

الباب الثانى
نظم تقييم الأداء
« عام »

- الفصل الخامس : أغراض تقييم الأداء .
- الفصل السادس : طرق تقييم الأداء .
- الفصل السابع : المعلومات : مخرجات نظم
تقييم الأداء .
- الفصل الثامن : إرشادات عامة في تصميم نظم
تقييم الأداء .

obeikandi.com

الفصل الخامس :

أغراض تقييم الأداء

Purposes of (PA)



مناقشة أغراض تقييم الأداء مهمة لثلاثة أسباب على الأقل :

- ١ - يستخدم تقييم الأداء داخل وبين المنظمات .
 - ٢ - تؤثر أغراض التقييم على عملية التقديرات Ratings التى توضع للأفراد ومدى فعالية النظام ذاته .
 - ٣ - توفر أغراض التقييم الآلية الأساسية التى يقوم عليها التفاعل بين بيئة التقدير والعمليات الحكومية والمعرفية والإمكانات للقائم بالتقييم Rater .
- إن فهم تأثيرات أغراض تقييم الأداء على عمليات التقييم ومخرجاتها سوف يساعد فى تقدم المعرفة فى مجال عوامل بيئة المناخ التنظيمى للتقييم .
- يرتكز الاهتمام المحورى لهذا الفصل على أن المعلومات المتوافرة من نظام تقييم الأداء يستخدمها كل من الرئيس المقيم Rater والمرؤوس المقيم Rater والمنظمة ككل لأغراض متعددة .
- إن الأهداف التى يسعى الرئيس أو المرؤوس إلى تحقيقها ليست بالضرورة نفس الأهداف التى تنشدها المنظمة . ولذلك فإن المادة التى تقدم فى هذا الفصل يمكن أن ينظر إليها على إنها عبارة عن مسح لاستخدام (PA) فى المنظمات . ثم بعد ذلك نبحث الطرق التى تؤثر بها أغراض التقييم على مخرجات نظام تقييم الأداء . أى أننا سوف نحدد ونناقش المخرجات المتوقعة من تطبيق تقييم الأداء ، وكيف تؤثر أغراضه على المتغيرات المختلفة للمقيم (استراتيجية الحكم على الأداء) . ولأن الغرض التنظيمى للنظام غالبا يعكس الكيانات التى يخدمها (المنظمة ، الرئيس ، المرؤوس) ، فإن القضايا السياسية والمتعلقة بالقوة تعتبر من مكونات استخدام نظام تقييم الأداء ، وسوف نتعرض لمناقشة هذه القضايا .

وأخيراً قد ينشأ صراع بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد نتيجة تطبيق (PA) وسوف نحاول الكشف عن احتمالات الصراع بين الأغراض غير المتجانسة للكيانات والأطراف التنظيمية .

استخدامات تقييم الأداء

تاريخياً ، قد تم حديثاً استخدام معلومات تقييم الأداء لأغراض القرارات الإدارية بالمنظمة ، لكن حديثاً ، وحديثاً جداً حدثت طفرة (ولكنها بصفة عامة في الفكر الإداري وليس في مجال التطبيق) في التوسع في أغراض تقييم الأداء . نذكر بعضاً من روادها :

- في عام ١٩٤٥ اقترح «دروكر Drucker» ، أن يستخدم (PA) لأغراض التخطيط التنظيمي بعد أن يصبح النظام جزءاً من مشروع الإدارة بالأهداف . Management By Objectives (MBO) .

- في عام ١٩٥٧ دعى مكجروجر McGregor إلى استخدام (PA) لغرض التغذية المرتدة وتنمية العاملين .

- في عام ١٩٦٥ ، جدد «أوديون Odiorne» اقتراح «دروكر» بربط (PA) مع «MBO» .

- في عام ١٩٨٦ جاء «دي فريز وآخرون Devries Et Al» ليؤكدوا أن نظام تقييم الأداء وجد ليبقى وسوف يستمر في التسعينات ، ولكن سوف تمتد أغراضه إلى تخطيط القوى البشرية والإحلال والتجديد بها .

□ تقييم الأداء والقرارات الإدارية (PA) And Administrative Decisions

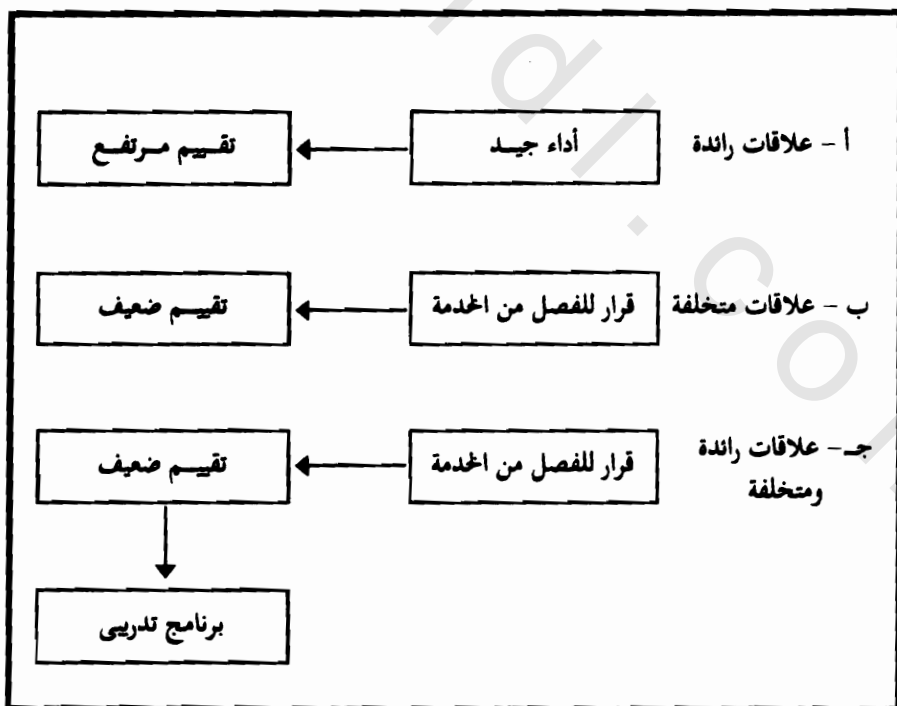
أكثر أغراض تقييم الأداء استخداماً هي المساعدة في القرارات الإدارية ، يوفر نظام (PA) أساساً قوياً لتقرير من الذي يجب أن يرقى ، أو يفصل من الخدمة ، أو يعطى علاوة ... وهكذا . وبالطبع لاتعتمد هذه القرارات فقط على مخرجات نظام تقييم الأداء ، فقد تعتمد قرارات الترقية على توقع الأداء في المستقبل كما يعتمد على تقييم الأداء في الماضي . أما قرارات المرتبات والأجور فإنها تأخذ في اعتبارها قوى السوق Market Forces كما تأخذ أداء المنظمة ، ومع ذلك فإن

نظم تقييم الأداء عالية الجودة تقدم قاعدة أساسية من المعلومات الحيوية فى عملية اتخاذ قرارات إدارة الأفراد فى معظم المنظمات .

يسرز شكل رقم (٩) التالى ثلاث طرق مختلفة والتي يمكن أن تحدد العلاقة بين نظم تقييم الأداء واتخاذ قرارات شئون الأفراد . بينما نطلق عليه: الطريقة «أ» **علاقة الريادة** : تتخذ القرارات على أساس البيانات التي يوفرها نظام تقييم الأداء (PA) . يحصل العامل على علاوة دورية مرتفعة لأن رؤسائه يقرون بأن أدائه دائما متميز . هنا نجد أن التقييم الإيجابي كان السبب الذى بنى عليه القرار الإدارى . تقوم معظم البحوث والدراسات الحالية على افتراض أن القرارات الإدارية يجب أن تبنى - على الأقل فى جزء منها - على الأداء ، وإنه لكى تكون قراراتنا جيدة ، ينبغي أن تكون قياسات الأداء فى أعلى مستويات الجودة . ومع ذلك ، قد لا يؤدي التقييم إلى القرارات الإدارية . بل قد يكون التقييم نفسه نتيجة لقرار إدارى .

شكل رقم (٩)

الريادة والتخلف فى نظم تقييم الأداء



الطريقة «ب» والتي نطلق عليها : **العلاقات المتخلفة** . هنا تستوفى نماذج تقييم الاداء لتبرير قرارات قد اتخذت بالفعل ، أو ليصبح من السهل اتخاذ مجموعة من الإجراءات تم إقرارها مسبقا . حينما يقرر الرئيس فصل مرؤوسه ، فلا بد أن يستند إلى تقرير أو أكثر من تقييم الأداء ويكون قد استوفى فى خطواته المحددة بما فى ذلك إجراء المقابلة أو إعلان المرؤوس بأن أدائه ضعيف ، وذلك لتبرير فصله To be fired وكما سوف نلاحظ فيما بعد عند تقييمنا لطرق التقييم المختلفة بأن معظم المنظمات ينطبق عليها ظاهرة التضخم فى تقييم أداء العاملين بها وهو ما يطلق عليه Rating Inflation حيث تحصل نسبة كبيرة من العاملين على تقديرات إيجابية (حتى إذا كان أدائها ضعيفا) وهذا الوضع يضع صعوبة كبيرة أمام الإدارة لفصل العامل الذى يكون أدائه بالفعل ضعيفا فإذا قررت الإدارة الاستغناء بالفصل عن أحد العاملين ، فلا بد أن تستوفى مجموعة من تقارير الأداء عن سنوات سابقة ، تتضمن الحكم على أن هذا العامل كان وما يزال أدائه ضعيفا ، وذلك لتبرير القرار الذى ترغب فى اتخاذه .

وقد قدم أحد الباحثين مثالا حيا عن العلاقات المتخلفة بين تقييم الأداء والقرارات الإدارية ، فى تحليله لنظام تقييم الأداء الذى يطبقه ضباط البحرية الأمريكية ، حيث يتضح أن المقيّم يقرر أولا إذا كان مرؤوسه يستحق الترقية أم لا ، وبناء على ذلك يستوفى نموذج تقييم الأداء . ومع أن هناك مجموعة معقدة من القواعد والإجراءات التى تميز بين الأداء الجيد وغير الجيد ، ولكن يبدو أن القادة من ضباط البحرية الأمريكية يعرفون كيف يملأون النماذج التى تعظم فرص الترقية أمام من يرون أنهم يستحقون ذلك ، وفى نفس الوقت يغلقون الأبواب أمام غيرهم ، حيث إن هؤلاء من وجهة نظر رؤسائهم ضعاف الأداء ويجب أن يتوقف مسارهم الوظيفى على ما هو عليه .

وأخيرا توجد العلاقة الثالثة التى تتضمن كلا النوعين من العناصر : **الرائدة والمتخلفة** ، على سبيل المثال ، فإذا قررت فصل أحد المرؤوسين التابعين لى ، فإننى سوف أعطيه تقريراً «ضعيفا» عند تقييم أدائه ، ولكن هذا التقرير يعطى للعامل الحق فى أن يعالج من ضعف أدائه عن طريق التدريب وفى هذه الحالة فإن قرارى كان له تأثير على التقييم ، وفى الوقت نفسه أصبح أساساً لقرار آخر فى إدارة شئون الأفراد ، بل إنه من المحتمل أن قرارى لفصل العامل ، قد يكون

فى النهاىة سبباً فى تحويله إلى عضو متميز الأداء إذا اجتاز مرحة التدريب بنجاح.

□ تقييم الأداء ونظام التغذية المرتدة : PA)As A Feedback System

توفر بعض المنظمات أنظمة تغذية مرتدة للأداء منفصلة تماماً عن عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، ومع أن هذا الوضع قد يسبب كثيراً من الإزعاج والارتباك ، ومع ذلك فإنه يمكن أن تكون فكرته جيدة ، عندما يستخدم نظام تقييم الأداء لخدمة التغذية المرتدة و اتخاذ القرارات الإدارية (الترقية مثلاً) ، فسوف يضعف ذلك منوظيفتين معاً ، يقول المروجون لهذه الفكرة: إن هناك ما يثبت أن التغذية المرتدة للأداء إذا أحسن توظيفها يمكن أن تؤدي إلى تحسينات جوهرية فى الأداء مستقبلاً ، ويعتبر من الأخطاء الخطيرة السماح لوظيفة القرارات الإدارية التى يؤديها نظام تقييم الأداء بأن تغطي على وظيفته المهمة فى التغذية المرتدة .

من المفترض عادة أن يكون نوع ومعدل تكرار التغذية المرتدة نقطة الارتكاز الأساسية فى تصميم نظم تقييم الأداء ، ومع ذلك يوجد عدد قليل من الاختبارات التجريبية التى تستهدف تأكيد هذا التوجه أو حتى الفكرة العامة من أن الغرض من أى نظام تقييم أداء يجب أن يظهر صداه فى تصميم النظام ، ولكن لايعرف الكثير نسبياً عن مدى تأثير عملية التصميم على جودة وتكرار التغذية المرتدة ، هناك فقط موضوعان حظيا باهتمام الباحثين : اهتمام المرؤوسين باستقبال التغذية المرتدة عن أدائهم ، وكذلك تأثير التغذية المرتدة السلبية والإيجابية عليهم .

هناك أدلة واضحة على أن الأفراد محفزون للبحث عن التغذية المرتدة ، تقلل التغذية المرتدة من عدم التأكد ، وتوفر المعلومات التى تساعد الفرد على تقييم ذاته ، ولكن يتوقف اهتمام الأفراد بالتغذية المرتدة على ما تقدمه لهم من قيمة ، فهى ليست دائماً مقبولة ، بل أحياناً قد تكون مرفوضة ، تقبل التغذية المرتدة حينما يكون المصدر موضع ثقة العامل ، وتوفر للعامل ميزة معينة .

من الواضح أن الأفراد يفضلون التغذية المرتدة الإيجابية وليست السلبية. السؤال الحيوى هو فى مدى تأثير التغذية المرتدة الإيجابية أو السلبية على الأداء

المستقبلي ، وهنا تتداخل الأمور ، على سبيل المثال هناك أدلة على أن التغذية الإيجابية تعزز كفاءة الفرد ، ولكن غير واضح ما إذا كان ذلك يترجم إلى رفع مستويات الأداء ، وهناك أدلة على أن التغذية السلبية يمكن أن تعزز الأداء المستقبلي ولكن أيضا أما يثبت أنها قد تخفض الأداء . إن التغذية المرتدة المحددة وذات التوجه السلوكي من المحتمل بدرجة كبيرة أن تكون أكثر فائدة من التغذية المرتدة العامة والغامضة ، وحتى التغذية المرتدة التي يتم تقديمها بطريقة جيدة يمكن أن تؤدي إلى مواقف دفاعية أو حتى عدائية ، وذلك عندما تكون سلبية . على الجانب الآخر ، يمكن أن توفر التغذية المرتدة أداة فعالة للتنمية والتحسين ، وخاصة عندما تتضمن توجهها للمشكلات Problem-Oriented ، وتوجهها للحلول Solution-Oriented فيما تقدمه من معلومات .

□ الاستخدامات المتعددة لتقييم الأداء : (PA) The Multiple uses Of

يوضح الجدولان التاليان دراسة مسحية عن استخدامات تقييم الأداء أجرتها جهات مختلفة في سنوات مختلفة .

جدول رقم (١)

نتيجة مسح استخدامات تقييم الأداء خلال عقد السبعينات : النسبة المئوية لكل استخدام

الاستخدام	(جهة المسح)	Lazer & Wikstorn ١٩٧٩	Lacho et al ١٩٧٧	Bureau of Nat Affairs, ١٩٧٤
تخطيط أداء الفرد		-	٧٣ - ٨٢٪	٥٧٪
- إدارة الأجور والمرتبات		٨٠٪	٦٣ - ٧٠٪	٨٥٪
- الترقية		٧٤٪	٥٠ - ٦٦٪	٦٤٪
- التدريب والتنمية		التمية - ٦٢ تقدير الاحتياجات التدريبية ٤٤٪ الفصل من الخدمة ٦٩٪ تنزيل الوظيفة ٦٤	٥٤ - ٦٠٪	٥٥٪
الاحتفاظ أو فصل العامل		-	٢٣ - ٣٤	٣٧٪
تخطيط القوى العاملة :		٢٣٪	١٢ - ١٣	٢٣٪
أداة من أدوات أساليب الاختيار				

مصدر الجدول السابق : كتاب بعنوان Performance Appraisal On The

line . فى عام ١٩٨٦ الكاتب : D.L. Devries Et Al

أما الجدول التالى ، فهو عبارة عن بحث قام به كليفلاند وآخر مذكور المرجع فى هامش صفحة (٧٦) ويلاحظ أن الأرقام التى بين الأقواس تعبر عن نسبة المنظمات التى تطبق البند المذكور أمامها ، أما الأرقام فى العمود الثانى والثالث فتحتاج إلى الإلمام ببعض مبادئ الإحصاء .

والمقياس الذى استخدم فى الاستثمارات يتكون من (٧) مراتب ، ولذلك كان الوسط الحسابى لايزيد على (٧) ، ولا يقل عن (١) .

جدول رقم (٢)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وعوامل التحميل لعدد عشرين استخداما لتقييم الأداء

الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	العوامل / استخدامات
		قرارات بين الفرد Between - Person
١,١٦	٥,٥٨	١- إدارة الأجور والمرتبات (٧٩) %
١,١٨	٤,٨٠	٢- الترقية (٦٨) %
١,٤٠	٤,٧٥	٣- الاحتفاظ / الفصل (٧٨) %
١,٥٢	٥,٠٢	٤- الاعتراف بأداء الفرد (٦٢) %
١,٦٨	٣,٥١	٥- الوقف المؤقت عن العمل (٥٨) %
١,٥٤	٤,٩٦	٦- تحديد الأداء الضعيف (٧٤) %
		قرارات داخل الفرد Within-Person
١,٤٠	٣,٤٢	٧- تحديد الاحتياجات التدريبية للفرد (٧٧) %
١,٣٥	٥,٦٧	٨- التغذية المرتدة للأداء (٧٧) %
١,٥٣	٣,٦٦	٩- تحديد حالة النقل أو التكاليفات (٧٦) %
١,٤٤	٥,٤١	١٠- التعرف على مجالات القوة والضعف فى الأداء (٧٥) %
		صيانة الأنظمة Systems Maintenance
١,٥٨	٢,٧٢	١١- تخطيط القوى العاملة (٨٢) %
١,٤٩	٢,٧٤	١٢- تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة (١٠٠) %
١,٥٩	٤,٧٢	١٣- تقييم تحقيق الأهداف (٧٤) %

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العوامل / استخدامات
١,٦٢	٤,٩٠	١٤ - المساعدة في تحديد الأهداف (٧٣) %
١,١٨	٢,٠٤	١٥ - تقييم نظم الأفراد (٨٢) %
١,٦٩	٢,٦٥	١٦ - تدعيم السلطة الهيكلية (١٦) %
١,٥٢	٢,٦٣	١٧ - تحديد الاحتياجات التنموية للمنظمة (٩٨)
		التوثيق Documentation
١,٣٥	٢,٣٠	١٨ - معيار لقياس صدق الابحاث (٤٥) %
١,٢٧	٥,١٥	١٩ - توثيق قرارات الأفراد (٩١) %
١,٨٠	٤,٥٨	٢٠ - تغطية المتطلبات القانونية (٤٨) %

* وباستقراء هذين الجدولين يتضح الآتي :

إن الاستخدامات الإدارية للمعلومات المتوافرة من نظم تقييم الأداء استمرت في أن يكون لها نصيب الأسد في التطبيقات خلال عقدى السبعينيات والثمانينيات والسبعينيات ، ما بين ٥٠٪ - ٨٥٪ من المنظمات التي خضعت لعينة المسح استخدمت تقييم الأداء من أجل القرارات الإدارية مثل : إدارة الأجور والمرتبات والترقية ، والاحتفاظ أو فصل العاملين . في عام ١٩٨٩ عندما قام أحد الباحثين باستقصاء مجموعة من المنظمات لتحديد أكثر أغراض تقييم الأداء استخداما ، جاءت الاستجابات لتضع إدارة الأجور والمرتبات والتغذية المرتدة التنموية في صدر قائمة أولوياتها ، وكما يشير الجدول السابق (المتوسطات والانحرافات المعيارية) نجد أن أقل الأغراض استخداما في نظم تقييم الأداء تتضمن : (أ) - معيار لقياس صدق الأبحاث ، (ب) - تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة (ح) - تدعيم السلطة الهيكلية (د) - تخطيط القوى العاملة .

في المسوح التي تمت في السبعينيات ، استخدم (PA) لتأكيد صدق عملية الاختيار فقط في نسبة تتراوح ما بين ١٢ - ٢٣٪ من المنظمات التي خضعت للمسح وفي دراسات وبحوث أكثر حداثة جاء التأكيد أكثر على صدق الاختيار، وبصفة عامة لتوثيق وتبرير قرارات الأفراد ، في دراسة قام بها أحد الباحثين في عام ١٩٨٩^(١) وجد أن من بين عشرين استخداما تم تحليلهم

(1) Cleveland et al (1989) Multiple uses of (PA) : Prevalence and Correlates Journal of Applied psychology .74.130-135.

كعوامل تأثير فى المنظمات وجد أن التوثيق أحد أربعة عوامل برزت حديثا فى تطبيقات نظم (PA) . والعوامل الأخرى هى :

أ - معيار قياس صدق الأبحاث .

ب - توثيق قرارات الأفراد .

ج - تغطية المتطلبات القانونية .

والجدول السابق هو تلخيص للبحث الذى قام به «كليفلاند وزملاؤه» المشار إليه . تقترح الدراسة أيضا أنه استناداً للبحث يمكن تقسيم المنظمات التى تطبق (PA) إلى ثلاث مجموعات فيما يتعلق بعامل التوثيق : مجموعة قرارات بين الفرد ، ومجموعة قرارات داخل الفرد ، ومجموعة صيانة الأنظمة ، ولكل مجموعة بنودها كما جاءت فى الجدول السابق . وبصفة عامة نجد أن مجموعة بين الفرد (إدارة الأجور والمرتبات) ومجموعة داخل الفرد (التغذية المرتدة المتعلقة بنقاط الضعف و القوة) ذكرت على أساس أنها أغراض متكررة دائما فى نظم تقييم الأداء ، أما صيانة الأنظمة (تخطيط القوى العاملة) والتوثيق (توثيق قرارات الأفراد) كانت أقل ذكراً فى أهميتها فى استخدام معلومات نظم تقييم الأداء .

يرى بعض الباحثين أن استخدام المعلومات المتولدة عن نظم تقييم الأداء إنما يتوقف على قرار يحدد ما إذا كان التركيز يستهدف إشباع حاجات العاملين (التنمية والتغذية المرتدة للعاملين) أو يستهدف إشباع حاجات المنظمة (توثيق قراراتها الإدارية مثل : الترقية والعلاوات) . وقد يفرق آخرون بين القرارات الإدارية ، وتحديد نواحي القوة والضعف فى أداء العاملين ، أو بين بنود قرارات (بين الفرد) وقرارات (داخل الفرد) كما جاءت فى الجدول السابق .

ولذلك فإنه من المفيد عند مناقشة استخدام (PA) أن نفرق بين أهداف المنظمة وأهداف الرؤساء ، وأهداف المرؤوسين وأهداف الباحثين .

تشير الدراسات إلى أن السلوك التقويمى للرئيس هو نتاج إدراكه للموقف . وهناك محددان رئيسيان لهذا الإدراك : نظام التقييم ذاته (النماذج - ودورية القياس) وسياق أو بيئة الأداء . وكما ذكر سابقا ، فإن الغرض من تقييم الأداء يمثل عنصرا حيويا فى سياق الأداء . ولذلك يصبح من المنطق استنتاج أن

أغراض تقييم الأداء سوف تؤثر على سلوك الرئيس المقيم The Rater's Behaviour .

لقد جعلت الاستخدامات المتوالية لمعلومات (PA) الباحثين والممارسين يلاحظون أن نظام تقييم الأداء الذى يستخدم لغرض محدد ، قد لا يؤدي (تحت نفس الظروف) إلى خدمة أغراض أخرى ، أو أن المعلومات التى تجمع تحت ظروف معينة (غرض محدد) قد لا يفيد استخدامها أيضا فى أغراض أخرى . وكما سوف نناقش فيما بعد فى هذا الفصل ، إن استخدام نفس النظام لأغراض متعددة تنظيمية وفردية لا يكون دائما فعالاً ومنتجا . عندما تكون الاستخدامات المختلفة غير متوافقة أو تكون متصارعة فإن أى محاولة لاستخدام النظام لكل الأغراض سوف تبوء بالفشل .

أغراض تقييم الأداء

وعمليات ومخرجات التقدير Rating

ناقشنا فى الصفحات السابقة الأغراض والأهداف المرتبطة بالأداء فى المنظمات . من الواضح أن الاستخدام المزمع للمعلومات الناشئة عن نظام تقييم الأداء يعتقد أن لها تأثيرات قوية على مخرجات التقييم فى بعدين أساسين : خصائص التقدير (الاعتمادية ، والليونة ، وصحة القياس - Reliability Accuracy ، niency ، وعلى عمليات التقييم . يمكن تقسيم تأثير الغرض من التقييم على التقييم ذاته إلى مجالات مختلفة تتضمن :

- أ - التأثير النفسى على جودة القياس .
- ب - التأثير على صحة الأحكام .
- ج - التأثير على عمليات الحكم والتقدير .
- د - التأثير على البناء والممارسات الإدارية لتقييم الأداء . يرتبط المجالان (أ ، ب) بالمخرجات ، والمجالان (ج ، د) بعملية التقييم .

□ مخرجات التقييم : Rating Outcomes

لقد غطت البحوث التي تدرس تأثير الغرض على مقاييس جودة التقييم (الخصائص المتعلقة بالقياس النفسى ، وصحة القياس) موضوعات متعددة فى هذا الخصوص ومع ذلك هناك موضوع كان إسهام الباحثين والدارسين فيه كبيراً وغزيراً ، نتناول جانب واحد محدد من الخصائص النفسية لعملية القياس إنه موضوع (الليونة Leniency)

* الليونة :

سجلت الدراسات منذ الخمسينيات تأثير الغرض من التقييم على الليونة أو مستوى التقييم ، وخاصة البحوث الحقلية ، وفى دراسة تناولت أفراد القوات المسلحة الأمريكية (١٩٥١) ، وجد أن متوسط درجات تقييم الضباط للأغراض الإدارية أعلى كثيراً منها فى حالة التقييم من أجل البحوث ، ووجد باحث آخر (١٩٥٦) نفس النتائج على عينة من (٤٠٠) عامل . وتلى ذلك مجموعة من البحوث والدراسات أثبتت معظمها أن التقييم من أجل الأغراض الإدارية أعلى فى المتوسط منه فى حالة التقييم من أجل البحوث والدراسات أو من أجل التغذية المرتدة .

ومن المهم أن نلاحظ أن الدراسات الحقلية انتهت فى معظمها إلى أن الليونة فى عملية التقييم بغرض الترقية أو أى أغراض إدارية أخرى أعلى من الدراسات العملية التى استخدم فيها الطلبة كمفردات للتجربة «مفحوصين» . وكان الأفراد الذين تم تقييمهم من الطلبة غير معروفين لهم .

الغرض وصحة التقييم : فى عقد الثمانينيات استخدم الباحثون فى مجال تقييم الأداء عدداً من مقاييس صحة القياس للحكم على مدى فعالية التقييم ، وعلى خلاف البحوث فى موضوع خصائص القياس النفسى لعملية التقييم ، فإن بحوث صحة القياس أجري معظمها كبحوث معملية . مستخدمة الطلبة لكي يقوموا بدور المقيمين ، بدلاً من جمع البيانات الحقيقية من المنظمات . أثبتت هذه الدراسات دقة أكبر فى تقييم المدرسين عندما كان تقييم الأداء هو الهدف الرئيسى لملاحظة السلوك التدريسى ، ولكنه كان أقل دقة عندما كان التقييم هدفاً ثانوياً [الهدف الرئيسى لمتابعة المخاضرة] ، وجد أيضاً أنه حينما

تكون هناك فترة تأخير بين الملاحظة وتقييم الأداء ، فإن الطلبة الذين جاء التقييم هدفا ثانويا بالنسبة لهم كانوا أكثر دقة من زملائهم الذين كان عليهم أن يقيموا المدرسين مباشرة .

يجب أن يكون واضحاً أن الباحثين فى هذه الدراسة قاموا بتغيير فى الغرض من التقييم وبالتالي الملاحظة. ولكن فى معظم الدراسات الأخرى نجد أن الغرض من التقييم يكون محدداً وثابتاً طوال فترة الدراسة.

مع أنه مطلوب إجراء العديد من البحوث والدراسات لكى يتحقق الفهم الكامل لأسباب تأثير أغراض التقييم على مخرجات عملية التقييم ، إلا أن هناك بعض الفروض حول هذا الموضوع:

* قد يبالغ المقيمين فى تقديرات مرؤوسيهـم ، على أمل أن يعاملهم رؤسائهم «المقيمين» بنفس المعاملة.

* تحدث الليونة عندما يكون لعملية التقييم آثاراً على حياة المرؤوس الوظيفية [العلاوات والترقيات وغيرها من القرارات الإدارية].

* تحدث الليونة عندما يكون لعملية التقييم آثاراً إيجابية أو سلبية على المقيم ذاته.

* عندما تكون من سياسة المنظمة إعلان نتائج التقييم على الجميع ، والتي من المحتمل أن تنتج آثاراً سلبية على الرئيس والمرؤوس ، تحدث الليونة.

تفرض الأغراض المختلفة قيوداً ومتطلبات مختلفة يجب أن يأخذها الرئيس فى اعتباره عندما يقوم بعملية التقييم .

□ عمليات التقييم: Rating Processes

توجد طريقتان يمكن أن يؤثر بهما الغرض على عملية التقييم . أولاً : وكما لاحظنا سابقاً فإن الغرض يؤثر على عملية الحكم Judgment . [وسوف نناقش هذه الفكرة فى الصفحات التالية] . وثانياً : قد يفرض الغرض عدداً من الملامح الإدارية لعملية التقييم ، ابتداءً من تكرار مرات التقييم إلى نمط القياس المستخدم.

□ الغرض وعملية الحكم على الأداء : Purpose and the Judgment Process

مجال آخر من مجالات البحوث يشمل : تأثير الغرض على العمليات ، الملاحظة ، واليقظة ، والتخزين للمعلومات ، والذاكرة والاسترجاع المتعلقة بتقييم الأداء . فقد أثبت عدد من البحوث أن الغرض من التقييم يؤثر على الطريقة التي يجمع به المقيّم Rater المعلومات . فقد وجد أن المقيمين يوظفون المعلومات التي يحصلون عليها بحسب التقييم : هناك ليونة أكبر في حالة الترقية عنها في حالة التدريب أو العلاوات . أو إنهم يبحثون عن المعلومات التي تتفق مع الغرض الذي يريدون تحقيقه من عملية التقييم ويتجاهلون الجوانب الأخرى .

في دراسة أخرى وجد الباحثون أن الغرض يؤثر أيضا على استراتيجية ومخرجات عملية التقييم . ركزت الدراسة على السياسات التي وراء أبعاد الأداء التي تساهم في عملية تقييم الطلبة وأثبت التحليل أن استراتيجيات المقيّم تختلف باختلاف الغرض من التقييم ، وهنا تم الاستنتاج بأن أبعاد التقييم تختلف باختلاف الغرض من عملية التقييم عند تحديدها ووزن أهميتها وربطها وتكاملها ، أى إن المقيمين يرون السلبيات أو الإيجابيات في عمل المرؤوس بحسب غرضهم من التقييم .

يلعب الغرض دوراً مؤثراً أيضاً في صحة التقييم Accuracy of Ratings ، فقد نتذكر أن المقيمين يظهرون ليونة كبيرة عند تقييم العاملين في فترة الاختبار مع الذين يريدون الاحتفاظ بهم - تثبيتهم - ولكنهم يتشدّدون مع القدامى من العاملين في حالة التقييم من أجل التنمية أو العلاوات . أى إن دقة التقييم تنخفض عندما تزداد خطورة وأهمية القرار المترتب عليها ، وقد وجد أيضا أن التقييم أكثر ليونة في حالة القرارات الإدارية عنها في حالة التغذية المرتدة . وعندما تم الجمع بين الغرضين في تجربة معينة : القرارات الإدارية والتغذية المرتدة معاً ، وجد أن التقييم يظهر النواحي الإيجابية أكثر منه عندما يكون التقييم من أجل التغذية المرتدة فقط ولذلك اقترح الباحثون الذين قاموا بالتجربة أنه ربما يكون ذلك سببا في تبرير المقيمين لليونتهم في عملية التقييم المرتبطة بهذه المواقف .

□ الغرض وخصائص نظام التقييم :

قليل من الدراسات والبحوث التي تعرضت للإجابة عن السؤال التالي :

هل الغرض من التقييم يحدد فعالية الملامح البنائية والإدارية لنظام (PA) ؟
على الأقل هناك أربع قضايا فى عملية التقييم تتأثر بالغرض من التقييم :

القضية الأولى : من الذى يجب أن يقيم ؟ . يرى بعض الباحثين أن جميع العاملين فى المنظمة يجب أن يقيموا بطرق مختلفة ، وهم يقترحون أنظمة مختلفة لكل من أصحاب الأداء المنخفض والمتوسط والمرتفع . Low, average , high performers . وإنه كلما تحرك الفرد فى السلم الوظيفى يجب أن يتغير معه نظام التقييم ^(١) ، بالنسبة لأفراد الإدارة الوسطى قد يستخدم نظام (PA) كآلية رقابية للتحديد والتمييز بين مستويات أداء العاملين ، وقد يقوم على مكون قوى من الإجراءات الإدارية . على الجانب الآخر ، مع أعضاء الإدارة العليا ، فإن (PA) يستخدم مع تكاليفات المديرين التنفيذيين بأنشطة ومهام تتحدى مهاراتهم وتنميتها .

القضية الثانية : مصدر أو مصادر عملية التقييم : مع أن المقيمين غالبا هم الرؤساء المباشرون للمقيمين ، فقد يستخدم أحيانا الزملاء Peers فى عملية التقييم عندما يكون الغرض تقديم تغذية مرتدة للعامل بهدف تنميته . هنا موقف واضح لعملية الفصل بين الأغراض الإدارية وأغراض التغذية المرتدة عند اللجوء إلى الزملاء فى عملية التقييم .

القضية الثالثة : دورية عملية التقييم : قد يؤثر الغرض فى دورية عملية التقييم . هل يجب أن تكون مرة كل عام أو أربع مرات فى العام أم أكثر أم أقل من ذلك ؟ بالنسبة للأغراض الإدارية ، تحتاج الإدارة إلى معلومات متجددة كل عام تتمشى مع النظام المالى ، أما بالنسبة لأغراض التغذية المرتدة فإن العاملين يرغبون فى معرفة هذه البيانات على فترات متقاربة [وربما بعيدة عن الشكليات والرسميات] ، وليس كل عام . أكثر من ذلك إذا كان أداء العامل يحتاج إلى تحسين تصبح التغذية المرتدة ضرورية كل ثلاثة أو ستة أشهر ، وربما على فترات أقل من ذلك كما تفترضها طبيعة الوظيفة .

(١) يعالج الباب الثالث نظم تقييم الفئات الخاصة : المدبرون والإدارة العليا والمهنية .

القضية الرابعة : نماذج تقييم الأداء : لم تحظ هذه القضية باهتمام كبير من الباحثين ، وخاصة لمقارنة نماذج مقاييس التقييم وعلاقتها بالغرض . عندما يكون الغرض من التقييم توقع الأداء فى المستقبل أو بإمكانيات العامل ، فإن السمات الشخصية أو المهارات العامة تصبح أكثر أهمية من بعض السلوكيات المحددة ، وعلى الجانب الآخر تصبح القياسات التى تعتمد على السلوك -behaviour based scales الأنسب ، والأهم ، والأكثر فعالية لتوفير التغذية المرتدة التنموية للعاملين .

« القوة والسياسات واستخدام التقييم »

قليل من الباحثين أو الممارسين أولئك الذين ينكرون أن القوة والسياسات من المحددات المهمة فى عمليات ومخرجات (PA) . وسوف نتعرض هنا لدور القوة والسياسات فى عملية التقييم ونحاول أن نلقى الضوء على أن تأثير الاعتبارات السياسية يعتمد على الغرض من التقييم .

القوة والتقييم Power and Appraisal : فكرة توظيف نظام تقييم الأداء لأغراض رقابية ليست جديدة ، وفى الحقيقة فإن المنظمات عندما تصمم أنظمة تقييم الأداء بها فإنها تضمّن عوامل القوة عن قصد . فى مثل هذه التصميمات يقيم الرؤساء مرؤوسيهـم تقييـما صحيحا ، ويحددون نواحي القوة ونواحي الضعف لكل عامل ، ويميزون بين أصحاب الأداء الممتاز ، ومن يحصلون على مرتبة «ضعيف» ، ويترتب على عملية التقييم مجموعة من القرارات التنظيمية : فقد تتضمن آثاراً إدارية وقانونية لها الصفة الرسمية مثل المكافآت المالية للممتازين والعقاب أو حتى الطرد لذوى الأداء الضعيف . هناك أيضا آثار غير رسمية تترتب على عملية التقييم ، وأهمها تأثيرات نفسية مثل التقليل من شأن هؤلاء العاملين أو النيل من معنوياتهم فى اجتماعات تعقد خصيصا لأغراض التغذية المرتدة سواء للعاملين أو لرؤسائهم من المشرفين . عندما يكون الرؤساء على استعداد لتطبيق نظام تقييم الأداء صحيحا وصادقا ، ويوفرون تغذية مرتدة صحيحة وصادقة يصبح نظام (PA) أداة قوية وفعالة بالإضافة إلى ربط نظم تقييم الأداء بنظم المكافآت المالية ، أو غيرها من الآثار الإدارية والقانونية ، فإن النظام يستمد قوته أيضا عندما توظفه المنظمة فى توضيح خطوط السلطة ، فى معظم

نظم التقييم تسند المنظمات هذه المهمة إلى المديرين . ويقيم المديرون العاملين الذين يرأسونهم [فى مقابل تقييم زملاء أو تقييم الرؤوسين] . وهذا يعنى أن أعضاء المنظمة الذين يمتلكون القوة يوفرون التقييم للأعضاء الأقل منهم قوة ووظيفة .

تعنى القوة قدرات الفرد على التأثير فى بيئته التنظيمية . يوفر (PA) أحد الأساليب لكى تؤثر المنظمة فى بيئتها التنظيمية الداخلية ، وعندما يستخدم نظام تقييم الأداء لتوثيق الإجراءات والممارسات الإدارية لعملية الاختيار والترقية ، فإن التأثير الذى تملكه المنظمة على بيئتها وخاصة البيئة القانونية يكون قد تعزز ونما . إذا استطاع نظام تقييم الأداء أن يوفر توثيقا دقيقا للقرارات الإدارية فإن الأفراد يصبحون أكثر ثقة فى النظام وأقل شعوراً بأنه غير عادل ، وأقل استعداداً لمقاضاة المنظمة .

يمكن للإدارة العليا أن تؤثر فى حياة العاملين الوظيفية عن طريق تدخلها فى تصميم نظم تقييم الأداء : من حيث النمط ، والنموذج ، والدورية والغرض من نظامها لتقييم الأداء . إن الإدارة العليا تعلن للعاملين من خلال هذا النظام ما الذى تعتبره ذا قيمة فى أنشطة العمل ، وما الذى تكافئ عليه ، وتستطيع أن توفر مناخاً تنظيمياً للأداء . أيضاً يمارس المشرف التأثير بسلاح القوة على المنظمة . عندما تستخدم نظم تقييم الأداء للتوصية بمنح العلاوات الدورية أو الترقيات لوظائف أعلى ، بالإضافة إلى أن المشرف يمكنه أن يوظف نظام تقييم الأداء للمنافسة من أجل الحصول على مشروع مهم يسعى إلى إسناذه إلى إدارته أو وحدته التنظيمية .

يوفر نظام (PA) سلاحاً قوياً فى يد المشرف فى محاولاته للتأثير على مرؤوسيه . عندما يكون غرض النظام توفير أساس للقرارات الإدارية المتعلقة بالعلاوات والترقيات هنا يمتلك المشرف سيف المعز وذهب من خلال نظام تقييم الأداء . ولكن عندما لا توجد رابطة بين مخرجات (PA) والقرارات الإدارية يتناقص نفوذ المشرف على مرؤوسيه .

أخيراً توجد فرصة لتأثير المرؤوس على رئيسه فى جلسات التغذية المرتدة Feedback sessions حيث تتوافر للعامل فرصة لشرح أداؤه وسلوكه فى تلك

الجلسات ، وقد يؤثر على قرار عملية التقييم بتقديمه معلومات لم تكن متوافرة للمشرف عند وضعه التقرير .

مع أنه من الناحية النظرية يفترض أن النظام (PA) يوفر طريقة لممارسة النفوذ، ولكننا نجد في الواقع العملي يحصل الأطراف المتعاملين مع النظام على القوة والنفوذ من خلال تطبيقهم للنظام ذاته ، وقد توجد صراعات قوة بين الأطراف تؤدي إلى أن يبرز دور السلوك السياسي في عملية تقييم الأداء ، وعندها قد يعجز النظام عن توليد المعلومات التي يفترض أنه وجد من أجلها .

□ السياسات والتقييم : *Politics and Appraisal*

يوجد العديد من الأطراف المعنية مباشرة بأى نظام لتقييم الأداء ، تشمل هذه الأطراف : المنظمة ، المقيم ، والباحث . ولكل طرف من هذه الأطراف حاجاته وأهدافه التي يسعى إلى تحقيقها من خلال (PA) ، ومع أنه قد يوجد تداخل بين الأهداف وأصحابها ، ولكن لا يمنع هذا من تصاعد حالات كثيرة من عدم الاتفاق والصراعات بينها .

يمكن تعريف سياسات التقييم بأنها : محاولات مقصودة يقوم بها طرف أو أكثر لتعزيز أو حماية مصالحه الخاصة ، عندما يمكن أن تنشأ مجموعة من الإجراءات أو الأفعال المتصارعة ومن ثم فإن الفعل السياسي بالضرورة مصدر التحيز وعدم الدقة في تقييم أداء العامل ، وفي مقابلة مع ستين فرداً من أعضاء الإدارة العليا وجد مجموعة من الباحثين ما يدل على وجود نشاط تحريفي واحتيالي في إجراءات ونماذج التقييم الرسمية قام بها أعضاء الإدارة العليا . يرى البعض أن التدخلات السياسية في نظم التقييم ترجع إلى أن البيئة التي يحدث بها التقييم ليست على درجة كبيرة من الرشد والموضوعية والاستقامة . في السنوات الأخيرة حدثت طفرة كبيرة في البحوث التي تناولت الأسس السياسية في نظم تقييم الأداء وغيرها من الممارسات في مجال القوى البشرية ، ولقد تم ابتكار أساليب جديدة لقياس مدى تأثير العوامل السياسية على عملية التقييم .

عادة لايهتم المديرون كثيراً بدقة القياس ، ولكنهم يعملون على أن يكون لهم حسن التقدير الصحيح الذي يساعدهم على حفظ التوازن بين الفعالية

والبقاء . إذا وجد المدير أن التقييم الصحيح والدقيق يمكن أن يعرضه للأذى [نتيجة التأثير السلبي على العلاقات الشخصية] فإنه ليس من العقل أن تكون تقديراته صحيحة . ولذلك فإن للمديرين أهدافهم ودوافعهم الخاصة ، ولذلك فإنهم ربما يناورون ويحتالون فى إجراءات ونماذج التقييم لتحقيق أهدافهم وجدول أعمالهم الخاص ، لقد أثبتت الأبحاث أن أعضاء الإدارة العليا يعدلون أو يحرفون تقارير التقييم فى اتجاهين ، إما أعلى أو أقل من مستوى الأداء الفعلى للعامل وكثيرا ما يحدث التضخم أو التسيب فى التقدير [غالباً فى كل بنود التقييم أو فى التقييم بصفة عامة ، وليس فى بند من البنود دون آخر] .

وليس مستغربا وجود العديد من الأسباب لهذا التسيب كما أثبتتها الدراسات .

- يضع المديرون التقدير العام للعامل الذى يريدون أن يعطوه ، ثم يبدأون توزيعه على البنود المختلفة لنموذج التقييم . السبب الذى يردده المديرون دائما أنهم لا يريدون أن يحرّموا العاملين من علاواتهم أو ترقيةاتهم ومعظم الأسباب بعد ذلك اجتماعية بالدرجة الأولى .

ومن أن المديرين يترددون كثيراً فى تحريف التقييم فى الاتجاه السلبي ، فإن هناك حالات تخفيض فى تقارير الأداء ، ويقوم المديرون بذلك للأسباب التالية :

- أ - كى يراجع العضو نفسه ويعود إلى تحسين أدائه .
- ب - لتلقين المتمردين من الرؤوسين درساً لمعرفة من المسئول عن إنجاز الأعمال .
- ج - لتوجيه رسالة إلى هذا العامل أو ذاك لكى يفكر فى ترك المنظمة من تلقاء نفسه .

د - لتوفير سجل قوى عن صاحب الأداء الضعيف يساند الإدارة عند اتخاذها إجراءات فصل العامل ضعيف الأداء .

يلعب كل من الرؤساء والرؤوسين الدور السياسى فى سلوكيات تقييم الأداء وكما ذكر سابقا فإن المشرفين ربما يكون لديهم إغراء قويا لتحريف التقييم بطرق مختلفة للتأثير فى سلوك مرؤوسيهم أو للتأثير فى وضعهم الوظيفى فى

المنظمة . وعلى الجانب الآخر ، فإن المرؤوسين ربما يمارسون الكثير من الأنشطة التي يمكن أن تترك انطبعا على سلوك الإدارة يستهدفون من ورائه الحصول على تقارير تقييم الأداء تكون في صالحهم .

يرى أحد الباحثين أن مصطلح سياسي "political" ، يحمل إحياءات سلبية داخل المنظمات ، وأن الرؤساء الذين يحرفون باستمرار تقييم الأداء الذي يعطونه للعاملين معهم في مسعى لتحقيق أهداف خاصة بهم ، ينكرون أنهم يقومون بدور يصفهم بالسياسيين بل إنهم قد يرون أن هذا الدور يضعهم في مرتبة المديرين الأكفاء إذا ساعد هذا التحريف أو التلاعب على زيادة فعالية وحداتهم التنظيمية . ومع ذلك فإن هؤلاء المديرين يصفون زملاءهم بأنهم يلعبون دوراً سياسياً في سلوكهم التقييمي . وهذا ما تقرره بعض نظريات علم النفس ، حيث يبرر الإنسان لنفسه ما يفعله ، ويعتبر الآخرين مخطئين إذا قاموا بنفس السلوك . عندما تحرف تقييم الأداء (لنضمن أن مرؤوسيك يحصلون على علاوات أعلى من المتوسط) فمن المحتمل أن ترى هذا السلوك مؤشراً لجودة الإدارة .

وعندما يحرف زملاؤك تقارير مرؤوسيهم لتحقيق نفس الغايات ، فأنت ترى ذلك على أنه سلوك سياسي .

من النتائج الشائقة والمهمة في الوقت نفسه التي انتهت إليها إحدى الدراسات في موضوع السلوك السياسي في نظم تقييم الأداء : إن عملية التقييم تتجه إلى أن تكون مجالا أكبر للسلوك السياسي كلما ارتقينا في السلم الوظيفي ، وهذا يعني أن احتمالات المناورات السياسية لتحقيق جدول الأعمال غير المعلن للرئيس المقيم تكون قوية في أعلى الهيكل التنظيمي حيث توصيف الوظائف وتوقعات الأداء أكثر غموضاً وبعداً عن الموضوعية ، ليس بالضرورة أن يكون الأداء هو مخرجات عملية تقييم المدير التنفيذي .

وهذا ما قد يثير مشكلة مهمة ، ذلك لأن صحة ودقة الأداء وتقييمه ، من المفترض أن تزداد كلما انتقل الفرد إلى أعلى وظيفياً ، تتخذ الإدارة العليا قرارات يمكن أن تؤثر جذرياً على كل أجزاء المنظمة ، ومن ثم فإن تكلفة الأداء الضعيف (أو مزايا الأداء الجيد) على هذا المستوى يمكن أن تكون حيوية .

ومع أن السلوك السياسى يمكن أن يكون أحد أركان عملية التقييم ، فإن دورها فى نظم تقييم الأداء تختلف من منظمة إلى أخرى باختلاف ثقافتها التنظيمية ، وخاصة فيما إذا كان نظام تقييم الأداء يؤخذ بجدية فى هذه الثقافة أو تلك أم لا . يوجد عدد من التأثيرات على الثقافة السياسية للمنظمة تتضمن :

- * النمو والصحة الاقتصادية المحتملة للمنظمة .
- * إلى أى مدى تدعم الإدارة العليا أو لاتمارس الأساليب السياسية عندما تقيم الأفراد التابعين لها .
- * إلى أى مدى يعتقد المديرون التنفيذيون فى ضرورة التقييم .
- * إلى أى مدى يعتقد المديرون التنفيذيون أن رؤسائهم سوف يتحررون عن صحة تقييمهم لمرؤوسيهـم .
- * إلى أى مدى تهتم المنظمات بتدريب المديرين على تطبيق نظم تقييم الأداء .
- * درجة الصراحة فى مناقشة عملية التقييم بين المديرين التنفيذيين والمرؤوسين .
- * إلى أى مدى يعتقد المديرون التنفيذيون أن التقييم أصبح ذا طابع سياسى أكبر فى المستويات العليا من الهيكل الوظيفى .

الصراعات المختلفة بين الاستخدامات التنظيمية

والشخصية لنظم تقييم الأداء

لقد حددنا خلال هذا الفصل عدداً من الاستخدامات التنظيمية للمعلومات الناشئة عن نظم تقييم الأداء ، وناقشنا كيف يمكن أن تؤثر أغراض النظام على مخرجات وعمليات التقييم ، وحتى الآن قد ناقشنا تأثير الغرض على أساس أن هناك غرضاً واحداً فقط يتفاعل في وقت واحد في منظمة محددة ، هذا هو الافتراض الضمني للكثير من البحوث العملية التي تدرس تأثيرات الغرض ، ومع ذلك فإن خبراء التقييم يعرفون أن المعلومات المتولدة من أى نظام تقييم أداء قد تستخدم لتحقيق العديد من الأغراض . فى إحدى الدراسات أرسل الباحثون قائمة استقصاء تتضمن سؤالاً عن المدى الذى توظف فيه المنظمة نظام تقييم الأداء بها لتحقيق العديد من الأغراض ، وجاءت الإجابة لتقرر أن أكثر من ٧١٪ من المنظمات أشارت إلى أن المعلومات التي تحصل عليها من نظام تقييم الأداء تستخدم - بكثافة أو باعتدال - لاتخاذ «القرارات بين الفرد» (العلاوات والترقيات) والقرارات داخل الفرد (التغذية المرتدة) ، رغم أنهما غرضان متصارعان .

هناك من يتشكك فى إمكانية توظيف نظام تقييم الأداء لخدمة القرارات الإدارية من جهة ، وفى الوقت نفسه كتغذية مرتدة للعاملين من جهة أخرى ، ويكون فعالاً فى كلتا الحالتين .

إن الأغراض التي يضعها مديرو شئون الأفراد أو تنمية الموارد البشرية على عاتق النظام ربما تختلف فى المضمون والمدى عن تلك التي تتطلبها القوى العاملة من عملية تقييم أدائهم . بل إن بعضهم يحذر من أن تعدد الاستخدامات يؤدي إلى التصادم فى المصالح والأهداف ، وبالتالي يصاب النظام بكامله بالضعف وعدم الفعالية ، ويفقد الجميع الثقة به .

من المهم أن ندرك معنى تصارع الأغراض فى نظام تقييم الأداء . لقد تم ملاحظة نوعين من الصراع : (أ) - الصراعات بين الأطراف المتعددة والمربطة بالنظام (المنظمة ، الرؤساء والمرووسين) ، (ب) - الصراعات التي تنشأ عندما يوظف النظام لخدمة أغراض متعددة (قرارات الترقية والتغذية المرتدة) .

قد يستخدم الرؤساء النظام لتحقيق أغراض تختلف عن أهداف وأغراض مرؤوسيهـم ، وربما يرى المرؤوسون أن عملية التقييم ربما يساء استخدامها لأغراض ليست الأغراض التى من أجلها وضع النظام . يحدث ذلك غالبا مع الأنظمة الجديدة أو التغييرات الجوهرية التى يتم إدخالها على النظام القائم ، حيث قد تنشأ فجوة بين الأغراض المعلنة والأغراض الفعلية عند تطبيق التغييرات .

يرتبط بهذه الصراعات التى تتصادم معها أغراض الأطراف صراعات أخرى يواجهها المقيّم عندما يكون عليه أن يستوفى إجراءات ونماذج نظام يخدم أغراضا متعددة تنظيمية وشخصية ، يصبح على المقيّم أن يوازن بين هذه الأغراض بالإضافة إلى غرضه الشخصى ثم يقرر بعد ذلك محتوى تقرير تقييم الأداء ، وهنا لابد من الإشارة إلى بعض الموضوعات :

أولا : هناك حاجة لفهم أى استخدامات النظام مناسبة ، وأيها غير مناسبة .

على سبيل المثال من المحتمل ألا يشعر المشرف بأن هناك صراعات حادة ، عندما تستخدم المعلومات المتوفرة من النظام كتغذية مرتدة للعاملين توضح لهم نقاط القوة ونقاط الضعف فى أدائهم ، وأيضا للتوصية بتوفير البرامج المناسبة لتدريب العاملين .

تعكس هذه الأغراض قرارات داخل الفرد Within-Person Decisions ، تتطلب هذه القرارات أن يلاحظ المقيّم نواحي القوة ونواحي الضعف فى مهارات وسلوكيات الفرد الذى يقوم بتقييمه . ومن ناحية أخرى قد يعانى المشرف من الصراعات ، عندما تستخدم المنظمة النظام لأغراض تنمية «تغذية مرتدة» وأغراض إدارية «قرارات ترقية» فى الوقت نفسه يعكس الغرض الأخير استخدام بين الفرد Between person Decisions . حيث يصبح على المقيّم أن يقارن أداء الفرد سواء كان ضعيفا أم جيدا بزملائه المشتركين معه فى الوظيفة والمستوى الإدارى .

ثانيا : كما سبق القول ، عندما يكون تطبيق نظام تقييم الأداء يتم فى بيئة تنظيمية تتطلب أن توظف مخرجات النظام للعديد من الاستخدامات التى قد تكون متصارعة فى معظمها وعندما يحاول المقيّم تحقيق التوازن بين هذه

الأغراض ، فإنه غالبا تصبح أحكامه سياسية أكثر منها مرتبطة بالأداء ذاته . وهنا ما يثبت أن المقيّم يستوفى متطلبات النظام واضعا فى ذهنه غرضا واحداً فقط يترك بصماته على جميع بنود وإجراءات التقييم .

ثالثا : تتناول القضية الثالثة موقف المقيّم عندما يحاول أن يوازن بين الأغراض المتعددة المتعارضة فى الوقت نفسه (كيف يوازن الأغراض غير المناسبة ؟) . كيف تؤثر الحدود التى يتحرك فى إطارها المقيّم على قرار التوازن هذا ؟ تشير الدراسات والبحوث المعرفية أن الغرض من التقييم يؤثر على طريقة جمع البيانات ، وعلى طبيعة البيانات المطلوب جمعها ، ثم طريقة تصنيفها ، وحفظها ، واسترجاعها . ومن النتائج المهمة التى وصلت إليها هذه البحوث أن المقيمين يجدون صعوبة فى عملية التقييم عندما تتغير أغراض النظام على أساس التعامل مع الأغراض الجديدة ، وذلك لأن المقيّم لديه فى تفكيره غرضا مسبقا . يتداخل الغرض الجديد مع استعدادات المقيّم وملاحظاته لأداء المرؤوسين ، وبالتالي تهتز المعلومات التى يقدمها عندما يستوفى نماذج وإجراءات تقييم الأداء . ولذلك يرى الباحثون أنه فى مثل هذه الظروف قد تكون متطلبات الأنظمة الجديدة فوق إمكانيات واستعدادات المقيمين .

رابعا : أجريت مقابلات وتجارب معملية مع المقيمين أوضحت أنه عندما يواجه المقيّم أغراضا متعددة ومتناقضة ، فإن المنظمة قد تضحي ليس فقط بدقة مخرجات النظام ، ولكن بجدوى النظام كله (يصبح النظام متسببا إلى الدرجة التى لا يكون هناك معنى لما يوفره من معلومات) .

إن المقيّم فى مثل هذه الظروف يختار الغرض البارز أو المهم من وجهة نظره ويتجاهل باقى الأغراض ، وبالتالي قد تخدم بيانات النظام قرارات هذا الغرض فقط ، وتصبح عديمة الفائدة بعد ذلك ، من السهل إدراك أن المنظمات سوف لا تحصل على معلومات مفيدة لأغراض إدارة الأفراد أو لأغراض تنمية عندما تجمع المعلومات من أجل أغراض تقييمية متعددة ، إنها لن تجنى غير تعريض المديرين لمواقف محيرة ومربكة ، يضع معها الهدف من وجود النظام ذاته .



طرق تقييم الأداء

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين سواء في أدب الإدارة أو في الواقع التطبيقي . بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهتم العاملين التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء ولكنها لا توفر مجموعة البيانات اللازمة لمتخذي القرارات في مجال شئون الأفراد ، والبعض الآخر تعتمد عليه الإدارة في تنمية العنصر البشري ، ولا يجد فيها العاملون ما يشبع حاجتهم في التعرف على مستوى أدائهم ، توفر نظم أداء أخرى البيانات التي تخدم كلا الغرضين : الإدارة والعاملين ، ولكن ينقصها التصميم الجيد في بنود التقييم والإجراء السليم في جمع البيانات .

كل طرق وإجراءات تقييم الأداء المتاحة لها مزاياها ولها عيوبها ، وبعض المنظمات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها . ويمكن تقسيم طرق وإجراءات تقييم الأداء الى أربع مجموعات على أساس التشابه في عنصر أو أكثر .

وهذه الطرق والاجراءات هي :

أولا : طرق الأسلوب الروائي Narrative Summaries

ثانيا : طرق مقاييس التقديرات Rating Scales

ثالثا : طرق القوائم Checklists

رابعا : طرق الترتيب Ranking Procedures

أولا : طرق الأسلوب الروائي

لا تعتمد هذه الطريقة على استخدام أية مقاييس أو قوائم محددة ، لأنها تتطلب قيام الرئيس المباشر بكتابة مقال يتضمن كافة انطباعاته عن كل مرؤوس .

ما فعله وما لم يفعله خلال فترة التقييم . يمكن الإشارة في هذا الصدد إلى خمس طرق داخل هذه المجموعة :

١- المقال . ٢- الوقائع الحرجة . ٣- المراجعة الميدانية .

٤- تقييم المجموعة . ٥- وضع الأهداف .

وسوف نتناول كل طريقة بالتعليق في إيجاز .

١- المقال : Essay Appraisal

في هذه الطريقة يكتب الرئيس المباشر فقرة أو أكثر عن أداء المرؤوس خلال فترة التقييم . تترك بعض المنظمات الحرية للرؤساء في تسجيل كل ما يرونه مهما من وجهة نظرهم ، ولكن الكثير من المنظمات تحدد مجموعة من العناوين : مستوى أداء المرؤوس / أسباب هذا المستوى / خصائص أو صفات المرؤوس / احتياجاته للتنمية .

يطلق على النوع الأول طريقة المقال غير المحدد هيكليا Unstructured essay method. وعلى النوع الثاني المقال المحدد هيكليا : Structured essay method.

يتطلب هذا الأسلوب ضرورة أن يكون الرئيس قادرا على الملاحظة الدقيقة لما يجرى حوله ، كما يتطلب أن تتوافر لديه القدرة على تحليل ما يراه . ومن الناحية الأخرى ، فإن هذه الطريقة تتطلب الكثير من وقت عمل هذا الرئيس ، وذلك بجانب ضرورة توافر القدرة على الكتابة ذاتها / إذا أمكن للرئيس أن يصف بدقة سلوك ونتائج أداء المرؤوس مستخدما المصطلحات الشائعة في محيط العمل ، فإن أسلوب المقال يصبح ذا فائدة كبيرة في التغذية المرتدة للعامل وللإدارة ، وكذلك في إظهار مهارات محددة ، إنجازات معينة ، ونواحي ضعف خاصة ، قد لا يمكن توفيرها في الأساليب وطرق تقييم الأداء الأخرى .

ولكن من عيوب طريقة المقال أنها قد تقيس سلوكيات أخرى غير مطلوبة ، ولا يمكن ترجمة هذه المقالات إلى نواحي كمية عددية ، وبالتالي تصبح عملية المقارنة للاختيار من بين العاملين عند الضرورة غير ممكنة . بالإضافة إلى استهلاك الكثير من وقت العديد من الرؤساء الذين يقرأون التقرير ليستخلصوا منه المعلومات التي يريدونها^(١) .

(١) انظر النماذج في نهاية الفصل .

تشبه هذه الطريقة المقال من حيث إنها تتطلب الكتابة الروائية لأمر مرتبطة بالأداء ، ويعتبر هذا الأسلوب أحد الأساليب الحديثة ، حيث يسجل الرئيس الوقائع التي تحدث خلال فترة التقييم ، وتتطلب هذه الطريقة أن يحتفظ كل رئيس بسجلات وافية لتدوين الأحداث الحرجة ، السلبية منها والإيجابية ، والتي تعبر عن الكفاءة أو إنعدامها في أداء المرؤوس لعمله ، وهذه السجلات يتم تقسيم صفحاتها بشكل يضمن العديد من الخصائص المرتبطة بالأداء مثل : التخطيط / اتخاذ القرارات / التفويض / المسؤولية / المبادأة / إلخ . وبالنسبة للوظائف غير الإشرافية : كمية العمل / الجودة / السرعة في الأداء . ولكن هذه أبعاد تحكمية من وجهة نظر الرئيس . بعض هذه الوقائع قد يتلقى عنها المرؤوس الثواب أو العقاب في حينه .

ويفترض هذا الأسلوب ضرورة قيام الرئيس بملاحظة أداء كل مرؤوسيه وتدوين ملاحظاته يوميا ، كذلك يقدم هذا الأسلوب أساسا موضوعيا لإجراء الحوار بين الرئيس والمرؤوس نظرا لخلوه من عيوب التعميم والعبارات الغامضة وبالتالي تصبح المناقشة أكثر فعالية ، يشعر الرؤساء أحيانا بأنهم مستغرقون في عملية تقييم الأداء ، ويشعر المرؤوسون بأن رؤساءهم لا يرون في أدائهم غير الجانب المظلم ويطلقون على هذه السجلات «القائمة السوداء» لأن طريقة الوقائع الحرجة تؤدي الى الإشراف المباشر اللصيق . كما يؤخذ عليها صعوبة المقارنة بين الأفراد .

التغذية المرتدة في هذه الطريقة ليست بالسرعة الملائمة ، حيث لا يواجه الرئيس مرؤوسه عند كل واقعة ، ولكنه ينتظر لحين انتهاء فترة التقييم ، ويكتفى فقط بتسجيل هذه الوقائع . قد تصل فترة التقييم والانتظار لمدة عام كامل

الميزة البارزة في هذه الطريقة أنها توفر بيانات مسجلة يمكن استخدامها كتغذية مرتدة عن السلوك والنتائج / والإنجازات البارزة والمهارات بما يساعد على اتخاذ الكثير من قرارات شئون العاملين ، وخاصة في مجالات الترقية والتدريب . وغالبا لا تستخدم هذه الطريقة بمفردها بل تعتبر مكملة لطرق تقييم أخرى^(١) .

(١) انظر النماذج في نهاية الفصل .

٣- المراجعة الميدانية : Field Review

تشتق هذه الطريقة اسمها من إجراءات توفير ممثل عن إدارة شئون العاملين يذهب إلى مواقع عمل «ميدان» الإدارات الأخرى لمساعدة الرؤساء في إعداد ملخصات تقييم أداء مرؤوسيههم ، يحصل ممثل إدارة شئون العاملين على البيانات المطلوبة بتوجيه مجموعة من الأسئلة الى الرؤساء المباشرين ، وأحيانا عمل بعض المقابلات مع المرؤوسين ثم يعد ممثل شئون العاملين مسودة تقييم لكل مرؤوس يراجعها الرئيس المسئول ويعدل فيها ما يشاء ثم يوقع عليها .

الهدف من هذه الطريقة تقديم المساعدة للرؤساء المباشرين ، وتقليل وقت الرؤساء المستهلك في عملية تقييم أداء مرؤوسيههم ، وتخفيض الأخطاء البشرية . والأخطاء البشرية المشار إليها تنتج عن اختلاف معاني الكلمات المتعلقة بالأداء باختلاف الرؤساء واختلاف مهارة الكتابة لدى هؤلاء الرؤساء ، ووجود شخص واحد ممثلا لإدارة شئون الأفراد يساعد مجموعة معينة من الرؤساء ، يضمن وحدة المفهوم ووحدة مهارة الكتابة لهؤلاء الرؤساء . غير أن هذه الطريقة تساعد بعض الرؤساء على التهرب من مسئولية تقييم الأداء أمام مرؤوسيههم ؛ وفي نفس الوقت يشعر المرؤوسون أن رؤسائهم ليسوا هم المسئولين عن تقييم أدائهم .

ويجد ممثل إدارة شئون العاملين أنه في موقف متميز حيث أنه هو الذى يفسر ما حصل عليه من بيانات للحكم على مرتبة أداء المرؤوس ، من خلال صياغته للتقرير بصورة تشير إلى النجاح أو الفشل .

ومن هذا يتضح أن العلاقة بين الرئيس المباشر وممثل شئون العاملين حرجة جدا . وذلك لأنه إذا تدخل الرئيس المباشر بتعديلات جوهرية على البيانات التى يحصل عليها ممثل إدارة شئون العاملين ، فإن هذا التدخل يقضى على مزايا الطريقة .

٤- تقييم المجموعة : Group Appraisal

فى هذه الطريقة يتم تقييم المرؤوسين بواسطة مجموعة من المشرفين أربعة أو خمسة أعضاء أحدهم الرئيس المباشر ، يتم اختيار المشرفين الإضافيين بعناية كبيرة لخبرتهم بطبيعة عمل هؤلاء المرؤوسين موضوع التقييم وقدرتهم فى مناقشات تقارير تقييم الأداء بصفة عامة .

تساعد المجموعة الرئيس المباشر فى مناقشة معدلات الأداء للأعمال / الأداء
الفعلى لمؤوسيه وأسباب مستويات هذا الأداء وطرق تحسين الأداء المتاحة داخل
إداراته ، ويدير هذه المناقشات الرئيس المباشر أو أحد المسئولين بالمنظمة والمدرّب
على رئاسة مثل هذه الاجتماعات ويظل الرئيس المباشر مسئولاً عن إعداد التقرير
النهائى للأداء .

واستخدام أكثر من عضو فى الحكم على الأداء يساعد على التخلص من
عيوب التحيز الشخصى والأخطاء البشرية الأخرى . وبالتالى تصبح هذه الطريقة
أكثر عدلاً وأعلى نسبة فى الموضوعية من الطريقة الفردية فى الاعتماد فقط
على الرئيس المباشر .

تصبح طريقة تقييم المجموعة مفيدة فى حالة وجود أسباب تدعو للشك فى
التحيز الشخصى ، وعندما يتضح أن بعض الرؤساء يتجاوزون الحدود المعقولة فى
تقديراتهم ، سواء فى معدلات الأداء أو فى تقييم الأداء ، سواء كان هذا
التجاوز سلبياً أو إيجابياً .

يؤخذ على طريقة تقييم المجموعة أنها مضیعة للوقت ، وأنه من الصعب توفير
مشرفين على دراية تامة بأداء المرؤوسين فى قسم آخر غير أقسامهم بما يمكنهم
من الحكم وتقييم الأداء العادل لهؤلاء المرؤوسين . كما أنه وإن كانت هذه
الطريقة تعطى تغذية مرتدة للمرؤوسين إلا أنها ليست من الطرق الكمية التى
تساعد على عمل المقارنات بين الأفراد المقيمين . بل إن البعض يرى أن تقييم
المجموعة ليست طريقة ولكنها طرف من أطراف عملية التقييم التى سوف
نتعرض لها فى هذا الفصل .

٥- وضع الأهداف : Goal Setting

فى عام ١٩٥٠ بدأ الهجوم على طرق تقييم الأداء التى تركز على السمات
الشخصية للعاملين بحجة أنها حكم على الأشخاص وليست حكم على الأداء
ومساهماتهم فى العمل ، وأن الرؤساء يكرهون ملء هذه النماذج أو مقابلات
تقييم الأداء مع مرؤوسيهم طبقاً لهذه الطرق .

وكان الاقتراح لمعالجة مشكلات طرق التقييم هذه هى فى مفاهيم الإدارة

بالأهداف والنتائج (MBO) ، وظهرت طريقة تقييم الأداء بالأهداف والنتائج .
يقوم هذا الأسلوب على رؤية جديدة فى الإدارة ، حيث إنها تهدف الى تعزيز
العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ، وكذلك تحسين مناخ وظروف العمل المناسبة .

* ويمكن تلخيص خطوات هذه الطريقة فى الآتى :

(١) يشترك الرئيس والمرؤوس معا فى تحليل واجبات ومسئوليات وسلطات
الوظيفة ، ومحاولة الاتفاق سويا عليها .

(٢) فى بداية كل دورة تقييم الأداء يحدد الرئيس والمرؤوس الأهداف المرتبطة
بأداء المرؤوس مع الأخذ فى الاعتبار الإمكانيات والتسهيلات المتاحة .

(٣) أن يتفق كلاهما على معايير الأداء وطريقة قياسها .

(٤) يجتمع الرئيس والمرؤوس على فترات أثناء دورة التقييم للوقوف على مدى
تقدم المرؤوس فى تحقيق أهدافه وتحديد العقبات التى تعترض طريق
الإنجاز المطلوب ولا يمنع هذا من الملاحظة الفعلية اليومية .

(٥) يقوم الرئيس بدور إيجابى فى مساعدة مرؤوسه للتغلب على العقبات التى
تعترضه ، وقد يؤدى الأمر الى إحداث بعض التعديلات فى الأهداف
الموضوعية .

(٦) بعد انتهاء دورة التقييم يجتمع الرئيس والمرؤوس لمناقشة النتائج المحققة
مقارنة بالمستهدف تحقيقه ، الذى لم يتحقق من الخطة المتفق عليها
ومعرفة الأسباب وراء ذلك ، وذلك تمهيدا لكتابة تقريره عن أداء
المرؤوس .

ويجب فى كل الحالات أن تكون جميع الخطوات موثقة وأن هناك
مستندات تؤيد كل خطوة من الخطوات المذكورة .

تتماز هذه الطريقة بأنها تركز على تقييم النتائج المرتبطة بالأهداف الموضوعية
وليس السمات والخصائص الشخصية للمرؤوس ، ويتحقق فى هذه الطريقة أيضا
المشاركة التامة من جانب المرؤوس الأمر الذى يشجعه على الالتزام بالأهداف
المقررة ، ويرفع من روحه المعنوية . وقد تؤدى المناقشة إلى وضع خطة لتنمية
مهارات المرؤوس فى مجالات أداء محددة ، ويطلب من المرؤوس تنفيذ هذه

الخطوة بمفرده أو بالاشتراك مع إدارة التدريب ولكن يؤخذ على طريقة وضع الأهداف بأنها تستنفد وقتاً طويلاً بالإضافة إلى حجم كبير من المستندات والأوراق المتداولة .

ثانياً : طرق مقاييس التقديرات : *Rating Scales*

طريقة لمحاولة تحقيق الموضوعية فى الأحكام على مراتب الجدارة أو الاستحقاق Order of merit فى عدة سمات شخصية ، حتى يمكن لأحد الأفراد أن يقارن بالآخرين . قام «هيمانز ، وفيرسما Heymans and Wiersma» (١٩٠٦) بأول محاولة كاملة لتدريج الأفراد فى سمات الشخصية . وكان قياس الفرد على الآخر «Man-to-Man Scale» المستخدم فى جيش الولايات المتحدة، أول استخدام رئيسى للمقاييس المدرجة لأغراض عملية . وفى طريقة قياس الفرد على الآخر يقارن المقيس درجته بمجموعة أفراد قد اختيروا ليمثلوا مختلف درجات سمة بالذات ، فيتلقى المتدرج أو المقيس درجة أو رتبة الشخص الذى هو الأكثر شبهاً به فى السمة التى نقيسها .

وتعنى كلمة Rating : تدريج أو تقدير رتبة أو درجة أو علامة لأحد الأفراد ، تتضمن كمية ما ، وقد يدرج الفرد نفسه بعملية ذاتية ، فيكون ذلك تدريج الذات Self-rating والوضع الشائع أن يتم هذا التدريج بواسطة الآخرين . على أساس أنه حكم Judgment ويطلق على الشخص القائم بالتدريج Rater ، واسم الشخص الخاضع للتدريج Ratee أما كلمة Scale ، فتشير إلى سلسلة قيم أو مقادير متدرجة ؛ من أجل تعيين مقدار السمة أو الصفة التى نريد أن ندرجها . أى أننا نلاحظ ونسجل مدى حضور أو غياب سمة أو سلوك معين ، ومقدار هذا الحضور . وتدرج السلوك إشارة إلى التقرير عن سلوكيات بالفعل ، مقابل التدرجات التى تنطوى على تعميم واستدلال . وهو تدريج السمات Trait Rating . وسوف نتعرض للفرق بينهما عند مناقشة أنواع طرق مقاييس التقديرات .

من الصعب تمييز التدريج عن القياس Measurement ، ولكن يمكن القول أن القياس هو الكلمة المفضلة عندما تستخدم الاختبارات أما التقييم ومنها التدريج فعندما تستخدم أحكاماً أكثر ذاتية^(١) .

(١) كمال دسوقي : ذخيرة علوم النفس و الجزء الثانى .

غالبا ترافق تلك المقاييس مجموعة من النماذج والإجراءات مصممة بهدف جعل عملية التقييم أكثر عناية وموضوعية .

سوف نتعرض لأشهر ثلاث طرق تستخدم مقاييس معدة مسبقا ، طبقا لنماذج يلتزم بها الرؤساء في الحكم على أداء مرؤوسيهـم خلال فترة التقييم وتعتبر من أكثر طرق تقييم الأداء انتشارا ، وهذه الطرق هي :

(١) طريقة التقدير البياني .

(٢) الطريقة البيانية التي تقيس السلوك والمخرجات .

(٣) طريقة التقدير على أساس الركائز السلوكية .

(١) طريقة التقدير البياني : Graphic Rating Scales

مقياس مدرج بالرسم أو الكتابة ، ومن أبسط وأكثر طرق تقييم الأداء شيوعا في دوائر الأعمال . تعتبر طريقة التقدير البياني من أقدم طرق تقييم الأداء التقليدية . تقيس هذه المقاييس السمات^(١) التي كانت تعتبر صفات لصاحب الأداء المتميز ، وأخذت هذه الطريقة اسمها «البياني» حيث يضع المقيّم خطأ تحت كل صفة تحدد حدها الأعلى والأدنى ، ويضع الرئيس علامة على هذا الخط لبيان موقع المرؤوس من هذه الصفة . بعض هذه السمات هي : مدى الاعتماد عليه / المبادأة / الذكاء / الانتماء / القيادة / الشجاعة الأدبية . ويلاحظ أن السمات بصفة عامة صعبة في تعريفها وأن الرؤساء والمرؤوسين يختلفون في تفسيرهم لهذه السمات ، ولذلك تصبح عملية تقييم الأداء بعيدة عن الموضوعية ومعرضة للأخطاء البشرية ، كما أنه لا يمكن الدفاع عن هذه التقديرات أمام المرؤوسين وهناك من يرى ضرورتها في عملية التقييم .

وهذه المآخذ على طريقة التقدير البياني هي التي تفسر عدم صلاحيتها سواء كتغذية مرتدة للعاملين أو لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بشئون الأفراد ، وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تأخذ وقتا طويلا من الرئيس ، وأيضا يسهل عليه فهمها نسبيا .

(١) السمة (trait) خاصية واحدة في التفكير أو المشاعر أو الفعل ، موروثة كانت أو مكتسبة . وهي تعبر عن طراز سلوكي ذاتي ومتسق يتجلى في مدى شاسع من المواقف [ذخيرة علوم النفس] .

وإذا انتقلنا إلى كيفية تطبيق هذه الطريقة ، نجد الخطوات التالية ^(١) :

١- يعطى الرئيس تقديرا لكل مرؤوس وذلك بالنسبة لمجموعة السمات المختلفة التى يتضمنها النموذج المعد لذلك ، ويكون فى شكل رتب جاهزة أو قيم عددية ، وفى هذه الحالة :

٢- يقوم بعملية جمع للتقديرات التى حصل عليها المرؤوس ؛ وذلك بغرض التوصل إلى إجمالى الدرجات .

٣- يمكن ترجمة الدرجات التى حصل عليها المرؤوس إلى رتب . وذلك بعد تقسيم درجات المقياس إلى فئات لها حد أدنى وحد أعلى ، وتمنح الرتبة للمستخدم التى يقع إجمالى تقييمه داخل هذه الفئة .
ويظهر الجدول التالى مثالا لتوزيع درجات المقياس إلى فئات :

جدول رقم (٣)

توزيع درجات المقياس إلى فئات ورتب «مثال توضيحي»

الرتب	فى حالة مقياس ٤٠ درجة	فى حالة مقياس ١٠٠ درجة
ممتاز	٤٠ - ٣٥	١٠٠ - ٩٠
جيد جدا	٣٥ - ٣٠	٩٠ - ٨٠
جيد	٣٠ - ٢٥	٨٠ - ٦٥
متوسط	٢٥ - ٢٠	٦٥ - ٥٠
ضعيف	٢٠ - صفر	٥٠ - صفر

(٢) الطريقة البيانية التى تقيس السلوك والمخرجات :

Graphic Scales that Measure Behaviours and Outcomes :

تم تحسين مصداقية واعتمادية الطريقة البيانية وذلك بإحلال أبعاد العمل معبرا عنها بالسلوك والنتائج المحققة بدلا من السمات الشخصية . ومن الأمثلة

(١) انظر النماذج فى نهاية الفصل .

على بنود السلوك : دائما ينجز المهام الموكولة إليه / يتخذ الإجراءات المناسبة لحل المشكلات دون توجيه / يعطى انطبعا ممتازا .

ومن الأمثلة على النتائج المحققة : كمية العمل / درجة الدقة والإنقان / درجة التحكم فى الفاقد والتالف ، ويمكن التعبير عن هذه البنود بعبارات دقيقة ومحددة ، ولكن يجب أن تكون هناك نماذج مختلفة للأعمال المختلفة حيث إن الأعمال تختلف من حيث السلوك والمخرجات : الأعمال المكتبية / الأعمال الفنية / أعمال الإشراف / أعمال الصيانة ... إلخ .

المقياس الذى يتم تصميمه فى هذه الطريقة يتضمن مجموعة من المواقف السلوكية لكل بند (نتيجة أو سمة) . يعبر عن هذه المواقف بعبارات لفظية ولها قيمة عددية معينة ، تحدد كل منها مدى قرب أو بعد المرؤوس عن المستوى السلوكى المرغوب فيه ، وعلى الرئيس أن يضع المرؤوس على البديل الذى يتفق وأدائه . ويطلق على هذه العبارات ركائز Anchores .

ومن أمثلة الركائز العددية «خمس مستويات» ٢٠-٤٠-٦٠-٨٠-١٠٠ .

ومن أمثلة الركائز اللفظية «صفات : ضعيف / أقل من المتوسط / متوسط / جيد / ممتاز .

ومن أمثلة الركائز اللفظية «سلوكيات» : لا ينجز عمله بالرغم من حثه عليه / يحتاج لمراقبته لاستنهاض همته / يقوم بأعماله دون تأخير / يحقق حجم عمل جيد وسريع / يحقق حجم عمل بجودة عالية وسرعة غير عادية . ويقصد بالركائز Anchoring نقطة أو مستوى مرجعى يستند عليه الشخص فى إصدار حكمه .

تساعد هذه الطريقة البانية فى توفير التغذية المرتدة : اختيار المرشحين لأداء واجبات أو مهام مختلفة / توفير البيانات اللازمة لتخطيط وتنمية العمالة . ولكن هذه الوظائف للطرق البانية تتوقف على مدى الدقة فى تحديد أبعاد العمل والبعد عن الأخطاء الشخصية فى عملية التقييم . فإذا كان نظام تقييم الأداء يعتمد على توصيف سلوكى للواجبات يقترب بقدر الإمكان من معدلات الأداء المطلوبة ، وفى الوقت نفسه يقلل ما أمكن الأخطاء الشخصية فى التقدير عند تقييم المرؤوسين .

(٣) طريقة التقدير علي أساس الركائز السلوكية :

Behavioral Anchored Rating Scales (BARS)

تجمع هذه الطريقة بين مزايا الوقائع الحرجة وطريقة التقديرات الكمية .
تم إنشاء هذه الطريقة لتفادي عيوب الطرق البيانية ، ولكي تصبح التقديرات أكثر قبولا والأخطاء البشرية أقل حدوثا . ومن المزايا المهمة في طريقة التقدير على أساس ركيزة سلوكية أنها تنهى الغموض حول بنود التقييم الأخرى وذلك بتحديد الركائز السلوكية بالألفاظ والمصطلحات المتداولة في العمل ، وهو ما يشجع على قبول النظام من أطرافه : الرئيس والمرؤوس ورجال شئون العاملين .

فعلى سبيل المثال : لقياس بند : التعاون مع الآخرين :

- يخلق المشكلات مع الآخرين .
- يكره التعاون مع الآخرين .
- مقبول من حيث التعاون مع الآخرين .
- يرغب في التعاون مع الآخرين .
- يأخذ المبادرة بخصوص التعاون مع الآخرين .

وحيث إن هذه الركائز تهدف إلى مساعدة الرؤساء في الحكم الصحيح على أداء مرؤوسيهم فإن هؤلاء الرؤساء يختارون الركائز السلوكية التي تتفق وأبعاد عمل مرؤوسيهم - السلوك المتوقع وليس السلوك الفعلي - وبالتالي تصبح هذه الركائز ذات فائدة كبيرة كتغذية مرتدة للعاملين ولإدارة شئون العاملين : السلوكيات المرغوبة وتلك غير المرغوب فيها ، ويمكن ترجمة هذه الركائز إلى قيم عددية تساعد على المقارنات والاختيار .

ويلاحظ أن نماذج هذه الطريقة تختلف باختلاف الأعمال والمستويات الإدارية وأية تعديلات تحدث على محتويات هذه الوظائف ، ومع ذلك فهناك دراسات تشير إلى أنه يمكن تطوير مجموعة من النماذج لتلائم أعمال مختلفة، الأمر الذي يمكن أن يوفر الكثير من الوقت والمجهود في تصميم وتطبيق نظم تقييم الأداء .

□ إجراءات إنشاء وتعديلات طرق التقديرات :

تتضمن إجراءات إنشاء وتعديلات طرق التقديرات - سواء التى على أساس ركيزة سلوكية أو تلك التى تقيس السلوك والمخرجات - ست خطوات :

- ١- تحديد أبعاد العمل .
- ٢- تحديد الركائز السلوكية .
- ٣- الربط بين أبعاد العمل والركائز السلوكية .
- ٤- إعطاء قيم للركائز السلوكية .
- ٥- تكوين مقياس للتقديرات .
- ٦- اختبار مقياس التقديرات ميدانيا .

الخطوة الأولى : يجيب الرؤساء على مجموعة من الأسئلة لتحديد ما يجب أن يفعله أو ينجزه المرؤوس لكي يعتبر متميزا فى أدائه ، وما إذا كانت هذه الأبعاد تعتبر متغيرات مستقلة ، ويجب أن تتراوح هذه الأبعاد بين خمسة أو سبعة أبعاد .

الخطوة الثانية : يحدد الرؤساء العبارات اللفظية التى تعتبر ركائز سلوكية تعبر عن مراتب كفاءة المرؤوسين فى كل بند من بنود القياس (أبعاد العمل) .

الخطوة الثالثة : يطلب من مجموعة أخرى من الرؤساء لم تشترك فى الخطوة السابقة لتوزيع الركائز السلوكية على الأبعاد المختلفة للعمل ، وتستبعد العبارات التى لم تتفق عليها الأغلبية ، وذلك لتحقيق مبدأ الوضوح والفهم المشترك .

الخطوة الرابعة : تعرض الركائز السلوكية المختارة على الرؤساء المباشرين مرة أخرى لترتيبها بحسب مدى التميز ؛ فتعطى الركيزة التى تعبر عن الأداء الضعيف رقم ١ والأداء الممتاز رقم ٧ أو ٥ بحسب عدد مرات القياس .

الخطوة الخامسة : يتم تصميم النموذج وتوضع العبارات مرتبة ويصبح لدينا مقياس لتقييم الأداء على أساس الركائز السلوكية ، على أن يحتوى النموذج على البيانات الوظيفية للمرؤوس ، ومسافات للتكويد ، فى حالة استخدام الحاسب الآلى فى عمليات الفرز والتحليل .

الخطوة السادسة : تختبر هذه النماذج ميدانيا عن طريق مجموعة من الرؤساء لم تشترك فى الخطوات السابقة ، يطلب من هذه المجموعة استيفاء النماذج المشار اليها لتقييم مرؤوسيههم ، ثم يطلب منهم أيضا التعليق على مدى فعالية هذه النماذج فى قياس الأداء ، شكلا وموضوعا ، جزئيا وكليا ، ثم يتم تحليل بيانات الاختبار ، ويعاد تصميم النماذج بناء على ذلك .

ولكن هل معنى هذا أن طريقة التقدير على أساس الركائز السلوكية أفضل من طرق التقدير البيانية ؟

لقد تعرضت الطرق البيانية لكثير من النقد ، ولكنها لا تزال أوسع طرق التقييم استخداما . وأن تكلفة إعداد وتطبيق طريقة الركائز السلوكية ، مع الأخذ فى الاعتبار ميزتها النسبية البسيطة لا تبرر التحول عن استخدام الطرق البيانية^(١) .

ثالثا : طرق القوائم : Checklists

يوجد نوعان رئيسيان من طرق القوائم : المرحجة / والاختيار الإجبارى . وفى هذه الطرق نجد أن الرئيس لا يقيم أداء مرؤوسيه ولكنه فقط يسجله . ويعطى الرئيس كما فى مقاييس التقديرات قائمة من عبارات سلوكية لكل بعد من أبعاد العمل ، ويختار الرئيس العبارة التى تتفق والسلوك الفعلى للمرؤوس ، بشرط أن يكون قد لاحظ هذا السلوك . تشبه هذه القوائم استمارات الاستقصاء Questionnaire .

طرق القوائم المرحجة : Weighted Checklists

تتضمن هذه القوائم عددا كبيرا من العبارات السلوكية المرغوبة وغير المرغوبة التى تصف الأبعاد المختلفة للعمل ، وعلى الرئيس أن يقوم باختيار جميع العبارات التى تصف وبدقة السلوك المعتاد والملاحظ الخاص بمرؤوسيه ، ويترك العبارات التى لا تتفق وسلوك المرؤوس أو لم يلاحظها الرئيس .

قد تصل العبارات السلوكية التى تصف أحد أبعاد العمل إلى عشر ركائز تتدرج من السلوك المتميز إلى السلوك الضعيف جدا . وهذه القيم معروفة فقط لإدارة شؤون العاملين ومن المفترض أنها غير معروفة لدى الرؤساء الذين يقومون

(١) انظر النموذج فى نهاية الفصل .

بعملية التقييم ، لأنها لا تظهر فى نماذج التقييم .

لا يعرف الرئيس ما حصل عليه أعضاء إدارته من درجات أو رتب لأنه يتم حسابها فى الإدارة المختصة - إدارة شئون العاملين .

يتطلب إعداد مثل هذه القوائم الكثير من الجهود والتكلفة والمعرفة الدقيقة بالعمل والسلوكيات المرتبطة به حتى يمكن صياغة العبارات المطلوبة لاستخدامها مرتكزات سلوكية . يتم تجميع هذه العبارات من مقابلات الرؤساء ، وتعليقات ممثلى الاتحادات العمالية أو المرؤوسين أنفسهم ، كما يستفاد أيضا بمعدلات الأداء المعتمدة لكل عامل . تدرج بعد ذلك العبارات التى تم تجميعها طبقا للقيمة التى تعطى لكل عبارة بما يساعد على تحديد مستوى أداء كل مرؤوس يخضع لعملية التقييم ، وبالتالي يتم الحكم على مرتبة كفاءته ، وهذه الخطوة هى عملية الترجيح للعبارات التى يمكن استخدامها فى النموذج ، وبناء عليها أطلق مصطلح «القوائم المرجحة» .

يقوم مجموعة من الرؤساء المختارين - عشرة مثلا - بعملية الترجيح للعبارات كما فى طريقة التقديرات ذات الركائز السلوكية ، وذلك بفرز العبارات ووصفها فى ترتيب يعبر عن درجة كفاءة من يأتى هذا السلوك . فإذا فرض أن لدينا عشر عبارات تحتوى على رتب الكفاية من المتميز الى الضعيف جدا ، يراد وصفها فى عشر رتب .

سنأخذ مثلا على ذلك إحدى العبارات ، نفترض أن العشرة رؤساء أعطوا لهذه العبارة ترتيبا كالآتى :

عدد

٦ أعطوا لها الترتيب رقم ٥

٢ أعطوا لها الترتيب رقم ٤

٢ أعطوا لها الترتيب رقم ٦

فإن ترجيح هذه العبارة يصبح :

$$٥ = \frac{٥٠}{١٠} = ٦ + ٦ + ٤ + ٤ + ٥ + ٥ + ٥ + ٥ + ٥ + ٥$$

إذن توضع هذه العبارات في الترتيب الخامس . ويكون وزنها أو ترجيحها قيمته (٥) .

أما في نموذج التقييم فإن العبارات تسجل بدون ترتيب وبطريقة عشوائية ثم يختبر النموذج ميدانيا بعد ذلك قبل استخدامه ، وعلى المقيم أن يختار العبارة الملائمة لسلوك المرؤوس - كما سبق القول .

وأحيانا يتم تصميم العبارات ليجيب المقيم عنها جميعا إذا كانت تنطبق على سلوك المرؤوس بـ «نعم» وإذا لم تنطبق على سلوك المرؤوس بـ «لا» .

مثال على هذا النوع من نماذج القوائم المرجحة : نعم لا

١- هل يبدى اهتماما حقيقيا بعمله . ☐ ☐

٢- هل يتأكد من مدى صلاحية الأجهزة والمعدات . ☐ ☐

٣- هل يتمتع بأعصاب هادئة . ☐ ☐

٤- هل ينجز ما يطلب منه من أعمال . ☐ ☐

٥- هل يتهرب من المسئولية . ☐ ☐

قوائم الاختيار الإجبارى : Forced-Choice Checklists

قام فريق من علماء النفس فى الحرب العالمية الثانية بوضع الاختيار الإجبارى كأسلوب لقياس أداء العسكريين فى الجيش الأمريكى . ومنذ ذلك الوقت قامت بعض المنظمات المدنية باستخدامه فى تقييم أداء مرؤوسيه ، حيث إنه أظهر كفاءة فى تخفيض عيوب الليونة من جانب الرؤساء فى إجراء عملية التقييم والتي سببها معرفتهم بأن نتائج تقييم الأداء سوف يكون لها أثر كبير على المستقبل الوظيفى للمرؤوسين .

ونتيجة لهذه الليونة أصبح نظام تقييم الأداء شكلا أكثر منه موضوعا ، فلا يقدم أساسا سليما فى مجالات التوظف والمقارنات بين الأعضاء .

تتطلب هذه الطريقة عمل نموذج خاص لكل مجموعة محددة من الوظائف يتضمن كل نموذج مجموعات من العبارات السلوكية تتراوح بين عشر إلى عشرين مجموعة ، تشتمل كل مجموعة على أربع عبارات سلوكية ، بحيث

تبدو عبارتان منها إيجابيتين والعبارتان الأخريان سلبيتين . وكل مجموعة تصف بعداً من أبعاد العمل . قد تكون فى شكل جمل أو صفات «سمة» فإذا أخذنا التعاون كمثال» .

أكثر انطباقاً أقل انطباقاً

التعاون : يسهل التعامل معه

يهتم كثيراً بالغير

لا يقبل النقد

يفكر دائماً فى نفسه

وعلى الرئيس القائم بالتقدير اختيار جملتين إحداهما أكثر انطباقاً على المرؤوس والأخرى أقل انطباقاً عليه ، كما يلاحظ أن جملتين على الأقل تعبران عن سلوك مرغوب فيه والأخريين غير مرغوب فيهما ، ولكن الرئيس القائم بالتقدير لا يعرف أى العبارتين : «المرغوبة وغير المرغوبة» حدّد لها التقدير .

فإذا اختار «يسهل التعامل معه» ، فإن هذا قد لا يكون مهما بالنسبة للعمل ، وإذا اختار «يهتم كثيراً بالغير» فإنها تؤخذ فى الاعتبار لأهميتها فى العمل ، والمهم فى هذه الطريقة أن المقيم لا يعلم أى الجملتين ستؤخذ فى الاعتبار . وبالتالي يمكن التقليل من عامل التحيز «الليونة» عند وضع التقدير . المهم أن الشخص القائم بالتقدير يجبر على اختيار جملة واحدة أكثر انطباقاً حتى إذا كان يرى أن هناك أكثر من جملة ويختار جملة أيضاً واحدة أقل انطباقاً وحتى إذا كان هناك أكثر من جملة .

* كيف يتم اختيار العبارات السلوكية ؟

يتم تشكيل لجنة أعضاؤها على دراية تامة بأبعاد العمل المطلوب تقييمه ، وغالباً أساتذة فى علم النفس ، تتفق اللجنة على مجموعة من الأفراد على أن بعضهم ممتازون وبعضهم ضعفاء ، وهذا الاتفاق ليس سهلاً ولكنه يحتاج إلى كثير من الوقت والجهد والمناقشات .

والخطوة التالية هى الحصول على مجموعة أزواج من العبارات شبيهة بالمثل السابق قد تصل إلى مئة زوج . تقوم اللجنة باختيار العبارات التى تتفق مع الأفراد الممتازين والعبارات التى تتفق مع الأفراد ضعيفي الأداء ، وتتخذ هذه

العبارات المتفق على صلاحيتها ضمن النظام المقترح لتقييم الأداء ، وترفض العبارات أيضا المتفق على عدم صلاحيتها .

تعتبر قوائم الاختيار الإجبارى محاولة للتقليل أو التخلص من تحيز الأشخاص الذين يقومون بعملية التقييم ، وخاصة عيب الليونة - هناك دراسات مختلفة قررت صلاحية هذا النظام وأن مدى الاعتمادية عليه تتراوح بين ٧٠-٩٠ ٪ .
بينما النسبة العامة لطرق التقدير الأخرى ما بين ٦٠-٨٠ ٪ .

ولكن توجد بعض العيوب فى طرق الاختيار الإجبارى منها : أنه من الصعوبة إن لم يكن مستحيلا أن تظل قيم التقديرات لهذه العبارات سرية ولا يعرفها الذين يقومون باختيار هذه العبارات ، ومن ناحية أخرى لا يساعد هذا النظام كثيرا فى وظائف تنمية الأفراد ، فلا يعرف الرؤساء ولا المرؤوسون ما السلوك المرغوب فيه وغير المرغوب .

فضلا على أن من أخطر عيوب هذا النظام أنه يبنى على اعتبار أن الرؤساء غير جديرين بالثقة الكاملة فى الاعتماد عليهم فى إجراء عملية التقييم بطريقة عادلة . ومن هنا يأتى تصميم العبارات عن طريق علماء النفس ، وما على الرئيس إلا أن يجيب دون أن يعلم مدى تأثير إجاباته على التقدير النهائى للمرؤوس .

*** طرق أو إجراءات الترتيب : Ranking Methods**

تتطلب هذه الطريقة قيام الرئيس بعمل قائمة بأسماء مرؤوسيه مرتبين بحسب مستويات أدائهم من وجهة نظر إجمالية ، على أن يكون الأكثر كفاءة فى رأس القائمة والأقل كفاءة فى ذيل القائمة ، ويمكن أن يتم ترتيب العاملين طبقا لأى بعد من أبعاد العمل ، على سبيل المثال خاصية أو سمة « الابتكار والتحديد » أو « جودة العمل » .

يوجد ثلاث طرق للترتيب هى :

(١) الترتيب التبادلى (٢) المقارنة الزوجية (٣) التوزيع الإجبارى .

يعتبر الترتيب التبادلى والمقارنة الزوجية من أفضل الطرق فى توفير قائمة بالكفاءات المتوافرة ، وخاصة إذا قام بعملية الترتيب أكثر من شخص ثم عملت

قائمة نهائية بالمتوسطات لمجموعة ما من المرؤوسين ، ويؤخذ على هذه الطرق أنها لا تحدد الفروق الفردية فى الأداء بين شخص وآخر . فلا يمكن تحديد الفرق فى الأداء بين الأول والثانى فى القائمة أو الأول والأخير . وبالتالي لا تساعد هذه الطريقة فى الحكم على رتب الأفراد المقيمين بدقة من القائمة :

ممتاز جيد متوسط دون المتوسط ضعيف

التوزيع الإجبارى يجبر الشخص القائم بالتقييم على تقسيم العاملين على تلك الرتب . وتتناول فيما يلى طرق الترتيب بالتحليل الموجز .

١ - الترتيب التبادلى : *Alternation Ranking*

يتم التقييم طبقا لهذه الطريقة بأن يقوم الرئيس المباشر بتحديد أكثر الأفراد فى المجموعة كفاءة وكذلك أدناهم . وبافتراض أن عدد المجموعة ١٢ فردا فإنه يسجل الأكثر كفاءة فى رقم ١ والأدنى كفاءة فى رقم ١٢ ، ويستبعد الاسمين ثم تتكرر نفس العملية فى المجموعة المتبقية لتحديد الأحسن والأسوأ . يسجل الأحسن فى القائمة أمام رقم ٢ والأسوأ فى القائمة أمام رقم ١١ .

ثم يتم تكرار العملية للمرة الثالثة لاستيفاء الاسم أمام الرقم ٣ والرقم ١٠ ثم تتوالى هذه العملية إلى أن يتم ترتيب جميع أفراد المجموعة .

والصعوبة التى تواجه القائم بالتقييم هى فى منطقة الوسط فى القائمة حيث تصبح الفروق فى الأداء طفيفة جدا . ولذلك قد يتم الاستعانة بأكثر من شخص يقوم بالتقييم ممن لهم دراية بطبيعة عمل المجموعة ثم تؤخذ المتوسطات ، أو يتم مناقشة الاختلافات والاتفاق على قائمة نهائية تعتمد من جميع أعضاء اللجنة المذكورة .

ومما يعيب هذه الطريقة أنها لا تحدد بدقة الفروق بين المرؤوسين الذين تم تقييمهم ، فقد يكون الفرق بين الأول والثانى أقل أو أكبر كثيراً من الفرق بين الخامس والسادس ، كذلك يعاب على هذه الطريقة أنها تركز على التقييم الإجمالى وليس التفصيلى لأداء الفرد .

٢ - المقارنة الزوجية : *Paired Comparisons*

طبقا لهذه الطريقة يقوم الشخص القائم بالتقييم بتوزيع العاملين بمجموعته

الوظيفية على كروت ، وفي كل كرت يسجل اثنين من العاملين ، على أن يكرر كل شخص مع باقي زملائه في العمل ، وتساعد إدارة شؤون العاملين في إعداد هذه الكروت وتسلم للإدارات بحسب الأعداد العاملة داخل الإدارة أو القسم .

فإذا فرضنا أن أحد الأقسام به خمسة عمال ، وهم :

على / أحمد / عمر / زكى / سامى .

فإن المشرف على العمل يقارن هؤلاء الأفراد كالاتى :

- ١- على مع أحمد ٢- على مع عمر ٣- على مع زكى .
- ٤- على مع سامى . ٥- أحمد مع عمر . ٦- أحمد مع زكى .
- ٧- أحمد مع سامى . ٨- عمر مع زكى . ٩- عمر مع سامى .
- ١٠- زكى مع سامى .

أى إن عدد المقارنات لخمسة أفراد تصل إلى عشرة مقارنات .

وتوجد معادلة تحدد عدد المقارنات بعد معرفة عدد الأفراد :

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{n(n-1)}{2}$$

حيث n = عدد الأفراد

ويتطبيق هذه المعادلة على المثال السابق ينتج أن : $10 = \frac{5(5-1)}{2}$ مرات

والخطوة التالية لإجراء عملية المقارنات الثنائية هى معرفة ترتيب كل فرد فى المجموعة على أساس عدد المرات التى تم اختياره فيها كأحسن أداء من زميله .
ويوضح الجدول التالى مثالا للنتيجة التى يمكن أن تصل إليها المقارنات فى القسم المشار إليه .

جدول رقم (٤)

نتيجة المقارنة الزوجية لعدد خمسة أفراد

الاسم	عدد مرات الاختيار	الترتيب	الأسماء بعد الترتيب
١- على	٣	الثاني	١- زكى
٢- أحمد	٢	الثالث	٢- على
٣- عمر	-	الخامس	٣- أحمد
٤- زكى	٤	الأول	٤- سامى
٥- سامى	١	الرابع	٥- عمر

وعيب هذه الطريقة أنها تحتاج إلى مجهودات طائلة وخاصة إذا زاد العدد فإذا وصل العدد إلى ٢٠٠ فرد فإن حجم المقارنات يصل إلى ١٩٩٠٠ حالة.

٣- التوزيع الإجبارى : *Forced Distribution*

يطلب من الرؤساء تطبيقاً لهذه الطريقة توزيع المرؤوسين التابعين لهم بشكل يتفق مع منحنى التوزيع الطبيعي ، الذى يفترض أن غالبية العاملين (٤٠٪) يمثلون الأداء المتوسط ، وأن (٢٠٪) يقيمون فى مستوى أعلى من المتوسط و(٢٠٪) أخرى فى مستوى أدنى من المتوسط بينما (١٠٪) تمثل حالات الامتياز ويقابلها (١٠٪) أخرى تمثل حالات ضعف الأداء . وهناك شركات تضع نسب مختلفة لهذا التوزيع الإجبارى يقل أكثر على الأطراف ويزداد فى منطقة الوسط .

ويتم التقييم فى هذه الحالة على أساس الوصف العام بدلا من تحليل الأداء إلى أبعاده المختلفة ، ولكن ليس هناك ما يمنع من التوزيع طبقاً لكل خاصية أو سمة على حدة .

وترمى هذه الطريقة إلى تخلص القائمين بعملية التقييم من التحيز سواء بالإفراط أو التفريط أى الميل نحو المراتب الأدنى أو الميل نحو المراتب الأعلى ،

والمدافعون عن هذه الطريقة يجدون فى التوزيع الطبيعى الأساس العلمى لطريقتهم حيث إنه من غير المتوقع أن يكون جميع أفراد المجموعة على درجة واحدة من الكفاءة ، بل إن كل خاصية أو سمة من السمات والخصائص البشرية تتوزع توزيعاً طبيعياً ، يتركز غالبية الأفراد حول المتوسط وتقل النسبة بعد ذلك كلما بعدنا فى الاتجاه الموجب أو الاتجاه السالب لهذه الخاصية أو تلك .

خاصية الطول : نجد أن ٩٠ ٪ من الأفراد يتركزون حول المتوسط ١٧٠ سم بينما الذين يتجاوزون ٢٠٠ سم لا تزيد نسبتهم على ٥ ٪ والأقزام الذين يقل طولهم عن ١٠٠ سم لا تزيد أيضاً نسبتهم على ٥ ٪ .

السرعة فى الأداء : نجد أن ٩٠ ٪ من الأفراد يعتبرون متوسطى السرعة (فى مدة ثلاث ساعات مثلاً) أما الذين ينتهون من إنجاز هذه المهمة فى مدة (ساعة واحدة) لا تزيد نسبتهم عن ٥ ٪ ، وأيضاً الذين لا يستطيعون الانتهاء من هذا التكليف قبل (٥ ساعات) لا يزيدون أيضاً على ٥ ٪ .

وبالرغم من ذلك فإنه لا يمكن التسليم بهذا الافتراض فى عملية تقييم الأداء داخل المنظمات المختلفة . حيث إن التوزيع الطبيعى للخصائص والسمات يفترض وجود عاملين أساسيين :

العامل الأول : هو كبر حجم المجتمع ، بحيث لا يقل عن ثلاثين فرداً .

العامل الثانى : وهو الأهم أن يكون اختيار هؤلاء الأفراد قد تم عشوائياً ، وهو ما لا يمكن تحقيقه داخل المنظمات ، فإن اختيار الأفراد لا يتم عشوائياً وإنما عن طريق اختبارات وإجراءات تجعله اختياراً عمدياً .

وسوف نعود إلى هذا الموضوع مرة أخرى عند مناقشتنا لتقييم نظم تقييم الأداء فى الجزء الثانى من الكتاب .

أطراف عملية التقييم

The Parties of the PA Process

إن القائم بعملية التقييم لا يقل أهمية عن نظام التقييم أو طرق التقييم إن لم يكن أكثرها أهمية . ومن المؤكد أن المنظمات تبذل من الجهد والوقت الكثير لإعداد النظام الفعال واختيار الطرق المناسبة لتقييم أداء أعضاء هذه المنظمات ، ولكن عليها أيضا ألا تدخر وسعا فى تحديد الذى يقوم بعملية التقييم وتوفير الأسلوب المناسب لإعداده وتدريبه ، حتى تضمن بقدر الإمكان دقة وصحة نتائج عملية التقييم .

من الذى يقيم ؟ Who is to rate

الرئيس المباشر : فى معظم الحالات نجد الرئيس المباشر هو الذى يقوم بعملية تقييم الأداء لمرؤوسيه ، وتعتبره المنظمات أحق مصادر التقييم ، حيث إنه الأكثر معرفة بطبيعة عمل مرؤوسيه والأقرب متابعة لأدائهم والمتواجد معهم ، وهى من بين مسئولياته وسلطاته الإدارية والقيادية والقانونية ، وقد تبنت الإجراءات السابقة من هذه الدراسة الرئيس المباشر بصفة عامة كمصدر رئيسى فى عملية تقييم الأداء ولكن يهمنى هنا التعرف على المصادر الأخرى المتاحة فى عملية التقييم وهى كثيرة ويمكن التعرف على البدائل التالية :

١- الرؤساء الأعلى : مستويات إدارية أعلى تشارك مع الرئيس المباشر . وقد تكون لها نماذج مستقلة أو يخصص لها خانات فى نموذج واحد ، ويحقق هذا النموذج فى نظر ممثلى العاملين والاتحادات العمالية ضمانا لموضوعية تقرير التقييم، وبعدا عن التعسف الشخصى فى الحكم على الأداء من جانب بعض الرؤساء المباشرين .

ويؤخذ على هذا البديل أن المستويات الأعلى من الرئيس المباشر لا تستطيع فى الغالب أن يكون لديها مبررات مخالفة الرئيس المباشر فى التقدير .

٢- الزملاء : يتطلب هذا البديل أن كل عضو فى جماعة العمل يقوم بتقييم زميله على أساس مجموعة عناصر معينة ، ثم يتم حساب المتوسط العام لكل عضو من مجموعة تقييم زملائه له .

وقد يكون لهذه الإجراءات مزايا سبق ذكرها بالنسبة للرئيس المباشر كالمعرفة بطبيعة العمل والتعايش اليومي كزملاء عمل ، ولكن لا يجب أن ننسى أن هؤلاء الزملاء إما أنهم أصدقاء أو هم متنافسون للحصول على ترقية أو علاوة مما يجعل عملية التقييم غير موضوعية .

٣- **المروؤوسون** : تقييم المروؤوسين لأداء رؤسائهم أصبح يمثل اتجاهها فى الفكر الإدارى وفى أنظمة بعض المنظمات ، وكثيرا ما يلجأ إليه خبراء تكنولوجيا الأداء Performance Technologists كأداة مهمة ومتعددة الاستخدامات لتحسين أداء المديرين وتحسين إنتاجية المنظمات وخاصة فى دراسة وتشخيص المناخ التنظيمى والآثار الإيجابية والسلبية للسياسات الإدارية وأنماط المديرين .

ولكن يخشى أن يتحول هذا الأسلوب إلى وسيلة انتقام أو أخذ بالثأر وخاصة من المروؤوسين المهملين فى عملهم أو الذين على وشك أن يتركوا هذا العمل لسبب أو لآخر ، وسواء كان تفكيرهم هذا له ما يبرره أو ليس له مبرر على الإطلاق ، المهم أن تقييم المروؤوسين فى هذه الحالة يصبح غير موضوعى وبالتالي لا يصلح أساسا لتحسين أو إصلاح مخطط ، والعكس أيضا صحيح إذا كان للرئيس توجه للأفراد على حساب العمل ، فسيكون تقييمهم لهذا الرئيس من خلال تحقيقه لأهدافهم الشخصية وليس مساهمته فى تحقيق أهداف المنظمة .

٤- **لجان للتقييم** : فى هذا البديل يتم تشكيل لجنة لتقييم أداء العاملين ، وقد يشترك فى هذه اللجان الرئيس المباشر وقد لا يشترك ، وتعانى هذه اللجان مشكلة عدم معاشة الأفراد موضوع التقييم أو المعرفة الدقيقة لطبيعة عملهم وهناك بعض المنظمات تطلب من كل مستخدم أن يختار أعضاء اللجنة المختصة بتقييمه ، وقد يصل العدد إلى أربعة عشر عضواً أو أكثر .

وهذه اللجان تختلف عن لجان اعتماد تقارير تقييم الأداء ، الذى تشترطه بعض القوانين ، وهذا الوضع الأخير يرضى عنه ممثلو العاملين فى اللجان النقابية بل إن قوانين بعض الدول تسمح باشتراك ممثلى العاملين فى هذه اللجان^(١)

(١) انظر طريقة المراجعة الميدانية فى طرق التقييم .

٥- **أخصائيو شئون الأفراد :** فى هذا البديل يتم الحصول على بيانات التقييم لكل موظف بعمل لقاء بين أخصائى شئون العاملين والرؤساء المباشرين لهؤلاء الموظفين وذلك بتوجيه مجموعة من الأسئلة لرؤسائهم ، ويتم تدوين الإجابات فى مذكرات خاصة أو صحيفة استطلاع رأى ، وبعد ذلك يتم تفريغ هذه البيانات فى النماذج المعدة لذلك ، ثم تعتمد من الرؤساء المباشرين ، وقد سبق التعرض لتدخل أخصائى شئون العاملين فى عملية التقييم عند الحديث عن طرق وأساليب تقييم الأداء ^(١) .

٦- **أخصائيو السلوكيات وعلم النفس :** قد تعطى المنظمات أهمية كبيرة للخصائص والسمات الشخصية والسلوكية لموظفيها ، ولذلك يتضمن نظام تقييم الأداء إعداد أخصائى السلوكيات وعلم النفس الصناعى لتقييم الموظفين طبقا لمدى ما يتميزون به من خصائص وسمات شخصية وسلوكية تتفق وواجباتهم الوظيفية الحالية أو التى يمكن أن يلحقوا بها سواء عن طريق النقل أو الترقية .

ويمر الفرد موضوع التقييم بمجموعة من اللقاءات والاختبارات النفسية والسلوكية ثم يرفع عنه تقرير يحدد سلوكه المتوقع تحت ظروف وحالات محددة وعلى سبيل المثال : التقييم النفسى والسلوكى للسيد / جلال المرشح للترقية ، نختار منه الآتى :

- السيد جلال له قدرات فنية عالية جدا فى مجال تخصصه وله دراية وإلمام بمجالات أخرى كثيرة بما يجعله قادرا على التكيف السريع مع المواقف المختلفة.

- سوف لا يحتاج السيد / جلال لفترة طويلة من التدريب إذا تم ترقيته فهو يتميز بإمكانياته الفائقة فى مواجهة المشكلات ومحاولة حلها .

- سوف يكون من الصعب على السيد / جلال تفويض بعض سلطاته ، لأنه يلزم نفسه بمستويات عالية فى الأداء ويتوقع من الجميع هذه المستويات . ولذلك سوف يعمل الكثير بنفسه وبالتالي يفشل فى خلق صف ثان .

وهؤلاء الاخصائيون يمكن أن يكونوا من داخل المنظمة ويمكن أن يكونوا

(١) انظر طرق تقييم الأداء . «طريقة المراجعة الميدانية»

مستشارين من خارجها . كما أن نظام تقييم الأداء قد يعتمد كلية على هذا الأسلوب ، وقد يكون مكملا لأساليب وطرق أخرى .

٧- **تقييم الفرد لذاته** ^(١) : تسمح بعض أنظمة التقييم للموظفين أن يقيموا أنفسهم والذين يؤيدون هذا المصدر فى التقييم يقولون إنه يوفر مناخا طيبا لتحسين الأداء وإحداث التغيير المخطط ، وذلك لأن الفرد يسجل آراءه الشخصية، والاحتمال الأكبر أن يكون أقل مقاومة للتغيير منه إذا كانت الآراء والتوصيات من رؤسائه ، والاحتمال الأكبر أيضا أن يبذلوا جهودا واضحة لتحسين الوضع بالنسبة للبنود الضعيفة أو المتوسطة كما سجلوها عن أنفسهم ، أما الذين يعارضون هذا المصدر ، فإنهم يقولون إن تقييم الفرد لذاته لا يمكن أن يكون نظاما مستقلا ، فلا بد أن يكون مكملا إذا كان له أن يوجد أساسا ، كما أنه لا يصلح إلا فى حالة التقييم من أجل التنمية وليس من أجل الترقية أو العلاوات .

٨- مراكز التقييم «خارجية» : *Assessment Centers*

هذه المراكز أساسا تقوم بتقييم المديرين بناء على طلب المنظمات بصرف النظر عن مستواهم التعليمى أو خبراتهم السابقة أو النوع أو الجنس ، وقد أثبتت هذه المراكز فائدتها لأغراض كثيرة بخلاف أغراض الترقية أو الاختيار ، منها تحسين المهارات الإدارية أو تخطيط المستقبل الوظيفى أو إدارة العنصر البشرى ككل فى المنظمات التى استعانت بها .

والمنهج الذى تستخدمه هذه المراكز يقوم على أنها تستقبل أعضاء الإدارة الذين ترسلهم منظماتهم فى برنامج تقييم مدته تتراوح ما بين ثلاثة إلى خمسة أيام ، وخلال هذه المدة تعرض على الموفدين مشكلات يطلب منهم وضع حلول لها ، ويجرى لهم مقابلات وتمرينات واختبارات فى موضوعات : المماريات الإدارية / مناقشات جماعية بدون قائد / تحليل حالات اتخاذ القرارات / الحصول على الحقائق والبيانات .

ثم تجتمع لجنة من مراكز التقييم وممثلين من المنظمة وخبراء فى السلوكيات لتقييم الموفدين بناء على ملاحظة سلوكهم ونتائج الاختبارات والتمرينات التى أجريت لهم .

(١) أنظر الملاحق مشاركة العامل فى وضع التقرير .

ثم يتم كتابة تقرير لتقييم أداء كل عضو على حدة ، ويوضع فى ملف خدمته لاستخدامه عند اللزوم فى الأغراض الإدارية المختلفة .

أى أن مراكز التقييم صممت لتوقع مدى النجاح فى المستقبل للموفدين فى أعمالهم المرشحون للترقية إليها ، معتمدة على القياس النفسى والسلوكى لصفات وخصائص المديرين .

ولكن بعض الباحثين قد وجد أن هذه المراكز تقيس عددا محدودا جدا من أبعاد العمل الإدارى (القيادة / التنظيم / التخطيط / اتخاذ القرارات) والمطلوب قياس كل الأبعاد الإدارية لعمل المدير أو على الأقل معظمها لتكون أحكامهم وتقييمهم سليما .

وعموما تعتبر مراكز التقييم الخارجية قليلة الاستخدام جدا فى البلاد العربية.

طرق تقييم الأداء : المقارنة والنماذج

بعد أن تعرضنا للطرق المختلفة لتقييم الأداء والتي تسود دوائر الأعمال ، على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها ، نجد أن على مدى سنوات عديدة تعرضت هذه الطرق ، على الأقل فى نماذجها ، إلى العديد من إعادة التشكيل ، والربط فيما بين بعضها ، وفى حالات أخرى أجرى عليها تغييرات لمجرد التجميل . ولذلك فنحن يمكننا الآن أن نرى آلاف من النماذج المختلفة التى قد تصل إلى حد أن يكون لكل منظمة النماذج الخاصة بها ، ولكنها جميعها يمكن إرجاعها للطرق السابق ذكرها ولذلك نعرض : أولا : جدول تلخيصى للمقارنة بين طرق تقييم الأداء .

ثانيا : نماذج لبعض هذه الطرق ، وخاصة الأكثر انتشاراً .

جدول رقم (٥)
أولا : جدول تلخيصي لمعالم طرق تقييم الأداء [مقارن]

اساس المقارنة	المقال	الوقائع المطروحة	المراجعة الميدانية	وضع الأهداف	التقدير البياني	الركائز السلوكية	القوائم المرجحة	الاختيار الإجباري	الترتيب	المقارنة الزوجية	التوزيع الإجباري
تكلفة التطوير	منخفضة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة	منخفضة	منخفضة
تكلفة الاستخدام	مرتفعة للمشرفين	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	منخفضة	منخفضة	منخفضة	منخفضة	منخفضة	منخفضة	منخفضة
سهولة التطبيق والرؤساء	صحيه	صحيه	سهولة	متوسطة	سهولة	سهولة	سهولة	سهولة	سهولة	سهولة	سهولة
سهولة الفهم والمؤرخين	سهولة	سهولة	سهولة	متوسطة	سهولة	متوسطة	سهولة	سهولة	سهولة	سهولة	سهولة
فائدتها لقرارات الترقية	ليست سهلة	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	متوسطة	نعم	نعم	نعم	نعم
فائدتها في الملازمات والمكافآت	ليست سهلة	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	متوسطة	نعم	ليست سهلة	ليست سهلة	نعم
فائدتها في نصيح وتنمية العاملين	نعم	نعم	نعم	نعم	متوسطة	نعم	متوسطة	لا	لا	لا	لا

ثانيا : نماذج لبعض طرق التقييم الأكثر انتشاراً .

١-المقال

* العينة الأولى : المقال المحدد هيكلياً مع حرية التعبير (جزئى) .

مذكورة

التاريخ : ١٥ مايو ١٩٩٨

إلى : سلامة أحمد سلامة

من : المدير التنفيذى للمشروعات

المرجع : تقييم الأداء السنوى

السيد / سلامة أحمد سلامة ..

نخطرك بأن أداؤك فى معظم الأبعاد المهمة لبنود عملك ، كما جاءت فى التوصيف الوظيفى للشركة ، يعتبر خلال العام السابق فوق المتوسط Above Average إنك تستحق الثناء لهذه الإسهامات والجهود لتحسين مستويات الأداء السابقة فى المهام والمشروعات التى تم تكليفك بها ، وأنا أبدى لك إعجابى بما ظهر منك من اهتمام لتنمية مهارتك فى المعرفة والكتابة الفنية . وتحديدأ لمجالات أدائك التى كلفت بها ، فقد كان تقييمك كالآتى :

١- المهارات التحليلية :

لقد أنجزت مهمة كبيرة (حساب السوق الحرة) ، وثلاثة مشروعات صغيرة ، ثم بدأت خطوات مهمة فى المشروع الجديد الكبير (مشروع الساحل الشمالى) . كانت استنتاجاتك فيما يتعلق بمشروع «السوق الحرة» دقيقة ومنظمة ، وواضحة فى عرضها ومدعمة بالبيانات . فى يوم ٤ نوفمبر ، ١٥ ديسمبر ، وبمجرد مناقشات بسيطة معك عن استخدام وشكل البيانات الخام جاء أداؤك فوق المتوسط فى تجهيز عرض جيد ، تفسير البيانات ، ومناقشة دورك فى التقرير النهائى الذى أجمل فى وضوح تام الإجراءات المهمة التى يجب أن يتخذها العميل .

* العينة الثانية : المقال غير المحدد هيكلياً مع حرية التعبير «جزئى» .

السيد / سلامة أحمد سلامة

نخطرك بأن أدائك خلال العام السابق قد كان «جيداً جداً» . لقد أعجبني كثيراً ما بذلته من جهود فى مشروع « السوق الحرة » ومشروعين صغيرين آخرين خلال هذه الفترة موضوع التقرير . وكما تعرف ، فإنه من المهم بالنسبة للشركة ، أن نقوم بعمل دقيق فى تحليل أعمال عملائنا لكى نستطيع أن نقدم لهم نصائح ذات قيمة واقعية ، لقد أنجزت كل مشروعاتك فى تواريخها المحددة، بما ساعدنا على الوفاء بالتزاماتنا ، إنك تستحق الثناء على هذه الدقة فى الأداء، وأتمنى أن تستمر فى بذل المزيد من الجهود فى المشروع الجديد .

* العينة الثالثة : المقال المحدد هيكلياً مع تعيين أبعاد القياس «جزئى» .

توجد مجالات لها أهمية خاصة فى معظم الوظائف . يمكنك أن تضيف أى معلومات عملية إلى هذا التقييم . وضح تقييمك للأداء على أساس هذه البنود . دعم تقييمك بذكر أمثلة محددة . عند تقييم المشرفين من أعضاء وحدتك التنظيمية ركز ملاحظتك فيما يتعلق بالمسؤوليات الإشرافية للوظيفة .

الفعالية الفنية :

- تطبيق الأساليب الأساسية والمتخصصة .
- الوعى بالتطورات الحديثة .
- الحساسية للمشكلات والتسهيلات للحلول .
- التنوع والعمق الفنى .
- مستوى الاهتمام الذى يناله نتيجة ما يتخذه من قرارات فنية .
- الجهود الحديثة لتطبيق الإمكانيات الفنية .

الفعالية للأعمال المجدولة :

- الاتجاه نحو أهمية المحافظة على توقيتات الأعمال المجدولة .
- الحساسية للوقائع والأحداث التي قد تؤدي إلى التأخير في تنفيذ الالتزامات .

الفعالية والتكاليف :

- الوعي بأهمية التكاليف في الجودة / الجدولة / دورة التكاليف .
 - الجهود المباشرة في تخفيض التكاليف .
- يضاف أحيانا لطريقة المقال بعض الأسئلة لتقييم إمكانية تطوير الأداء ومنها على سبيل المثال (من فضلك كن واضحا ومحددًا عند إجابتك) :
- ١- ما تقييمك لقدرات المستخدم لأداء النواحي الفنية في عمله كما يحددها العامل المذكور في السؤال التالي :
 - ٢- ما هو تقييمك لمهاراته الإدارية ؟ (قدرته لكي يخطط ، ينظم ، يفوض ، ينمي ويحفز مرؤوسيه ، يستغل الوقت بفاعلية ، يترقى بمستوى التعاون داخل إدارته وبين الإدارات المختلفة ، يحسن الأنظمة والإجراءات ، ويتخذ القرارات) .

٢- الوقائع الحرجة

* العينة الأولى : روايات الوقائع الحرجة .

- ١- إنك تستحق الثناء لتناولك حديثا لشكاوى العملاء . لقد لاحظتك خلال الأسبوعين الأخيرين ، وأنت تستقبل بترحاب ثلاثة من العملاء الذين كانوا غير راضين عن الجودة أو توقيتات أعمالنا الفنية . ولقد ساعدت كثيرا في المحافظة على الصورة الذهنية لشركتنا لدى أحد عملائنا الكبار . وذلك من خلال قدرتك على الإصغاء ، والتعبير عن فهمك ، وأخذك المبادأة في الاتصال بالصيانة لإعطاء طلبات هؤلاء العملاء أولوية في إعادة تصنيع المنتجات التي أعادوها للشركة .

٢- «ماجد» ، هذه هي المرة الثالثة لوصولك متأخراً إلى عملك خلال الأسبوعين الأخيرين . تتذكر أنه يوم ٣ مايو حضرت الساعة ٨,٢٠ صباحاً ، وفي يوم ٨ مايو أيضاً حضرت الساعة ٨,٥٥ صباحاً . لقد تم قبول عذرك عن يوم ٣ مايو ولكنه لم يقبل عن التأخير الثاني ، ولقد ذكرت لك أن الحضور في المواعيد مهم جداً ، لأن الحجم الكبير من المكالمات يبدأ من الساعة الثامنة صباحاً ، واليوم ١٥ مايو ، لم تصل حتى الساعة ٨,١٥ صباحاً . وألفت نظرك اليوم أن أى تجاوزات مستقبلية عن مواعيد العمل الرسمية ، بصرف النظر عن أعذارك ، سوف تضعك تحت طائلة المساءلة والجزاء .. أتمنى ألا يحدث ذلك . وأراك وقد انتظمت في مواعيد حضورك إلى العمل .

* العينة الثانية : نموذج لسجل الوقائع الحرجة..

الاسم الإدارة

فترة التقرير من إلى

البنود		دون المتوسط		ممتاز	
		التاريخ	الواقعة	التاريخ	الواقعة
١- التعامل مع الأفراد					
٢- المبادأة					
٣- مدى الاعتماد عليه					
٤- الاستجابة لاحتياجات المنظمة					
٥- الإنتاجية					
٦- الحكم على الأمور					
٧- التعلم والفهم					
٨- أخرى توضح					

طرق مقاييس التقديرات

٣- طريقة التقدير البياني

* العينة الأولى : تقييم الأداء وخطة التطوير

اسم العامل : الوظيفة
الإدارة تاريخ شغل الوظيفة الحالية
تغطي الفترة من : إلى

تعليمات : تستهدف طريقة تقييم الأداء وخطة التطوير توفير طريقة موضوعية بقدر الإمكان لمراجعة والحكم على أداء العامل المذكور أعلاه في عمله ، وخاصة إنجازاته منذ تقييمه في الفترة السابقة ، وتقدير مدى إمكانياته لتكليفه بمسؤوليات أكبر ، وكذلك مناقشة خطة لتطوير مهاراته ، تشجعه في المستقبل على العمل على تحسين وتنمية أدائه .

- ضع علامة (✓) في المستطيل الموجود أسفل المرتبة التي تتفق وأداء العامل وذلك بالنسبة لكل بند من بنود التقييم. يستخدم الجزء المخصص للتعليق في تدعيم أحكامك عن طريق الأمثلة والحقائق والإنجازات (أو عدم تحقيقها) .
يقتصر تقييمك على البنود المذكورة فقط « جزئي »

الرتب	البنود	ضعيف	متوسط	فوق المتوسط	جيد	ممتاز
	التخطيط والتنظيم التعليق					
	الدقة والالتقان التعليق					
	الابتكار والتجديد التعليق					

* العينة الثانية : نموذج لطريقة التقرير البياني « جزئى » .

الاسم الإدارة
 الوظيفة تاريخ شغلها
 يغطى التقرير الفترة من إلى

بنود التقييم	المراتب	ضعيف	متوسط	فوق المتوسط	جيد	ممتاز
كمية العمل : حجم العمل المقبول فى الظروف الطبيعية - التعليق						
جودة العمل : الدقة والانتقان ، وصحة العمل - التعليق						
الإلمام بالعمل : الفهم الواضح للحقائق والعوامل المرتبطة بالعمل						
التعاون : القدرة والاستعداد للعمل مع الزملاء المشرفين والمرؤوسين لتحقيق أهداف مشتركة - التعليق						

طرق مقاييس التقديرات

٤ - طريقة التقدير على أساس الركائز السلوكية

نموذج «جزئى»

تقييم أداء عامل بقالة

الركيزة السلوكية	المرتبة	
بمعرفة أسعار السلع المختلفة يستطيع هذا العامل أن يكتشف السلع غير المسعرة أو المسعرة خطأ .	٧	ممتاز
يمكنك أن تتوقع أن يكون هذا العامل على دراية كاملة بالسلع التى تتأرجح أسعارها كثيراً .	٦	جيد جداً
يمكنك أن تتوقع أن يعرف هذا العامل الأحجام المختلفة للمعلبات ، رقم ... ، ورقم	٥	جيد
عندما يكون هناك ضغط عمل ، والأضواء ساطعة ، يستطيع هذا العامل أن يراجع العميل ذا الخمسة عشرة سلعة .	٤	متوسط
تتوقع أن هذا العامل يمكنه أن يسأل العميل عن سعر السلعة التى لا يعرف ثمنها .	٣	دون المتوسط
فى مجال العلاقات الشخصية ، قد نجد هذا العامل يكثر من الشرثرة مع العملاء أو مع الزملاء فى العمل .	٢	ضعيف
لكى يحصل على فترة راحته ، من المتوقع أن يغلق هذا العامل شباك المراجعة فى وجه العملاء المتواجدين أمامه .	١	ضعيف جداً

obeikandi.com



المعلومات : مخرجات نظم تقييم الأداء

نادراً ما توجد منظمة تخلو من شكل أو آخر من نظم تقييم الأداء ، ونادراً ما يوجد فرد أو آخر يعمل فى أى منظمة مهما كان شكلها القانونى ليس له علاقة بنظم تقييم الأداء فلا بد أن يكون هناك من يقيم أداءه ، وقد يقوم هو بتقييم أداء الآخرين ، بل إنه قد يأخذ ويعطى فى الوقت نفسه ، يأخذ من رؤسائه ويعطى لمروؤسيه .

يتفق معظم أفراد المنظمات بأن هناك بعض المشكلات الصعبة جداً فى نظم تقييم الأداء بينما قد تتوافر مزايا وعيوب احتمالية فى كل أشكال ونماذج تقييم الأداء ، فإن الخبرة والأبحاث أظهرت أن اختلاف الأشكال والنماذج لم يضعف كثيراً فى تحسين عملية التقييم .

تنبع المشكلات الصعبة لكل من المقيّم والمقيّم فى نواحي الحكم والتقدير التقييمى ، إذا عرض فرد على أكثر من مقيم فسوف تختلف تقديراتهم ، وغالباً يختلف الرئيس والمروؤس على نتائج عملية التقييم . نحاول فى هذا الفصل مناقشة هذا الاختلاف ، وتحليل خصائص كل من المقيّم والمقيّم ، التى تساهم فى المزايا أو العيوب . وسوف نركز أكثر على طبيعة الحكم على الأداء -Judg- mental Nature ، تتضمن وجهة النظر الحكيمة فى نظم تقييم الأداء : كيف يتم تشغيل المعلومات المتعلقة بالأداء أثناء عمليات : الملاحظة - التخزين - التصنيف - الاختيار - البناء - التنظيم - الاستدعاء : لكى يتم التقييم : Appraisal أو Evaluation . كما يطلق عليها أحيانا .

تحدث هذه العملية قبل استيفاء نماذج القياس . والتمعن فى أنشطة تشغيل المعلومات التى يقوم بها المقيّم ، والخصائص الشخصية لكل من المقيّم والمقيّم ، يمكن أن يزيد من فهمنا وقدرتنا على التوقع بما يمكن أن يقال أو يكتب عن الأفراد فى نماذج تقييمهم .

الخصائص المعرفية تفسر الأحكام

تتضمن هذه الخصائص عمليات تكوين الانطباع Impression-Formation Processes التي يتم تشغيلها داخل عقل المقيم بالإضافة إلى عمليات التمييز لكيف وشدة وديمومة المشاعر والأحاسيس Attribution Processes ، وهي كلها عمليات معرفية داخل عقل و فكر المقيم ، وهناك خصائص أخرى غير معرفية مثل النوع والجنس والخبرة نتركها لفطنة القارئ .

□ نظريات الشخصية الضمنية ، وتكوين الانطباعات عن المقيم :

عندما يقابل إنسان شخصا ما في أى مكان يتولد لدى هذا الإنسان اهتمام لمعرفة صفات ونعوت الشخص الذى التقى به ، حتى ولو كان اللقاء عابراً . فنحن نتكون لدينا انطباعات عن الآخرين : نراهم أصدقاء أو غير أصدقاء ، أذكاء أو أغبياء ، طموحين أو متبلدى الحساسية ، موضع ثقة أو منحرفين ، ولكن كيف تتكون انطباعاتنا ؟

بالطبع ليس لدينا القدرة للولوج إلى أفكار ومشاعر الآخرين ، ولذلك فإننا نكون غير متأكدين بأن حكما معيناً بهذه السرعة يحمل معنى العداوة أو أنه غير مؤذ للآخرين . يجب علينا أن نتحرى الدقة ، وأن نستدل بكل ما يتاح لنا عن الآخرين ، استناداً إلى السلوك الذى نلاحظه .

باستخدام عينة - أو عينات - السلوك التى نلاحظها ، بالإضافة إلى مشاعرنا ، وأفكارنا ودوافعنا ، وأيضاً الطريقة التى نخترها ونشغل بها المعلومات ، نستطيع أن نكون تقديراً للحقيقة ، ويوضح الشكل التالى رقم (١٠) هذه الخطوات .

هذه الرؤية التى تم بناءها تختلف عادة تماماً عن الانطباعات الأخرى التى يكونها آخرون عن نفس الشخص ، ولذلك قد نجد أنفسنا نبني صورة إيجابية

عن شخص ما ، بينما قد يخبرنا أحد أصدقائنا أنه يحكم على هذا الشخص بعدم الثقة والمصداقية ، يضاف إلى ذلك أن انطباعاتنا الأولية عن الذكاء غالبا لا توجد لدينا أدلة لتأكيدھا .

فى مواقف نظم تقييم الأداء يكون المقيّمون مدعويّن أن يسيروا على نفس الخطوات كما جاءت فى الشكل (١٠) : يلاحظون عينات من سلوك مرؤوسيههم وبينون تقريرهم عن الحقيقة ، ثم يكونون الانطباعات ، يقوم الاستدلال الذى يمارسونه غالبا على نظرياتهم الخاصة فى الطريقة التى يصنفون بها مظاهر السلوك المختلفة ، بالإضافة إلى أسلوبهم فى الاستدلال على الخصائص الشخصية من السلوك الملاحظ . وأيضاً يستنتج الرؤساء سمات مرؤوسيههم ليس بالاستدلال عن طريق ملاحظة عينات سلوكهم فقط ولكن بتذكر عينات سلوكية ماضية .

وبالاختصار فإن المقيمين لهم نظرياتهم عن الشخصية التى تقود استدلالاتهم عن الآخرين . يطلق على هذه النظريات غالبا «نظريات الشخصية الضمنية» . طالما أنه لايعبر عنها الأشخاص بصراحة ووضوح عندما يمارسون استدلالاتهم . لقد أصبح الباحثون قادرين على تحديد ووصف النظريات الضمنية التى يسير على هداها مجموعات من الأفراد ، بل إنه يمكنهم أن يقرروا وجود مجموعة كاملة من الخصائص تكوّن انطباعات حقيقيا وواضحا يمكن أن ينعت بها الأفراد . وذلك على أساس عينة صغيرة من السلوك .

شكل رقم (١٠)
نموذج مبسط لتكوين الانطباعات



يقول الباحثون والمحللون في هذا المجال إن الاستدلالات التي يقدمها الرؤساء ترتبط ارتباطاً كبيراً بشخصيات هؤلاء الرؤساء أكثر من ارتباطها بالمرؤوسين الخاضعين لعملية التقييم . وهناك العديد من المواقف التطبيقية التي تؤيد مضمون هذه الجملة .

هل معنى هذا أن عملية التقييم تعتبر تعبيراً عن خصائص وعمليات حكم المقيم أو أكثر منها وليست تعبيراً عن حقائق أداء المقيم ؟

□ تطوير نظريات الشخصية الضمنية :

The Development Of Implicit Personality Theories

إن الكتابة عن هذه النظريات والترويج لها يعتبر نسبياً حديثاً ، تقع ضمن الإطار الواسع لتشغيل البيانات الإنسانية ، وخاصة تلك المتعلقة بالمعلومات عن الآخرين ، والتي يشار إليها عادة بإدراك الآخر Person Perception ، كانت نظريات الشخصية الضمنية تهتم في الأساس بالعلاقة المفترضة للسّمات التي تؤدي إلى تكوين الانطباعات ، تم توسيع هذا العمل بعد ذلك ليشمل البحث عن أسباب السلوك ، وصفات الأحاسيس وراء الدوافع .

ولقد أمكن تحديد أربع عمليات يمكن أن تؤدي إلى تكوين الانطباع ، تظهر هذه العمليات في الشكل رقم (١١) التالي . أولاً يتم اختيار جزء من المعلومات من المصادر المتاحة ، ثم يتم توليد معلومات جديدة اعتماداً على ما يتم اختياره ، وبعد ذلك يتم تخزين وربط المعلومات لتكتمل عملية تكوين الانطباع ، يتم مناقشة كل عملية من هذه العمليات كما تحدث في تكوين الأحكام في مواقف تقييم الأداء ، وأيضاً في المواقف الأخرى المشابهة .

اختيار المعلومات

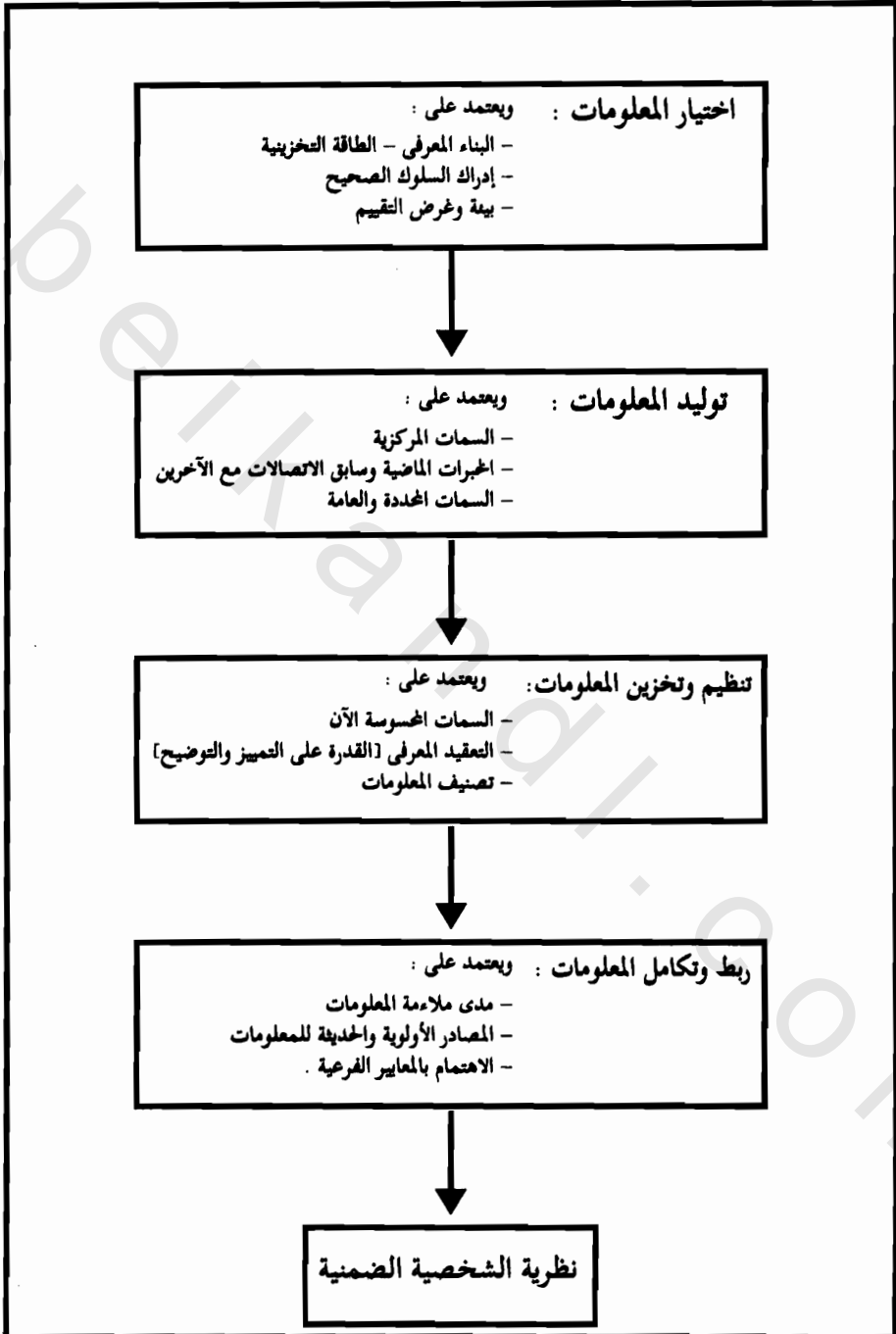
Selecting Information

عندما نقابل شخصاً ما ، فإننا نختار وننتبه إلى مجموعة من سمات المظهر . على سبيل المثال لكي نسجلها في ذاكرتنا وفيما بعد نستخدمها في الحكم على الشخص . قد يلاحظ أحدهم طول الشخص أو لون عينيه ، ولكنه لا يهتم بأنه يساير الموضة في ملابسه أم لا . وقد يهتم بطول الشخص ومسايرته للموضة في ملابسه دون اهتمام بلون العينين ، نحن ننتبه ونختار جزءاً فقط من إجمالي المعلومات المتاحة لنا ، ثم نكون انطباعاتنا أو نصف الأشخاص بسمات معينة اعتماداً على هذه العينة من المعلومات .

قد يلاحظ أحد المديرين أن رئيسه - نائب رئيس مجلس الإدارة - يحلل البيانات بعناية فائقة قبل اتخاذ قراراته .

شكل رقم (١١)

تكوين الانطباع طبقا لنظرية الشخصية الضمنية



هنا يتكون انطباع بالدقة لدى هذا المدير ، أما زميله الآخر فقد يتجاهل هذه المعلومة وينتبه إلى أن نائب رئيس مجلس الإدارة قد فصل من العمل سبعة أفراد في أقل من ستة أشهر ، يتكون انطباع لديه عن عدم الصبر ، والاندفاع في اتخاذ القرار ، من ذلك يتضح أن المعلومات التي نختارها للاستخدام والتي تقدم لنا تعتمد بدرجة كبيرة على بنائنا المعرفي^(١) ، وعلى خصائص الشخص مصدر المعلومات .

لقد أكدت البحوث والدراسات أن الأفراد ليس فقط ينتبهون انتقائياً selectively ، ويستدعون مختلف الإشارات والأمارات عندما يوظفون المعلومات ، ولكنهم أيضاً ينتبهون إلى معلومات أقل مما هو متاح لهم . في مواقف تقييم الأداء نجد المقيمين غير قادرين على الحصول على كل المعلومات التي يمكن أن تكون متاحة . يمكن أن يعزى ذلك إلى أنه لا تتوفر لديهم الفرصة لملاحظة السلوك أو لنقص المعرفة بأن هناك سلوكيات لها ارتباط بمعايير التقييم المطبقة في نظام التقييم .

□ التعقيد المعرفي: Cognitive Complexity

إن المظاهر السلوكية في أداء المرؤوس التي ينتبه إليها ويستحضرها الرئيس تعتمد على العديد من المتغيرات ، أحد هذه المتغيرات هو التعقيد المعرفي ، والذي يتناول عدد الأبعاد من الخصائص التي تستخدم لتقييم الأشخاص ، وهل هناك تمييز واضح بين هذه الأبعاد . بعض الرؤساء يسلطون ملاحظاتهم على عدد قليل من الإشارات والأمارات السلوكية ، والبعض الآخر ينتبه إلى عدد أكبر كثيراً ، لقد أشارت بعض البحوث إلى أن المقيمين الذين يعالجون عدداً أكبر من الأبعاد السلوكية لمرؤوسيهـم ، ولديهم القدرة على التمييز بين هذه الأبعاد ، قد يكونون مقيمين يمتازون بالدقة ، وخاصة عندما تستخدم منظماتهم نظاماً معقداً لتقييم الأداء . ولكن هناك نتائج متناقضة لأبحاث أخرى ، مما يتطلب المزيد من البيانات والبحوث لتأكيد الفكرة . تبذل الجهود للمساعدة في وصف عملية الانتباه للإشارات والأمارات السلوكية ، وذلك

(١) بقصد بالبناء المعرفي : الطريقة التي يرى بها الفرد العالم الطبيعي والاجتماعي ، بما في ذلك كل مآله من حقائق ومدرجات واعتقادات وتوقعات ونمط تفاعلاتها .

لتحديد أى الخصائص السلوكية يمكن استخدامها ، وأيها يمكن تجاهله .
يمكن حينئذ التزاوج بين الأنماط التى تكتشف مع الخصائص المعرفية الأخرى
مثل التعقيد المعرفى ، وذلك بهدف المساعدة فى الفهم وتوقع عملية اختيار
المعلومات التى يستخدمها المقيمون .

□ الطاقة التخزينية: Storage Capacity

يرتبط بنمط المعلومات وعدد التقسيمات التى يسمح بها بناءؤه المعرفى لكى
تدخل حيز الاهتمام والتقييم طاقته التخزينية للمعلومات ، لقد أصبح معروفا منذ
فترة أن طاقة الإنسان لتخزين المعلومات وقدراته على التمييز بين أنماط
المعلومات محدودة . تتحدد كمية المعلومات التى يمكن تخزينها ربما بمجموعة
من العوامل تتضمن :

- إلى أى مدى المعلومات مختلفة أو متناقضة (Discrepant) .
- طول الوقت بين الملاحظات المختلفة (Observations) .
- عدد التقسيمات أو الأبعاد الملاحظة (Dimensions Observed) .
- الأهمية المدركة للعمل (Perceived Importance) .

يبدو هذا العامل الأخير - الأهمية المدركة - حيويًا ، ومن الصعب أن نتوقع
من المقيم أن يخزن المعلومات ويسترجعها - على سبيل المثال - كيف عمل
نائب رئيس مجلس الإدارة على حل مشكلة معينة . لو أننا أخطرنا المقيم بطريقة
أو بأخرى أن نتائج حل المشكلات أهم كثيراً من طريقة حلها ، فى هذه الحالة
ربما سوف لا يلاحظ المقيم ، وبالتالي يخزن أى معلومات متعلقة بعملية حل
المشكلات Problem-Solving Process .

إن التفكير فى التعامل مع كل المعلومات المتاحة عمل مخيف بالنسبة لأى
مقيم ، ذلك لأن هناك تلالا من البيانات ، ويكفى أن يخصص المقيم جزءاً من
وقته لاستخدامه فى تكوين انطباع فيما يتعلق بمستوى الأداء . يتكامل مع
اهتمام المقيمين بتخفيض وقتهم المخصص لهذه العملية اختياراتهم لمساحة من
سلوكهم ثم يتخذون قراراتهم التقييمية دون أن يتعبوا أنفسهم فى البحث عن
المعلومات والبيانات التى يرون أن القليل منها يكفى ، وعندما يطلب منهم

استدعاء السلوك ، يقدم المقيّمون السلوك الذى تم تخزينه ، تحتوى أوعيتهم التخزينية على بيانات عن أحكام وتقديرات السلوك وليس السلوك ذاته . عندما ينقبون فى أوعيتهم التخزينية عن المعلومات المسجلة لعمل التقييم فإن ما يجدونه فى هذه الأوعية هو أن العامل لايعتمد عليه Un Dependable ، حكم بنى على السلوك، وليس السلوك ذاته . يواجه المقيمون عادة بصعوبات فى الدفاع عن تقريراتهم المبنية على الأحكام السلوكية ، لأنه ربما لم يحدث إطلاقاً أنهم خزنوا بيانات سلوكية.

□ السلوك الصحيح : Correctness Of Behaviour

إن المحدد الآخر الذى قد يستجيب المقيم إلى علاماته عندما يلاحظ السلوك يتمثل فى مدى دقة وصحة السلوك ، لقد أظهر المقيّمون أنهم يحكمون على السلوك الصحيح أكثر دقة من أحكامهم على السلوك غير الصحيح ، بينما وجد أن البعض يعطون اهتماماً أكبر للمعلومات عن السلوك غير المرغوب أكثر من اهتمامهم بالسلوك المرغوب .

□ بيئة وغرض التقييم : Context And Purpose of Rating

إن الانتباه الانتقائى للعلامات و الأمارات يمكن أن تتحدد تأثيراً ببيئة الموقف التى تحدث فيه ، لقد أثبتت بعض الدراسات أن التقديرات فى تقييم الأداء تتأثر بالبيئة التنظيمية التى يكون المقيّمون فيها - من وجهة نظر رؤسائهم - متمردين وغير مطيعين لتعليمات وأوامر رؤسائهم . ولقد وجد أنه حينما يكون هؤلاء الرؤساء مسالمين وغير متمردين تأتى تقديراتهم لمرؤوسيهـم إيجابية ومرتفعة، ويحدث العكس أيضاً ، حينما يكون كل من الرؤساء والمرؤوسين يتصفون بعدم الرضوخ والاستسلام ، تأتى تقديراتهم لمرؤوسيهـم أقل من زملائهم فى الحالة الأولى، ولذلك يمكن القول بأن المقيمين قد يضعون تقديراتهم بالنسبة لمرؤوسيهـم على أساس مدى اختلافهم مع الذين يشكلون إجمالى بيئة نظام التقييم .

بل إن المقيمين - أكثر من ذلك - قد لا يكونون على دراية بأية معلومات عن أداء المقيم مالم يشكل هذا الأداء بعض المشكلات لهم ، عندما يتدخلون

مع المرؤوسين ، أو عندما يقع الأداء خارج نطاق توقعاتهم - وهنا يطبق مبدأ الإدارة بالاستثناء Management by Exceptions حيث يفترض الرؤساء أن الأمور تسير على ما يرام إلى أن تحدث مشكلة ، حينئذ يبدون التركيز على هذه المشكلة - استثناء من الأمور الطبيعية - وحيث إننا سوف نتوقع أن الأداء السلبي غير قياسى وشاذ ، وأنه يؤدي إلى مشكلات تتطلب اهتمام وتدخل المشرف المقيم ، ولذلك لابد من توقع الأداء السلبي بأعلى درجة من الاهتمام والتركيز .

يعتمد أيضا نمط المعلومات التي يتم اختيارها لتشكيل الانطباع عن المرؤوسين على الأغراض التي يستخدم من أجلها نظام تقييم الأداء^(١) إذا كان النظام يستخدم لأغراض قرارات الترقية ، يركز فيه المقيمون على مدى استقرار أداء المرؤوسين من عدمه ؛ هل سوف يستمر أداء المرؤوس بهذه الجودة فى الوظيفة الجديدة . أما إذا كان النظام يرتبط بنظام الحوافز المادية فإن المعلومات التي يختارها الرئيس تتعلق بالإجابة على السؤال التالى:

هل المقيم يمكن أن يكون أكثر تحفيزا فى الأداء إذا توافرت له أموال أكثر؟

توليد المعلومات

Generating Information

تعتمد نظريتنا عن الشخصية الضمنية والانطباعات التي تتكون لها على المعلومات التي نختارها من بين ما هو متاح لنا ، ويعتمد الحكم أو التقييم النهائى على المعلومات التي نقوم نحن بتوليدها ؛ معلومات ليست من ملاحظتنا ولكن من تأليفنا . إنه الاستدلال الذى سبق الإشارة إليه ، والذى يقوم على القليل من المعلومات الملاحظة .

يمكننا مثلا على أساس معلومة معينة صغيرة - إذا كان الفرد يرتدى بدلة كاملة وكرافته أم لا- أن نستنتج استدلالاً معلومات عن معرفته وذكائه ودوافعه .

(١) يعالج الفصل الخامس أغراض تقييم الأداء .

□ السمات المركزية : Central Traits

فى سلسلة من التجارب المشهورة قام بها أحد الباحثين^(١)، وجد أنه بمجرد إعطاء أفراد العينة قائمة بسمات شخص ما ، يصبحون قادرين على تكوين انطباع كامل عن هذا الشخص ، هناك سمات مركزية مثل الدفء Warm والبرودة Cold تغير جذرياً الانطباع ، عندما تستبدل سمة منهما بدلاً من الأخرى ، مع بقاء باقى السمات كما هى . لقد وضعت أحكاماً متطرفة على أساس هذه السمات المركزية أكثر منها على السمات المحيطية أو الهامشية «بعيدة عن المركز»^(٢).

يمكن تفسير ذلك على أساس ما يطلق عليه تأثير الهالة Halo Effect . يمكن تعريف الهالة بأنها سيطرة خاصية واحدة أو عدد قليل من الخصائص المعروفة لدى المقيم على حكمه العام على الفرد موضوع التقييم . ربما السمة المركزية لنائب رئيس مجلس الإدارة قد تكون الذكاء . وكما حدث فى تجربة الباحث آتش Asch السابق الإشارة إليها فإن الذين يقومون بتقييم نائب رئيس مجلس الإدارة سوف يصبغون أحكامهم عن السمات الأخرى على أساس معرفتهم بذكاء نائب الرئيس ، إن الأفراد المشهورين بالذكاء سوف يحصلون على درجات مرتفعة فى السمات الأخرى ، حتى تلك التى لم يتم ملاحظتها مباشرة مثل الاهتمام بالتفاصيل أو التركيز ، أى أن المعلومات يتم توليدها بواسطة الأفراد الذين يقومون بالتقييم .

يمكن النظر إلى السمات المركزية على أساس تلك السمات الأكثر استقراراً إذا أمكن حصر عدد من السمات المركزية (المهمة / التقييمية / المستقرة) فى بيئة تنظيمية معينة ، ووجدنا أنها تؤثر بطريقة غير مقبولة فى عملية التقييم ، يجب أن تسلط الضوء على هذه السمات ، أو أن يحدد معناها ومضمونها بدقة ، لكى يتوازن تأثيرها ، ويعود إلى حده الطبيعى فى نظام تقييم الأداء .

(1) Asch, S. E "Forming impressions of personality"

. Journal of Abnormal and Social psychology 1946, 14, 258- 290.

(٢) انظر الملاحق ، جدول السمات الشخصية .

□ السمات العامة والمحددة : *Specific And General Traits*

هناك طباع أو خصائص يتميز بها عدد قليل من الناس ، وهناك طباع وخصائص توجد في كل الناس ولكن بدرجات متفاوتة . من أمثلة المجموعة الأولى : «معرفة سوق البورصة المالية» ، والتي يمكن أن تكون إحدى الخصائص المهمة في تقييم المدير المالي في أى منظمة ولكن ليست مطلوبة لكل الأفراد . ومن أمثلة المجموعة الثانية : التأمل وإمعان الفكر Consideration تلك الخاصية التي يمكن أن تطبق على كل مجموعات البشر ولكن بدرجات مختلفة ، بما في ذلك المدير المالي . يمكن التمييز بين الخصائص العامة والمحددة . في أن الخصائص المحددة تطبق غالباً على أساس فئوى أو استقطابى ، تتناول مجموعات مهنية أو حرفية أو حتى طائفية ، فالمدير المالي يعتبر إما على معرفة بسوق بورصة الأوراق المالية أم لا . أما القياس الدقيق لهذه المعرفة فهو غير مطلوب . أما الخصائص العامة ، فلا بد من تحديد مستوى امتلاكها بدقة ، لأنها تستخدم في وصف ومقارنة أعداد كبيرة.

□ الأصل فى الاستدلالات : *The Origin Of Inferences*

يتم تفسير تجاربنا السابقة ونجرب استدلالاتنا عن المواقف المستقبلية استناداً إلى تفسيرنا لأحداث الماضى ، يحدث هنا نوع من التعلم الاجتماعى . استناداً إلى سابق تجاربنا مع نائب رئيس مجلس الإدارة للشئون المالية ، قد يتكون لدينا مفهوم مفعم بالحماس Stereotype عن هذه الفئة من المديرين الماليين بأنهم يتسمون بالبرود ، ولا يمكن إقامة علاقات شخصية معهم Impersonal و يصبح هذا هو القالب الذى نرى به كل فرد منهم ، وعلى ضوء هذا التفسير إذا رأينا أياً منهم يعاقب أحد مرؤوسيه نصدر حكماً مباشرة على أنه لايهتم بمشاعر الآخرين . حتى إذا كان هناك ما يبرر هذا العقاب فإننا نتجاهله ، لأننا قد ألفنا المعلومات التى شكلت تقييمنا ، وتصبح الملاحظات لتأكيد استدلالاتنا من التجارب السابقة التى اعتمدنا عليها فى تشكيل انطباعاتنا .

إن عملية توليد المعلومات عن خصائص المقيّم التى لم تلاحظ استناداً إلى الخصائص التى تلاحظ واستخدامها فى تقييم أدائه يمكن بسهولة أن تؤدي إلى

أن يكون التقييم متحيزاً أو غير صحيح Biased or Inaccurate . كيف يمكن تفسير سلوك هذا المقيّم ؟

يقوم الأفراد بدور النشاط التقييمي ، ولديهم توقعاتهم عن علاقة الخصائص التي يتصف بها الآخرون ، قد يرون أن هناك سمات لها ارتباط بعملية التقييم وسمات أخرى ليست مرتبطة ، ولذلك يختارون عينة معلومات التي يمكن أن تكون متوافرة عن سلوك ، أيا كانت هذه المعلومة ، ثم يبنون عليها انطباعات كاملاً ثم أحكاماً بالتقييم عن أداء المقيّم .

تنظيم وتخزين المعلومات

Organizing And Storing Information

□ الخرائط المعرفية^(١) Cognitive Maps

إن العلاقة بين السمات ندركها من خلال مصدرين : الاتصالات مع الآخرين وتجاربنا وخبراتنا الخاصة . هذه المصادر تقودنا إلى تنظيم وتخزين المعلومات بطريقة معينة تشكل خريطتنا المعرفية ، بعد أن يتم اختيار وتوليد المعلومات ، فإن الخطوة الثالثة في عملية تشكيل الانطباعات عبارة عن تنظيم وتخزين المعلومات ، تلعب الاستدلالات السابق إدراكها وتأكيد دوراً مهماً في عملية الحكم والتقدير ، يتم تنظيم المعلومات على أساس الارتباطات التي قد تجمع بينها أو لا تجمع كما ندركها نحن ، تشكل الخصائص والسمات المتقاربة استدلالاً يبدو لنا أنه ذو قيمة . إذا قدر لنا أن نرى الخريطة المعرفية لأي شخص ، فسوف نرى أن إدراك الخصائص والسمات التي لها ارتباط قد تقاربت بعضها ببعض في مكان تنظيمها . لقد ساعدت الحواسب الآلية في بناء الخرائط المعرفية ، وتوضيح الطريقة التي تنظم بها المعلومات عن الآخرين .

يمكننا أن نسأل المقيّم أن يصف لنا عدداً من المقيّمين ، ونلاحظ الخصائص والسمات التي يذكرها كيف ومتى تحدث ؟ على سبيل المثال ، هل يصف المقيّمين على أنهم يتسمون بالحيوية والنشاط ؟ أم أنهم أمناء ومعتدلون ؟

(١) الخرائط المعرفية : تمثيل افتراضي يتكون من طائفة أو أكثر من المعتقدات والتوقعات تتدخل بين علامة تنبيه Cue واستجابة ، فالحيوان الذي يفهم المتاهة لديه خريطة معرفية ، يتوقع على أساسها علاقات مكانية بخبرته بالمتاهة والأجهزة الأخرى .

وبالتالى يمكننا أن نحدد أن هذه الخصائص قد وضعها المدير المقيم معاً فى خريطته المعرفية . عندما يستخدم سمة الحيوية والشباب ، فإن هذا المقيم لديه ميول أن يصف المقيم بسمة الحيوية Energetic .

إن المقيم الذى يلاحظ أداء شاب صغير السن قد يصفه بأنه مملوء بالنشاط والحيوية حتى إذا لم يلاحظ عليه أى سلوك يدل على ذلك ، تحدد عملية تنظيم أو تلازم مجموعة الخصائص التقييم الذى يتم ، والأحكام التى يصدرها المقيم مع أو ضد المقيم ، وذلك بصرف النظر عن الأداء الملاحظ Observed Performance .

□ البناء المعرفى : Cognitive Structure

لا تشكل العلاقة بين الخصائص المختلفة زاوية مهمة فى تقييم الآخرين فحسب ولكن عدد هذه الخصائص ، وعدد الدرجات التى يمكن تمييزها فى كل خاصية ، يساعد فى تحديد هذه الخصائص فى كل فرد عند تقييمه ، يمكن للعلاقة التى يفترض المقيمون أنها تجمع بين السمات المختلفة أن توفر لهم استدلالاً عن السمات العامة عن شخصية من يتم تقييمه Personality Profile . ولكن عدد الخصائص التى يستخدمونها عند إجراء استدلالاتهم والدرجة التى يميزون بها أبعاد سمات الشخصية يسمح لهم بالتمييز بين الأفراد. كيف يؤثر التعقيد المعرفى^(١) على رؤية المقيم فى نظرية الشخصية الضمنية ، وبالتالى سلوكه فى موقف تقييم الأداء ؟ لقد وجدوا أن المقيمين ذوى التعقيد المعرفى - فى مقابل المقيمين ذوى البساطة المعرفية - أكثر استعداداً للتعامل مع معلومات المقيمين مهما كانت غير متناسقة ومختلفة ، وأنهم أكثر ثقة فى تقديراتهم . يؤدى التعقيد المعرفى للمقيمين بالإضافة إلى المتطلبات المعرفية لشكل نماذج التقييم المؤثرة فى التقديرات - إلى نظرية «التآلف المعرفى» Cognitive Compatibility theory فى نظم تقييم الأداء . مع أنه مطلوب بحوث ودراسات إضافية لتأكيد هذه الفكرة ، إلا أن المقيمين ذوى التعقيد المعرفى قد أظهروا أنهم مقيمون على جانب كبير من الصحة والصدق ، وخاصة عندما يستخدمون نماذجاً تعتمد على طريقة الركائز السلوكية (BARS). التى تتطلب الكثير من الأحكام التقييمية . وجد أيضاً أن المقيمين

(١) ليس لهذا المصطلح معنى سلبى ، وإنما يعبر عن فكرة أو مجموعة من الأفكار مكبوتة كلياً أو جزئياً ، وقوية الاصطباغ بالانفعال ، وفى صراع مع فكرة أو مجموعة أفكار - أحياناً المركب .

ذوى البساطة المعرفية أظهروا صحة وصدق تقييم عندما يستخدمون نماذج تقييم تتطلب منهم القليل من التمييز والأحكام [يتلاءم ذلك مع بنائهم المعرفى].

□ تصنيفات المعلومات : Categories of information

إن الدراسات الحديثة حول التشغيل البشرى للمعلومات - Human Information Processing وخاصة عمليات التخزين والاسترجاع تشير إلى أننا نضع المعلومات فى تصنيفات مختلفة بعد أن نجمعها ، وهذا النشاط الذهنى يؤثر على نتائج التقييم . تنشأ « نماذج أولية Prototypes » لكل فئة من فئات التصنيف ، استنادا إلى خبراتنا السابقة ، لابد أن يكون للمقيمين مثلاً نموذج أولى لنائب رئيس مجلس الإدارة للشئون المالية - يجسد خصائص معينة للشخصية ، انظر الشكل رقم (١٢) . رغم أن هذه النماذج ليست لها حدود فاصلة فيما بينها ، ووضع الأفراد فى أى فئة لايعنى أنهم يمتلكون كل خصائص النموذج . عند ملاحظة نائب رئيس مجلس الإدارة للشئون المالية من رئيسه لكى يتم تقييمه سوف يتم مقارنة سلوكه وخصائصه بالنموذج الخاص بوظيفته التى كونها المقيم . فإذا اتفقت هذه الخصائص و السمات مع النموذج يصبح المقيم داخل إطار النموذج . استدعاء المعلومات عن الشخص الذى يقيم ، قد يتضمن خصائص وسمات من تأليف المقيم التى لا تظهر أبداً عند المقيم ، ولذلك يمكن النظر إلى هذه التقسيمات على أنها أنماط جامدة أو قوالب Stereotypes وضعت على أساس خبرة المقيم ، إلى درجة أنها لا تصف كل العناصر المكونة لهذه الفئة أو تلك ، وأن أحكام تقييم هؤلاء الأفراد سوف تكون متحيزة .

إن الأفراد الذين لا يدخلون فى أى فئة من فئات التصنيف ، ولا يسايرون أيضاً أياً من النماذج التى يحتفظ بها المقيمون ، فى هذه الحالة تبدأ معهم عملية البحث عن تصنيف خاص بهم . عندما يوضع الشخص فى فئة معينة ، يطفو على سطح النموذج الأولى لهذه الفئة مثلاً لهذا الشخص ، ويمكن استدعاء خصائص النموذج إذا كان التقييم مطلوباً . لنفرض أنه تم وضع نائب رئيس مجلس الإدارة للشئون المالية فى فئة وظائف نائب الرئيس مع نموذج أولى يحتوى فيما يحتوى على سمة « الاعتداد بالنفس » ، نجد ان المقيم يستحضر خاصية الاعتداد بالذات عندما يقيم هذا الشخص . وقد يكون المقيم

مبالا ليس فقط للبحث عن المعلومات الخاصة بسلوك نائب الرئيس التى تتطابق مع النموذج الأولى ولكن لاستنتاج سلوك الاعتداد بالنفس من الشخص المقيم .
حينما يشعر نائب رئيس مجلس الإدارة بأنه محاصر ، فربما يقول لرئيسه :
« لا أستطيع أن أفعل أى شىء صحيحاً هنا » ولكن لم يفقد كل الأمل بعد فى
عملية موضوعية ورشيدة لتقييم الأداء .

إن جمع معلومات إضافية عن المقيمين يمكن أن تساعد فى التغلب على القوالب الجامدة للنماذج الأولية فى تصنيفات الرؤساء ، ومن ثم إذا تم تزويد الرؤساء بمعلومات كافية عن أداء المرؤوسين إما من خلال جهودهم الخاصة فى استدعاء المعلومات أو ملاحظاتهم الشخصية أو بالاطلاع على السجلات أو عن طريق استيفاء نماذج تقييم الأداء ، والتى تتطلب من المقيمين استدعاء وتسجيل الوقائع الحرجة قبل أن يصدرأحكامهم ، حيث إن العوامل المرتبطة بالأداء يجب أن تكون لها الأولوية على خصائص مثل [النوع / العمر / سنوات الخدمة] التى تقود غالباً إلى القوالب الجامدة للنماذج الأولية .

شكل رقم (١٢)

نماذج أولية Prototypes لفئات مختلفة من المقيمين

فئة : العاملين

النموذج الأولى : واضح المعالم - مطيع للسلطة - متوسط العمر - مجد فى عمله - يتحمل المسئولية - أمين .

فئة : نائب رئيس مجلس الإدارة للشئون المالية .

النموذج الأولى : له هيئة أصحاب المهن - متحفظ فى قيمه - مخلص لمنظمته - معتد بذاته - ذكى - سلس .

فئة : المهندسين .

النموذج الأولى : لا يهتم كثيراً بهندامه - غير واضح ولا يميل إلى التفاصيل - يتسم بالحيوية - يهتم بالعدد والآلات المختلفة - منطوى إلى حد ما .

ربط وتكامل المعلومات لتكوين الحكم

Combining and Integrating Information to Form a judgement

الخاصية الرابعة فى نظريات الشخصية الضمنية وتشكيل الانطباعات تتعلق بربط وتكامل المعلومات . وسوف نناقش هنا الترابط بين المعلومات غير الملائمة والأهمية النسبية للمعلومات التى تجمع قبل صدور الحكم مباشرة ، مقارنة بالمعلومات السابق جمعها ، وترجيح الأبعاد المختلفة للأداء ليكون هناك ملخص واف يساعد على صحة وصدق التقدير .

□ المعلومات غير الملائمة : *inconsistent information*

عندما نعطي معلومات غير ملائمة أو غير متناسقة عن شخص ما ، مثل : إنه يرى فى أحد المواقف كشخصية جذابة ولطيفة ، وفى وقت آخر يعامل مرؤوسيه بغلظة وبقسوة ، يمكننا أن نعالج هذه الاختلافات بأن نسقط من حساباتنا إحدى هذه المعلومات ، هنا قد نصل إلى رؤية قد تكون سلبية وقد تكون إيجابية قد نكون أيضا قادرين على ربط وتكامل المعلومات التى تبدو أنها غير متناسقة ، وذلك بالافتراض على سبيل المثال ، بأن الشخص السابق ذكره شخصية جذابة ولطيفة ولكنه حاد الطباع .

ومع ذلك إذا وصلتنا كمية ضخمة من المعلومات يصبح من الصعب على المقيم ربطها أو هضمها بطريقة ذات معنى ، وخاصة عندما تحتوى على معلومات متناقضة ، ذلك أننا لا نعرف إذا كنا نأخذ المتوسط بين الجيد والردىء من الخصائص والسمات ونصل إلى تقييم يعبر عن الاثنين معاً ، أم أننا نسقط من حساباتنا أيًا من هذه المعلومات سواء الجيدة أو الرديئة لكي نصل إلى تقييم عام يأخذ هذا الاتجاه أو ذاك . تصبح الأحكام فى هذه الحالة أكثر شخصية منها موضوعية ، وغالبا يؤدي الإحباط إلى المزيد من الشخصية فى التقديرات كلما زادت كمية المعلومات المتاحة ، تصبح الاستراتيجيات المتاحة أمام المقيمين أن يختار أحادية الاتجاه [كل السمات جيدة أو كلها رديئة] أو استراتيجية تجمع بين الاثنين [البعض ردىء والبعض جيد ولكن منفصلين] أو

استراتيجية متكاملة فى الأحكام أو التقديرات المتكاملة يتم الدمج والربط بين الجيد والردىء معا مع التعليل لذلك . [يتم تبرير المتغير السلوكى طبقا للمواقف المختلفة] . ويوضح الشكل التالى هذه الاستراتيجيات :

شكل رقم (١٣)

الاستراتيجيات المتاحة أمام المقيم عند التعامل مع المعلومات غير المتناسقة

الاستراتيجية الأولى : أحادية الاتجاه	الاستراتيجية الثانية : التجميعية	الاستراتيجية الثالثة : التكاملية
التقييم المروءوس متوسط المهارة والأهلية لضعف علاقاته الشخصية . التقدير العام : ضعيف	التقييم المروءوس ممتاز فنيا ، وفى قدراته التعبيرية ، ولكنه ضعيف فى علاقاته الشخصية ، وأساليبه فى التعامل . يمكن أن يكون واعداً إذا تم تحسين مهاراته فى التعامل . التقدير العام : جيد	التقييم المروءوس : يمتاز بمهاراته الفنية والإدارية . ترجع مشكلاته فى الماضى إلى إدارة مجموعة عمل متنوعة فى تخصصاتها وأعضائها مثيرين للاضطرابات . التقدير العام : جيد جداً

قد تكون كل التقديرات غير صحيحة لأنها تعتمد على الأحكام السلوكية للمقيم أكثر من اعتمادها على الأداء الفعلى للمقيم .

□ تأثيرات مصادر المعلومات الأولية والحديثة : *Primacy and recency effects*

بعد آخر من أبعاد ربط المعلومات يتمثل فى الأهمية النسبية لمدى حداثة المعلومات مقارنة بالمعلومات السابقة أو الأولية فى عملية التقييم . أشارت البحوث سابقاً إلى أن الأحكام التقييمية تصدر معتمدة فى الغالب على الانطباعات الأولى ، ويقال إن هذه المعلومات أولية ، ويفسر التأثير الأولى لنا كيف تتشكل الانطباعات . وجدت الدراسات والبحوث الأخيرة أن المعلومات الأكثر حداثة التى تصل إلى المقيم لها التأثير الأقوى على أحكامه وتقديراته [تأثير الحداثة] يستنتج من ذلك أن تأثير الأولى يحدث عندما توجد معلومات

غير متناسقة تعطى للمقيّم على أساس فترة زمنية قصيرة نسبياً ، ولكن المعلومات الحديثة تحدث تأثيراً أقوى على أحكام المقيّم عندما تكون المعلومات غير المتناسقة تم تسليمها منذ فترة طويلة .

الكشف عن أو التقاط السياسة : Policy Capturing

يصف المقيّمون استراتيجياتهم التقييمية [الطريقة التي يربطون بها المعلومات] بطرق واضحة التعقيد وغالبا غير صحيحة . تحاول الأبحاث في مجال يطلق عليه: الكشف عن أو التقاط السياسة تحديد السياسات الفعلية التي يطبقها المقيّمون عندما يربطون بين المعلومات عند تقييم مرؤوسيههم . تقارن هذه السياسات الفعلية بالسياسات التي يعلنها الرؤساء عن أنفسهم . هناك نماذج إحصائية - ليس مجالها هذا الكتاب - تصف السياسات الفعلية لمتخذي القرارات رياضياً. يمكن لأساليب الكشف عن أو التقاط السياسة تأكيد - على سبيل المثال - إذا ما كانت السياسة التي أعلنها المقيّم في أنه يعطي اهتماما متوازنا لكل بند من بنود معايير تقييم الأداء ، يطبقها في الواقع العملي كما هي .

نظرية التحفيز : الإسناد في أسباب سلوك المقيّم

Motivation theory : the Attribution of causes of Ratee behaviour

□ العلاقة بين الانطباعات والأسانيد :

Relationship between Impressions and Attribution

تساعد نظريات الشخصية الضمنية على وصف سلوك الآخرين الذين نقابلهم في مشوار حياتنا . ومع ذلك ، فإننا في معظم الحالات لا نكون فقط مهتمين بالمعالم العامة للشخصية Profile أو تقييم هذه المعالم لأولئك الذين نتعامل معهم أو نقابلهم ، ولكننا نهتم أيضا باكتشاف الأسباب والدوافع وراء أفعالهم . في موقف تقييم الأداء يهتم المقيّمون أيضا بمعرفة أسباب سلوك المقيّم . وكما يضع المقيّمون لأنفسهم نظريات الشخصية الضمنية ، والانطباعات التي ترتب عليها ، فإنهم يضعون أيضا نظريات التحفيز الضمنية - Implicit motivation theories ، التي تعزى أو تسند الدوافع أو الأسباب لسلوك المقيّم .

يجب أن يبدأ نشاط الإسناد عندما تصبح عملية تكوين الانطباع الأقل أو الأكثر آلية غير قادرة على تفسير أو وصف أو تصنيف السلوك الملاحظ . وعندما يتناقض السلوك الملاحظ مع التقسيمات الطبيعية ، ومع النماذج الأولية الجامدة لمن يقومون بالأداء [أن يكون وضيعاً أو ذليلاً بدلاً من خاصية الاعتداد بالنفس] . وهنا يحدث نشاط تشغيل معلومات مختلف في حالة عدم وجود فئة تصنيفية معينة ينتمى إليها السلوك الملاحظ ، يبدأ المقيم عملية إسناد نشطة وعقلانية لاكتشاف أسباب السلوك الملاحظ ، يتناول هذا الإسناد الفرد والموقف بالفحص وإمعان النظر . وبمجرد اكتشاف سبب مناسب . يتم إسناد سمة معينة إلى الشخص الملاحظ ، وتضاف فئة تصنيفية جديدة [ذليل بالنسبة لبعض وظائف نائب رئيس مجلس الإدارة للشئون المالية] . تمر إليها المعلومات المستقبلية ويوضح الشكل رقم (١٤) هذه العملية في الصفحة التالية.

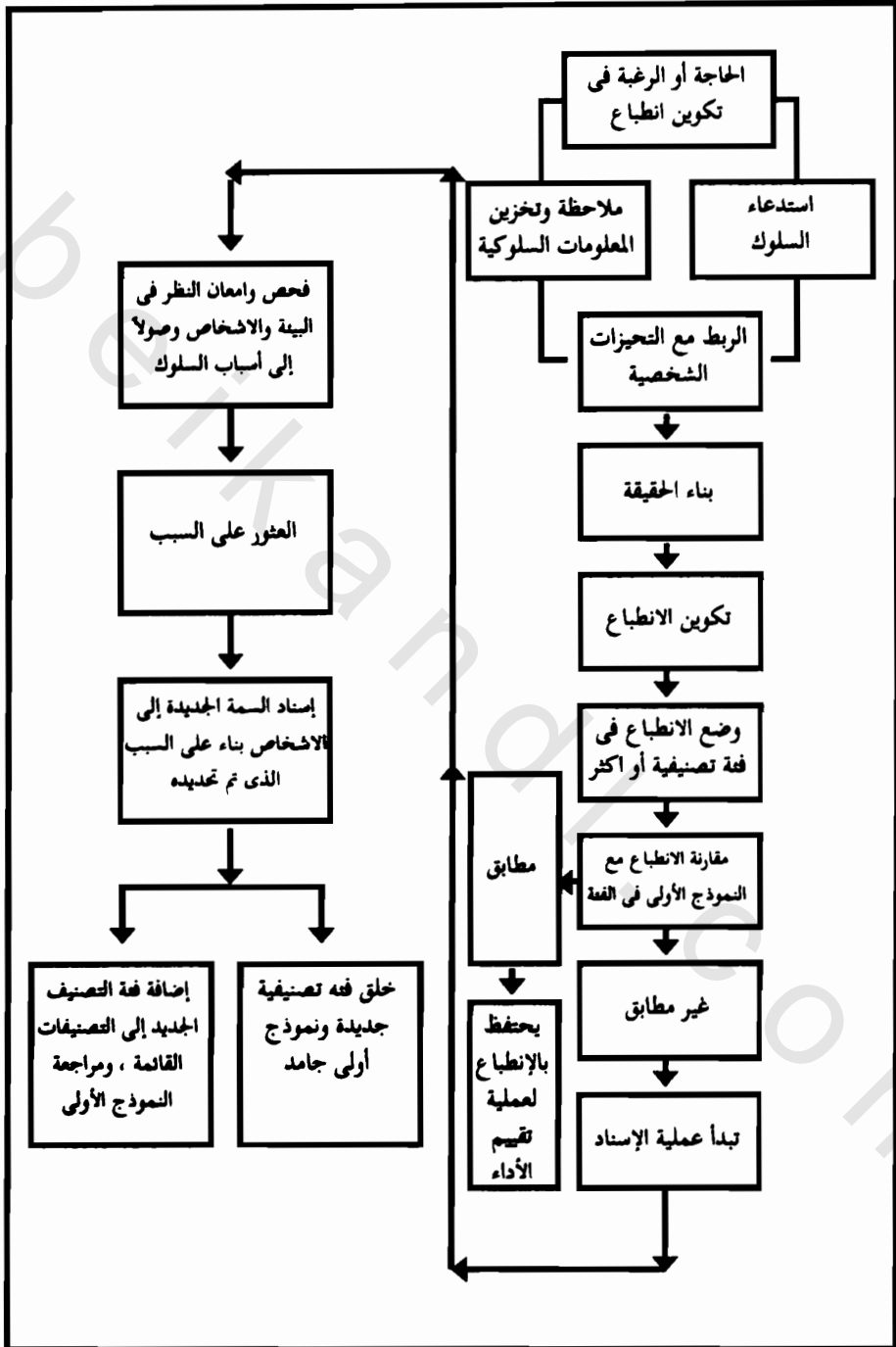
□ الدوافع الداخلية مقابل الدوافع الخارجية: *Internal versus External Motives*

يعتبر التمييز بين الأسباب الداخلية والأسباب الخارجية واحداً من أهم وأشمل طرق التمييز بين الدوافع والأسباب السلوكية . يفهم السلوك على أنه يحدث بسبب الموقف والبيئة التي يجد فيها الشخص القائم بالسلوك نفسه في إطارها أو نتيجة لخصائص وسمات متعلقة بالفاعل ذاته . فإذا افترضنا الأسباب خارجية فسوف يشعر الملاحظ (المقيم) بأن الآخرين في نفس الموقف سوف يتصرفون بنفس الطريقة ؛ لأن البيئة سيكون تأثيرها واحداً على معظمهم . أما إذا تم افتراض الأسباب داخلية ، فسوف يتوقع الملاحظ أن الآخرين سوف يتصرفون بطرق مختلفة في الموقف الواحد ، حيث تختلف ردود أفعال الأشخاص باختلاف مكوناتهم الذاتية وسواء كان إسناد الدوافع يرجع إلى أسباب داخلية أو خارجية ، فإنها تعتمد على :

(١) - مصادر المعلومات المتاحة للملاحظ والمقيم (ب) - الطريقة التي تختار بها هذه البيانات ويتم تشغيلها . (ج) - مستوى توقعات الملاحظ «المقيم» وسوف نتناول هذه البنود فيما يلي :

شكل رقم (١٤)

عملية الإسناد نتيجة للانطباعات غير العادية



* التمايز أو البروز بجلاء : Distinctiveness

عندما يستخدم الأفراد المعلومات المتاحة لكي يقوموا بعملية إسناد عن أسباب السلوك ، فإنهم يقيمون أبعاد متعددة للمعلومات ، أحد هذه الأبعاد وهي خاصية التمايز أو البروز بجلاء ، يشير مصطلح التمايز إلى مدى التحديد للسلوك تجاه شخص أو شيء ، لنفرض أننا نلاحظ مناضلة مدير في محاولاته المتعددة في إعادة كتابة تقرير ما .

السؤال الآن هو : هل هذه الجهود يبذلها المدير المذكور مع كل التقارير؟ وكما كانت هذه الجهود معنية أو متميزة من أجل تقرير بعينه ، بعدنا عن الاعتماد على هذه المعلومات للحصول على شيء ما متفرد عن هذا المدير ، يقودنا التمايز الشديد إلى التفكير في الإسناد إلى الأسباب الخارجية . إذا رأينا أن النضال مرتبط بتقرير معين ، يمكننا أن نفترض أن التقرير صعب جداً ، إسناد سبب خارجي بالنسبة للشخص [التقدير ذاته] ، وليس لأى نوع من عدم الكفاءة في ذات المدير .

* إسناد الدوافع كنتيجة لنوع القرار :

Attribution of motives as a function of type of the decision

خاصية أخرى من خصائص الموقف ، وخاصة ضمن مواقف تقييم الأداء ، التي يمكن أن تحدد اختيار الأسباب الداخلية أو الخارجية التي تتعلق بنمط القرار الذي يتم اتخاذه .

من الأمور المرتبطة بسياسات التحفيز - كما هو معروف - أن الرؤساء يخصصون المكافآت فقط إذا شعروا بأن الأداء الحديث يرجع إلى الجهود الذاتية للمرؤوس وليس لأن التكاليفات أو المهام كانت سهلة وبسيطة . يجب أن تكون التغذية المرتدة معتدلة ، حتى لو استدعت الحالة الشدة ، إذا كان إسناد الأداء الضعيف إلى نقص القدرة lack of ability . إن إخبار الأفراد بأنهم عاجزون عن الأداء يدمرهم أكثر كثيراً من إخبارهم بأنهم لم يبذلوا الجهد الكافي .

* إسناد النجاح والفشل : Attribution of success and Failure

يصبح من المهم فى موقف تقييم الأداء تحديد متى يسند المقيمون الأداء سواء الناجح أو الفاشل إلى قدرات الفرد أو خصائصه الذاتية ، فى مقابل الأسباب الخارجية مثل الحظ ، أو مستوى صعوبة المهام . عملية إسناد الأسباب لها تأثير مباشر على استخدام مخرجات نظام تقييم الأداء بصرف النظر عن القيم أو الدرجات التى يحصل عليه المقيم فى بنود التقييم . على سبيل المثال قد يقرر الرئيس عدم ترقية المقيم الذى حصل على أعلى الدرجات التقييمية لمجرد أنه شعر أن سبب نجاحه الحديث فى العمل يرجع إلى أسباب خارجية [سهولة المهام] (أربعة إسنادات عامة : القدرة ، الجهد ، صعوبة العمل والحظ

(Four Common attributions, ability , task , effort. difficulty and luck

دعنا نعود مرة ثانية إلى مديرنا الذى يناضل من أجل التقرير . نستطيع أن نقدم أحد هذه الافتراضات الأربعة لشرح سلوكه الملاحظ :

١- يعانى المدير من بعض المشكلات ، لأنه كان وسيظل عاجزاً عن الأداء الجيد [سبب داخلى مستقر - القدرة] .

٢- يعانى المدير من بعض المشكلات ، لأن التقرير بصفة عامة صعب فى كتابته ، إن رأى مدير يتعرض لموقفه سوف يعانى مثله [سبب خارجى مستقر - صعوبة المهمة] .

٣- يعانى المدير من بعض المشكلات لأنه لم يبذل الجهود الكافية ، ولم يوفر الوقت المطلوب لإنجاز هذه المهمة [سبب داخلى غير مستقر - الجهود] .

٤- يعانى المدير من بعض المشكلات لأنه غير محظوظ فى تكليفه بمهمة خارج نطاق تخصصه [سبب خارجى غير مستقر - الحظ] .

ويوضح الشكل التالى أنواع الإسنادات الأربعة للنجاح والفشل بالنسبة للمدير وكتابة التقرير:

شكل رقم (١٥)

تصنيف المحدودات المدركة للنجاح والفشل

محل او موضع الرقابة		مدى الاستقرار
خارجي	داخلي	
صعوبة المهمة	القدرة	مستقر
الخط	الجهود	غير مستقر

تأثير النوع في إسناد حالات النجاح والفشل : The influence of sex :

on At tributions of success and Failure

من المسائل المهمة التي تثار في تطبيقات نظم تقييم الأداء في المنظمات هل يتم تقييم المديرين الإناث أكثر أو أقل من زملائهم الذكور في نفس المهنة أو التخصص ؟ لقد أثبتت الأبحاث أن النساء ينلن قبولاً أقل في الوظائف الإدارية عن الرجال ، ولكن هناك أدلة تتعارض مع هذه النتائج ، حيث إنه من الأمور المتعارف عليها أن يكون توقع أداء الإناث أقل جودة من الرجال في المنظمات ، فإن أدائهن المرتفع يكون غير مناسب ، وغير مستقر، ولذلك يجب أن ينسب إلى الجهود الإضافية ، ومن ثم فإنه قد ينظر إليهن على أن يكن موضع تقدير ومكافأة وينلن تقديرات أعلى من زملائهن الذكور . إن أداء الأنثى الذي يظهر تفوقاً في المهام العضلية A masculine task يجب أن يسند إلى الحظ وليس المهارة . تؤثر اتجاهات الرئيس سواء كان ذكراً أو أنثى تجاه عمل المرأة على عملية إسناد أسباب السلوك لكل منهما .

يبدو أن هناك تتبعاً حديثاً لأهمية موضوع تقييم أداء الإناث مقارنة بالذكور على الأقل جزئياً من خلال نظريات التحفيز الضمني ، التي تؤثر على المقيمين عند إسنادهم الأسباب السلوكية لكل نوع من العاملين ، ذكراً كان أم أنثى . تشير نظرية الإسناد إلى أن مصادر المعلومات التي تولد عنها هذه النظريات ومخرجاتها في عملية إسناد الأسباب إلى سلوك ، يجب أن تهاجم إذا أردنا أن نقضى على النماذج الأولية الجامدة Stereotypes . إن مجرد إقامة أدلة بسيطة

على أن النساء يمكن أن يعملن بنفس كفاءة الرجل قد يكون غير فعال فى التخلص من النماذج الجديدة ، وخاصة إذا كانت الحاجة لتفسير المعلومات الجامدة بطريقة ملائمة فى ظل التحيزات الحالية تجعل المقيمين يسندون نجاح الإناث إلى الحظ .

Expectations of Performance and توقعات الأداء

نتائج الإسناد the Consequence of Attributions

لوحظ منذ فترة أن إسناد الأسباب إلى السلوك لا يتقرر فقط بواسطة مصدر المعلومات المتاحة والاختيارات التى تتم بواسطة الملاحظ (المقيم) ، ولكن أيضا عن طريق توقعات الأخير وتحيزاته . رؤى أن هذه النتيجة تصدق عند تقييم أداء الإناث . إن الذين لديهم توقعات منخفضة عن قدرات المرأة يسندون نجاحها إلى جهود إضافية . أما أولئك الذين يتحيزون ضدها كمديرية يسندون نجاحاتها إلى الحظ ، ترتبط عملية تقييم الأداء غالبا بغرض الترقية المتاحة للفرد ، ومرة أخرى يعتبر النوع محدداً عندما يأتى أداء الإناث مطابقا لما هو متوقع من أداء الذكور فى أدوار العمل الإدارى . [الهدوء ، والبعد عن الانفعالات العاطفية] . يتم تقييمهم على أساس صلاحيتهم للترقية مثل الذكور تماماً .

*** نتائج الإسناد بالنسبة للأداء فى المستقبل**

Consequences of Attributions Future Performance

إن وظيفة عملية الإسناد ليست فقط التفسير الذى يحدد أسباب السلوك ولكن نتائجه أيضا . إن الذين ينجحون يسندون الأداء المستقبلى إلى قدراتهم فى مقابل الحظ ، بينما أولئك الذين يفشلون قد ينسبون الأداء المستقبلى إلى الجهود فى مقابل القدرات . يأتى التفاؤل بعد الفشل إذا أسند شخص ما الأداء إلى عوامل تحت سيطرته الذاتية [الجهود] التى يستطيع أن يغيرها فى المستقبل . الإسناد ، وإشارات تمييز الافراد وسلوك تحقيق الذات :

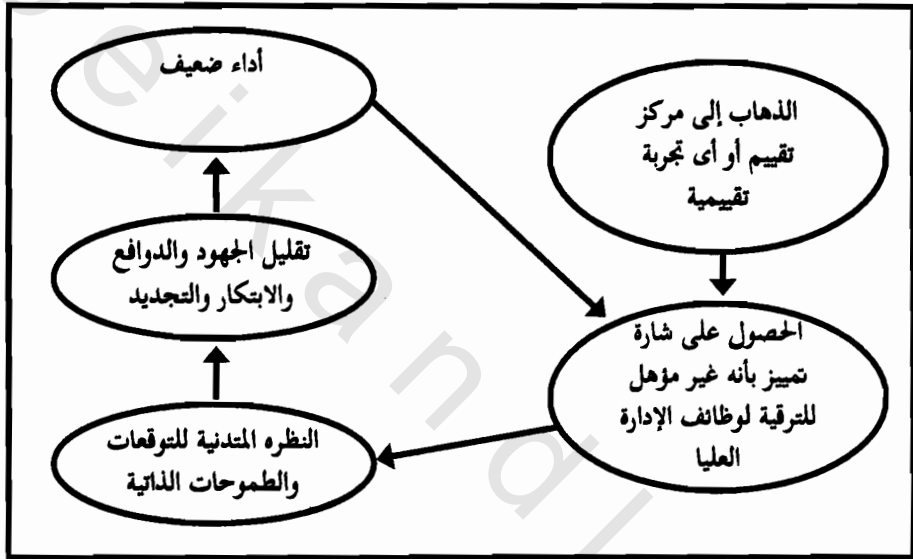
Attribution .labelling and Self - fulfilling behaviour

يمكن أن تحدد عملية الإسناد النتائج الفعلية المترتبة على سلوك كل من الرئيس والمرؤوس وليس فقط مستويات رضائهم [سبق مناقشتها] . قد يفسر

الإسناد المبكر للبعض إلى القدرات المرتفعة ، لماذا يقل ويتأخر بروز حالات التفوق في الأداء في قوة العمل ؟ ذلك لأن وصف البعض ووضع إشارات تمييز عليهم بأنهم أقل كفاءة وفعالية للوصول إلى وظائف الإدارة العليا سوف يعمل على أن ينظروا نظرة متدنية إلى أنفسهم . وهذا ما يطلق عليه تأثير تاج الأميرة أو الأمير . Crown Prince or Princess effect انظر الشكل التالي :

شكل رقم (١٦)

شارات التمييز وسلوك تحقيق الذات



بعض المرشحين الذين يذهبون مبكراً في بداية حياتهم الوظيفية إلى مراكز تقييم الأداء يتم تقييمهم إيجابياً ، ويعطون إشارات تمييز بأنهم يمتلكون قدرات كامنة . تعتمد تقديرات تقييم أدائهم في المستقبل اعتماداً جزئياً على هذه الإسنادات السابقة من مراكز التقييم ، ويوصفون حينئذ بأنهم مؤهلون للترقية والتقدم . يراهم رؤسائهم المباشرون وغير المباشرين كما يرون هم أنفسهم بأنهم أكفاء وذو فعالية ، ومن ثم فإنهم يبرزون سريعاً في منظماتهم [من الصعب تقييم أحدهم في مستويات أدنى ، بعد أن تم إجراء هذه الاختبارات والحكم على أدائهم في مراكز تقييم متخصصة ، وعلى مقيمين مهنيين . من خلال

مراحل مكثفة وموضوعية ومكلفة] كلما كانت نتائج تقييم هذه المراكز الخارجية صحيحة وصادقة سوف يكون الأداء كما هو متوقع ، وعندما تأتي عمليات الإسناد غير صحيحة ومتحيزة. فإن السلوك الناجح لهؤلاء المرشحين يعزى فى المقام الأول إلى عملية شارات التمييز . إن تأثير «تاج الأمير أو الأميرة» توقع يحقق ذاته فى التقدم .

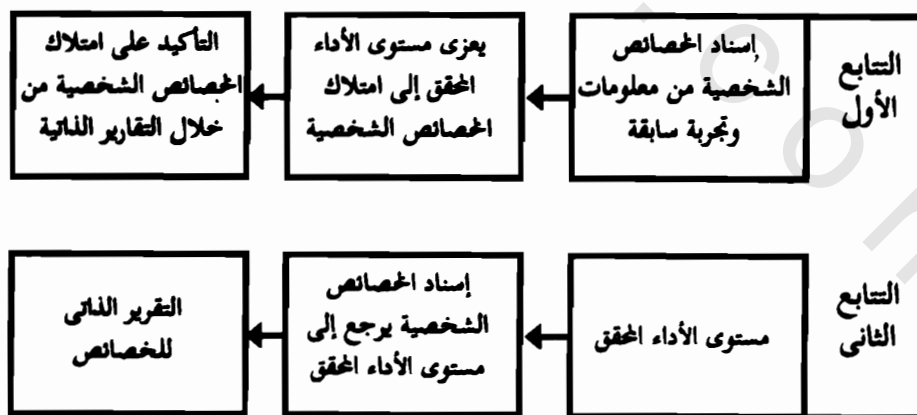
* إسناد السمات الشخصية كنتيجة وليست سببا للأداء

Attribution of Traits as Consequence not cause of Performance

يمكن استخدام إسنادات الأداء أيضا كمؤشرات أو علامات من خلالها تعزى الخصائص المختلفة إلى جماعة العمل . يستطيع الأفراد تكوين معالم أساسية لجماعة العمل الناجحة . وغير الناجحة أثبتت إحدى الدراسات أن جماعة العمل الناجحة أسند إليها قدر أكبر من الانفتاح إلى التغيير التماسك Cohesiveness ، والاتصالات أكثر من الجماعات الأقل نجاحا تطبيقا لتجربة التقييم الذاتى Self . ratings . هذه الإسنادات يفترض أنها تمثل نتائج وليس أسباب الأداء كما يظهر فى الشكل التالى :

شكل رقم (١٧)

تتابع إسنادات السبب والأداء



تطبيق هذا على موقف تقييم الأداء يعنى أن بيانات الأداء قد يستخدمها المقيّمون كأساس لآرائهم حول إسناد الخصائص الشخصية للمقيمين .

فى تلك الحالات التى تحتوى نظم التقييم بها على معايير مؤسسة على الأداء وأخرى شخصية ، تصبح المعايير الشخصية موضع شك كبير . هل التقييم يسند إلى المقيمين مستويات أدائهم المدركة أم يعكس خصائصهم الشخصية ؟

قد تكون هناك علاقة منطقية ومستقرة بين مستوى الأداء والخصائص الشخصية [أصحاب الأداء الضعيف لا يعتمد عليهم كثيراً] . مثل هذه الإسنادات عن السمات الشخصية المستقاة من المعرفة بالأداء تعتبر صحيحة . ولكن هذه النقطة تحتاج إلى مزيد من البحوث والدراسات .

*** أخطاء عملية الإسناد : Errors in the attributoin Process**

هناك أخطاء نمطية تقع أثناء إسناد الدوافع إلى الآخرين ، هذه الأخطاء شائعة فى حالات الأحكام بين الأشخاص ، بما فى ذلك نظم تقييم الأداء ، من الأمور الهامة ليس فقط عملية الإسناد فى الأحكام البشرية ، ولكن أيضا أن تكون على معرفة بأخطائها المحتملة ، يوضح البيان التالى قائمة ملخصة بالأخطاء الشائعة فى عملية الإسناد :

- ١- فهم الأسباب الموقفية والمغالاة فى تقدير الأسباب الشخصية والداخلية لسلوك الفرد موضوع التقييم.
- ٢- التركيز على الأسباب الموقفية (الخارجية) من المقيمين أنفسهم ، والتركيز على الأسباب الشخصية (الداخلية) من الملاحظين (الرؤساء) .
- ٣- يعبر عن مظاهر الأسباب البيئية على أنها المواقف والأشخاص الجديدة .
- ٤- الاتجاه إلى إسناد الأسباب الداخلية عندما يكون الملاحظ طرفا من أطراف التفاعل فى الموقف .
- ٥- المبالغة فى ذكر الخصائص الداخلية فى حالة ربط السلوك بالمكافآت والحوافز .

تلخيص :

نظم تقييم الأداء من عمليات الأحكام التي تتناول العلاقات بين الأفراد وتحدث داخل الكيانات التنظيمية . ومن ثم فإن كثيراً مما نعرفه عن إدراك العلاقات الشخصية بصفة عامة وتكوين الانطباعات والإسناد بصفة خاصة تساعدنا كثيراً في شرح كيف يحول المقيمون ملاحظاتهم عن سلوك المقيم إلى أحكام تقييمية ، إن الطريقة التي تختار بها المعلومات عن الآخرين يمكن أن تفسر لنا لدرجة كبيرة كيف ولماذا يكون الأفراد انطباعاتهم ونظرياتهم الشخصية عن الآخرين . وبالطبع تتأثر أحكام المقيمين بمؤثرات إضافية مثل الخصائص الشخصية الضمنية للمقيم . يستخدم المقيمون عدداً من نظريات الشخصية الضمنية عن المقيمين . يقودهم ذلك إلى أن تكون أحكامهم نتيجة الطريقة التي بها يشعرون أن السمات أكثر علاقة بالأداء من السلوك الفعلي للفرد .

يتجه المقيمون أيضاً إلى إسناد أسباب السلوك إلى المقيمين ليس على أساس بيانات محددة عن هذه الأسباب ، ولكن على أساس مايقومون به من استدلالات عن سلوك الأفراد بطرق محددة في كل الحالات التي يلاحظونها . تلعب نظريات الدوافع الضمنية للأفراد دوراً مؤثراً في نتائج عملية تقييم الأداء . الاستنتاج المهم الذي يجب أن نأخذه في اعتبارنا من هذه المناقشة أن مايقوم به المقيم في موقف تقييم الأداء يعزى بدرجة كبيرة إلى الخصائص المعرفية - Cog- nitive characteristics : الشخصية الضمنية ، نظريات الإسناد ، التي يعتقدها المقيم ، وليس إلى السلوك الفعلي للفرد ، هذه المجالات في غاية الأهمية إذا أردنا أن نفهم وأن نحسن من نظم تقييم الأداء (PA) .

الفصل الثامن :



إرشادات عامة فى تصميم نظم تقييم الأداء

Designing Performance Appraisal Systems

أنت مكلف بتصميم نظام لتقييم الأداء فى مؤسستك . ربما لأنك تشغل وظيفة رئيس إدارة تنمية القوى البشرية ، أو رئيسا لإدارة الاستحقاقات فى شركة متوسطة الحجم . ربما أنت عضو فى فريق القوى البشرية فى مصنع جديد أو ربما أخصائى الموارد البشرية الوحيد فى شركة صغيرة أنشئت حديثا ، أو قد تكون نائب رئيس مجلس الإدارة لشئون الأفراد فى شركه عملاقة . لايهم كثيرا ما هى وظيفتك فأنت تريد أن تبذل قصارى جهودك للتأكد أن نظام تقييم الأداء الذى تصممه سوف يكون أداة مفيدة لمنظمتك .

فى هذا الفصل سوف نناقش الأسئلة الحرجة التى تحتاج إلى الإجابة عليها أثناء خطواتك فى العملية التصميمية . نقدم فى هذا الفصل مدخلا رئيسيا لتصميم تقييم الأداء ونشير إلى مدخل إحدى الشركات فى العملية التصميمية، بعد تحليل تجربة الشركة ، وتعديل مدخلها التصميمى لتحديد العملية النموذجية ، وذلك بحسب متطلبات العرض و المناقشة .

المبادئ المرشدة فى التصميم

فى هذه النقطة نريد أن يركز القارئ على عملية التصميم The Process, of Design ، وليس على محتواها . على ضوء ما تم فى الشركة «س ص» ما العملية التصميمية المناسبة ؟

نحن نعتقد أن العملية التصميمية يجب أن تقوم على خمسة مبادئ مرشدة .

المبدأ الأول : اعمل على دمج الأطراف المعنية :

Get The Right People Involved

إن القاعدة «الذهبية» فى أى نوع من أنواع الجهود التصميمية هى فى

العمل على دمج الأطراف التي سوف تستخدم النظام فى تصميمه . فى تجربة الشركة «س ص» عملت محاولة لدمج أخصائى الموارد البشرية فى العملية التصميمية من المدير التنفيذى للاستحقاقات ، وهذا عمل جيد ، ولكنه لو اتسعت دائرة المشاركة لتشمل كل المديرين والعاملين الذين سوف يستخدمون النظام لدل ذلك على أنه قد فهم جيداً العمل الذى يقوم به ، وجاء تصميم نظام تقييم الأداء ليساعدهم على تحسين أدائهم .

نظم تقييم الأداء نظم سياسية بالدرجة الأولى ، أى أنها تقوم على العلاقات الاجتماعية والشخصية بين أطرافها ، كما أنها تطبق فى يثبات تنظيمية مركبة ، ولذلك فإن اندماج أطراف النظام فى مرحلة التصميم ركن أساسى فى نجاح تطبيق النظام . يبنى الاندماج فى العملية التصميمية على الالتزام فى استخدام نظام الأداء ، والنجاح يتطلب الالتزام .

المبدأ الثانى : انظر إلى تقييم الأداء على أنه جزء من نظام مركب .

تقييم الأداء جزء مكمل لأجزاء إدارة القوى البشرية ، يؤدى التقييم غالباً إلى إجراءات متعلقة بالأجور والترقيات ؛ وهو فى نفس الوقت جزء من المكونات الثقافية للمنظمة .

كان المدير التنفيذى للاستحقاقات فى الشركة «س ص» على دراية جيدة بهذه الحقيقة ، عندما لاحظ أن نظام تقييم للأداء الذى يقوم على المشاركة سوف يتطلب تغييرات جوهرية فى نمط الإدارة بالشركة ، ولكن مدير الاستحقاقات وزملاؤه لم يكونوا يعرفون ماذا يفعلون لإحداث التغيير السلوكى فى الإدارة . لقد ركزوا فقط على نظام تقييم الأداء ، بينما كان المطلوب إحداث التغيير فى مجالات عديدة أخرى . مرة أخرى اندماج الأطراف المعنية كان يمكن أن يحسن فرص مبادرات النجاح .

المبدأ الثالث : تعلم من التطبيق .

نادراً ما يتم إحداث التغييرات الكبيرة صحيحة ١٠٠٪ نتيجة طول خطوات ووقت التطبيق . ما هى الوسيلة أو الحيلة لتفادى ذلك ؟ أن تدرس التطبيق لكى يمكن عمل التعديلات اللازمة فى وقتها ، سواء فى النظام ذاته أو فى طريقة

التصميم أو حتى فى التطبيق . على سبيل المثال فى الشركة «س ص» يعرف المدير التنفيذى للاستحقاقات الآن أن هناك نظامين يوجدان فى عقول كل من المديرين والعاملين . يريد المدير التنفيذى عقد لقاءات تضم المديرين والعاملين معا ، ويحاول أن يجعل النظام يستجيب لمطالبهم جميعا . إذا نجح مدير الاستحقاقات فى ذلك فإنه يكسب إضافة زوايا جديدة للنظام ، ومزيدا من الالتزام للتطبيق .

المبدأ الرابع : لتكن مرنا .

لكى يتم التطابق والتنسيق القانونى بين وحدات المنظمة المختلفة فهناك عناصر معينة فى نظام تقييم الأداء لابد أن تكون جامدة وغير مرنة Inflexible . فيما عدا ذلك يوجد العديد من العناصر والبند التى تتطلب المرونة التى تسمح بإثراء أداء العاملين - يجب أن يحدد بوضوح ما هو قابل أو غير قابل للتفاوض - غالبا يفشل مصممو نظم تقييم الأداء فى ذلك لأنهم يدخلون بعض مصالحهم الخاصة فى عناصر معينة من النظام ويصرون - ضد كل الحجج والأسانيد العقلية - على تطبيق هذه العناصر .

المبدأ الخامس : كن صبوراً .

لأن نظم تقييم الأداء جزء من البيئات التنظيمية المعقدة (المركبة) ، ولأنها غالبا تتطلب تغييرات فى القيم الجوهرية والسلوك ، فإنها تحتاج إلى وقت لكى يمكن تعلمها . تحذر أدبيات التغيير التنظيمى أو تنصح المديرين بأن يتحلوا بالصبر ، ونظم تقييم الأداء ليست استثناء . لكى يتعلم الأفراد المهارات الجديدة والطرق الجديدة للسلوك فإن ذلك يحتاج إلى وقت ، وقد يتطلب الموقف إعادة تدريب وتقييم وتعديلات مستمرة للنظام .

« عملية تصميم واقعية »

فيما يلي عملية تتكون من سبع خطوات ، إذا تم الأخذ بها في ضوء المبادئ الخمسة السابقة سوف تقودك إلى تصميم و تطبيق نظام ناجح لتقييم الأداء :

الخطوة الأولى : الاختيار الصحيح لأطراف النظام :

كثيرا ما يتم تجاهل هذه الخطوة أو يساء تطبيقها في تصميم نظم تقييم الأداء ، يحدث الخطأ هنا من تجاهل حقيقة أن نظام تقييم الأداء جزء من بيئة تنظيمية معقدة ، على الأقل ثلاث مجموعات من أطراف التعامل لابد أن تشملهم عملية التصميم : الإدارة العليا ، أخصائي القوى البشرية ، وأخيرا مستخدمى النظام (المديرين والعاملين) .

لأن الإدارة العليا هى التى تضع القرارات والفلسفة الاستراتيجية للمنظمة ، فإن أى نظام لتقييم الأداء لابد أن يعبر عن قيمهم واتجاهاتهم . لا يهم أن يدخل أعضاء الإدارة العليا فى تفاصيل تصميم النظام ، ولكنهم لابد أن يحددوا الخطوط العريضة لمستوى الاستراتيجية التى يسعى النظام إلى تحقيقها ، وعندما تتغير الاتجاهات لابد من إعادة استشارة الإدارة العليا أو اندماجها فى إدخال التعديلات المناسبة لنظام التقييم .

إذا فشل نظام تقييم الأداء فى أن يأخذ فى اعتباره أهداف المنظمة والاتجاهات الجديدة فسوف لا يستمر طويلاً ، ولكن عندما يرتبط النظام بأهداف المنظمة يمكن أن يكون مفيداً جداً . على سبيل المثال أحد أقسام شركة كبيرة كان يعانى باستمرار من التأخير فى تسليم منتجاته ، وفقدت الشركة جزءا كبيرا من حصتها التسويقية ، لذلك بدأت الإدارة العليا بالقسم تدخل بند الالتزام بمواعيد التسليم ضمن بنود تقييم الأداء . عندما تم هذا التغيير ، وشعر العاملون بأهمية هذا البند ، اتخذ نظام تقييم الأداء بجدية وتحسن موقف مواعيد التسليم ، العملية الإدارية لنظم تقييم الأداء من اختصاص إدارات وإخصائي القوى البشرية ، ومن ثم فمن المهم جداً اشتراكهم فى عملية التصميم . يحتاج تصميم النظام إلى خبراتهم وأيضاً التزامهم ، فهم فى وضع

وظيفى يسمح لهم بإدراك ميكانيكية النظام والجديد فى تطبيقاته ومتطلباته القانونية واللائحية ، بالإضافة إلى ارتباط نظام تقييم الأداء بغيره من نظم الموارد البشرية .

إذا لم يخدم نظام تقييم الأداء العاملين والمديرين بأن يساعدهم على إنجاز مهامهم الوظيفية فلن يستخدموه . وكلما كانت لهم كلمة فى تصميم النظام توقعوا أنه سوف يكون مفيداً لهم ، وبالتالي تتوقع الإدارة التزامهم بالتطبيق . فإن النظام وجد من أجلهم .

الخطوة الثانية : قرر شكل العملية لكى تقودك إلى التصميم .

عندما تتحدد أطراف النظام بدقة ، يصبح عليك أن تقرر كيف سوف تسير جهود التصميم ، وإشراك الأطراف المعنية . من الناحية النمطية تستخدم المنظمة أحد بدائل ثلاثة لتصميم نظام تقييم الأداء :

أ - الاستعانة باستشارى خارجى An Outside Consultant .

ب - إدارة تطوير مركزية (إدارة الموارد البشرية) .

ج - فريق عمل ، ونحن ننصح بالجمع بين البدائل الثلاثة .

قد تبدأ عمليتك التصميمية ببعض الاستشارات الخارجية ، وبمشاركة من أعضاء الإدارة العليا ، إنك تحتاج فى هذه المرحلة التأكيد على مستوى الأداء الحيوى بالنسبة للاتجاهات الاستراتيجية لمنظمتك ، وبما يتفق وقيمها الأساسية ، تحدد هذه المعلومات إطاراً لجهود التصميم . إنك تحتاج إلى الإدارة العليا لكى تعتمد وتمول أى إجراءات تصميمية أو إعادة تصميم ، بدون سلطات هذه المجموعة فلن ينال النظام أى تدعيم أو اهتمام .

نحن ننصح بأن تطلب من الإدارة العليا بمنظمتك أن تعهد إلى لجنة معينة يتم تشكيلها ، وتكون مهمتها إما أن تعمل مع الاستشارى لإعادة تصميم النظام أو تتولى بنفسها جهود إعادة التصميم ، إذا أحسن إدارة فرق العمل هذه تصبح فعالة لأنها تعمل على تنسيق وتكامل أجزاء عديدة فى المنظمة ، كما أنها تتقدم بحلول جيدة بسبب تعدد معارف وخبرات وتوجهات أعضائها . وغالباً تحوز هذه الفرق الالتزام والمشاركة من أعضاء المنظمة ، لأنها تساعدهم على النمو ، وتقدم لهم معلومات وخبرات قيمة .

ليس من السهل إدارة فرق العمل حيث يتعرض أعضاء هذه الفرق لتعدد الرئاسات وتنازع المطالب ، كما أن الوصول إلى تحديد أولويات أمام مهمة فريق العمل من الأمور الصعبة ولكنها مهمة جداً . إذا تم معالجة المسائل الحساسة فى بداية عمل الفريق ، تصبح إدارة الفريق بعد ذلك أكثر سهولة من حيث المهام التى كلفت بها ، ومسائل القيادة وكذلك العضوية وبداية العمل .

الخطوة الثالثة: قيم الموقف التنظيمي الحالي .

تستهدف هذه الخطوة من العملية التنظيمية الكشف عن ماهية الممارسات القائمة فى نظام تقييم الأداء ، ما الجيد منها و ما الذى يثير المشكلات، ولأن نظام تقييم الأداء لا يعمل فى فراغ ، بل هو جزء من نظام أكثر تعقيداً ، فلا بد من فهم بعض الشيء عن أنظمة الموارد البشرية الأخرى ، وثقافة المنظمة ، والمتطلبات القانونية من نظام تقييم الأداء . هذه المعلومات مطلوبة لتركيز التحرك فى الخطوات التالية ، تعتمد المناقشات التالية على نتائج البحوث والدراسات التى قام بها استشاريون . إنها تحدد أنواع المعلومات لتقييم المنظمة التى تسعى لإعادة تصميم نظام تقييم أدائها ، تؤدى هذه المعلومات إلى فهم القوى الدافعة للتغيير ، تقييم النظام الحالي ، تقييم البيئة التنظيمية ، قياس المناخ التنظيمى ، فهم مدى تأثير تصميم المنظمة وتصميم العمل ، وأخيراً تقييم المتطلبات القانونية .

لا بد أن يأتى على قائمة أولويات العمل فى إعادة تصميم نظام تقييم الأداء ، فهم من أين جاءت ضغوط إعادة التصميم . يساعد على ذلك إجراء اللقاءات مع كبار المسؤولين بالمنظمة بالإضافة إلى استخدام مسوحات الاتجاهات At-titude Surveys . وذلك لمعرفة من هم الذين يؤيدون إحداث التغيير ولماذا ؟

قد تأتى الضغوط من نظام الاستحقاقات ، حيث يتطلب نظاماً يفرق بين أصحاب الأداء المرتفع وذوى الأداء الضعيف أو غير ذلك من القرارات الإدارية مثل التنقلات أو الترقيات ، وقد يشكو بعض المديرين من تجاوزات الإدارات المختلفة فى درجات ورتب التقييم ، علماً بأنه قد لا يكون الحل فى تغيير نظام تقييم الأداء ذاته ، وإنما يتطلب تدريب المديرين فى الإدارات المختلفة على توحيد مفاهيم استخدام النظام القائم .

هناك بحوث ودراسات تشير إلى أن هناك نظاما رسمية لتقييم الأداء ونظاما غير رسمية التي تستخدم بالفعل ، وأن العاملين يرون فى النظام غير ما يراه المدبرون، وهناك مسوحات تمت فى بعض الشركات ، لا يرى العاملون أن هناك ارتباطا بين تقييم الأداء ونظم الأجور والمكافآت بها . فى أيامنا هذه حيث نعيش بيئة تنظيمية عالية التكنولوجيا قد لا يرتبط نظام الأجور بدرجة كبيرة بنظام تقييم الأداء ولكنه يرتبط بالربحية ، وفى هذه الحالة نرى أنه لابد من ربط نظام تقييم الأداء بنظام التدريب لتصحيح فجوة الأداء وانحرافات المهارة .

المتغيرات التى يجب قياسها فيما يتعلق بالمناخ التنظيمى تتضمن : الثقة ، والتدعيم والصراحة ، وحجم المشاركة فى مهام العمل ، وبدون تحقق هذه العوامل يصبح من الصعب توقع وجود نظام تقييم أداء يشبع الحاجات التنموية للعاملين ، وحيث تكون قنوات الاتصال فى المناخ التنظيمى من أعلى إلى أسفل فقط تزداد فيه المقاومة لأى نظام جديد ومن بين ذلك نظام تقييم الأداء، كما حدث فى الشركة «س ص» حيث أن إدارة الشركة مستبدة Autocratic ، والمستويات التنظيمية متعددة . ونادرا ما تم سؤال العاملين عن رأيهم فى أى شىء ، وخاصة فيما يتعلق بأدائهم ، تعكس نظم تقييم الأداء غالبا كل نظم المنظمة الأخرى : نظام اتخاذ القرارات ، نظام تنظيم وتوصيف الوظائف ، وغيرها من نظم وسياسات المنظمة .

تفضل كثير من نظم تقييم الأداء لأنها لم تأخذ فى اعتبارها تصميم العمل . ربما تكون العبارة الصحيحة أن نقول إننا غالبا نرى العمل وقد تفكك نتيجة التصميم غير الفعال لنظم تقييم الأداء . على سبيل المثال نجد إحدى الشركات التى تسند تطوير منتجها إلى فرق العمل تصمم نظام الأداء بها عن طريق هيكل التنظيم الوظيفى ، تطلب هذه الشركة وضع تقييم الأداء بواسطة مديرى الوظائف ، بدون مدخلات من مديرى فرق التطوير ، ونتيجة لذلك فإن الأعضاء الذى يعملون فى فرق العمل هذه يظهرون ولاءهم ، ويفضلون البقاء فى وحداتهم التنظيمية ، حيث مديروها هم الذين يضعون لهم تقييم الأداء ، يعانى الفريق من عدم الالتفات إليه ، وتعانى الشركة من مشكلات الالتزام بمواعيد تسليم منتجاتها . مثال آخر للفشل فيما يتعلق باستخدام فرق العمل : عندما تتطلب نتائج العمل تضافر جهود أعضاء الفريق فى وقت واحد ، يصبح

قياس أداء الفرد من المستحيلات ، وإذا تم التفكير فى عمل ذلك فهو ضد الإنتاجية . إن نظم تقييم الأداء ليست من امتيازات الإدارة ، إنها جزء من النظام القانونى ولذلك فإن نظام تقييم الأداء لابد أن يغطى المتطلبات القانونية ، والتي سوف نتعرض لها فى الجزء الأخير من هذا الفصل .

الخطوة الرابعة : حدد أهداف وأغراض النظام .

لنظام تقييم الأداء أغراض متعددة فى إحدى التمرينات التى نجربها غالبا أثناء دورات تدريب المديرين التنفيذيين ، نطلب منهم الإجابة عن هذا السؤال : لماذا تباشرون نظم تقييم الأداء ؟ كانت الاختلافات فى الإجابة بين الشركات طفيفة ، ولكنها بصفة عامة تتضمن الآتى :

- كأساس للاستحقاقات المالية والمكافآت .
- لتخطيط المسار الوظيفى Career Planning .
- كأساس لتخطيط القوى البشرية Human Resources Planning .
- كأساس لتحسين الأداء Performance Improvement .
- لتوثيق قرارات شئون الأفراد (المستخدمين) Personnel : النقل والترقية والفصل .

- لكى يعرف العاملون موقفهم الأدائى عن طريق التغذية المرتدة .
- كأساس لتنمية وتطوير الأفراد .

الأكثر إثارة فى هذا التمرين درجة الاختلاف بين المديرين حول مدى أهمية هذه الأهداف ، والدهشة التى تعترى المتدربين عندما يكتشفون أنهم مختلفون مع أغراض نظم منظماتهم . قد سألنا المقيمين والمقيمين فى شركات كثيرة عن ماذا يعتقدون فى الأهداف الحقيقية لنظام تقييم الأداء ، وماذا تحقق من هذه الأهداف من وجهة نظرهم ؟ وفى كل منظمة خضعت للدراسة كانت النتائج واحدة: نظم تقييم الأداء بـلاتغيير ، لها أهداف متعددة ، والمقيّمون بلا تغيير أيضا تختلف وجهات نظرهم حول هذه الأغراض .

الغرض النهائى لأى نظام تقييم أداء يجب أن يكون التأثير الإيجابى فى أداء

المنظمة The Performnce of The Organization ، ولأن تقييم الأداء يعتبر عنصراً رئيسياً في كثير من الأنظمة داخل المنظمات التي تستخدم للتأثير على أداء الأفراد ، ولذلك يمكن أن يلعب التقييم دور الأداة كغرض Instrumental Purpose في كل الأنظمة .

على سبيل المثال ، عندما تستخدم نظم الاستحقاقات المالية لتحفيز الأداء الجيد يصبح التقييم ضرورة لتحديد متى يحدث الأداء الجيد ، ومن هم أصحابه . ومثال آخر ، يمكن ربط نظام تقييم الأداء في توصيف العمل وتحديد بطريقتين :

أحيانا نظم التقييم تبدأ مع توصيف العمل والذي يقوم على التحليل الرسمي للوظيفة Formal job Analysis وأحيانا أخرى يدخل تحديد العمل ضمن نظام تقييم الأداء كما يحدث في منهج الإدارة بالأهداف Man-agement By Objectives ، حيث يحدد العمل ضمن خطوات تقييم الأداء . كما سبق القول في طرق تقييم الأداء ^(١) .

يساعد نظام تقييم الأداء ونظام التدريب أيضا ، حيث يمكنه أن يحدد من الذي يجب أن يتدرب ، وماهى احتياجاته التدريبية . يمكن أن تقدم هذه المعلومات إلى إدارة التدريب لكي تبنى على أساسها خططها وعروضها التدريبية، التغذية المرتدة ضرورة لمساعدة العاملين على فهم وظائفهم ، وتنمية وتحسين أدائهم ، ونظم تقييم الأداء هى «الميكائزم» الرسمي الوحيد لتقديم التغذية المرتدة فى كل المنظمات تقريباً . لكي نستمر فى مناقشتنا عن ارتباطات تقييم الأداء بالنظم التنظيمية الأخرى ، يمكننا أن نلاحظ أن تسكين الأفراد فى وظائفهم يتم من خلال نظام الاختيار وعمليات الترقية ، وإجراءات إدارة المسار الوظيفى ، وأن للتقييم استخدامين فى قرارات التسكين ، أولاً: يمكن أن تصبح مخرجات نظام تقييم الأداء مدخلات لنظام تسكين الأفراد ، على أساس تحديد ما إذا كان الفرد يمتلك المهارات ، والقدرات و الخصائص والسمات الأخرى الضرورية لوظيفة معينة ، وثانياً : أنه عن طريق أحكام وتقديرات مستوى أداء الأفراد يمكن تقييم سياسة الاختيار والتعيين بالمنظمة .

(١) انظر طريقة وضع الأهداف Goad setting ص ٩٦ .

تصمم نظم تخطيط المسار الوظيفى لمساعدة العاملين على الحصول على الفهم الحقيقى للفرص المتاحة أمامهم فى سلم الترقى الوظيفى ، وتساعد المنظمة أيضا على تنمية الكفاءات التى تحتاجها . هنا أيضا يقدم تقييم الأداء المبادرات التى تساعد على إنجاز هذه المهمة . وحتى إذا كان لدى المنظمة نظاماً مستقلاً للمسار الوظيفى فإنه لا بد أن تتضمن تقييما واقعيا لأداء ومهارات العاملين الحالية ، وأخيراً يأتى نظام تخطيط القوى البشرية ، والذى تعتبره المنظمة أليتها المهمة لتحديد الكفاءات والتخطيط لحسن توظيفها وتنميتها ، وتستخدم المنظمات نظم تقييم الأداء عادة لتوفير المعلومات اللازمة لذلك .

نكرر مرة أخرى وثالثة الأهمية البالغة لتحديد أغراض نظام تقييم الأداء ، إن عملية تقرير أغراض النظام تساوى تماما عملية تحديد اتجاه السفينة ، لا يمكنك أن تبدأ عملية الإبحار دون أن تحدد إلى أين سوف تسير ، وبالتالي لا يمكنك تصميم نظام تقييم الأداء دون فهم أغراضه بوضوح ، ذلك لأن نجاح تصميم النظام يتوقف على مدى فهمك لأغراضه ، فى المنظمات التى تقوم على الهياكل وتعدد المستويات الوظيفية لا بد أن تتأكد أن النظام يخدم على الأقل الأغراض التى رأتها الإدارة العليا (مستخدمو النظام لهم أغراضهم ، ولكنها قد تستمر فى عقولهم) . إذا كانت الإدارة العليا من سياستها مراجعة وإقرار تصميم النظام كفريق أو لجنة عليا ، فهذا يضمن أن الأغراض التى اقترحتها لجنة إعداد التصميم سوف يتم اعتمادها من أعضاء الإدارة العليا ، يجب أن تتفق الأغراض التى يوافق عليها أعضاء الإدارة العليا من توفير نظام لتقييم الأداء مع القيم التى وضعوها للمنظمة ككل . إذا اعتقدت الإدارة العليا أن نمو وتنمية أعضائها من العاملين يعتبر قيمة أساسية بالمنظمة ، ولذلك فإن الأغراض التى يختارونها للنظام لا بد أن تدعم هذه القيم .

الخطوة الخامسة : صمم نظام تقييم الأداء

الخطوة التالية فى عملية التصميم الناجح أن يتوافر لديك معرفة بالبدائل المتاحة ، إنها كثيرة ولكل منها مزاياها وعيوبها . وعندما تستوعب مفاهيم وأبعاد البدائل المتاحة يجب أن تنظر إليها فى ضوء احتياجات المنظمة وأغراض تقييم الأداء ، يساعد ذلك على اختيار أنسب عناصر الأداء التى تلبى احتياجاتك ، ويوضح الجدول التالى هذه العناصر ، وعلاقتها باحتياجات المنظمة :

جدول رقم (٦)
عناصر التصميم التي تخدم أغراضا معينة

الفرض	عناصر التصميم «طرق التقييم»
تحسين الأداء	وضع الأهداف
الترقية	مؤشرات أو أدلة القابلية للترقية (تعكس التوقع بالأداء في المستقبل ولكن ليس بالضرورة أن تكون مقاييس الماضى صالحة للأداء في المستقبل) .
تنمية المهارات	القياسات التي تركز على السلوك (تحدد الضعف في المهارات المرتبطة بالأداء) .
تخصيص المبالغ المحدودة في الميزانية	الترتيب (تلبية للمتطلبات القانونية ، يجب أن يكون هناك اهتمام لكي تتأكد أنه لا يوجد تحيز وأن المقيمين على دراية تامة بأداء المقيمين) .

في الشركة «س ص» تضمنت الإجراءات التي اتخذها المدير العام التنفيذى للاستحقاقات لتصميم نظام تقييم الأداء تشكيل لجان فرعية لاقتراح بدائل إضافية ، واختيار عناصر «طرق تقييم» محددة ، تناولت إحدى اللجان عملية التقييم Appraisal Process . واهتمت أخرى بنماذج التقييم The Forms وظفت كل لجنة خبرات أعضائها ، بالإضافة إلى دراسة تجارب بعض الشركات الأخرى ، وحيث إن تشكيل اللجان يضم أخصائيين من إدارات القوى البشرية - (كان يطلق عليها ومازال في بعض المنظمات إدارات الأفراد أو شؤون العاملين) فإن اهتمامات هذه اللجان بالضرورة سوف تتركز على ربط النظام بأنظمة القوى البشرية الأخرى (تم تكوين لجنة فرعية لمراجعة ربط التقييم بنظام الاستحقاقات) .

بسبب تشكيل فريق العمل وبسبب مبادرات التحليل والتشخيص تم التركيز على نظام تقييم الأداء (PA) ، وليس البيئة التنظيمية الداخلية «المناخ

التنظيمي» بمفهومها الواسع ، لم تهتم الجماعات الفرعية بالتغييرات المطلوبة في ثقافة المنظمة كضرورة أساسية قبل التفكير في تطبيق تصميم نظام جديد لتقييم الأداء ، إنهم قد قدموا عملاً جيداً يؤكد على أن نظام تقييم الأداء يجب أن يرتبط بنظم القوى البشرية ، ولكن عملهم كان ناقصاً في عدم تأكيده على أن نظم تقييم الأداء يجب أن تكون جزءاً مكملًا للمناخ التنظيمي للمنظمة ، مرة أخرى يأخذ التصميم الناجح البيئة والمناخ التنظيميين في اعتباره : وجهات نظر الأطراف المتعددة للنظام ، وكذلك قيم المنظمة . ويوضح الجدول في الصفحة التالية ما إذا كان نظام الأداء المقترح يناسب البيئة التنظيمية ومناخها التنظيمي أم لا . إنه يقوم عناصر «طرق» تقييم أداء معينة يمكن أن تناسب قيم تنظيمية محددة .

إن العناصر التي يضمها الجدولان السابقان تشكل قائمة تحتاج إلى معرفة بخلفية نظم وأبعاد تقييم الأداء والتي يعالجها هذا الجزء من الكتاب ، وعموماً فإن الذي يتصدى لعملية التصميم لابد أن يجيب على الأسئلة التالية :

- ماذا نعني بمصطلح الأداء ؟
- يجب الباب الأول على هذا السؤال .
- من الذي يقوم بعملية التقييم ؟
- كيف تطبق عملية تقييم الأداء ؟
- يجب الباب الثاني على هذين السؤالين .
- متى يتم تقييم الأداء رسمياً ؟
- تأتي إجابة هذا السؤال في هذا الفصل .

جدول رقم (٧) طرق تقييم الأداء وقيم المنظمة

القيمة «تعبّر عن الاستراتيجية»	طريقة التقييم المناسبة
اندماج العاملين	- التقييم بواسطة الزملاء By Peers - نظام المشاركة Participative System - التقييم الذاتي - وضع الأهداف بالتبادل Mutually - تحديد العمل ومعايير الأداء بالتبادل - المبادرات والاقتراحات من العاملين
الرقابة الهيكلية - Hierarchical Control	- مراجعة المستوى الأعلى تنظيمياً للمستوى الأدنى . - لا يشارك العاملون في بنود أداء معينة - تحدد الإدارة العليا معايير العمل والأداء - التقييم بواسطة الرؤساء
التوجه للمخرجات	- طريقة وضع الأهداف Goal setting - الإدارة بالأهداف والنتائج (MBO)
التوجه للعملية	- طرق تقييم الأداء التي تركز على السلوك .

الخطوة السادسة : التجربة مع التطبيق

بعد أن يتم تصميم النظام ويصبح جاهزاً للتطبيق ننصح باختيار النظام أولاً في دائرة ضيقة قبل تعميمه على جميع أجزاء المنظمة . يتقبل النموذج الصحيح للتصميم المبدأ القائل لا يوجد من يصل إلى تصميم صحيح ١٠٠٪ من أول مرة بالإضافة إلى أنه - أى التصميم الصحيح - يعتبر التطبيق مرحلة إضافية في تطوير التصميم .

تساعدك إجابة الأسئلة التالية في تحديد الوحدة التنظيمية التي تكون مناسبة لاختيار النظام الجديد «وحدة استطلاعية» :

١ - هل حجم الوحدة مناسب ؟ صغير إلى الدرجة التى تسمح بدراسة التجربة دراسة وافية ، وكبير إلى الدرجة التى توفر التنوع المطلوب لعملية التعميم ؟

٢ - هل البناء التنظيمى للوحدة يعتبر نمطا ونموذجاً بالنسبة لباقى الوحدات ؟ وهل التنظيم الشبكى الذى تجربته المنظمة ممثلاً فى هذه الوحدة التجريبية ؟

٣ - هل وظيفة الوحدة التجريبية قابلة للتعميم ؟ وهل تجريب نظام فى وحدة للمبيعات يصلح لتطبيقه فى وحدة البحوث والتطوير ؟

٤ - هل هذه الوحدة مقبولة سياسياً (علاقاتها مع باقى وحدات المنظمة) ؟ وهل سوف تعتقد باقى الوحدات أنها مجرد وحدة تجريبية ؟

٥ - هل الوحدة التجريبية لها سمعة إيجابية أو سلبية فى مجال معين منتجة ، متسببة شديدة ، كسولة ؟

٦ - هل الإدارة العليا مدعمة ؟ إن العملية الاستطلاعية غالباً شاقة ومربكة وبدون دعم وتأييد الإدارة العليا ، قد يطلب منك أن تغادر المكان قبل أن تعرف ما كنت تبحث عنه .

فى معظم الحالات نجد أن أكثر المواقع ملاءمة هو ذلك الموقع أو تلك الوحدة التى سوف تتكرر بصورة أو بأخرى عند تعميم التطبيق للنظام ، يتم أحياناً اختبار نظم التقييم الجديدة فى داخل أقسام شركات كبيرة الحجم أو وحدات تنظيمية ومنفصلة .

نحن نعرف شركات بترولية كبيرة طبقت نظام تقييم أداء المديرين التنفيذيين فى إداراتها القانونية ، وفى أحد أقسامها الكبيرة فى نفس الوقت ، لأن العدد الفعلى للمديرين التنفيذيين قليل نسبياً ، ولكنه متنوع ، اختارت الشركة موقعين لاستطلاع نظام تقييم المديرين التنفيذيين للتأكد من جدوى النظام قبل تعميمه ، لا يصلح أى موقع بمفرده أن يكون قابلاً للتعميم لكل أجزاء المنظمة ،

إن الاستراتيجية المثلى فى مثل هذه الحالات أن تستخدم وحدات استطلاعية متعددة (ثلاثة أو أكثر) . إن الاختلافات بين الإدارات المتعددة سوف توفر فرصا كبيرة لاكتشاف المشكلات التصميمية ، وتختبر قوة ودقة التصميم .

نعود إلى شركة «س ص» ، أصبح واضحا أن النظام الذى تم تصميمه لم يكن هو النظام الذى يتم تطبيقه ، هذه حالة تكاد تكون عامة ، يمثل الفشل فى اختبار التطبيق خطأ عاما فى معظم المنظمات ، ولكن الشركة «س ص» للحقيقة اختبرت النظام قبل تطبيقه . ما حدث للمعلومات المتولدة عن اختبارات التطبيق هو جوهر الموضوع . يجب أن يكون المصممون على استعداد للتعلم من اختبارات التطبيق ومن التطبيق ذاته : قيمة المعلنة وقيمة المطبقة بالفعل ، يجب أن يسألوا عن سبب عدم التطبيق الكامل للنظام .

على سبيل المثال ، هل فهم النظام على أنه أداة فى يد الإدارة ؟ هل يفتقر الأفراد إلى المهارات اللازمة لتطبيق النظام ؟ هل قيم النظام تتصادم مع قيم المنظمة ؟ هل النظام معطل وثقيل ؟ هل النظام يجعل عمل الأفراد أكثر صعوبة ؟ قبل أن يطبق النظام ، هل كان يتطلب إحداث تغييرات جذرية فى طريقة عمل الأفراد ؟ هل تم تصميم الوظائف تصميمًا صحيحًا ؟

بعد الإجابة على هذه الأسئلة وغيرها ، يجب أن تكون على استعداد لتغيير النظام أو أى ظواهر أو مجالات تنظيمية أخرى . هنا حيث يفشل المصممون ، وذلك عندما يتشبثون بتطبيق أنظمة تقييم أداء سابقة التجهيز ، وهنا أيضا حيث ينجح المصممون ، عندما يتسمون بالمرونة والالتزام لإنشاء نظام يقابل احتياجات المنظمة والعاملين .

واجهت وحدة البخار بالشركة «س ص» هذا التحدى ، تطلب النظام الذى طبقته هذه الوحدة مشاركة من المديرين والعاملين ، لم تكن المنظمة ككل مستعدة لمعالجته ، كان مدير عام وحدة البخار يعتقد بأن مشاركة العاملين يمكن أن تكون من القيم المهمة لإدارة الوحدة ، وقرر عدم تغيير هذا الاتجاه فى نظام تقييم الأداء المقترح ، بل إنه استخدمه كرافعة للتغيير Achange Lever

لكى يسود مبدأ المشاركة فى كل أنحاء المنظمة ، وبهذه الطريقة استخدم نظام تقييم الأداء لقيادة التغيير التنظيمى To Lead Organizational Change . أظهر التطبيق الاستطلاعى للنظام فى وحدة البخار أن العاملين تنقصهم المهارة اللازمة لوضع الاهداف والتغذية المرتدة ، اجتمعت مجموعة من العاملين لدراسة وتقييم التجربة الاستطلاعية واقترحت توفير مكتبة من شرائط الفيديو ، وبعض المواد التدريبية الأخرى لكى تتيح الفرصة للعاملين لتنمية وتنشيط مهاراتهم قبل وضع الأهداف أو تقديم التغذية المرتدة ، لقد أقيمت المكتبة ، وزادت مهارات العاملين وتدعمت حركة مشاركتهم .

هناك طريقتان للتفكير فيما يتعلق بالتجربة مع التطبيق : إحداهما أن تفكر فى الاختبارات الاستطلاعية على أنها خطوة على طريق تنمية تصميم النظام ، والطريقة الأخرى أن تعامل الاختبارات الاستطلاعية على أنها تجارب قبل أن تطبق نظم التقييم ، فهى ليست أكثر من إنها أفكار : يعنى التطبيق اختبار هذه الأفكار ، وكيف سوف تعمل فى مواقف تنظيمية مختلفة حتى إذا كان قد سبق تطبيق هذه الأفكار فى أماكن أخرى لابد من الاختبار الاستطلاعى لكى نتأكد كيف تسير الأمور مع التجربة التطبيقية ثم نجرى التعديلات اللازمة قبل تعميم واستخدام النظام بصفة نهائية .

الخطوة السابعة : قيم وراقب النظام

يتطلب تصميم النظام تغذية مرتدة عن النتائج بمجرد تطبيق النظام كما تم تصميمه (أو كما تم إعادة تصميمه) ، فإنك لابد أن تتأكد بأن النظام قد حقق أهدافه ، هذه الخطوة قد اتخذت بالفعل مرات عديدة أثناء عملية التجريب ولكن لا يجب أن تنسى أنه خلال مراحل تطوير النظام ، قد تتغير أهدافه لمقابلة احتياجات العمل المتغيرة .

المعلومات التى يتم الحصول عليها خلال هذه المرحلة هى التغذية المرتدة لتأكيد استمرارية فعالية النظام ، ونحن ننصح باختبار فائدة وأداء النظام كل سنة ، أو على الأكثر كل سنتين ، يأتى بعد ذلك عمليات مسح رضا وفعالية

العاملين مع النظام الجديد ، إذا لم تجر هذه الرقابة على تلك الموضوعات المختلفة فسوف تفقد فرص كبيرة لتحسين فعالية وكفاءة نظام تقييم الأداء (PA) .

من المهم أيضا اختبار قدرات النظام الدفاعية فيما يتعلق بالنواحي القانونية Legal Defensibility ، يجب أن يكون التركيز على توزيع الدرجات والرتب التقييمية واختبار ما إذا كان هناك أى تمييز بسبب السن أو النوع أو العنصر. على سبيل المثال هل ذوى البشرة السوداء يحصلون على تقييم أقل من نظرائهم ذوى السلالة البيضاء ؟ هل الأفراد فوق سن الأربعين يحصلون على رتب أعلى أو أقل ممن هم أقل من الأربعين عاماً ؟ هل هناك تحول فى نسب توزيع الدرجات ؟ هل نسبة الامتياز لارتفاع على عدد ٢ ٪ من العاملين ؟

من السهل توفير البيانات الرقابية ، حينما تتوافر قاعدة بيانات بسيطة خاصة بالموارد البشرية ، تأكد بأن بنود تقييم الأداء أحد مدخلات هذه القاعدة من البيانات ، عندما تتم هذه الخطوة فإن النظام يسمح لك بتحليل كل المعلومات فى قاعدة بياناتك Your Data Base ، من حيث إنها تتعلق بنظام تقييم الأداء.

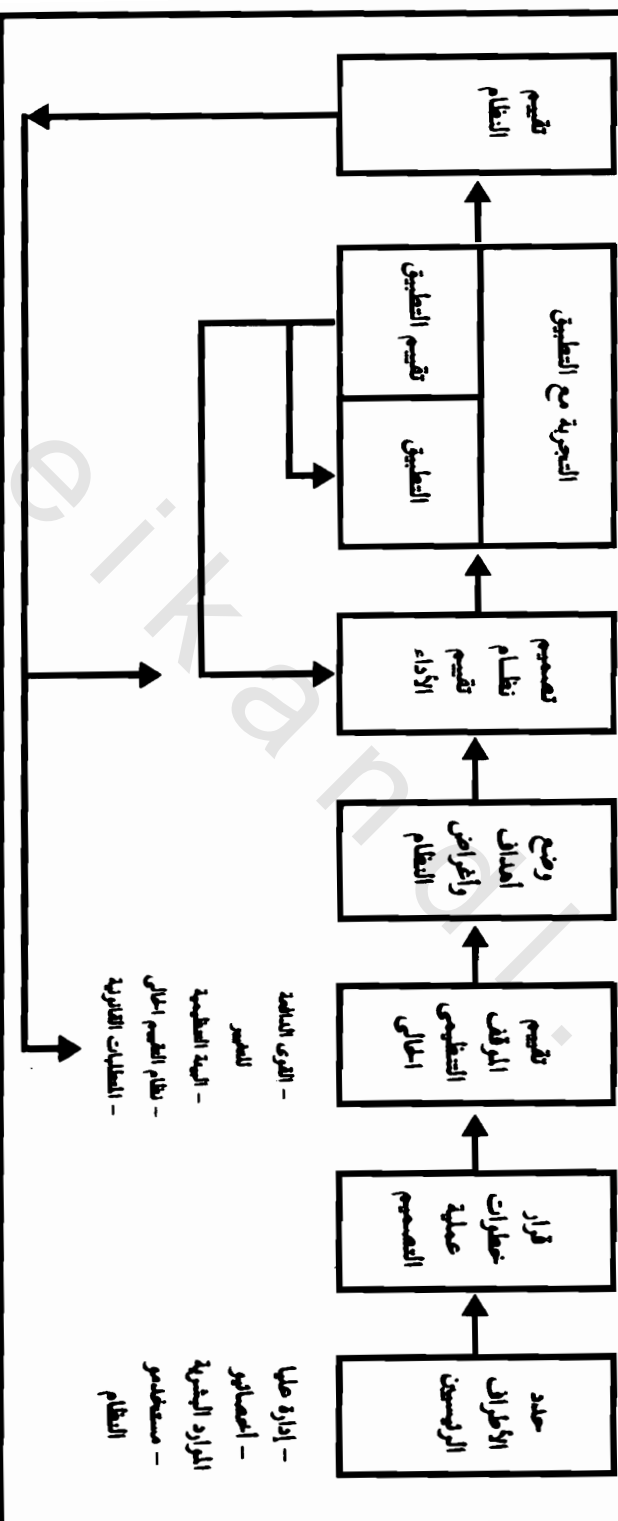
الخلاصة :

فى هذا الجزء من الفصل ، قدمنا مدخلا واقعيا فى صورة إرشادات وتوجيهات لتصميم نظم تقييم الأداء Performance Appraisal Systems . انظر الشكل التالى رقم (١٨) .

هذا المدخل يجعلك تضع فى اعتباره البيئة التنظيمية التى يطبق خلالها نظام تقييم الأداء ، وأيضا الأطراف الرئيسية ودورها فى عملية تصميم النظام ، لقد كان التركيز فى هذا المدخل على العملية التى تستخدم خطواتها المختلفة فى تصميم النظام للتأكد من ملاءمته لاحتياجات المنظمة .

شكل رقم (١٨)

نموذج واقعي لتصميم نظم تقييم الأداء (PAS)



الاعتبارات القانونية

عند تصميم نظم تقييم الأداء

يمكن القول بأن تقييم الأداء والاعتبارات القانونية وجهان لعملة واحدة ، حيث إننا لانستطيع أن نفكر في تصميم نظم التقييم دون أن نأخذ في اعتبارنا المسائل القانونية .

ومما لاشك فيه أن الاهتمام بالممارسات التي تتم في نظم تقييم الأداء تدين في كثير منها إلى وجود البيئة القانونية .

من المحبط أن بعض الشركات تبذل الجهود لحماية نفسها من المخاطرة القانونية ، وهنا يجب أن نقول أن الضغوط القانونية قد تقود في الواقع إلى فعالية الإدارة . عندما نتعرض للمسائل القانونية في هذا الفصل ، حاول ألا تراها بمنظار أسود كمحددات أو قيود قانونية ، ولكن انظر إليها على إنها إرشادات وتوجيهات إلى ممارسة جيدة .

تندرج نظم الأداء ضمن الاعتبارات القانونية تحت عنوانين رئيسيين : التمييز في التوظيف Employment Discrimination ، وقضايا أو منازعات إنهاء الخدمة التعسفي أو الخطأ Wrongful Termination litigation ، وهذه موضوعات حساسة جداً بالنسبة للمنظمات ، حيث إن تقييم الأداء يشكل حجر الزاوية في التعيين ، إنهاء الخدمة أو الترقية ، والأجور والتدريب ، وغيرها من قرارات شؤون العاملين . طبقاً لسياسات التوظيف . تساهم نظم التقييم في العقد الضمني Implied Contract الذي يستخدمه أصحاب الأعمال مع عمالهم ، شهدت السنوات الأخيرة . كما تشير تحليلات قضايا حالات إنهاء ترك الخدمة الخطأ أو التعسفي إلى الزيادة الكبيرة في المنازعات العمالية التي يريد أصحابها الاعتراض على قرارات فصلهم ومقاضاة أصحاب الأعمال في هذا الخصوص . هذه الزيادة بدورها سلطت الأضواء على أهمية نظم تقييم الأداء (PAS) .نتناول في الصفحات التالية في موضوع الاعتبارات القانونية المساحة المتزايدة من قضايا إنهاء الخدمة التعسفي أو الخطأ ، والناجمة عن العقود الضمنية وتطبيقات تشريعات التوظيف تم تتعرض بعد ذلك إلى اتفاقيات العمل الدولية ودورها المؤثر

فى قوانين الدول المنظمة لعلاقات العمل ، وهذه الأخيرة يمتد أثرها إلى اللوائح الداخلية للشركات والمنظمات ، والتي يجب أن تراعى عند تصميم نظم تقييم الأداء أو إعادة تصميمها .

□ إنهاء الخدمة الخطأ أو التعسفى :

توجب قوانين التوظيف فى معظم الدول أن تمر تقارير تقييم الأداء بمراحل وإجراءات معينة ؛ استنتها ورسمتها ونظمتها حماية للعاملين من الفصل الخطأ أو التعسفى ، وحماية للمنظمات من الانزلاق إلى الدخول فى قضايا عمالية تشتت جهودها وتبدد أموالها فى مبالغ التعويضات .

فإذا استوفت هذه التقارير أوضاعها المرسومة ومرت بمراحلها ، وقامت على وقائع صحيحة تؤدى إليها ، فإنها تكون صحيحة ، يستقر بها لذوى الشأن مراكز قانونية لايجوز المساس بها ، وينتج الآثار التى يربتها عليها القانون ، بما فى ذلك الفصل من الخدمة .

أما إذا لم تستوف تلك التقارير أوضاعها المرسومة فى القانون أو اللوائح الداخلية ، أو قامت على وقائع غير صحيحة ، فإنها تكون باطلة ، ويجوز الطعن عليها أمام القضاء بطلب إلغائها ، وعدم الاعتداد بها ، أو التعويض المادى عن الأضرار التى لحقت بالعامل الذى انتهت خدمته ، قد لا تكون هناك مشكلات فى حالة العقود المكتوبة أو العقود الجماعية .

ولكن وجود عقد ضمنى بين العامل وصاحب العمل يمكن إثباته بطرق كثيرة متعددة منها : أى مكاتبات تمت بين العامل والمنظمة ، سياسات المنظمة المعلنة ، الأدلة الشفهية التى توضح نمط التعامل بين المنظمة والعامل . إن العامل الذى يرفع قضية إلى المحكمة بدعوى فصله من الخدمة على أساس الخطأ أو التعسف ، عليه أن يثبت وجود مثل هذا العقد الضمنى .

ينصح الباحثون تفاديا للوقوع فى حالات إنهاء الخدمة الخطأ إجراء مراجعة دورية لللائحة الجزاءات ومعايير إنهاء الخدمة وخاصة ما يختص منها بتقييم الأداء ^(١) ينصحون أيضا بمراجعة عملية تقييم الأداء للتأكد من وجود علاقة صريحة وقوية بين التقييم والأداء على الوجه التالى :

(١) فى كثير من البلاد العربية تشترط قوانين التوظيف بها : أن العامل الذى يحصل على تقرير تقييم =

بسبب الرغبة فى عدم إغضاب العامل أو إفساد علاقته بزملائه أو الوقوف فى سبيل ترقيته أو علاقته . يفشل الرؤساء المباشرون عادة فى تحديد مشكلات الأداء كتابة أو حتى شفاهة ، هذا الفشل مكلف جداً أو يفسر علاقة أخرى بين العامل وإدارة القوى العاملة ، ويعرض المنظمة إلى الخطورة فى منازعات وقضايا إنهاء الخدمة .

إن عملية تقييم الأداء الفعال والذى يصلح للدفاع أمام القضاء تتضمن :

- ١ - تقرير تقييم الأداء مكتوب وموثق .
 - ٢ - مقابلة شفوية مع العامل .
 - ٣ - فرصة الحصول على اعتراف موقع عليه من العامل بأنه اطلع على التقرير وتمت معه المقابلة .
 - ٤ - تأكد الإدارة العليا من صلاحية نظام تقييم الأداء .
 - ٥ - التأكد من أن نظام تقييم الأداء يرتبط بتحليل العمل Job Analysis
- تستمد المتطلبات القانونية التى يجب أن يراعيها مصمموا نظم تقييم الأداء من الدساتير والقوانين واللوائح ، ولكن هناك مصدرا مهما أيضا ، وهو ما يطلق عليه السوابق القضائية ، نتيجة ما يصدره القضاء من أحكام ، نورد فيما يلى بعض الموضوعات المتعلقة بتقييم الأداء والتى تعرض لها القضاء فى المحاكم ، والتى تسمى فى العرف التشريعى قانون الحالة Case Low .

□ دور تحليل العمل: Role Of Job Analysis

تدين المحاكم باستمرار استخدام نظم تقييم الأداء التى لاتعتمد فى تصميمها على تحليل العمل . وجدت إحدى المحاكم أن طرق الترتيب لم يتم وضعها على أساس تحليل العمل فى المنظمة «أ» .

ولم يقدم للرؤساء أى توجيهات محددة لكيفية ترتيب العاملين ، وأن العاملين يتم ترتيبهم دون النظر إلى واجباتهم الوظيفية ، ولاحظت المحكمة أيضا

= أداء بمرتبة ضعيف يجب أن يخطر كتابة قبل كتابة التقرير بوقت كاف ، ثم تجتمع لجنة شعور العاملين [بالنسبة للعاملين فى الحكومة أو القطاع العام] أو اللجنة الثلاثية [ممثل المنظمة + ممثل للعامل + ممثل لوزارة العمل] لتقرير صلاحيته لوظيفة أخرى من عدمه ، فإذا حصل على تقرير ضعيف للمرة الثانية ، أو أثبتت اللجنة عدم صلاحيته لوظيفة أخرى فى الحالة الأولى تنهى خدمته مباشرة .

أنه لا توجد طريقة لمعرفة ماهى أبعاد الأداء التى يقيّمها الرؤساء أو أن العناصر التى يقيمونها ثابتة سواء من فترة إلى أخرى أو بين إدارة وأخرى ، المنظمة «ب» إحدى الجامعات ، تعرضت لتوقيع العقوبة لأنها استخدمت توصيف وظائف متقدّم فى تقييم أداء العاملين بها .

التركيز على سلوك العمل ومقاييس الأداء الموضوعية :

Focus On Work Behaviour And Objective Performance Measures

كانت المحاكم خلال عقد السبعينيات تدعم وتساند فكرة أن تقييم العاملين يجب أن يركز على السلوكيات المحددة للعمل ، وليس على السمات والقدرات والخصائص النفسية المحتمل أن لها ارتباط بالعمل ، ولكنها لم تمنع التقديرات الشخصية كلية ، فى الدعاوى الأخيرة - ومنذ فترة - التى عرضت على المحاكم ، أصبحت تنظر بإيجابية للتقييم الشخصى ، طالما أن هناك ما يدعم ويكمل هذا الاتجاه عن طريق مقاييس أداء أكثر موضوعية وسلوكية - More Ob- jective And Behavioral Measures Of Performance .

Communication Of Performance Standards : إذاعة (توصيل) معايير الأداء :

لقد أدانت المحكمة شركة سيارات لأن معايير الترقية لم تبلغ بوضوح إلى «عمال اليومية» وعلى العكس من ذلك قررت المحكمة أن نظام إحدى الشركات سليم وقانونى لأنه (مع أشياء أخرى) قد أعلن جميع العاملين بالشركة بالمعايير التى على أساسها سوف يقيم أداؤهم ، ولذلك فإن توصيل معايير الأداء إلى جميع العاملين واضحة ومحددة من الأمور الجوهرية فى تصميم نظم تقييم الأداء (PAS) .

The Training Of Raters : تدريب المقيمين :

من المؤكد أن تدريب المقيمين يساعد كثيراً فى تفادى المشكلات القانونية فى عملية تقييم الأداء ، لقد أمرت المحكمة إحدى المنظمات لإنشاء دليل إرشادات مكتوب يوزع على المقيمين ، ليساعدهم فى اتخاذ قرارات التعيين والترقية ، حيث وجدت المحكمة أنه من الصعوبة تحديد ما إذا كان العاملون قد تم تقدير كفاءتهم بنفس المعايير .

دور التوثيق: Role of Documentation:

التوثيق أحد أهم الاعتبارات التي تجعل نظام تقييم الأداء فى موضع دفاع قانونى قوى . إذا أرادت المنظمات الدفاع عن نفسها بثقة واطمئنان فعليها أن تسجل كتابة تقييم الأفراد (وكل القرارات المرتبطة به) ، وأن تكون هذه وثائق معتمدة ومحفوظة فى ملف كل عامل ، لقد وجدت المحكمة إحدى الشركات مخالفة لقانون عدم التمييز العنصرى وذلك عندما لم تستطع أن تثبت بالوثائق أسباب شطب أحد العاملين من قائمة الترقية - وعلى العكس من ذلك حكمت لصالح شركة أخرى اتخذت قرارات بعدم ترقية أحد العاملين لأن ملف خدمته وما به من مستندات تؤكد ضعف أدائه وعدم أحقيته فى الترقية كما يدعى .

مراقبة نظام تقييم الأداء: Monitoring (PA) System:

منذ سنوات عديدة تشير المحاكم إلى أن إجراءات التقييم يجب أن توفر لنفسها حماية ذاتية لعدم الوقوع فى مخالفة التمييز لسبب أو لآخر ، وجاءت نظم تقييم الأداء والقوانين لتعطى للعاملين الحق فى التظلم أو التقاضى عندما يدركون أنهم تعرضوا لتقييم متحيز أو غير عادل . أوضحت المحكمة أيضا أنه يجب تحديث نظم تقييم الأداء ، كلما تغيرت مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة .

نتقل الآن إلى الخلفية الدولية للمتطلبات القانونية فى نظم تقييم الأداء .

نظام تقييم الأداء ، والمنظمات الدولية

يهمنا هنا الإشارة إلى اتفاقيات العمل الدولية التي تنظم العلاقة بين منظمات أصحاب الأعمال والعاملين عن طريق التشريعات والتدابير التي تتخذها الدول المصدقة على هذه الاتفاقيات - ومن حسن الطالع أن معظم الدول العربية صدقت على معظم اتفاقيات منظمة العمل الدولية - بل أصبح لدينا منظمة العمل العربية إحدى منظمات الجامعة العربية ويصدر عنها مجلة العمل العربية.

يعتمد التطبيق الفعال وتحقيق مستويات الأداء التي تنشدها هذه الاتفاقيات على وجود و تعاون الحكومات مع منظمات قوية ومستقلة للعمال وأصحاب الأعمال ، على أن تعد الحكومات أجهزة لتفتيش العمل تزودها بالخبرة وكفاية التنظيم بالإضافة إلى اللجوء للسلطة القضائية عند قيام نزاع ما حول حق من الحقوق العمالية لأي عضو من أعضاء تلك التنظيمات المشار إليها للعمال وأصحاب الأعمال .

كما أن الموضوعات التي تتناولها اتفاقيات العمل الدولية تحيط إحاطة شاملة بجميع ميادين العمل : حرية التنظيم النقابي / تحريم السخرة / حماية النساء والأحداث / سلامة العمال ووقايتهم من الأمراض والحوادث أثناء العمل / تفتيش العمل / العلاقات بين العمال وأصحاب الأعمال ، ويأتى نظام تقييم الأداء ضمن هذه العلاقات .

نتناول فيما يلي نظام تقييم الأداء والقانون من خلال موضوعين أساسيين :

أ - المنظمات الحكومية والقطاع العام وتشريعات العمل .

ب - المنظمات الخاصة والتعسف فى استعمال الحق والسلطة .

فيما يتعلق بالموضوع «أ» نجد أن المشروع يتدخل من خلال قوانين العمل فى الحكومة والقطاع العام ، ويضع الضوابط والأحكام التى تنظم كل شئون العاملين بما فى ذلك تقييم الأداء . يحدد الإجراءات والخطوات المطلوب اتباعها، ويقرر بعض الحماية لمجموعة من فئات العاملين عندما تكون لهم ظروف خاصة ، وعلى الأخص فى حالة إنهاء خدمة أحد العاملين لحصوله على تقرير تقييم أداء بمرتبة ضعيف .

بقى الموضوع (ب) وهو الأكثر إثارة وتعقيدا ، ونخصص له الصفحات التالية .

المنظمات الخاصة والتعسف في استعمال الحق والسلطة :

نعود إلى اتفاقيات العمل الدولية حيث جاء في الاتفاقية رقم ١١١ لسنة ١٩٥٨ الخاصة بالترقية العنصرية ، فيما يختص بالاستخدام والمهنة :

١ - بالنسبة لهذه الاتفاقية تشمل كلمة «ترقية» :

أى تمييز أو استثناء أو تفضيل على أساس العنصر أو اللون أو النوع (ذكر أو أنثى) أو الدين أو العقيدة السياسية أو الأصل الوطنى أو الأصل الاجتماعى الذى من شأنه منع أو إساءة تكافؤ الفرص أو المعاملة فى التوظيف أو المهنة .

٢ - ولا يعتبر ترقية أى تمييز أو استثناء أو تفضيل مبني على أساس مقتضيات وطبيعة الوظيفة .

٣ - يشمل تعبير «وظيفة» و«مهنة» في هذه الاتفاقية التدريب المهني والالتحاق بوظائف ومهن معينة وشروط الاستخدام وظروفه .

كثيرا ما تستخدم المنظمات الخاصة سلاح تقييم الأداء للإساءة إلى بعض المستخدمين بسبب يتعلق بأشخاصهم لا بأعمالهم : حيث تميز البيض على حساب السود أو الرجال على حساب النساء أو أنصار الحزب الحاكم على حساب أحزاب المعارضة إلى غير ذلك كما جاء فى اتفاقية العمل الدولية المذكورة أعلاه، مستغلين أن الإجراءات والخطوات القانونية اللازمة لعملية تقييم الأداء غير واضحة أو محددة بدقة فى المنظمات الخاصة . وقد وصلت الإساءة إلى بعض المستخدمين إلى حد الفصل من الخدمة استنادا إلى نتائج تقييم الأداء .

ومن ناحية أخرى كثيرا ما ذهبت المنظمات إلى قاعات المحاكم أو مكاتب التحقيق تحت دعاوى وشكاوى متعلقة بنتائج تقييم الأداء ، وفى هذا ما فيه من تكلفة مادية وأدبية واجتماعية لتلك المنظمات .

وهنا يقدم أحد خبراء نظم تقييم الأداء ، استنادا إلى دراسة وتحليل بعض القضايا والأحكام المتعلقة بدعاوى تقييم الأداء - يقدم إلى المنظمات النصائح والإرشادات التالية للوصول إلى نظام جيد لتقييم الأداء ، يلزم توفير الآتى :

- ١ - تحليل العمل للوصول إلى الخصائص الضرورية اللازمة للأداء الجيد .
- ٢ - تحويل الخصائص التي تم الوصول إليها إلى بنود ومعايير لقياس الأداء .
- وقد ثبت أن المحاكم تقبل النماذج البسيطة الواضحة ، ولكن يجب فقط أن تكون محددة ومكتوبة .
- ٣ - تدريب الرؤساء المباشرين لاستخدام النماذج المعتمدة استخداما صحيحا وأن تكون المعدلات والمعايير لها مفاهيم واحدة لدى جميع العاملين .
- وفي معظم حالات الدعاوى التي خسرتها المنظمات استطاع المدعون أن يثبتوا أن تقارير أدائهم تقوم على معدلات ومعايير شخصية وليست موضوعية .
- ٤ - تشيد المحاكم وتشجع نظم تقييم الأداء التي تشرك الرؤساء الأعلى مع الرئيس المباشر فى تقييم أداء المرؤوسين ، كذلك تسمح للمرؤوسين بالتظلم من نتائج تقييم رؤسائهم .
- ٥ - يجب أن توثق المنظمات قرارات الفصل التي تعتمد على نتائج تقييم الأداء ؛ حتى تصبح فى مركز قوى عند التقاضى أو الشكوى من هذه القرارات .
- ٦ - لقد أبدت المحاكم ارتياحا وتأييدا للمنظمات التي أعطت مستخدميها المساعدة لتحسين أدائهم ووفرت لهم التدريب والنصح والإرشاد .
- وهذا ما يدعو المنظمات إلى المراجعة الدائمة والمستمرة لنظم الأداء وسياسات العمل المختلفة .

obeikandi.com