفيذها ، بل انا لنعثر على هذه المقاومة لاعمال أخرى مرغوب فى اجرائها ، فكمدير يعمد ميزانية مالية مثلا ما لم يكن مجبرا على اعدادها .

واذا كان العاملون لا ينجزون بعض الاعمال الا بضغط عليهم لتنفيذها ، فان مقابلات التقدير شأنها فى ذلك شأن هذه الاعمال تحتاج الى ضغط على المختصين لاجرائها .

٢ - مدى الحاجة لمقابلة التقدير الدورية :

يرى الكاتب أن أى برنامج لتقدير الاداء يجب أن يتضمن تحقيق أمرين : الاول اعطاء فكرة عن الاداء الحالى للعامل وما يرجى منه فى المستقبل . الثانى : عقد مقابلة تقدير مع كل عامل . ومقابلة التقدير لاتتم بواسطة معظم الرؤساء ما لم تكن جزءا من بنيان البرنامج . ومثل هذه المقابلة لآتى تتم مرة أو مرتين فى العام هى حلقة صغيرة من حلقات علاقة الرئيس بالمرعوس ، ذلك أن الاحتكاك اليومى بين الرئيس والمرعوس هو الذى يبنى جوهر هذه العلاقة .

ولقد يقال ان الاحتكاك اليومي بين الرئيس والمرعوس يلغى الحاجة الى هذه المقابلات الدورية ، لكن الكاتب يرى خطأ هذا الرأي ويقول : انه رأى يقدمه اغلب الرؤساء الفاشلين في علاقتهم بمرعوسيههم ، ومن السهل جدا العثور على رئيس يقول : ان علاقتي بمرعوسي متينة جدا ، وهم لا يحتاجون الى مقابلة تقدير ، لكن من الصعوبة بمكان ان نجد رئيسا لا يرحب بأية فرصة يتلاقى فيها مع صاحب العمل ليتفاهما في في أمر من الأمور .

فمقابلة التقدير — في رأى الكاتب — لا تحل محل الاحتكاكات اليومية لكنها تثيرها ، وعلى الرغم من أن المقابلة تبدو كواقعة صغيرة في ذاتها ، إلا أن آثارها قد تكون عظيمة ، ولقد سمع الكاتب حديثا من المرات موظفين يرددون العبارة التالية « هذه هي أول مرة في خلال ١٥ سنة جلس معي انسان ، وبين لي مستوى عملي أو سألني رأى » . ومقابلة التقدير عند الكاتب تعتبر بمثابة فتح للباب على نتائج هامة قد لا ترى كلها الا بعد فترة من الزمن .

٣ — للمقابلة بقصد التحسين :

كثر الكلام عن صعوبة الحديث مع المرموسين عن صيوبهم ، ولقد أورد الكاتب ما نقله البعض عن الأديب الأمريكي الشهير Mark Twain من انه قال أن الكاتب الهاوى عندما يطلب نصيحة ، فله في الواقع يطلب المدح والامان ، ويقول الكاتب تعليقا على هذا انه يشعر أن الكاتب المحترفين يعترفون بامتنان بالتدريب الذين تلقوه على يد رؤساء التحرير القساة ، وأن احترام القلم الأزرق لرئيس التحرير هو جواز مرور الكاتب الى النجاح .

ويستطرد الكاتب قائلا انه لا يدافع عن القسوة ، لكنه يرى انه من الخطأ افتراض أن كل الناس بدون استثناء يستاعون من الاقتراحات . وإذا كان هناك من الناس ما لا يمكن مصارحته ، فإن الاغلبية منهم يمكن أن تقبل الصراحة ، وخطأ كبير أن نهمل الصراحة لان البعض لا يقبلها ، لذلك فان معظم الرؤساء يجانبهم الصواب عندما يفضلون جانب الصمت على جانب الكلام .

غير ان هناك حدودا للصراحة Limits to Candor يجب ان يرسمها الرئيس لنفسه ، في ضوء العلاقة التي بينه وبين المرعوس ، وإذا كان هناك شيء يمكن أن يقال في هذا الصدد فهو أن يسأل الرئيس نفسه « هل ما أقوله سيساعد الموظف ؟ » وإذا كانت الإجابة بالنفى فانه يجب الا يقوله .

واخبار المرعوس بالحقيقة المرة كاملة طريقة مهيئة له ، اذا امكن
معاملة الاعداء بها فلا يمكن ان يعامل بها الزملاء ، فهذه صراحة تبلغ حد
القسوة .

واذا كانت الحقيقة تدعو الى الاعتراف بأن الرئيس قد يفشل في
ادارة مقابلة التقدير ، فانه يتعين القول أيضا أن هذا الفشل لا يقتصر
على مقابلات التقدير ، كما أن الفشل ليس أكبر حجما في مقابلات التقدير
منه في علاقات العمل بين الناس . هل هناك رئيس لم يشأ في وقت ما
سحب الكلمات التي استعملها في املاء أمر أو في اجابة عن سؤال ؟
هل يوجد انسان منا لم يلم نفسه على اتيانه بعض الامور في علاقته
الانسانية مع الآخرين ؟ اذا كانت مقابلات التقدير تفشل أحيانا ، فانه
يجب أن ينظر الى الفشل على أنه الثمن الذي يجب دفعه في محاولة
اقامة اتصالات مثمرة بين الرؤساء والمرعوسين ، كما يجب كذلك أن
تقدر تكاليف الصمت الذي قد يخلف أحيانا جروحا قاتلة .

واذا كان مطلوبا من الرئيس أن يكون صريحا بلا قسوة ، فان
ما يقوله لمرعوسيه مسألة متروكة له ، ذلك أن العلاقات بين الناس
تتباين تباينا كبيرا ، فقد يقول أحد الرؤساء لمرعوسيه شيئا لا يستطيع
أن يقوله رئيس آخر لمرعوسيه ، وقد يقبل مرعوس بامتنان ما يرفضه
مرعوس آخر في غضب . واذا ترك الرئيس وطريقته الخاصة في التعامل
فانه سوف يتعامل تعاملًا مختلفًا حسب كل حالة ، فالشاب الذي يبدو
له الرئيس كعضو كبير في الاسرة ، يختلف عن الشخص المنافس للرئيس
والذي يجد نفسه مرعوسا للآخر ، ففي الحالة الاولى ربما يتحدث
الرئيس مع الشاب مثل عم له أو خال ، وفي الحالة الثانية يتكلم الرئيس
مع المرعوس المنافس له بكل ما يمتلك من مهارة .

واذا ما أبدى الرئيس نصيحة بناءة لمرعوسيه ، فان التجربة
ثبتت استعداد هؤلاء المرعوسين لسماعها ، فاذا كان الرئيس يعاونهم
باخلاص ، فان الموظفين يكونون مطيعين له ، أما اذا كان غير ذلك فانهم
لا يتسامحون معه ، ذلك أن الناس ترحب بالكلمات العادلة والصادقة
اذا ما صيغت بطريقة مهذبة ورقيقة ، بعكس طوفان المديح الذي لا يدل
على الاهتمام الحقيقي بهم فهم لا يابهنون به .

وعلى ذلك فان المناخ السليم للمقابلة يستلزم اخلاص الرئيس
أكثر من مهارته ، كما يستلزم أن يكون الرئيس وكذا طريقته في المقابلة
امتدادا لشخصيته ولطريقته في العمل ، ذلك أن المرعوسين يزنون كلمات
الرئيس في ضوء ما يعرفونه عنه .

وعندما يتحدث الناس عن النتائج المزعجة لمقابلات التقدير فانهم يميلون الى المبالغة ، ذلك انهم ينسبون الى المقابلة نتائج تحدث بكثرة اثناء العمل ويمكن ان تعالج في المقابلة . واذا رأى موظف أن ذاته قد تحطمت بقليل من نقد يوجه اليه ، فان الاخذ والعطاء معه اثناء العمل سوف يكونان أكثر ازعاجا له ، فهو موظف يحتاج الى انتباه وفهم خاصين من الرئيس سواء اثناء العمل او اثناء مقابلة التقدير .

واذا كان البعض يأسف لمحاولة الرؤساء تقديم النصيح للموظف الذى يصعب تغييره الى الافضل «problem employee» باعتبار ان نصائحهم بلا جدوى ، فان الكاتب يرى ان الرئيس في مقابلات التقدير وليس في زحام العمل يكون في أحسن وضع لفحص حالة هذا الموظف .

وينبى التسليم بالوجود الدائم للمشاكل الانسانية في مجال العمل، لكن معظم هذه المشاكل يمكن أن يحل بطريقة معقولة من خلال الجهد الذى يبذله الرؤساء والمرعوسون معا .

وكثير مما يحدث في المقابلات لا يتعين اعتباره مشاكل ، ذلك ان المقابلة لاتعدو ان تكون محاولة للفهم المتبادل ، وهى في الجزء الغالب منها لا تهدد ايا من الرئيس او المرعوس ، فالموضوعات التى تعالج في المقابلات مثلا هى :

- أهداف للعمل .
- الاعتراف بالعمل الجيد .
- اقتراحات تحسين الاداء من كلا الطرفين .
- الموافقة على عناصر العمل التى لها قمة الاولوية .
- توضيح المسؤوليات .
- كشف او تصحيح الشائعات .
- أهداف العاملين بعيدة المدى .

واذا كانت مقابلة التقدير تمثل الخطوة الثانية في وضع التقدير ، واذا كان الامر يستلزم في هذه المقابلة سماع رأى الموظف ، فان هناك حاجة كبرى لتدريب الرئيس على فن الاستماع **Art of listening** ذلك ان المقابلة هى تبادل في الآراء ، ومحاولة لفهم متبادل من كلا الطرفين ، والفهم الاكثر عمقا وخصوبة بينهما هو بلا شك طريق ذو اتجاهين .

المبحث الثالث

عيوب العمل البعيل

والى جانب ايجابيات نظم التقدير التقليدية ، وفساد الحجج التى اتى بها Mc Gregor ، فقد اثبتت التجربة أن طريقة التقدير بالنتائج ليست دواء عاما لكل داء بل أن لها عديدا من النقائص والعيوب هى (٨) :

١ - نظرية أن يضع العامل الاهداف بنفسه او بالاشتراك مع الرئيس يمكن أن تنقلب فى العمل الى وهم ، فهى تعتمد كلية على ما اذا كانت الطريقة غير الموجهة التى تتطلب من المرءوس أن يضع أهدافه تتلاءم مع طريقة الادارة العادية للمدير ام لا ، فالمدير الذى يتشاور بصفة دائمة مع موظفيه يقبل هذه الطريقة بسهولة ، على عكس المدير المتسلط كثير التوجيه الذى لا يستمع مطلقا الى مرؤوسيه فهو يقاومها.

ومعرفة المرءوس أن الرئيس هو الذى يقرر المكافآت تجعل الاول ينقب عما يعتقد انه اهدافا سليمة ، وعندما يصل الى هذه الاهداف فانه يطبقها بحماس ، بل أن بعض المرؤوسين يفضلون أن يبين الرئيس رغباته منذ البداية بصراحة بدلا من جعلهم يدخلون مباريات فى التخمين. وأخيرا فان حرية الموظف فى وضع الاهداف هى حرية شكلية وكاذبة ، ذلك أن مختلف أهداف المنظمة يجب أن تكون متناسقة بعضها مع البعض الآخر مما يجعل الادارة هى التى تفرض فى النهاية اهدافها .

٢ - تركز طريقة التقدير بالنتائج على الاداء الممكن قياسه ، وهذا بدوره يدفع الموظفين الى التركيز على أشياء من السهل قياسها على حساب أشياء أخرى من الصعب قياسها . وبسبب هذه الصعوبة فان الكيف ربما يضحي به من أجل الكم . كذلك فان التركيز على العناصر التى يمكن قياسها قد يدفع الموظفين الى اقامة أهداف من السهل الوصول اليها مع ادعاء أنها أهداف من الصير تحقيقها ، وبالطبع فانه من الممكن أن يبدو الهدف صعبا فى الظاهر فى حين أن الحقيقة خلاف ذلك .

٣ - لا تصلح هذه الطريقة لاغراض الترقية وزيادة المرتب . فهذه

الطريقة تبين فقط كيف يؤدي موظف عملا معيناً ، لكنها لا تبين قدرات هذا الموظف في شغل وظائف أخرى مختلفة . فإذا كانت الترقية الى وظائف ذات مستوى أعلى ، لا تتم على أسس من أداء الموظف في وظائف ذات مستوى أدنى ، باعتبار أن أداء الموظف في الوظيفة ذات المستوى الأدنى ربما لا يكون مؤشراً دقيقاً لامكانياته ممارسة وظيفة ذات مستوى أعلى ، فإن الطريقة الجديدة في هذه الحالة لا تصلح لاغراض الترقية . ولهذا السبب فإن بعض المنظمات تفصل بين تقدير أداء الموظف في العمل الذي يمارسه ، وتقدير امكانياته في شغل وظائف ذات مستوى أعلى ، وفي تقدير هذه الامكانيات فإنها تركز على الصفات .

كذلك فإن هذه الطريقة غير ملائمة لتحديد من الذي يستحق زيادة في المرتب ، اذ في ظلها يصعب التفرقة بين شخص وآخر ، وإى برنامج يبنى اجراء زيادة في مرتبات اكثر الموظفين امتيازاً في عملهم يجب أن يجرى مقارنات بين الموظفين ، ولهذا فإن طريقة أخرى ربما تكون ضرورية لتحديد المرتب .



وإذا كان البعض قد عرض ايجابيات نظام تقدير الكفاية ، وهيوب الحل البديل ، وإذا كان Mayfield رأى فساد الحجج التي ساقها Mc Gregor وتابعه فيها بعض علماء الإدارة ، فإنه تحت تأثير كل هذه الافكار حاول Oberg أن يقدم حلاً وسطاً . وهذا ما يتناوله الفصل التالي .

الفصل الثالث

التوفيق بين القديم والجديد

تمهيد :

إذا كان الأمر قد بلغ ببعض علماء الإدارة الى حد محاولة الاجهاز على نظام تقدير الكفاية ذاته نظرا لما يكتنفه من عيوب ، فان محاولتهم هذه شبيهة بمحاولة حل مشاكل الحياة بالتخلص من الحياة ذاتها .

وإذا كان البعض الآخر قد دافع عن نظام تقدير الكفاية التقليدي دفاعا مجيدا ، كانه يقول : ان تقدير الكفاية شأنه في ذلك شأن أى بناء انساني عرضة للمآخذ والعيوب ، وبالتالي ليس في الامكان أبدع مما كان ، فان فريقا وسطا رأى اختيار طريق توفيقى ثالث مزج فيه بين الافكار القديمة والافكار الجديدة لكلا الطرفين ، وقدم الطريقة موضوع هذا الفصل .

عرض الطريقة :

يرى Oberg (١) ان نظام تقدير الكفاية التقليدي لايعتبر عديم القيمة ولا هو شر كما يصوره البعض ، كما انه ليس دواء عاما لكل داء كما يرغب البعض منه ان يكون ، لكنه نظام يؤدي الى تحسين نشاطات المنظمة على الرغم من كونه عرضة للاحكام الشخصية والتحيزات التي يتمتع الاعتراف بها ومحاولة علاجها .

وبتشجيع الاداء الحسن ومكافأته ، وباكتشاف الاداء الضعيف وتصحيحه ، فانه يمكن ان يكون هناك برنامج جيد للتقدير . واول خطوة في هذا السبيل هي التوفيق بين الغرض الذي تسعى الإدارة الى تحقيقه من التقدير ، وبين وسائل او طرق هذا التقدير .

ويحصر الكاتب أغراض تقدير الكفاية في خمسة هي :

١ - مساعدة او حث الرؤساء على ان يلاحظوا مرءوسيههم عن قرب ، وان يدربوهم على نحو جيد .

٢ - حث الموظفين على تحسين أنفسهم من طريق اعلامهم كيف يعملون .

٣ - تقديم معلومات للإدارة لاتخاذ القرارات المتعلقة بزيادة المرتب ، التنقلات ، الفصل ... الخ .

٤ - المعاونة في تطوير المنظمة بتحديد الموظفين الصالحين للترقية ، وبيان احتياجات التطوير .

٥ - اقامة مرجع يمكن العودة اليه عند فحص القرارات الصادرة في شأن العاملين .

وبعد ان يستعرض الكاتب اغراض تقدير الكفاية يقول : ان برامج تقدير الكفاية ادت الى نتائج مخيبة للآمال ، وعزا ذلك الى ان المنظمات تختار بلا تمحيص وسائل تقدير الكفاية دون أن تفكر في الوسيلة الملائمة للفرض المنشود .

ثم يعدد الكاتب وسائل تقدير الكفاية وهي التقدير الحر ، طريقة التقدير البياني ، طريقة المراجعة الميدانية ، طريقة قائمةمراجعة الاختيار الاجبارى ، طريقة الوقائع الجوهرية ، طريقة الادارة بالاهداف ، طريقة نماذج العمل ، طريقة الترتيب ، وطريقة مراكز التقدير (٨) . ويقول : ليست هناك وسيلة واحدة من هذه الوسائل قادرة على أن تحقق كل الاغراض التى من أجلها تضع الادارة برنامجا لتقدير الكفاية . وليست هناك وسيلة يمكن ان تفلت من العيوب . وأقصى ما يمكن أن يؤمله الشخص هو التوفيق بين وسيلة التقدير الملائمة وبين احد الاغراض التى يتفياها نظام تقدير الكفاية .

وبعد أن يستعرض الكاتب طرق التقدير ذاكرا مزاياها وعيوبها يقدم محاولته التوفيقية بين الوسيلة والفرض ، فيوفق بين الفرض واكثر الوسائل ملاءمة لتحقيقه وذلك على النحو التالى :

١ - اذا كان الفرض المقصود من تقدير الكفاية هو مساعدة او حت الرؤساء على ملاحظة مرءوسيه من قرب وتدريبهم على نحو جيد ، فان طريقة الوقائع الجوهرية هى الطريقة المثلى لتحقيق هذا الفرض . ففى هذه الطريقة يبذل الرؤساء الوقت فى البحث عن الوقائع ذات المعنى وتسجيلها . وفى المدى الطويل فان الرئيس سيكتسب معرفة

طيبة بنماذج ادائه كلما راجع الحوادث التى سجلها ، وربما يقرر تغيير او تعديل معيار الاداء الذى يتبناه . وهناك طريقة اخرى مفيدة فى اغراض التعليم هى الادارة بالاهداف ، فهى تشبه طريقة الوقائع الجوهرية ، اذ تركز على السلوك ونتائج العمل التى يمكن أن تناقش بطريقة موضوعية وبناءة دون حاجة الى أن يلعب الرئيس دور الاله .

٢ - واذا كان الغرض هو حث الموظفين على تحسين انفسهم عن طريق اعلامهم كيف يعملون ، فان طريقة الادارة بالاهداف - اذا تضمنت مشاركة حقيقية من جانب العاملين - هى افضل الطرق للحث على تحسين الاداء . كذلك فان طريقة نماذج العمل يمكن أن تحث - ولو بطريقة جبرية - على تحسين الاداء .

واذا كانت طريقة الادارة بالاهداف طريقة ديمقراطية ، وطريقة نماذج العمل طريقة اتوقراطية فان الطريقتين فعالتان ، وتقومان على رسم اهداف عمل معينة وتسميان الى تحقيقها .

واذا كان يتمين أن يبلغ تقدير الكفاية الى المرءوسين اما كتابة او فى مقابلة ، فان الطريقتين الاكثر فاعلية فى هذا الصدد هما الادارة بالاهداف والوقائع الجوهرية .

٣ - واذا كان غرض تقدير الكفاية هو تقديم معلومات للادارة لاتخاذ قرارات متعلقة بترقيات ومرتبات وتنقلات وفصل الموظفين ، فان اتخاذ هذه القرارات يتطلب اجراء مقارنات بين العاملين ، لذا فان الادارة بالاهداف او نماذج العمل ليستا الطريقتين الملائمتين لتحقيق هذا الغرض ، واذا استخدمتا فانهما يجب أن تستكملا بطرق اخرى .

وافضل الطرق للترقية الى الوظائف الاشرافية هى قائمة مراجعة الاختيار الاجبارى . لكن التكاليف الباهظة لهذه الطريقة ومقاومة واضعى التقديرات لها يجعلها غير عملية اللهم الا فى المنظمات الكبيرة .

والمنظمات التى تواجه مشكلة اختيار العاملين الذين يرقون من عديد من فروع او اقسام المنظمة يمكن أن تستخدم طريقة مراكز التقدير ، وتقلل هذه الطريقة من التحيز الناتج عن اختلاف النظرة للفروع والاقسام ، كما توسع من القاعدة التى يختار منها .

واحسن طرق التقدير بالنسبة للقرارات الاخرى الخاصة بالموظفين ربما تكون نوعا بسيطا من التقدير البيانى ، او مزجا بينه وبين

الطريقة الحرة . واذا استكملت هذه الطريقة بطريقة المراجعة الميدانية فانها تكون أكثر قدرة على قياس الجدارة . كما يمكن أن يطلب من الرؤساء أن يرتبوا من يقدرونهم مستخدمين طريقة الترتيب أو المقارنة الثنائية ، ومثل هذا الترتيب يمكن أن يلفى التحيزات ويؤدي الى قوائم عادلة وصحيحة لترتيب الجدارة .

٤ - واذا كان الغرض من تقدير الكفاية هو خدمة تطوير المنظمة بتحديد العاملين الصالحين للترقية ، وكذا بيان احتياجات التطوير ، فان أفضل الوسائل لأغراض الترقية قد نوقشت ، أما بالنسبة للتدريب واحتياجات التطوير فان الجزء الحر من التقدير البياني الممزوج بالطريقة الحرة هو أفضل الطرق في هذا المجال .

٥ - واذا كان الهدف هو اقامة مرجع يمكن العودة اليه عند فحص القرارات الصادرة في شأن العاملين ، فان أكثر وسائل تقدير الكفاية بساطة هو الأفضل ، والمزج بين طريقة التقدير البياني والطريقة الحرة ملائم لمعظم أغراض المراجعة .

تقييم الطريقة :

هذه هي طريقة Oberg التي يرى فيها اختيار الوسيلة الملائمة للغرض المنشود . واذا كلفت هذه الطريقة يمكن أن تؤدي الى نتائج طيبة ، اذا ما كان لدى الادلوة غرض واحد نعثر له على طريقة واحدة ملائمة لتحقيقه ، فانها تصبح مستحيلة اذا ما كان لدى الادارة أغراض عديدة - وغالبا ما يكون الامر كذلك - تبغى الوصول اليها ، ألا يتعين وفقا لطريقة Oberg بنى أكثر من وسيلة لتحقيق هذه الأغراض . ولا شك ان استخدام أكثر من طريقة للتقدير يؤدي الى الفوضى ، خاصة اذا ما تناقضت التقديرات بعضها مع البعض الآخر - اذ يجد الموظفون أنفسهم مقيمين لتدريب بطريقة ، ولترقية بطريقة أخرى ، وللمرتبات بطريقة ثالثة وهكذا ... وغنى عن البيان أن ذلك يؤدي الى تأثيرات ضارة على معنويات العاملين ، وبالتالي على عملهم ، مما يدعونا الى القول : ان طريقة Oberg التليفقية لا تقدم من الحلول بقدر ما تثير من المشاكل .

تمقينا على الاتجاهات الثلاثة السابقة :

لم يحسم المشكلة اذا اى من الاتجاهات الثلاثة سالفة الذكر ، وتبقى نهايتها مفتوحة تنتظر من يقول الكلمة النهائية فيها . والى ان

ينتهي لهذا الدور من يلعبه فانا نقول : اذا كانت نظم تقدير الكفاية التقليدية هي السائدة حتى الآن فانه ينبغي الحفاظ عليها، على ان يراعى عند اختيار واستخدام هذه النظم عدة ملاحظات على درجة كبيرة من الاهمية هي :

١ - ان نظام تقدير الكفاية ليس بمثابة صناعة .. كصناعة آلة - بحيث يمكن ان يصنع على ذات النمط في أى بلد ، لكنه نظام مرتبط ارتباطا وثيقا بالظروف الخاصة بكل بلد ، وبالتالي فانه لا يمكن نقل نظام تقدير الكفاية الامريكى مثلا الى بلد آخر الا اذا قامت ظروف متشابهة بين البلدين تبرر نقل هذا النظام . لكن اذا وجدت خلافاً بينهما ، فانه يجب الاحتياط من تقليد طرق تقدير يمكن ان تؤدي الى نتائج طيبة في بلادها واضرار كبيرة في بلاد اخرى (١) .

٢ - ان التجارب اثبتت ان البساطة والتحديد في نظام تقدير الكفاية هما شرطا نجاحه (٢) .

٣ - أن كفاءة استخدام نظام تقدير الكفاية أهم من نظام التقدير ذاته (٣) .

وفي اعتقادنا انه اذا روعيت الاعتبارات السابقة ، فانه يمكن تخليص نظم تقدير الكفاية التقليدية من كثير من عيوبها ، لتصبح في التطبيق اكثر كمالا ، وبالتالي اعظم قدرة على بلوغ اهدافها .

Mosse (Robert), Organisation, Techniques et méthodes (١)
— les systèmes américains de notation des fonctionnaires, R. adm. 1949, pp. 635.

L'association française pour l'accroissement de la productivité, classification des emplois et notation rationnelle du personnel, 1952, p. 29; Voir également : Fougere, op. cit., p. 255.
Ribas (Jean-Jacques), Organisation, Techniques et méthodes-notes et documents sur la notation du personnel aux Etats Unies, R. adm. 1953, p. 539.