

الفصل الثاني عشر

تقويم الأداء الوظيفي

بعد أن يتم اختيار الموظفين والتحاقهم بوظائفهم، وتدريبهم على أدائها، وعقب عملهم فيها لمدة من الزمن، يصبح من الضروري مراجعة أدائهم، للتأكد من مدى كفاءتهم الإنتاجية، حتى يمكن اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم الوظيفية، وما يتصل بها من قرارات تنظيمية على أسس موضوعية. لذا فإن المنظمات تهتم بتبني الوسائل المناسبة لقياس مدى كفاءة موظفيها وتقويم أدائهم بصورة دورية.

مفهوم تقويم الأداء الوظيفي

يتضمن مفهوم التقويم، بصفة عامة، إصدار أحكام على قيمة الأشياء، أو الأشخاص، أو الموضوعات، كما ينطوي على معنى التعديل، أو التحسين، أو التطوير في ضوء هذه الأحكام. والتقويم بهذا المعنى يتضمن ضرورة استخدام معايير محددة لتقدير هذه القيمة.

أما بالنسبة لتقويم الأداء الوظيفي فيمكن تعريفه، بصفة عامة، بأنه عملية قياس سلوكيات الموظفين في محيط العمل، وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم، ونتائج أعمالهم، بشكل منتظم ودوري، وذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص، يكونون على دراية مناسبة بأدائهم.

أهمية تقويم الأداء الوظيفي

لقد تطور مفهوم تقويم الأداء الوظيفي تطوراً كبيراً منذ ظهوره في مجال إدارة الموارد البشرية في العشرينيات من القرن العشرين، فلم يعد استخدامه مقتصرًا على مجرد الحكم على أداء الموظف وتحديد جوانب القصور في أدائه. بل أضحى اليوم مرتكزاً محورياً في إدارة الموارد البشرية، ووسيلة أساسية لتنمية الموظفين، وأصبحت نتائجه تستخدم في العديد من الجوانب الحيوية في المجالات الإدارية. وهكذا فإن التقويم لم يعد هدفاً في حد ذاته، وإنما غداً وسيلة تهدف في نهاية المطاف إلى تحفيز الأفراد، ومساعدتهم على تعديل سلوكهم

بصورة إيجابية، ودفعهم إلى تطوير أدائهم، ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية في المنظمة بشكل عام.

ويعد موضوع تقويم الأداء الوظيفي من أكثر الموضوعات التي تم بحثها في مضمار إدارة الموارد البشرية والسلوك الإداري، وأكثرها إثارة للجدل. ولكن، بالرغم من الانتقادات العديدة التي وجهت إلى تقويم الأداء الوظيفي عبر تاريخه الطويل نسبياً، إلا أن المنظمات ما زالت تأخذه بجدية. ⁽¹⁾ ذلك أنه إذا ما تم تصميمه بطريقة سليمة، وتطبيقه بدقة واتساق وموضوعية، فإنه يحقق العديد من الفوائد للفرد وللمنظمة. ويمكن تلخيص الفوائد التي يمكن جنيها من تقويم الأداء الوظيفي فيما يلي:

أولاً - تنمية وتطوير أداء الموظفين

يوفر تقويم الأداء الوظيفي أداة مناسبة للتغذية العكسية للموظفين تمكنهم من معرفة مدى حسن أدائهم لأعمالهم، والإلمام بجوانب القوة والضعف فيها. وإتاحة مثل هذه التغذية العكسية للموظف تساعد في تصحيح ما قد يكون لديه من سوء فهم في هذا الشأن، والتغلب على مواطن الضعف وتعزيز مواطن القوة في ذلك الأداء. فإذا لم يكن الفرد مدركاً لمواطن الضعف والقوة المحددة في أدائه فقد لا يتمكن من معرفة السبيل إلى تحسين أدائه وتطويره نحو الأفضل. كذلك فإن التغذية العكسية التي يتيحها تقويم الأداء الوظيفي للموظف، تمكن من تطبيق مفاهيم التعزيز الإيجابي، وتوفير المكافآت الداخلية (intrinsic) للموظفين، بما يمكن أصحاب الأداء المتميز منهم الحصول على تقدير إيجابي لجهودهم، ومن ثم تطوير مستوى أدائهم نحو الأحسن.

ثانياً - زيادة الإحساس بالمسؤولية

إن إدراك الموظف أن أداءه يخضع للتقويم، وأن نتائج التقويم سيكون لها تأثير مباشر عليه، يدفعه إلى بذل الجهد اللازم لأداء العمل على الوجه الصحيح، وإلى تحسين مستوى أدائه. كما أن ذلك يعزز من شعور الرؤساء بالإحساس بالمسؤولية بمتابعة أداء موظفيهم، والإحاطة بانتظام سير العمل بوجه عام، والعمل الجاد على معالجة مشكلات الأداء.

ثالثاً - تحقيق الفاعلية التنظيمية

يلعب تقويم أداء الموظفين دوراً جوهرياً في تزويد الجمهور بمستوى عالٍ من الخدمات العامة، حيث إن أجهزة الخدمات العامة عليها التزام إزاء المواطنين بالعمل على تقويم الأداء وتحسينه بصورة مستمرة، سواء على المستوى الفردي أم التنظيمي. وتقويم الأداء الرسمي يوفر معلومات مهمة في هذا الشأن،^(٢) حيث إنه يوفر نوعاً من التغذية المرتدة عن العمليات المختلفة التي يضطلع بها الجهاز الإداري، وما يتضمنه من وحدات إدارية في داخله، حيث يظهر مدى كفاءة العاملين في كل وحدة إدارية، ومن ثم يعطي مؤشراً المدى فاعلية الجهاز في تحقيق غاياته؛ لأن مجهودات الأفراد على جانب كبير من الأهمية في تحقيق أهداف المنظمة. بل إن كثيراً من المنظمات أصبحت تدرك أهمية تقويم الأداء الفاعل في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لها،^(٣) وتطوير أداء الأفراد من خلال التقويم يعزز رسالة المنظمة ونوعية القوى العاملة فيها من خلال تعزيز التعلم المستمر والنمو.

رابعاً - توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية

علاوة على أن تقويم الأداء الوظيفي يعد أداة مهمة لتحديد مدى فاعلية المنظمة بشكل عام، فإنه يوفر آلية مناسبة لتغذية مرتدة للكشف عن القصور في السياسات والأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية، مثل: الخلل في مجال الاختيار الوظيفي، أو عدم دقة المعلومات المستخدمة في تحليل الأداء، أو تخطيط القوى العاملة، أو برامج التدريب، أو تصميم الوظائف. كذلك يمكن الاستفادة من المعلومات المستخلصة من نتائج تقويم الأداء الوظيفي في متابعة وتحليل الظواهر السلبية المتعلقة بالعمل، مثل: الغياب والتأخير، ودوران العمل، والصراع التنظيمي، وغيرها من الظواهر السلبية في محيط العمل.^(٤)

خامساً - تحسين الاتصالات التنظيمية

يوفر تقويم الأداء الوظيفي، وما يتيح من تغذية مرتجة عن أداء الموظفين، وسيلة لتحسين الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، فمن خلاله يشعر الموظفون باهتمام الرؤساء بأدائهم، وتقديم المشورة لهم للتغلب على مواطن الضعف في ذلك الأداء والارتقاء به. كما

أن تقيد الرؤساء في تقويم مرؤوسيههم بعوامل موضوعية لها علاقة بالعمل ، تجعل الموظفين يشعرون بالعدالة والإنصاف في المعاملة . علاوة على ذلك فإن التقويم يساعد الرؤساء على تفهم موظفيهم على نحو أفضل وأكثر عمقاً ، على أساس واقعي وموضوعي ، الأمر الذي يسهم في النهاية في تحسين علاقة العمل بين الرؤساء ومرؤوسيههم ، ويحفز على رفع معنويات العاملين وأدائهم لأعمالهم بكفاءة وفاعلية .

سادساً - الموضوعية في قرارات إدارة الموارد البشرية

يوفر تقويم الأداء الوظيفي البيانات التي يمكن على أساسها اتخاذ قرارات موضوعية فيما يرتبط بشؤون الموظفين ، مثل : تثبيت الموظفين الجدد ، التكليف ، التدريب ، والنقل ، والترقية ، والتأديب ، وإنهاء خدمة الموظف . وبذلك فهو يسهم في تحقيق مبادئ الجدارة بناءً على معايير محددة وموضوعية في هذا المجال . ففي ظل غياب مثل هذه المعلومات فإن قرارات الأفراد تتخذ انطلاقاً من اجتهادات وانطباعات شخصية ، أو بناءً على نزعات وأهواء شخصية ، الأمر الذي يكون له أثر سلبي على الأداء والرضا الفردي ، والإنتاجية الكلية للمنظمات .

وهكذا فإن تقويم الأداء الوظيفي يمكن أن يسهم في التخطيط الإستراتيجي السليم للقوى العاملة ، من خلال توفير المعلومات المناسبة لتحديد الأولويات في هذا المجال . وعلى وجه الخصوص يساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد والوحدات التنظيمية على أسس موضوعية سليمة ، فإذا أظهرت نتائج التقويم في إحدى الوحدات أن ثمة قصور معين في مهارات معينة ، فيمكن استدراك ذلك القصور عن طريق تصميم برنامج تدريبي مناسب . كما يمكن استخدام نتائج تقويم الأداء الوظيفي للكشف عن القدرات المستقبلية الكامنة للموظفين لأداء أعمال أخرى غير التي يؤديونها في وظائفهم الحالية ، وعلى هذا الأساس يمكن نقلهم إلى أعمال أخرى تتواءم مع قدراتهم ، وتوفر لهم التحدي الذي يناسب قدراتهم ، أو يتم ترقيتهم لتولي مناصب أعلى بشكل يكفل استغلال مواهبهم بشكل فاعل . ولذا فإن تقويم الأداء الوظيفي يعد أداة رئيسة " للتعرف ، بطريقة علمية ، على الصف الثاني

من المديرين المناسبين والقادرين على تحمل مسؤوليات ومناصب أعلى في المستقبل " . (٥)

كذلك يمكن استخدام نتائج تقييم الأداء الوظيفي لتحديد المزايا المالية التي يمكن أن يحصل عليها الموظفون ، (أو التي يحرمون منها) . لذا فإننا نجد ، على سبيل المثال ، أن برامج " الأجور المبنية على أساس الجدارة " ، أو ما يسمى " merit pay systems " ، تجعل مقدار الزيادة في الأجور مرتبطاً بالأداء . وبدون توافر أية معلومات عن أداء الموظف وأخذها في الحسبان ، فستتم مكافأة الجميع بالتساوي ، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى عدم الموضوعية وعدم العدالة في توزيع المكافآت . في حين أنه يمكن تحفيز الموظفين لمزيد من الإنتاجية إذا شعروا أن أداءهم العالي سينعكس على الأجور التي يتلقونها .

المبادئ الأساسية للنظام الفاعل لتقييم الأداء الوظيفي

لا سبيل إلى تحقيق الغايات الأساسية المرجوة من تطبيق نظام تقييم الأداء الوظيفي ، إلا إذا قام نظام التقييم على مرتكزات سليمة . وبصفة عامة ، فإن تصميم نظام سليم لتقييم الأداء يتطلب تحديد الغرض من التقييم ، والعوامل التي ينبغي تقييم الموظفين على أساسها ، وتحديد المقاييس المناسبة لهذه العوامل ، والتصميم المناسب لنماذج التقييم وإجراءاته ، وتحديد الموعد المناسب لإجراء التقييم ، وعدد مراته ، وتوفير التغذية العكسية للموظفين عن أدائهم ، وإتاحة الفرصة للموظفين للتظلم من نتائج تقييمهم ، واستخدام نتائج التقييم ، وتوفير الدعم اللازم للتقييم من قبل الإدارة العليا . بالإضافة إلى تحديد مسؤولية القيام بالتقييم ، والوعي بمشكلات التقييم واتخاذ الوسائل الكفيلة للحد منها .

ويمكن إجمال المبادئ الأساسية التي ينبغي أن يقوم عليها النظام الفاعل لتقييم الأداء الوظيفية ، فيما يلي :

أولاً - تحديد الغرض من التقييم

تتضمن الخطوة الأولى في تصميم نظام تقييم الأداء الوظيفي التحديد الواضح لأغراضه . لذا يتوجب على قيادة المنظمة ، أو الجهة المركزية في الخدمة المدنية ، تحديد الغرض

من إجراء تقويم الأداء الوظيفي، وإبلاغ ذلك لجميع الموظفين والمديرين، ليعرفوا الغرض الذي من أجله يتم تقويم الأداء، وأهدافه المحددة. وتساعد الأهداف المحددة بوضوح والمصممة بعناية في تحديد ما ينبغي تقويمه، والوسيلة المناسبة للتقويم، والشخص المناسب، والموعد المناسب، وعدد مرات التقويم، والوسيلة المناسبة لتوصيل نتائج التقويم للموظف.

كما أن التحديد الواضح لغايات التقويم يعزز من اهتمام المديرين ويزيد من دوافعهم لإجراء التقويم على نحو فاعل. فعندما يدرك المدير أن المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال التقويم سيكون لها تأثير في القرارات المتعلقة بتحسين الأداء وتنمية الموظفين، وتخطيط القوى العاملة، وتوزيع المكافآت، وغيرها من الأمور المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فسيكونون محفزين على تنفيذ مسؤولياتهم في هذا المجال بكفاءة، خاصة عندما يكونون مساءلين عن نوعية تقويماتهم. (٦)

وبوجه عام، ينبغي التأكيد، عند تحديد الأغراض الأساسية للتقويم أن الغاية منه ليست لمجرد إصدار الأحكام عن مستوى الأداء فحسب، بل لتنمية الأداء وتطويره. فبالإضافة إلى استخدام التقويم لاتخاذ القرارات الإدارية المتصلة بالأفراد، مثل: الترقية، والنقل، وتحديد المكافآت، وإنهاء الخدمة، فإنه، في الأساس، يستخدم لغرض التنمية والتطوير فيكون الهدف منه الارتقاء بأداء الأفراد، بالإضافة إلى تحسين السياسات والأنشطة المتعددة لإدارة الموارد البشرية، مثل: الاستقطاب، والاختيار، والتدريب.

ثانياً - تحديد ما ينبغي تقويمه

بعد تحديد أغراض التقويم، تكون الخطوة التالية تحديد جوانب عمل الموظف التي ينبغي تقويمها. ويتضمن ذلك تحديد أبعاد أو عوامل أداء محددة يتم تقويم الموظف على أساسها. وتعد العوامل المستخدمة في التقويم جوهرية لفاعلية نظام التقويم، وتوفر الوسيلة التي يمكن من خلالها وصف النطاق الكلي لنشاطات العمل. والعوامل التي يتم تقويم الموظفين على أساسها تكون متعلقة إما، بالصفات الشخصية للموظف، أو بسلوك العمل، أو نتائج العمل.

وأبعاد أو عوامل الأداء هي نوعيات أو خصائص للوظيفة أو النشاطات التي تحدث في مكان العمل وتكون قابلة للقياس، ويتم قياس أداء الموظفين إزاءها. وتتضمن العوامل التي يتم تقويم الموظف على أساسها عناصر، مثل: نوعية العمل، كمية العمل، وعلاقة الموظف مع الآخرين في محيط العمل. فعلى سبيل المثال، فإن العوامل التي قد يتم تقويم أداء الناسخ على أساسها، هي: السرعة في الطباعة، والدقة في الطباعة، وعدد الأوراق المطبوعة.

ويتم تحديد أبعاد أو عوامل الأداء بعد تحديد مسؤوليات الوظائف وواجباتها، من خلال عملية تحليل الوظائف. ولكن في حين أن المسؤوليات والواجبات توفر وصفاً مجرداً وغير شخصي للوظيفة، فإن أبعاد الأداء، المستخدمة في تقويم الأداء الوظيفي، تجعل هذا الوصف يأخذ منحى موقفياً وشخصياً.

ويتخذ بعد الأداء واحداً من ثلاثة أشكال، فقد يكون: مسؤولية أو واجب وظيفي، أو سلوك، أو صفة. وكل شكل من هذه الأشكال يشكل جسراً ينقل عملية التقويم من متطلبات محتوى العمل غير الشخصية إلى تنفيذ شخصي فعلي ظهر وتم إنجازه من قبل كل موظف. غير أن تحديد العوامل المناسبة للتقويم ليست بالأمر اليسير، وتحديد ما ينبغي تقويمه في أداء الموظفين يخضع للعديد من الأمور التي يجب مراعاتها، ويمكن إجمال أهم الضوابط التي ينبغي مراعاتها في هذا المجال، فيما يلي:

١. الصلة

ينبغي أن تكون العوامل المستخدمة لقياس أداء الموظف وثيقة الصلة بالعمل. فكثير من العاملين لديهم صفات مرغوبة وإيجابية، لكنها لا تمت بصلة إلى العمل. لذلك يصبح لزاماً استبعاد العوامل التي لا تمت بصلة بالعمل موضع التقويم، وإلا كانت عوامل التقويم أداة غير صادقة لقياس أداء الموظف. وعوامل الأداء المرتبطة بالعمل، لا يتم اختيارها بصورة عشوائية، وإنما يتم تحديدها من خلال تحليل الوظائف، ومراجعة أوصافها، ودراسة ما تنطوي عليه من واجبات ومسؤوليات، ومن ثم يتم تحديد السلوكيات الهامة للوظيفة الذي يجب تقويمها، والطرق المناسبة لتقويمها.

وبصفة عامة، ثمة فئتان من العوامل التي يمكن تقويم أداء الموظف على أساسها. الفئة الأولى، تسمى عوامل الأداء (أو خصائص العمل)، مثل: المهارة في تخطيط العمل، الإحاطة بإجراءات العمل، السرعة في الأداء، مدى اتباع التعليمات، مدى المواظبة على الحضور والانصراف في المواعيد المحددة. وتسمى الفئة الثانية لخصائص الشخصية، مثل: التعاون، اللباقة، الثقة بالنفس، الانفتاح الذهني، والمبادرة، والحماس.

وحتى يتسم التقويم بالموضوعية، فيكون من اللازم أن تركز عوامل التقويم فيه، قدر الإمكان، على خصائص العمل، وليس على الخصائص الشخصية. أي يجب أن يكون التقويم للأداء نفسه، أو لنتائج السلوك، وليس للشخصية، أو للأسباب المفترضة للسلوك. فكلما كانت الأبعاد أقرب إلى وصف سلوك محدد للوظائف، ونتائج ملموسة للموظفين، كان التقويم أدق. في حين أن الخصائص الشخصية ترجع إلى مفاهيم مقعدة لا تصف بصورة دقيقة أفعال واضحة، الأمر الذي قد يفضي إلى الاختلاف على تحديد معانيها. فليس من اليسير وضع تعاريف محددة لخصائص شخصية، مثل: "الأمانة"، "المرونة"، "الجدية"، "مدى الاعتماد على الموظف"، لذا لا يفسرها المقومون تفسيراً واحداً. ويعود ذلك إلى أن الشخصية الإنسانية وخصائصها تتسم بالتعقد والتجريد، حتى علماء النفس يختلفون في كيفية تعريفها أو التوصل إليها. فمثلاً، أين يتم رسم الحد الفاصل، بين الذكاء، والبديهة، والرأي الحصيف؟ أو بين الثقة في الذات، والجرأة، والعدوانية؟ كذلك، إذا أخذنا، على سبيل المثال، عامل "درجة الاعتماد على الموظف"، فليس من المعروف من هو الشخص الذي لا يُعتمد عليه؟ هل هو ذلك الذي لا يرد على الرسائل الهاتفية؟ أم الذي لا يفي بالمواعيد؟ أم الذي يعد النماذج بصورة عاجلة؟ فكل مقوم يكون له تصور معين، ويستخدم عناصر مغايرة عند تقويم مثل هذه الخصائص.

علاوة على ما سبق، فإن تغيير بعض الخصائص الشخصية السلبية ليس بالأمر اليسير؛ لأنها في الغالب تكون عادات متأصلة في الفرد. ولهذا، فإن مقابلة تقويم الأداء الوظيفي التي تركز على هذه الخصائص السلبية تؤدي في كثير من الأحيان إلى شعور الموظف بالتذمر

والاستياء، وإلى وضعه في موضع المدافع عن نفسه، ومحاولة نفي كل ما ينسب إليه، الأمر الذي من شأنه أن يحد من تحقيق الغايات المرجوة من التقويم للتحسين والتطوير. فضلاً عن ذلك، فقد ظهر أن تقويم الخصائص الشخصية يتأثر بالعلاقات الشخصية أكثر من العوامل الموضوعية، حيث يميل المقومون في العادة إلى تقويم الموظفين إيجابياً عندما يكونون على علاقة حسنة بهم.

غير أن ذلك لا يعني أن يتم تقويم الأداء الوظيفي على أساس سلوك العمل فحسب، إذ إن الاعتماد الكلي على سلوك العمل وإغفال الخصائص الشخصية للموظف يحد من فاعلية التقويم. فالعوامل السلوكية يعوزها التعريف الواضح في كثير من الأحيان، وعلى ذلك لا يمكن تعميمها. ولكن، لكي يكون نظام التقويم فعالاً، فيلزم أن تكون عوامل التقويم، سواء أكانت مبنية على السلوك أو الخصائص الشخصية، متصلة مباشرة بأداء الوظيفة، فالخصائص التي لا تتصل بأداء مهام الوظيفة يجب ألا تكون موضعاً للتقويم.

٢. التمييز

ينبغي أن تتسم عوامل التقويم بالحساسية، بحيث تساعد في الكشف عن الفروق بين نوعية أداء الموظفين، والتمييز بين مستويات الأداء الجيدة والرديئة.

٣. الوضوح

ينبغي أن تكون عوامل التقويم محددة، ومعرفة تعريفاً دقيقاً. كما يجب أن تكون واقعية ومتسقة مع الأهداف التنظيمية، وقابلة للقياس قدر الإمكان. ولا يكفي أن يكون تعريف العوامل نظرياً، أي تحديد ما الذي تعنيه تلك العوامل، بل يلزم أن يكون تعريفاً عملياً. فعند تحديد عوامل التقويم فمن المهم وصفها بوضوح ودقة بعبارات لا لبس فيها، على النحو الذي يكفل توحيد المعاني، واستخدام المفاهيم ذاتها من قبل جميع المقومين لتقويم الأداء، دون اجتهادات شخصية تختلف من مقوم إلى آخر، حتى يتسم التقويم بالقدر المناسب من الثبات والموثوقية.

٤. الشمول

من الضروري أن تتضمن عوامل التقويم جميع الجوانب المهمة لنجاح العمل ، وألا تغفل أي منها . وتختلف الآراء بالنسبة للعدد المناسب لعوامل التقويم التي ينبغي أن تحتوي عليها أداة التقويم . فإذا كانت عوامل التقويم قليلة للغاية ، فإن ذلك سيؤثر في مدى شمولية التقويم ، وبالتالي فاعليته في تصوير أداء الموظف تصويراً حقيقياً . من جانب آخر ، إذا كانت عوامل التقويم كثيرة فإن ذلك قد يفضي إلى الالتباس وتعدد المعاني وتداخلها ، ومن ثم تعقد عملية التقويم ، الأمر الذي قد يؤدي إلى أن تواجه نوعاً من المقاومة التي تنفي تحقيق الفائدة منها على الوجه المطلوب . وفي كل الأحوال ، فإن تحديد العدد المناسب لعوامل التقويم يتوقف على طبيعة العمل للوظائف الخاضعة للتقويم .

ثالثاً - تحديد مقاييس الأداء لكل عامل من عوامل الأداء

بعد تحديد عوامل الأداء التي ينبغي تقويمها وبيان مدلولاتها ، فإن الخطوة التالية تكمن في تحديد المقاييس المناسبة لقياس كل عامل من هذه العوامل حتى يتسنى الحكم من خلالها على مستوى أو مدى حسن أداء الموظف لكل منها . فمقاييس الأداء هي عبارة عن مستويات أو درجات لعوامل الأداء تستخدم في تقويمها .

وتتسم المقاييس السليمة لعوامل الأداء بعدد من السمات الأساسية ، من أهمها ما يلي :

١. القابلية للقياس

يجب أن يكون من الممكن قياس كل عامل من عوامل الأداء بمقاييس كمية ، أو نوعيه ، أو زمنية ، أو باستخدام هذه جميع المقاييس ، وذلك حسب طبيعة العمل الخاضع للتقويم . وذلك في سبيل أن يتوافر للمقوم الأساس الموضوعي الذي يمكن من خلاله الحكم على أداء الموظف ، وتحديد ما إذا كان ذلك الأداء قد أوفى بمتطلبات العمل ، أو تجاوزها ، أو كان دونها .

٢. الموضوعية

المقاييس الموضوعية تكون واضحة، وتكون مدعومة بمعايير موثقة، ويمكن التحقق منها عن طريق الآخرين. وتكون المقاييس الموضوعية في العادة مقاييس كمية، مثل: عدد الحجوزات التي يقوم بها موظفو الحجز في الخطوط الجوية في الشهر، أو عدد أيام غياب الموظفين عن العمل في السنة، أو عدد الأوراق المطبوعة في اليوم. أما المقاييس غير الموضوعية فيلعب التقدير الشخصي للمقومين دوراً جوهرياً في تقويم العوامل التي تقيسها، مثل: "نوعية التقارير التي يعدها الموظفون"، أو "حسن التصرف"، أو "تحمل المسؤولية".

وبصورة عامة ينبغي أن تتسم المقاييس المستخدمة لقياس كل بعد من أبعاد الأداء بالموضوعية، كلما أمكن ذلك. ذلك أن المقاييس الموضوعية تحدد من احتمال تحيز المقومين، الذي يحدث عندما يسمح الشخص المكلف بالتقويم بآراء غير مناسبة أو غير ذات صلة للتأثير على التقويم. ولكن، في أحيان كثيرة، يصعب تحديد مقاييس ومعايير موضوعية لقياس بعض أبعاد الأداء. وفي هذه الحالة ينبغي استبعاد هذه العوامل من التقويم، أو تصميم مقاييس ومعايير ذاتية (تقديرية) لها. وبخلاف المقاييس الموضوعية، فإن المقاييس الذاتية تتطلب من المقوم اتخاذ أحكام تعتمد على المعرفة والخبرة الشخصية وتعليمات نظام التقويم.

ولكن، للحد من عدم الموضوعية في المقاييس الذاتية، ينبغي أن تكون هذه المقاييس في شكل أمثلة سلوكية، ومعايير محددة؛ لأنها تساعد من يقوم بالتقويم في تحديد السلوكيات المقترنة بكل بعد من أبعاد الأداء، ومن ثم تحدد من احتمالات التحيز في التقويم، إلى جانب أنها تجعل الأفراد الخاضعين للتقويم مدركين بما هو متوقع منهم. فعلى سبيل المثال، من الصعب وضع مقاييس ومعايير موضوعية لقياس بعد (القيادة)، لذا يكون من اللازم وضع مقاييس ومعايير ذاتية له. ولتحقيق ذلك، يمكن وضع قائمة بأمثلة سلوكية لهذا البعد، على النحو التالي: (٧)

القائد:

- مدرك للأهداف الأساسية للجهة التي يعمل بها .
- يملك القدرة على بلورة فلسفة الوحدة الإدارية وأهدافها، وترجمتها إلى سياسات وبرامج تنفيذية .
- يملك القدرة على المبادرة واتخاذ القرارات المناسبة .
- يملك القدرة على التعامل القيادي مع الموظفين، وتوجيههم، وإقناعهم، واستشارة دوافعهم للعمل .
- يكون قدوة إيجابية للآخرين من حيث السلوك الشخصي والمهني .
- لديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات .

فالأمثلة السابقة لا تعرف القيادة أو تحددها، كما أنها ليست شاملة لكل ما تعنيه القيادة، بل هي لا تعدو أن تكون مجرد توضيح لبعض الأمثلة الإيجابية التي يمكن ملاحظتها، فالمقوم في هذا المجال يجب أن يأخذ في الحسبان سلوكيات أخرى ذات صلة يتم رصدها خلال فترة التقويم . وتضمن أمثلة سلوكية لا يستبعد الحاجة إلى الأحكام الشخصية، بل ينحصر دورها في تحديد الإطار المناسب، الذي يسهم في الحد من مقدار التحيز الذي قد يحدث في عملية التقويم .

٣. التمييز بين مستويات الأداء

يجب أن تميز مقاييس التقويم بين مستويات الأداء بوضوح، أي يجب أن تميز بين المستويات المرضية والعالية والمتدنية للأداء، وذلك حتى تزيد من قدرة المقومين والموظفين على تقويم الأداء بدقة . فإذا لم تميز المقاييس بين مستويات الأداء، فإن المقومين سيجدون صعوبة في تحديد مستويات أداء الموظفين بدقة، ومن ثم يصعب عليهم إيجاد مبررات لتقديراتهم للأداء .

ويتضمن المقياس المناسب لكل بعد من أبعاد الأداء، معايير محددة يجب أن يحققها الموظف للحصول على تقدير معين. فمثلاً، عند تقويم بعد المواظبة، فإن الغياب الذي يتراوح بين صفر وثمانية ساعات في السنة، قد يعني حصول الموظف على تقدير ممتاز في هذا البعد، والغياب الذي يتراوح بين ٩ ساعات إلى ١٦ ساعة في السنة، يعني الحصول على تقدير (جيد)، وهكذا.

كذلك، فإن المقاييس الذاتية لأبعاد الأداء، مثلها مثل المقاييس الموضوعية للأداء، تستدعي تحديد معايير محددة للتقويم. فعلى سبيل المثال، إذا أخذنا بعد (القيادة) كما تم توضيحه في المثال السابق أعلاه، فإن الموظف الذي يظهر السلوكيات المقترنة بالقيادة بنسبة ٩٠٪ من الوقت على الأقل، قد يحصل على تقدير "ممتاز"، بينما قد يتطلب الحصول على تقدير "جيد" تحقيق معايير تتراوح بين أكثر من ٧٥٪ إلى ٨٩٪ من الوقت، في حين يقتضي الحصول على تقدير "مرضي" تحقيق ٧٥٪ من الوقت على الأقل لتلك السلوكيات.^(٨)

٤. أوزان المقاييس

من النادر أن تكون لمتطلبات العمل الأهمية نفسها، لذا فينبغي أن تكون للمقاييس التي تقيس أبعاد الأداء قيم أو أوزان مختلفة تعكس الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الأداء. فعلى سبيل المثال، فإن سرعة النسخ في الطباعة قد تكون لها ضعف أهمية الدقة في الطباعة، والدقة في الطباعة قد تكون مساوية في أهميتها لإنهاء العمل في الوقت المحدد. كذلك فقد تختلف أهمية عوامل الأداء تبعاً لاختلاف المستويات الإدارية، فعلى سبيل المثال، فإن عامل "التخطيط" قد يكون أكثر أهمية لأداء المشرفين في المستويات العليا منه في المستويات الإشرافية الدنيا. وهكذا فإذا لم يتم ترتيب العوامل أو وزنها وفقاً لأهميتها النسبية في أداء العمل، فإن ذلك يعني أن كل عوامل الأداء لها القيمة أو الأهمية نفسها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى عدم دقة التقويم.

٥. الوضوح

من الضروري أن تكون المقاييس واضحة، ومعرفة تعريفاً محدداً. فعلى سبيل المثال،

عند قياس عامل " المثابرة في العمل " ، باستخدام مقياس يتدرج بين " ممتاز " و " ضعيف " ، فمن اللازم تحديد ما الذي تعنيه المثابرة الممتازة والجيدة والضعيفة ، وهكذا .

٦. الواقعية

يجب أن تتسم مستويات الأداء التي تتضمنها المقاييس بالواقعية ، أي يمكن تحقيقها من قبل العامل المؤهل والكفاء والمتدرب ، إذا توافرت له الإمكانيات والموارد المناسبة . فلا ينبغي أن تكون المعايير أو مستويات الأداء المحددة في المقياس عالية للغاية بحيث لا يستطيع تحقيقها إلا العاملون المتميزون ، أو أن تكون متدنية للغاية ، بحيث يمكن أن يؤديها العاملون الضعفاء . فمثلاً من غير الواقعي أن يكون مستوى الأداء للناسخ الممتاز هو طباعة ١٠٠ كلمة في الدقيقة ، أو المستوى للأداء المرضي عشر كلمات في الدقيقة .

رابعاً - تصميم نماذج التقويم وإجراءاته لتكون سهلة وغير معقدة

إن التقويم الفاعل يتطلب أن تكون نماذج التقويم وإجراءاته مبسطة ، خالية من التعقيد ، ومن السهل فهمها وتطبيقها من قبل مستخدميها . ويستدعي ذلك التعبير عن عوامل الأداء ، ومقاييسه ، وإجراءاته ، بلغة مركزة يكون فيها معنى للموظفين والمديرين ، وأن تتضمن نماذج التقويم تعليمات محددة للمقومين تبين لهم كيفية إجراء التقويم . فالنماذج غير الواضحة ، وغير المركزة ، التي تتضمن الكثير من الإجراءات المعقدة ، وتخلو من التعليمات الواضحة لكيفية إجراء التقويم تقلل من فاعلية النظام . كذلك ينبغي الحد ، قدر الإمكان ، من عدد النماذج المستخدمة ، لئلا يشكل تعبئتها عبئاً كبيراً على الرؤساء .

خامساً - تحديد موعد التقويم وفترته

من السمات الغالبة للنظام الرسمي للتقويم أن يتم تقويم الموظف فيه بصورة دورية ومنتظمة . وفي هذا الخصوص ينبغي تحديد متى يتم التقويم ، وعدد مراته خلال فترة معينة . وينبغي أن تكون المدة الزمنية التي يعد عنها تقرير التقويم مناسبة ، لا هي بالقصيرة ولا بالطويلة . فالفترات القصيرة التي تتعدد فيها مرات التقويم قد لا تكون كافية للحكم على

مستوى أداء الموظف بشكل دقيق، وقد تجبر المقومين على عدم الاضطلاع بمسؤولياتهم في هذا المجال على الوجه الأكمل، وزيادة احتمال اعتمادهم على التخمين والاجتهادات الشخصية، والاعتماد على عينة غير ممثلة لأداء الموظف، الأمر الذي يحد من صدق وثبات عملية التقييم. من ناحية أخرى، فإن الفترات الطويلة للتقييم تعني تراكم الأخطاء وتفاقم المشكلات، وترك الموظف لمدة طويلة دون تقديم تغذية عكسية في الوقت المناسب تعينه في التغلب على نواحي القصور في الأداء. لذا فإن مدة التقييم تكون في الغالب سنوية، فهي مدة مناسبة لمعرفة مستوى أداء الموظف، وتوفير المعلومات الكافية للحكم على أدائه.

وكثيراً ما تستخدم المنظمات تاريخ التوظيف ليكون اليوم الذي يمثل بداية فترة التقييم، والبعض الآخر قد يحدد موعداً ثابتاً للتقييم لجميع الموظفين، كأن يكون في بداية السنة الفعلية أو بداية السنة المالية، أو أن يتم تحديد موعد معين لكل مرتبة وظيفية.

ولكن تنبغي الإشارة، إلى أنه بالرغم من أنظمة التقييم تحدد في العادة أوقاتاً دورية للتقييم بصورة رسمية، إلا أن التقييم ليس نشاطاً يتم في الأوقات الرسمية للتقييم فحسب، بل هو عملية مستمرة، تقتضي من الرئيس المتابعة المستمرة للموظفين وتسجيل ملاحظاته على أدائهم أثناء فترة التقييم، وتقديم تغذية عكسية إليهم بصورة مستمرة وغير رسمية. ويعد التقييم الرسمي فرصة مهمة لتلخيص التقييمات غير الرسمية عن أداء الموظف لفترة من الزمن.

سادساً - التغذية العكسية

إن الغاية الأساسية من التقييم ليست مجرد إصدار الأحكام (سواء أكانت إيجابية أم سلبية) على من يتم تقويمهم، بل الكشف عن مواطن الضعف والقوة في أداء الموظفين، حتى يمكن مساعدتهم على التغلب على مواطن الضعف، وتنمية مواطن القوة، ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، الأمر الذي يساعد في نهاية الأمر المنظمة على تحقيق أهدافها الأساسية.

واستناداً إلى ما تقدم، ولكي يحقق التقويم الغايات المرجوة منه، فمن الضروري ألا تكون نتائج التقويم سرية، بل لا بد من تقديم نوع من التغذية العكسية عن نتائج التقويم للموظفين، ومناقشتها معهم لمساعدتهم على التحسن والنمو. بل إن تزويد الأفراد بتغذية عكسية عن أدائهم يعد أمراً جوهرياً في تحسين أدائهم المستقبلي.^(٩)

وهناك من ينادون بأن تكون نتائج التقويم سرية، انطلاقاً من أن في ذلك ضمان للحياة والموضوعية في التقويم، ولتجنب احتمال حدوث آثار سلبية في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس. إلا أن تبني وجهة النظر هذه لا يحقق الغاية الأساسية من التقويم، وهي مساعدة الفرد على إدراك أوجه القصور في الأداء، ومنحه الفرصة للتحسن والنمو. فضلاً عن أن غياب التغذية العكسية المناسبة للموظف، سواء أكانت إيجابية أم سلبية، يتمخض عنه العديد من النتائج غير المرغوبة. فمن ناحية، فإن عدم التقدير أو التعزيز الإيجابي للأداء الحسن قد يفضي إلى تدهور الأداء. ومن ناحية أخرى، عندما لا يحصل الموظف تغذية عكسية عن أدائه، قد يؤدي ذلك إلى استمراره في ممارسة عادات العمل السيئة وتنميتها، الأمر الذي قد يؤثر سلباً على الآخرين، وعلى نتائج الأعمال بشكل عام. أما بالنسبة للموضوعية والحياة في إجراء التقويم، فيمكن العمل على تدريب المقومين لتحقيقها، ووضع الضوابط الكفيلة بتحقيق ذلك قدر الإمكان. فضلاً عن أن الحياة يمكن أن يتحقق متى عرف الشخص بنتائج تقويمه، وأتيحت له الفرصة لسماع وجهة نظر رئيسه في أدائه، وتوضيح وجهة نظره للرئيس وإطلاعه على المشكلات التي يواجهها في عمله.

ويتم توفير التغذية العكسية لنتائج تقويم الأداء في العادة من خلال مقابلة شخصية يطلق عليها "مقابلة تقويم الأداء الوظيفي"، تتم بين الرئيس والمرؤوس يطلع فيها المرؤوس على نتائج تقويم أدائه، ويناقش معه هذه النتائج. وكما هو معلوم فإن التغذية العكسية هي حالة خاصة من عملية الاتصالات العامة، يقوم فيها المرسل بتبليغ رسالة معينة للمتلقي، تتضمن معلومات عن المتلقي.^(١٠) والحقيقة إن التغذية العكسية تعد جزءاً مهماً من عملية الإشراف الإداري، ولقد أثبتت عدة دراسات أن دعم المديرين لموظفيهم من خلال تقديم المشورة لهم له

تأثير إيجابي على توجيه أنشطة الموظفين نحو الأهداف الشخصية والتنظيمية الملائمة، وعلى تنمية مهاراتهم في العمل، وعلى دوافعهم تجاه التطوير الذاتي. (١١)

ولكن، من ناحية أخرى، فإن مقابلة تقويم الأداء تعد "كعب أخيل" بالنسبة إلى عملية تقويم الأداء. (١٢) فتنفيذها ليس بالأمر السهل، وهي ليست مجرد عملية روتينية، بل إن تنفيذها يتطلب التخطيط لها بعناية وإجراءها بمهارة، وتهيئة الجو المناسب لها، في سبيل تحقيق الغاية منها.

وبادئ ذي بدء، يجب الإعداد لمقابلة تقويم الأداء بأن يتولى الرئيس مراجعة سجل عمل الموظف وإنجازاته والتحسينات المطلوبة منه في الأداء، وكيف يمكن تحقيقها. كذلك ينبغي توقع ردود فعل الموظف والاستعداد لها. وقبل تحديد موعد المقابلة، يجب إعطاء الموظف المهلة الكافية ليعد نفسه لها. كذلك يجب إعداد البيئة المناسبة للاجتماع بتحديد المكان المناسب الذي يحقق الخصوصية والراحة النفسية للموظف، حتى يمكن تشجيعه على التحدث بحرية دون توتر نفسي. فالموظف الذي يكون متوتراً سيكون أقل قدره على تفهم الرسالة التي تتضمنها المقابلة، وأقل استعداداً للمشاركة بفاعلية في تحديد الاستراتيجيات المطلوبة للتغيير والتحسين.

بعد تحديد الشكل المناسب للمقابلة يكون من المهم تحديد الرسالة المطلوب توصيلها للموظف. وهذا يستلزم تحديد الهدف من المقابلة على نحو جلي، كما يتطلب من المقوم أن يبتعد عن التجريد والعمومية، وأن يكون محدداً قدر الإمكان، وأن يقدم للموظف أمثلة محددة، سواء أكانت الحالة إيجابية أم سلبية؛ لأن ذلك سيجعل المناقشة أكثر موضوعية وفائدة.

ويجب ألا يغيب عن ذهن الرئيس أن الهدف من التغذية العكسية هو الارتقاء بأداء الموظف. لذا فمن اللازم طرحها بما يتفق مع الاحتياجات الشخصية للموظف، والتركيز على الأداء المستقبلي وتوضيح أولويات العمل. وبعض المديرين قد يجدون حرجاً في مناقشة بعض أوجه الأداء مع الموظف، لذا فإنهم يتجنبون التطرق إلى الجوانب السلبية

ويترددون في مناقشتها مع الموظف، خشية من ردة الفعل السلبية التي قد يبدئها الموظف. بيد أن ذلك يعد خطأ يتحتم تجنبه؛ لأنه سيكون مكلفاً على المدى الطويل. وعند مناقشة الجوانب السلبية ينبغي التركيز على أداء العمل وعلى المشكلة نفسها، وليس على شخصية الموظف. كذلك من الضروري الحرص على عدم وضع الموظف في موقع الدفاع عن نفسه، وأن يكون النقد بناءً، بإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات في الأداء، وإظهار السبل الممكنة للإصلاح.

وحتى تكون مقابلة التغذية العكسية مفيدة ومثمرة فمن المهم العناية بأسلوب تقديمها، بالإضافة إلى الاهتمام بمحتوى الرسائل التي تنطوي عليها. فمع أن مضمون الرسالة التي تتضمنها التغذية العكسية يعد مهماً، إلا أنه إذا تم توصيلها بأسلوب غير مناسب، فسينعكس ذلك على الرسالة نفسها، وقد ينجم عنه تلقي معانٍ مغايرة للمقصود منها.

وهناك عدد من الأمور يتضمنها الأسلوب المناسب للتوصيل في مقابلات تقويم الأداء. ومن هذه الأمور ما يسمى بالإصغاء النشط، الذي يستوجب من الرئيس أن يدرك أن التغذية العكسية هي شارع باتجاهين، يستدعي أن تكون المقابلة حواراً متبادلاً وبناءً بين الموظف والرئيس، يتحدثان فيه ويصغيان لبعضهما بانفتاح وصراحة. ويتطلب هذا إتاحة الفرصة للمرؤوس لإبداء وجهة نظره، والإصغاء إليه بكل احترام. فمعرفة كيف ينظر الموظف إلى ما يعتقد الرئيس أنه ضعف في الأداء، يتيح للرئيس تقديم توجيهات بناءة في هذا الشأن.

وفي نهاية المقابلة ينبغي أن يتولى المقوم تلخيص ما تمت مناقشته، ومراجعة ما اتفق عليه. حيث يجب أن يتم الاتفاق على أشياء محددة يكون المطلوب من الموظف الالتزام بها لتطوير أدائه في المستقبل، بدلاً من أشياء عامة.

سابعاً - إتاحة الفرصة للموظف للتظلم

بما أن هناك احتمالات لوجود أخطاء في التقويم، فمن العدالة إتاحة الفرصة للموظف للتظلم من قرار تقويمه، الأمر الذي يسهم في موضوعية التقويم، ويوفر الحماية اللازمة للموظفين من احتمال تعسف بعض الرؤساء، ويعزز ثقة الموظفين بنظام التقويم. ولكن من اللازم موازنة حقوق الرؤساء والمرءوسين في هذا المجال. وبطبيعة الحال في إتاحة الفرصة

للتظلم يتعذر تحقيقها إلا في حالة عدم سرية نتائج التقييم، والسماح للموظف بالاطلاع عليها.

ثامناً - استخدام نتائج التقييم

حتى تحقق عملية التقييم غايتها الأساسية، فيتوجب أن يكون هناك ربط واضح بين نتائج التقييم وقرارات الأفراد. ويجب أن تكون استخدامات النتائج واضحة لجميع الرؤساء والموظفين. فيجب أن يتضمن تقييم الأداء استخدام نتائج التقييم كأساس للتدريب، وتحديد المكافآت، وإعادة توزيع المهام، والترقية، والتأديب، والإبقاء على الموظفين، والاستغناء عن خدماتهم.

تاسعاً - دعم الإدارة العليا

من العيب تصور نجاح التقييم في تحقيق غاياته، في ظل غياب الوعي والإدراك التام لأهميته، وتوفير الدعم الفاعل، والالتزام الكامل من قبل الإدارة العليا لتهيئة الأسباب الكفيلة بنجاحه، والاستعداد لحشد الموارد المتاحة وتكريس الإمكانيات اللازمة لذلك، والتصميم على مواجهة العقبات والعراقيل في هذا المجال. ويظهر الالتزام التنظيمي في العديد من الجوانب، التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

١. تقبل المستخدمين للنظام

بالرغم من أهمية اتسام نظام تقييم الأداء بالصدق والثبات، إلا أن تقبل المستخدمين للنظام يعد عاملاً جوهرياً لنجاح تنفيذه، والاستمرار في استخدامه. (١٣) إذ تشير الأبحاث في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك الإداري بوضوح إلى أن اتجاهات الأفراد تؤثر في سلوكهم، واتجاهات المستخدمين نحو نظام تقييم الأداء ليست استثناءً من هذه القاعدة. (١٤) إذ تلعب اتجاهات المستخدمين دوراً رئيساً في نجاح نظام تقييم الأداء الوظيفي أو إخفاقه، على المدين القصير والبعيد. وهكذا، فحتى يكون نظام التقييم فعالاً في تحقيق غاياته، فمن اللازم أن تحرص الإدارة على أن يكون مقبولاً من الرؤساء والمرؤوسين.

وبلغة نظرية التوقعات فإن عدم القبول للنظام سيكون له تأثير عكسي على إدراكات

الموظفين،^(١٥) وسيجابه مقاومة منهم، وسيقلل من دوافعهم لتعديل سلوكهم بناءً على التغذية العكسية للتقويم، وسيدفع إلى رفض معلومات التقويم وعدم التسليم بصدقها، ومن ثم عدم الاستعداد لقبول صحة قرارات الأفراد المبنية عليها. وفي نهاية الأمر فإن النظام سيفقد فاعليته في تحقيق غاياته، إذ يصعب تطبيقه في حالة عدم الاقتناع به من قبل مستخدمييه. وعلى النقيض من ذلك فإن العديد من الآثار الإيجابية تتحقق عندما يتقبل الأفراد نظام التقويم ويقتنعون به، بما في ذلك التأثير الإيجابي على دوافع العاملين وإنتاجيتهم، والحد من معدلات غيابهم، والاحتفاظ بالمتميزين منهم.^(١٦)

وتعد مشاركة الموظفين والمديرين في تصميم النظام مركزاً أساسياً لقبوله. فمثل هذه المشاركة تزيد من احتمالات تعاون المستخدمين في تطبيق النظام على النحو المطلوب، والتزامهم بأهدافه، ومن ثم تحقيق الفاعلية المطلوبة له.

كذلك يتحقق قبول الموظفين لنظام التقويم عندما يكون لديهم وضوح تام بما هم مكلفون به، ودراية كافية بأدوارهم وواجباتهم ومسؤولياتهم في العمل، وإيماناً بأن عملية قياس الأداء تتسم بالدقة، وأن النظام يدار بعدالة، ويتوافق مع أهدافهم وقيمهم الشخصية ولا يتعارض معها، وأن عملية التقويم لا تؤدي إلى تجاوز الشخص المكلف بالتقويم لسلطاته. أما المقومون فيتحقق قبولهم للنظام عندما يدركون المنطق الذي يبرر أهدافه، وعندما يكونون واثقين في مقدرتهم على إدارته بفاعلية، وأن العوائد التي ستتحقق من تطبيقه ستفوق التكاليف، وأنه لا يتعارض مع قيمهم الشخصية أو مع نظم إدارة الموارد البشرية الأخرى، وأن الموظفين لديهم اتجاهات إيجابية نحوه.^(١٧)

وفي هذا المجال يلاحظ أن اتجاهات الموظفين تؤثر في اتجاهات المقومين. فإذا كان الموظفون معادين لنظام التقويم ورافضين له، فإن المقومين يكونون غير مستعدين، وغير قادرين على تطبيق النظام بفاعلية، بسبب مقاومة الموظفين له. وإذا ما افتقر المقومين إلى الدافع لتنفيذ عملية التقويم بفاعلية، فلن ينفذوا سوى الحد الأدنى المطلوب من التقويم، وبطبيعة الحال فإن الحد الأدنى في هذا المجال لا يعد كافياً لنجاح عملية التقويم. كما أن

الافتقار للدوافع في هذا المجال سوف يزيد من أخطاء التقويم، ويقود إلى توثيق غير مناسب للأداء، وتغذية عكسية عامة أو غامضة، وبوجه عام غياب الثقة في فائدة معلومات تقويم الأداء، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى إخفاق النظام في تحقيق غاياته. (١٨)

ويعد دعم الإدارة العليا لنظام التقويم من العوامل الرئيسة في تقبله من قبل مستخدميه. فنجاح نظام التقويم يعتمد، إلى حد كبير، على اقتناع الإدارة العليا بأهميته وتوفير الدعم اللازم له. وإذا لم تتوافر لدى الإدارة العليا القناعة بأهمية التقويم، فإن تحقيقه لغاياته يبدو أمراً بعيد المنال. ففي ظل غياب الإرادة الجادة، والالتزام الحقيقي، والدوافع القوية لدى الإدارة العليا للعمل على نجاح التقويم فسيكون له أولوية متدنية بين اهتمامات المديرين، ولن يخصصوا له الوقت المطلوب أو الجهد الكافي، وفي النهاية لن يحقق التقويم مردود الملموس في الارتقاء بالأداء. ومن هنا، تظهر أهمية إجراء مسح دوري لاتجاهات الموظفين نحو النظام، ودرجة تقبل الرؤساء والمرؤوسين له، ونقاط القوة والضعف فيه، ومدى الحاجة لإصلاحه.

٢. تدريب المقومين

كثيراً ما يفتقر المقومون إلى المعارف والمهارات والقدرات الأساسية اللازمة لإجراء تقويم الأداء الوظيفي بطريقة فاعلة. والحقيقة كثيراً ما يشير الرؤساء والمرؤوسون إلى أن الافتقار لمهارات التقويم من جانب المقوم هو مصدر رئيس في إخفاق التقويم. (١٩) وليس من الخافي أن المقوم يعد ركناً جوهرياً في تقويم الأداء الوظيفي، فهو الذي يتولى تقويم الأداء، وتوصيل نتائجه إلى الموظفين، ومناقشتهم فيها، وتقديم المشورة اللازمة لتطوير أدائهم. وإذا لم يؤد المقوم عمله في هذا المجال بصورة سليمة، فإن تقويم الأداء لن ينجح في تحقيق الغايات المنشودة منه. فمجرد تحديد من سيتولى التقويم وتزويده بالتعليمات اللازمة لأجراء التقويم لا يعد كافياً للوصول إلى الأهداف المرجوة من التقويم.

وإزاء هذه الحقيقة، تكون الحاجة ماسة إلى الاهتمام بتدريب المقومين وإعدادهم

الإعداد المنهجي والتطبيقي في هذا المجال، وصقل قدراتهم ووعيهم لإدراك أهمية التقويم، وتطوير مهاراتهم في مجالات تحديد أهداف الأداء ومعاييرها، وملاحظة السلوك، وأساليب توثيقه، والإلمام بالاستراتيجيات الذهنية لمعالجة معلومات الأداء، ومعرفة أخطاء التقويم والعمل على تفاديها، ومجابهة مشكلات الأداء، وتقديم التغذية العكسية، وإجراء مقابلات التقويم، وتقديم المشورة المناسبة للموظفين، الأمر الذي يعود في نهاية المطاف بمرود إيجابي في الاستفادة من تقويم الأداء الوظيفي على النحو المنشود.

فتقويم الأداء الوظيفي يستلزم مهارات متعددة، ومن هنا فمن الضروري أن يكون برنامج تدريب المقومين برنامجاً شاملاً، وإلا فإن المرود الذي سيتحقق منه سيكون محدوداً.^(٢٠) وتتعدد برامج التدريب في هذا المجال، لكنها تركز في الغالب على تدريب المقومين على فهم الأدوات المختلفة للتقويم وما تتضمنه من أبعاد، وكيفية إجراء التقويم، والمشكلات ذات الصلة بالتقويم، وكيفية تلافيتها، وتقديم التغذية العكسية المناسبة للموظفين.

وبصفة عامة، يمكن تصنيف أنواع تدريب المقومين التي تتضمنها أدبيات تقويم الأداء في أربعة مجالات رئيسية، هي: (٢١) تدريب أخطاء التقويم، وتدريب أبعاد التقويم، والإطار المرجعي، وتدريب الملاحظة السلوكية.

والغرض الأساسي للتدريب المتعلق بأخطاء التقويم هو جعل المقومين ملمين بأخطاء التقويم الشائعة، مثل: التساهل، وتأثير الهالة، والنزعة المركزية، وتدريبهم على كيفية تجنبها، الأمر الذي يساعد بصورة مباشرة على تقليل أخطاء التقويم وجعله أكثر فاعلية.

ويركز التدريب المتعلق بالأبعاد المستخدمة في التقويم على المعالجة الإدراكية للمعلومات من قبل المقوم. والفرص الأساسي لهذا التدريب يتلخص في أن فهم الطريقة التي يعالج المقومون من خلالها المعلومات ذات العلاقة بالتقويم سيساعد على بلورة استراتيجيات تدريب تسهم في تحسين فاعلية تقويم الأداء. وذلك من منطلق أن المقومين في العادة يكونون أحكامهم عن أداء الموظف أثناء ملاحظة السلوك، وليس لاحقاً حين موعد إعداد التقويم.

وهذا يعني أن تدريب المقومين على معرفة الأبعاد المطلوب تقويم الأداء على أساسها، وكيفية استخدامها بالشكل المناسب، سيؤدي إلى أن تكون أحكامهم ذات صلة بالأداء، وليس إلى أحكام عامة.

فتدريب أبعاد الأداء قائم على فرضية أن فاعلية التقويم يمكن تحسينها من خلال جعل المقومين ملمين بأبعاد التقويم، وذلك قبل ملاحظتهم لأداء الموظف. ويتحقق هذا في العادة من خلال دراسة الأدوات المستخدمة في التقويم وفهمها، أو من خلال إتاحة الفرصة للمقومين للمشاركة في التطوير الفعلي لهذه الأدوات.

وأما تدريب الإطار المرجعي فهو تدريب أكثر تفصيلاً من الطريقتين السابقتين للتدريب، وهو مستمد في الأساس من المنهج الإدراكي الاجتماعي لتقويم الأداء. ويركز هذا النوع من التدريب على تدريب المقومين على معايير الأداء وكذلك على الأبعاد أو الجوانب المتعددة للأداء، وذلك حتى تكون معايير التقويم هي المرجع الأساسي الذي يستخدمه المقومون للحكم على أداء الموظف. ويتضمن هذا الأسلوب التأكيد على الجوانب أو الأبعاد المتعددة للأداء، وتعريف هذه الأبعاد، والمعايير المستخدمة لقياس كل بعد، وكيفية استخدام هذه المعايير لتقويم الأداء، وتقديم التغذية العكسية للموظفين.

والإضافة الأساسية التي يتضمنها هذا التدريب ويزيد فيها عن تدريب أبعاد التقويم تكمن في تركيزه على تدريب المقومين على استخدام معايير أبعاد الأداء المطلوب تقويمها. وبوجه أكثر تحديداً، ففي حين أن كلا الأسلوبين يؤكدان على الإلمام بالأبعاد المتعددة للأداء، إلا أن تدريب تقويم الإطار المرجعي، علاوة على ذلك، يسعى إلى تدريب المقومين على استخدام مقاييس تقويم أبعاد الأداء. وذلك حتى يكون التقويم قائماً على جوانب محددة لها صلة بالأداء ويتم قياسها وفق معايير محددة، وليس وفقاً للرؤية الشخصية للمقوم. وقد أظهرت الدراسات الحديثة في هذا المضمار أن هذه الاستراتيجية للتدريب تؤدي إلى تقويم أكثر دقة واتساقاً. (٢٢)

ويركز تدريب ملاحظة السلوك على أسلوب ملاحظة المقومين للسلوك، وليس على

أسلوب تقويمهم للسلوك . فثمة فرق بين عملية ملاحظة الأداء ، وعملية الحكم على الأداء . فعملية الحكم على الأداء تتضمن تصنيف معلومات الأداء ، وتحقيق التكامل بينها ، ثم تقويمها ، في حين أن عملية الملاحظة تتضمن : رصد أحداث سلوكية معينة ، وإدراكها ، ثم استرجاعها في مرحلة لاحقة . ومن ثم فإن تدريب ملاحظة السلوك يسعى إلى تحسين أسلوب ملاحظة السلوك ، بما في ذلك تسجيل الأحداث السلوكية في مذكرات خاصة ، وغيرها من أساليب التوثيق التي تحسن من الملاحظة الدقيقة للسلوك ، وبالتالي تؤدي إلى تقويم أدق وأكثر فاعلية .

وإلى جانب الاستراتيجيات الأربعة السابقة التي تركز على تطوير مهارات التقويم ، فإن كثيراً من برامج التدريب تسعى إلى تعزيز دوافع المقومين ، وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديهم ، وزيادة شعورهم بالمسؤولية نحو التقويم . فمعرفة كيفية إجراء التقويم هو شيء ، والرغبة في القيام به على النحو السليم هو شيء آخر .^(٢٣)

٣. التأكيد على أهمية التقويم

كذلك يتمثل التزام الإدارة في تقديم الدعم الرمزي المناسب وترسيخ المفاهيم الإيجابية في عملية تقويم الأداء . ويظهر مثل هذا الدعم في التأكيد على أهمية تقويم الأداء . ومن الوسائل الهامة التي تظهر مساندة الإدارة في هذا الشأن مشاركة كبار المديرين في حلقات التدريب لتقويم الأداء . فهذا يمثل لفئة هامة تحمل رسالة جلية بأهمية عملية التقويم . كما يمكن إظهار دعم الإدارة في هذا الجانب من خلال التأكيد على أن تقويم الأداء يشمل المستويات التنظيمية جميعها .^(٢٤) فهذا يعطي مؤشراً واضحاً بأن الإدارة تأخذ تقويم الأداء مأخذ الجد وتعطيه أهمية قصوى .

٤. تحفيز المقومين على الاهتمام بالتقويم

من المهم الحرص على تحفيز المقومين ليؤدوا مسؤولياتهم في مجال التقويم على النحو المناسب . فحتى عندما يكون النظام مصمماً تصميماً سليماً ، فإذا لم يسع المديرين إلى تنفيذه على النحو المنشود ، فثمة احتمال كبير لإخفاقه . ومن الصعب تنفيذ عملية التقويم بفاعلية ،

إذا لم يكن للمديرين الدافع لاتباع الإرشادات الإجرائية واستخدام المعلومات التي تدرّبوا عليها لإجراء التقويم وتقديم التغذية العكسية المناسبة. وعندما يكون ثمة افتقار في دوافع المديرين لإجراء التقويم على الوجه الصحيح، فستكون النتيجة الحصول على تقويمات غير دقيقة تكون فيها التقديرات مبالغ فيها أو لا تعكس الواقع، الأمر الذي قد يقلل من إيمان الموظف بالتقويم، ويحد من دوافعه للأداء الجيد، واستعداده لتقبل الأهداف التنظيمية والسعي الحثيث نحو تحقيقها.

ويتم تحفيز المديرين للاهتمام بالتقويم، عندما يظهر رؤساؤهم اهتماماً صادقاً به، وعندما يقومون بتنفيذه على النحو المطلوب، إذ إن ذلك يعطيهم مؤشراً قوياً على أهمية التقويم في المنظمة، ويرسم لهم النموذج المناسب للاحتذاء به.

٥. موضوعية التقويم

وبوجه خاص فإن على الإدارة العليا التأكيد على أهمية الموضوعية في نظام التقويم. فنظراً للتأثير البالغ لنتائج تقويم الأداء الوظيفي على الموظفين، فمن المهم السعي نحو تحقيق العدالة والموضوعية في تطبيقه. فنتائج التقويم غير العادل يمكن أن يكون لها آثار سلبية بعيدة المدى، بما في ذلك المعنويات المنخفضة للعاملين وإنتاجيتهم، وارتفاع مستويات الشكاوى والتظلمات، وزيادة معدلات التسرب الوظيفي. لذا فمن المهم، لنجاح النظام، توفير العوامل الكفيلة بتحقيق العدالة في تطبيقه، بما في ذلك تحديد الأداة المناسبة للتقويم وتصميمها بالشكل السليم، والتأكيد على توخي الموضوعية في عملية التقويم نفسها، وتوفير التعليمات الواضحة والمفصلة للمقومين لتمكينهم من إجراء التقويم بدقة واتساق وعدالة وموضوعية.

٦. المراجعة الدورية والمنتظمة لنظام التقويم

كذلك يظهر التزام الإدارة العليا بتقويم الأداء الوظيفي من خلال اهتمامها بمراجعة نظام التقويم وعملياته بصورة منتظمة ودورية، للتوثق من مدى فاعليته في تحقيق أهدافه ومراميه، وتحديد ما قد يعترضه من مشكلات ومصاعب، ومن ثم العمل على تحسينه.

وتتضمن مثل هذه المراجعة دراسة إدارة المقومين لعملية التقويم لمعرفة مدى التزامهم

بالإجراءات الإدارية، والتأكد من أنهم يقومون بتعبئة نماذج التقويم، والتوثيق المناسب، وأن الموظفين يسهمون في مقابلة تقويم الأداء. كما يتطلب ذلك تحليلاً شاملاً لنتائج تقويم الأداء الموظفين، لمتابعة التقديرات، وملاحظة الفجوات، والتناقضات، والتحيزات والأخطاء فيها، وتوفير التغذية العكسية المناسبة للمقومين فيما يرتبط بتقويمهم للموظفين، ومناقشتهم فيها، ومعرفة المبررات لها. فمثلاً، إذا لوحظ أن القطاع الأكبر من الموظفين يحصلون على تقديرات عالية، فقد يكون ذلك مؤشراً على التساهل في عملية التقويم.

علاوة على ذلك، فمن الجوانب التي يمكن أن تتضمنها عملية المراجعة أموراً، مثل: (٢٥) مدى تقبل الموظفين للنظام وثقتهم به، العلاقة بين مستوى الأداء ومستوى المكافآت المالية، فرص التدريب المتاحة، العلاوات والترقيات، معدلات الغياب والدوران مقارنة بالمنظمات الأخرى، أو مقارنة بالمنظمة نفسها عقب الشروع في تطبيق نظام التقويم، مدى الاتساق في تطبيق سياسات وإجراءات التقويم في جميع المستويات التنظيمية. وتساعد هذه المعلومات المنظمة على تحديد المشكلات التي يعاني منها النظام ومصدرها، ومن ثم السعي نحو التغلب على هذه المشكلات.

المسؤولية عن تقويم الأداء

حتى يكون التقويم موثقاً به، فيجب أن يتم، بصفة عامة، عن طريق أشخاص مؤهلين وعلى دراية بالجوانب المختلفة لأداء الشخص محل التقويم. وهناك أربعة أشخاص يمكنهم إجراء التقويم: الرئيس المباشر، زميل العمل، المرؤوس، الموظف نفسه، أو من خلالهم جميعاً. وتتعدد جهات نظر بشأن مدى فاعلية كل شخص من هؤلاء في إجراء التقويم.

أولاً - الرئيس المباشر

من أكثر الممارسات شيوعاً في تقويم الأداء الوظيفي هو أن يتولى الرئيس المباشر عملية تقويم أداء الموظفين الذين يقعون تحت إشرافه؛ ذلك أن الرئيس المباشر يكون في موقع مناسب لتقويم الموظف بحكم ما يمتلكه من خبرة ومعرفة وفهم ومقدرة، واتصال مباشر بمرؤوسيه،

وإمام بمقتضيات أعمالهم، إلى جانب أنه الطرف الذي يمثل المنظمة والمسؤول عن تنفيذ سياساتها في مجال عمله، كما أن تقويم الموظفين يعد من صميم واجباته الإشرافية. والحقيقة فإن قيام الآخرين بعملية التقويم، مثل: الزملاء، أو الموظف نفسه، لا يعني بأي حال من الأحوال الاستغناء عن تقويم الرئيس المباشر، بل إن تقويم الآخرين يتم إضافة إلى تقويم الرئيس وليس بدلاً منه.

وفي كثير من الحالات، يخضع الرئيس لنوع من الرقابة في هذا المجال، وذلك للتأكيد على موضوعية التقويم. وهكذا تتم مراجعة تقويم الرئيس من قبل الرئيس الأعلى الذي يتولى اعتماد التقويم، لضمان عدالته، ودقته، وإجرائه على نحو سليم.

ثانياً - زملاء العمل

كثيراً ما يملك زملاء العمل معلومات عن بعض أوجه الأداء لزملائهم تفوق ما قد يملكه الرؤساء في هذا الخصوص. فبحكم اتصالهم الوثيق بزملائهم وملازمتهم لهم، فهم كثيراً ما يرون جوانب معينة في أدائهم يستعصي على الرئيس المباشر تبيينها، ومن ثم فكثيراً ما يكون بإمكانهم تقويم نطاق واسع من أبعاد الأداء لزملائهم.

غير أن هذا الأسلوب لا يخلو من السلبيات، فقد لا تكون لدى الزملاء القدرة على تمييز سلوك العمل، كما قد يشوب هذا التقويم المجاملة المتبادلة بين الزملاء، واحتمال تحيز الزملاء لزملائهم بحكم العلاقة الشخصية بينهم. بالإضافة إلى ذلك ففي بعض الحالات قد يكون للعاملين ردة فعل سلبية للغاية لتقويم زملائهم النقدي.

والحقيقة فقد أظهرت الدراسات أن تقويم الزملاء لا يحظى بقبول كبير بين العاملين. لذا ففي كثير من الأحيان يكون الزملاء ليسوا على استعداد لتقويم زملائهم تقوياً صارماً؛ لأنهم يشعرون أن التقويم هو من اختصاص الرئيس، وأن عليهم الوقوف إلى جانب زملائهم. إلى جانب أن التخوف من الانتقام يمنعهم من التشدد في التقويم؛ لأن زملاءهم سيتولون تقويمهم كذلك. (٢٦) وقد توصلت دراسات أخرى إلى أن تقويم الزملاء يتأثر بالغرض من التقويم، فالتقويم الذي يتم لأغراض تقويمية يميل لأن يكون مشوباً بتأثير الهالة، ويكون أكثر تساهلاً،

وأقل موثوقية وصدقاً من التقويم الذي يتم لأغراض تطويرية. (٢٧) لذا فقد يكون من الحكمة الاقتصاد على استخدام هذا النوع من التقويم في حالات معينة، مثل تطوير أداء الموظف في جوانب معينة.

ثالثاً - المرؤوسون

تشير الكثير من الكتابات في مجال تقويم الأداء الوظيفي إلى ضرورة مشاركة المرؤوسين في تقويم أداء رؤسائهم، حتى يمكنهم مساعدة الرؤساء في تحسين أدائهم. ففي معظم أطر العمل، يكون المرؤوسون في موقع مناسب لتقويم أداء رؤسائهم، وبحكم اتصالهم الدائم والمباشر بهم، يمكنهم ملاحظة جوانب كثيرة في سلوكياتهم قد لا يلاحظها رئيس الرئيس. ومن ثم يستطيعون تقديم منظور مختلف عن أداء الرئيس، يفيد في توفير معلومات فريدة عن بعض جوانب أداء الرئيس، مثل: أسلوب القيادة، ومهارات التعامل مع المرؤوسين، وتفويض السلطة، والتخطيط والتنظيم اليومي. ولأن التقويم يتم في العادة من قبل عدد من المرؤوسين، فهناك احتمال لأن يكون التقويم أكثر موثوقية من التقديرات المقدمة من مصدر واحد؛ لأنه يوفر وجهات نظر متعددة للحكم على أداء الرئيس. (٢٨) ويكون تقويم المرؤوسين على وجه الخصوص وسيلة فاعلة لتقويم الأداء في الحالات التي يكون فيها تفاعل الرئيس مع المستويات الدنيا من المديرين محدوداً، ومن ثم تكون قدرته محدودة لملاحظة تفاعلاتهم مع مرؤوسيه بصورة مباشرة. (٢٩)

وبالرغم من أن ردة فعل الرؤساء الأولية لهذا النوع من التقويم قد تكون سلبية، إلا أنه ثبت أنه وسيلة جيدة للتغذية العكسية للرؤساء، تجعلهم أكثر استجابة للمرؤوسين، وتعود بالنفع على الجميع: الرؤساء، والمرؤوسين، والمنظمة إجمالاً. وقد تبين أن التغذية العكسية التي يوفرها تقويم المرؤوسين للرؤساء أدت إلى تغييرات إيجابية في سلوك الرؤساء، (٣٠) ولم يكن لها تأثير عكسي على العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين. (٣١) بل لقد أظهرت عدة دراسات أن التغذية العكسية من المرؤوسين لرؤسائهم أدت بصفة عامة إلى تحسين أداء الرؤساء، وأسلوب إشرافهم، وكان التحسن أكبر في أداء الرؤساء الذين تلقوا أكبر قدر من

التغذية السلبية. (٣٢)

وقد كشفت الدراسات أن ردة فعل الرؤساء تكون إيجابية عندما يكون تقييم المرؤوس لغرض التطوير وليس لأغراض إدارية. (٣٣) كما توصلت الدراسات إلى أنه عندما لا تتاح الفرصة للرئيس لمعرفة اسم المرؤوس الذي يقوم به فإن التقييم يكون أكثر موضوعية، ولكن ردة فعل الرئيس للتقييم تكون أكثر إيجابية عندما يعرف اسم المرؤوس الذي قام بتقييمه. (٣٤)

وبالرغم من المزايا العديدة التي يحققها تقييم الرؤساء، إلا أنه يحمل معه بعض السلبيات التي قد تحد من فاعليته. إذ يعيب البعض على هذا النوع من التقييم أنه تقييم غير متكامل؛ لأن المرؤوس لا يرى إلا جوانب محدودة من أداء الرئيس، وقد لا تتاح له الفرصة لملاحظة أداء الرئيس في مواقف متنوعة يمكنه من خلالها الحكم عليه من مختلف الجوانب، وهكذا فإن هذا التقييم قد تعوزه الدقة والشمول، بالإضافة إلى أن المرؤوسين قد يفتقرون إلى التدريب اللازم لإجراء التقييم بالشكل السليم. كذلك فقد لوحظ أن المرؤوسين في العادة ينزعون إلى إعطاء رؤسائهم تقديرات عالية، ابتغاء تحقيق مكاسب معينة. وفي أحيان كثيرة يتخوفون من نقد رؤسائهم خشية من ردة فعلهم، أو أن الرؤساء في هذه الحالة يصبحون لا هم لهم سوى إرضاء مرؤوسيه. فضلاً عن ذلك، فقد تبين أن هذا النوع من التقييم معرض للقدر نفسه من التحيزات التي يتعرض لها تقييم الرؤساء لمرؤوسيه.

رابعاً - التقييم الذاتي

في هذا النوع من التقييم يتولى كل موظف تقييم نفسه، من منطلق أن الموظف يملك معلومات عن نفسه وعن جوانب قوته وضعفه قد لا تملكها المصادر الأخرى للتقييم. وهذا الفهم الذاتي مهم لتحديد السلوك المستقبلي للموظف، وعلى تحفيزه على تحمل مسؤولية أدائه وتحسينه بشكل أكبر، وجعله أكثر التزاماً بأهداف التقييم.

كذلك فإن التقييم الذاتي يمثل خطوة أولية مهمة في تهيئة الموظف لتقبل التغذية العكسية من المقومين الآخرين. ولقد أظهرت الدراسات في هذا السياق أنه عندما يتولى الموظف تقييم نفسه قبل مناقشة نتائج أدائه مع رئيسه، فإنه يكون أكثر استعداداً لإظهار نقاط ضعفه، كما أن

سلوكه الدفاعي في هذه الحالة يكون أقل، ويكون أكثر تقبلاً للنقد، ويكون دور الرئيس في هذه الحالة في الغالب بمثابة المرشد والموجه. وقد توصلت الدراسات في هذا المجال إلى أن التقويم الذاتي والمشاركة في التقويم تزيد من الإحساس بالعدالة الإجرائية ومستويات الرضا للرؤساء والمرؤوسين، وتحسن من مستوى الاتصالات بينهم. (٣٥)

وهناك العديد من الدراسات التي أجريت على التقويم الذاتي، ولكن بعض نتائجها كانت متضاربة. فقد ظهر من تلك الدراسات أن نتائج التقويم الذاتي تختلف باختلاف الأغراض التي يستخدم لأجلها. فقد تبين أنه عندما يكون الغرض من التقويم البحث والدراسة، وليس لاتخاذ قرارات إدارية، مثل: قرارات الترقية، أو زيادة الأجور، فإن التحريف في تقويم الأداء الذاتي يكون أقل. (٣٦) كما ظهر أن الموظف لا يميل إلى المبالغة في تقويم نفسه عندما يكون التقويم الذاتي لأغراض التنمية الذاتية. كما تبين أن احتمال المبالغة في التقدير الذاتي تكون أقل، عندما تسنح الفرصة للموظفين لفهم نظام التقويم، ومعرفة المتوقع منهم في العمل، (٣٧) كما أن مصداقية التقويم تزداد حينما تكون هناك حوافز للتشجيع على تحري الدقة في التقويم. كذلك بينت الدراسات أن استخدام الإطار المرجعي ذاته يعزز من احتمال التوافق بين التقويم الذاتي وتقويم الرئيس، وأن التقويم الذاتي يتأثر، إلى حد بالغ، بطول مدة خدمة الموظف، وبمدى تقدير الموظف لذاته واحترامه لها.

ولكن يعاب على التقويم الذاتي أنه قد يغفل الأهداف التنظيمية ولا يتخذها في الحسبان، وقد يتمحور حول أهداف قد لا تتوافق معها. وتشير بعض الدراسات في هذا المجال إلى ضعف الارتباط بين تقويم الرئيس والتقويم الذاتي في بعض الأحيان، حيث ينزع الموظفون إلى تقويم أنفسهم على نحو إيجابي أكثر من رؤسائهم. وقد ظهر أن ذلك ينطبق على الموظفين في الوظائف المختلفة، وباستخدام أدوات التقويم المختلفة. ولكن، من ناحية أخرى، فقد ظهر أن هذه النتائج تختلف حسب الثقافات السائدة. ففي الصين، على سبيل المثال، تبين أن تقدير العاملين الصينيين لأنفسهم، يميل إلى أن يكون أقل من رؤسائهم. (٣٨)

كذلك فقد أظهرت عدة دراسات أن التقويم الذاتي يكون أكثر تساهلاً وتحيزاً وأقل

موثوقة من تقويم المصادر الأخرى، مثل: الرؤساء والزملاء،^(٣٩) الأمر الذي يقلل، إلى حد بعيد، من مصداقية التقويم الذاتي وجدواه.^(٤٠) وهناك ثلاث آليات يبدو أن لها علاقة بالتساهل في تقويم الذات: حماية الأنا، وإدارة الانطباعات، وحماية الذات. وتتضمن حماية الأنا الدافع الأساسي للأفراد لتكوين آراء إيجابية عن أنفسهم، فالمفهوم الإيجابي للذات يساعد الفرد على حماية نفسه إزاء أي تهديد قد تتعرض له الأنا الشخصية. أما إدارة الانطباعات فترجع إلى ميل الفرد لأن يظهر بمظهر إيجابي أمام الآخرين. أما توجه حماية الذات فيرجع إلى محاولة الفرد تجنب الإخفاق والإحراج والشعور بالإهانة أمام الآخرين.^(٤١)

خامساً - التقويم متعدد المصادر

يرجع التقويم المتعدد المصادر إلى تقويم الأداء الذي يتم إجراؤه من قبل أكثر من مصدر، مثل: المرؤوسين، والزملاء، والرؤساء، وجمهور المنظمة. ومن أبرز الاتجاهات الحديثة في هذا المضمار، ما يسمى "نظام ٣٦٠ درجة لتقويم الأداء الوظيفي"، الذي يتم من خلاله تقويم أداء الموظف من عدة مصادر تمثل دائرة متكاملة لوجهات النظر التي تحملها هذه المصادر المتعددة. ويقتضي استخدام هذا النوع من التقويم توافر أناس مؤهلين ومدربين على تفسير المعلومات، وتسهيل تقديم التغذية العكسية. وبالرغم من تنوع تطبيق هذا الأسلوب إلا أنه يتم في الغالب من خلال تقويم الموظف من قبل آخرين يتفاعلون معه باستمرار، ويكونون على دراية وإلمام بمستوى أدائه وطبيعة عمله. والإجراء الشائع في هذا المجال أن تتضمن مصادر التقويم: الذات، والزملاء، والرؤساء، والمرؤوسين (إذا كان الشخص موضع التقويم رئيساً)، وفي بعض الأحيان مصادر أخرى، مثل جمهور المراجعين.

ويختلف نظام ٣٦٠ درجة لتقويم الأداء الوظيفي عن التقويم التقليدي في عدة أوجه. فبغض النظر عن استخدام عدد من المقومين، فإن هذا النظام يستخدم في الغالب لتعزيز تنمية الموظفين وتطويرهم، وليس لإغراض إدارية، مثل: تحديد المكافآت والعلوات، أو الترقيات. كذلك فإن المقومين يكونون غير معروفين للموظف موضع التقويم، (فيما عدا

الرئيس المباشر)، ولا يكون التقويم مصحوباً بمناقشة شخصية تتم وجهاً لوجه مع الشخص موضع التقويم. حيث يعتقد أن ذلك سيزيد من احتمال زيادة المصدقية في التقويم، ويكون بالتالي أكثر فائدة للشخص موضع التقويم. (٤٢)

وقد زاد انتشار هذا الأسلوب على نطاق واسع في الآونة الأخيرة؛ نظراً للمزايا العديدة التي يحققها. فنظراً لأن تقويم الأداء متعدد الأبعاد والجوانب، فقد يكون بعض الأشخاص، غير الرئيس المباشر، هم الأنسب لتقويم بعض الجوانب في الأداء. كذلك فإنه يتضمن تلقي الموظف لتغذية عكسية من مصادر متعددة، الأمر الذي يعنى الحصول على وجهات نظر متعددة، تمكن الموظف من مقارنة تقويمه لنفسه بتقويمات الآخرين له، وإظهار ما إذا كان تقديره لأدائه، موافقاً لتقديرات الآخرين له، أو أعلى منها، أو أقل. (٤٣) كذلك فإن هذا الأسلوب يجعل المكلف بالتقويم حريصاً على أن يكون أميناً في تقويمه، الأمر الذي يزيد من احتمال الحصول على تقويم أكثر اكتمالاً ودقة وثباتاً وموثوقية، ومن ثم أكثر فائدة في توجيه الموظف وتنميته، (٤٤) إلى جانب تعزيز ثقة الموظف بنتائج التقويم، وتقبله لها، والحد من سلوكه الدفاعي في هذا الشأن. علاوة على ذلك فقد أظهرت الدراسات العملية في هذا السياق أن استخدام هذا الأسلوب يتفوق على الأسلوب التقليدي في التقويم في المجالات ذات الصلة بمساعدة الموظفين على الوعي بالذات من حيث مدى حسن قيامهم بأدوارهم في العمل، وتحسين الاتصالات بينهم وبين الرؤساء، والارتقاء بمستوى الأداء والخدمات التنظيمية بشكل عام. (٤٥)

إلا أنه، من ناحية أخرى، يعاب على هذا الأسلوب في التقويم أنه يستغرق وقتاً طويلاً لإعداده. علاوة على أن ما يتضمنه من تنوع في التقويم قد يفضي إلى فتح المجال للاختلاف بين المقومين، وما قد يؤدي إليه ذلك من مساومات. بالإضافة إلى أنه قد يشعر الرئيس المباشر بعدم المسؤولية عن مرؤوسيه ويضعف دوره في توجيهه.

سادساً - مراكز التقويم

مراكز التقويم ببساطة هي عبارة عن أماكن يتم فيها تقويم أداء الموظفين تقويمياً غمطياً باستخدام أكثر من وسيلة للتقويم، ويتولى فيها أكثر من شخص مهمة التقويم. وكثيراً ما تكون هذه المراكز عبارة عن وحدة داخلية في المنظمة، وفي بعض الأحيان تكون تابعة لجهات خارجية مستقلة تقدم خدماتها للمنظمات ويديرها أناس مدربون لهذا الغرض.

وقد ظهرت مراكز التقويم لأول مرة في إنجلترا إبان الحرب العالمية الثانية، ثم انتقلت إلى الولايات المتحدة في تلك الأثناء حيث تم استخدامها في مكتب الخدمات الاستراتيجية، ثم انتقلت إلى القطاع الخاص في أواسط الخمسينيات في القرن العشرين كوسيلة لشغل الوظائف، لاسيما عن طريق الترقية من الداخل. إلا أن هذه المراكز تطورت في الحقبة الراهنة وأصبحت تستخدم لتنمية الموظفين من خلال التشخيص المناسب لاحتياجات التنمية للفرد في مهارات معينة، مثل: الاتصالات اللفظية، أو المبادرة، أو القيادة.

وتتضمن مراكز التقويم عدداً من الأساليب التي يتم استخدامها لتوفر الأساس للحكم على السلوك الإنساني المرتبط بالعمل، أو التنبؤ به. حيث يجتمع عدد من المقيمين والأفراد المطلوب تقويمهم، خلال فترة تتراوح في العادة بين يوم وثلاثة أيام، يخضع خلالها الأفراد لمقابلات شخصية وامتحانات نفسية، كما يشاركون في عدد من الحالات الدراسية، وحلقات النقاش الجماعية، والتمارين المتنوعة التي يتم من خلالها محاكاة بيئة العمل الحقيقية. بالإضافة إلى ذلك، فإن تقويم المشاركين يتم على أساس دراسة خلفياتهم العملية، وآراء زملائهم في العمل بشأن أدائهم. وفي نهاية عملية التقويم يتم تزويد كل فرد بتقارير تنطوي على معلومات ترتبط بأدائه بالنسبة إلى الأبعاد المتنوعة التي تم تقويمه فيها. ومن ثم تستخدم هذه المعلومات لتحديد المهارات التي يحتاج الموظف إلى تطويرها، ومن ثم العمل على توفير المهارات التدريبية المناسبة لتلك الاحتياجات.

وقد تطورت مراكز التقويم في الآونة الأخيرة إلى حد كبير، فغدت تستخدم في التقويم وسائل، مثل أجهزة الفيديو، وذلك لتسجيل سلوك الأفراد في أثناء التمارين، الأمر الذي

يتيح الفرصة للمقوم لتقويم المرشح في المكان والوقت الذي يختاره . كذلك توسعت الاستفادة من الحاسبات الآلية في هذا المجال ، حيث أصبحت تستخدم لجمع بيانات التقويم بصورة مباشرة ممن يتم تقويمهم ، وإعداد تقارير التقويم . (٤٦)

وبالرغم من المزايا العديدة التي تحققها مراكز التقويم ، إلا أنها تستهلك الكثير من الوقت ، وتتطلب تكاليف عالية لإدارتها ، علاوة على التكاليف المتصلة بفقدان وقت العمل للموظفين والمقومين المشاركين فيها . (٤٧)

طرق التقويم

هناك العديد من الطرق المتاحة لتقويم الأداء الوظيفي ، ولقد أدى البحث المستمر عن طرق جيدة لتقويم الأداء الوظيفي إلى تولد هذه الطرق بشكل بالغ ، فليس ثمة اتفاق على أن طريقة معينة أفضل من غيرها ، ولا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب . والحقيقة فإن إحدى المشكلات الرئيسة التي تبرز في مجال تقويم الأداء الوظيفي تكمن إيجاد طريقة صادقة وثابتة لتقويم الأداء الوظيفي ، حيث إن اختيار طريقة معينة لتقويم الأداء له تأثير فائق على فاعلية التقويم . واختيار طريقة مناسبة للتقويم محكوم بالغاية من التقويم ، وبالوقت المتاح للتقويم ، وبنوعية المشرفين والعاملين والإدارة ، وطبيعة العمل . وفيما يلي شرح لأهم طرق تقويم الأداء الوظيفي .

أولاً - طرق المقارنة

تقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الأفراد موضع التقويم ، بصورة إجمالية ، مع بعضهم البعض ، وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة . وفي العادة يتم التقويم بصورة إجمالية ، دون مقارنة الموظفين من حيث العوامل المختلفة للأداء ، عاملاً بعامل .

وتعد هذه الطرق غير مكلفة اقتصادياً؛ نظراً لسهولة تنفيذها ، ولأنها لا تستوجب تدريباً مكثفاً للمقومين . كذلك فإن تطبيقها يسهم في الحد من بعض أخطاء التقويم ، مثل : التساهل ، والتشدد ، والنزوع نحو المركزية في التقويم . كما أنها قد تكون مفيدة عندما يكون

التقويم للأغراض الإدارية، مثل: تحديد الأجور والعلاوات وفقاً للكفاءة، وفي حالات المنافسة على الترقية. إلا أن هذه الطرق، من ناحية أخرى، تفتح المجال لاحتمال تحيز المقومين؛ لأن التقويم فيها يعتمد على الانطباع الإجمالي عن أداء الموظف، بالإضافة إلى أنه يصعب من خلالها تقديم التغذية العكسية المناسبة للموظفين عن أدائهم. وتتضمن طرق المقارنة أساليب: طريقة الترتيب بصورها المختلفة، والتوزيع الإجمالي.

١. طريقة الترتيب

تعد طريقة الترتيب من أبسط طرق التقويم وأسهلها فهماً وتنفيذاً. وفيها يتم تقويم الموظفين في العادة على أساس أدائهم الإجمالي، وليس على أساس عوامل محددة للتقويم، وذلك من خلال مقارنة الموظفين الخاضعين للتقويم بعضهم ببعض، وترتيبهم تنازلياً طبقاً لتلك المقارنة.

وبشكل عام، لا يجذب استخدام هذه الطريقة، لأسباب عديدة. فعلاوة على صعوبة إجراء الترتيب عندما يكون عدد الموظفين كبيراً، فإن التقويم وفقاً لهذه الطريقة لا يتم في الغالب وفق عوامل محددة ومعروفة للأداء، الأمر الذي ينتج عنه أن يكون التقويم وفقاً للآراء والانطباعات الشخصية للمقوم، ومن ثم يكون تفسير نتائج التقويم أو تبريرها بطريقة موضوعية أمراً بعيد المنال؛ لأنها لا توفر معلومات عن جوانب محددة للأداء يمكن مناقشتها مع الموظفين، وبالتالي لا تهيئ الفرصة للموظف للتحسن؛ لأنها لا تقدم تشخيصاً للأداء ومقترحات محددة للتحسين في عوامل محددة. فمجرد إبلاغ الشخص أن ترتيبه الأول، أو الأخير، مقارنة بالآخرين قد يوصل رسالة معينة، إلا أنه لا يبين للموظف ما هي نقاط الضعف والقوة في أدائه، وكيف يمكنه التغلب على نقاط الضعف وتنمية نقاط القوة.

يضاف إلى ذلك، أنها تفترض أن ثمة فروقات متساوية بين الترتيبات. في حين أن الترتيب في هذه الطريقة لا يظهر مقدار التفاوت بين الأفراد الذين تم ترتيبهم. فقد يكون

الفارق كبيراً بين أداء الشخص الذي جاء في المرتبة الأولى والشخص الذي جاء في المرتبة الثانية، إذ قد يكون الموظف الذي جاء في المرتبة الأولى أفضل بعشر مرات عن جاء ترتيبه الثاني، ولعل من جاء ترتيبه الثاني لا يفضل من جاء ترتيبه الثالث كثيراً، وقد يكون الفرد الذي جاء في الترتيب الرابع في المستوى نفسه للفرد الذي جاء ترتيبه الأول. غير أن طريقة الترتيب توحى أن ثمة فارق بينهما في الأداء، وذلك لأنها تجبر المقوم على ترتيب الأشخاص الخاضعين للتقويم حتى ولو كانوا ذوي قدرات متساوية في الأداء. وهكذا، إذا كان الرئيس يتولى تقويم موظفين ممتازين في الأداء، فإنه يجبر على تصنيفهم من ممتاز إلى ضعيف، وإذا كان لديه موظفين كلهم ضعفاء في الأداء فإنه يجبر على ترتيبهم من ممتاز إلى ضعيف.

كذلك فإن هذه الطريقة لا تمكن من مقارنة الترتيبات في الوحدات الإدارية المختلفة، سواء داخل الجهاز الواحد، أم بين الأجهزة المختلفة؛ وذلك لأن الترتيب لا يحمل المعنى ذاته في كل الوحدات الإدارية. فالشخص الذي قد يكون ترتيبه الثالث في وحدة إدارية معينة قد يكون الأول في وحدة إدارية أخرى.

علاوة على ما سلف، فإن ترتيب الموظف بالنسبة إلى زملائه ليس له علاقة بمدى نجاحه في تحقيق الأهداف التنظيمية. فالترتيب يصنف الأفراد فحسب، ولا يعكس قيمتهم الحقيقية بالنسبة لإسهاماتهم في المنظمة. في حين أن المهم إظهار مدى إسهامات الموظف في تحقيق الأهداف التنظيمية، وليس مجرد إظهار ما إذا كان ترتيبه الأول أو الأخير بين زملائه. فضلاً عن أن للترتيب تأثيره السلبي على معنويات الأفراد وثقتهم في المنظمة، حيث ينظر الموظفون في الغالب إلى عملية المقارنة بأنها عشوائية وتعوزها المصادقية. فبسبب صعوبة الترتيب الموضوعي، فهم في الغالب لا يتفوقون مع ترتيب المقوم لهم، إلا إذا كانوا في المقدمة.

وهناك ثلاثة أساليب لتطبيق طريقة الترتيب: الترتيب البسيط، والترتيب التبادلي، والمقارنة الزوجية.

ففي الترتيب البسيط يقوم الرئيس بمقارنة الموظفين موضع التقويم بعضهم ببعض، وترتيبهم تنازلياً، من الأعلى إلى الأسفل، أو من الأفضل أداء إلى الأقل أداء. وهكذا فإن

الموظف الذي ينظر إلى أنه الأفضل أداءً يوضع في المرتبة الأولى ويعطى رقم (١)، والموظف التالي له في حسن الأداء يوضع في المرتبة الثانية ويعطى رقم (٢)، وهكذا إلى أن يتم ترتيب كل الموظفين، وفقاً لأدائهم الإجمالي بالنسبة إلى الآخرين الذين يخضعون للتقويم. فإذا كان من المطلوب تقويم عشرة موظفين، على سبيل المثال، فسيتمخض عن ذلك قائمة بأسمائهم مرتبة من ١ إلى ١٠، كما يظهر في الجدول (١).

جدول ١

تقويم الموظفين وفقاً لطريقة الترتيب البسيط

الترتيب	الموظف
١	محمد
٢	سعد
٣	حمد
٤	نبيل
٥	نزار
٦	باسم
٧	صالح
٨	خالد
٩	طلال
١٠	نادر

أما في أسلوب الترتيب التبادلي فيعد الشخص المكلف بعملية التقويم قائمة بأسماء الموظفين الخاضعين للتقويم جميعهم، ثم يقوم باختيار الموظف الأفضل أداءً في المجموعة ووضعه في المرتبة الأولى وإعطائه الرقم (١)، ثم اختيار الموظف الأضعف أداءً في المجموعة ووضعه في المرتبة الأخيرة وإعطائه الرقم الأخير في المجموعة. وهكذا يستمر المقوم في اختيار أفضل الموظفين وأقلهم أداءً بصورة تبادلية من رأس القائمة إلى أسفلها، إلى أن يتم ترتيب الموظفين جميعهم في القائمة تنازلياً من أعلى إلى أسفل. ويقدم الجدول (٢) مثلاً على الترتيب التبادلي.

جدول ٢

قائمة الترتيب التبادلي

ترتيب الاختيار	
الأول	١ . الموظف الأعلى تقديراً في المجموعة
الثالث	٢ . الموظف الذي يلي في التقدير
الخامس	٣ . الموظف التالي في التقدير
	٤ .
	٥ .
	٦ .
السادس	٢٣ . التالي من الموظفين الأقل تقديراً
الرابع	٢٤ . التالي من الموظفين الأقل تقديراً
الثاني	٢٥ . الموظف الأقل تقديراً في المجموعة

أما الأسلوب الثالث من أساليب الترتيب فهو أسلوب المقارنات الثنائية أو الزوجية، الذي يفوق الأسلوبين السابقين في دقة التقويم. ففي الأسلوبين السابقين ثمة افتراض ضمني أن الترتيب يتم على أساس مقارنة كل فرد في المجموعة الخاضعة للتقويم مع كل فرد آخر فيها. إلا أن الأسلوبين السابقين لا يتضمنان آلية معينة لتحقيق مثل تلك المقارنة، ومن هنا يأتي استخدام طريقة المقارنات الثنائية لتحقيق هذا الغرض. فهذه الطريقة تقتضي مقارنة كل فرد في المجموعة موضع التقويم بكل فرد آخر في المجموعة. فيعمد، على سبيل المثال، إلى تقويم محمد في بادئ الأمر وتتم مقارنته مع سعد، ثم مع حمد، ثم مع نبيل، ثم مع نزار، وهكذا. يلي ذلك تقويم سعد فتتم مقارنته مع محمد، ثم مع حمد، ثم مع نبيل، وهكذا إلى أن يتم مقارنة كل موظف مع غيره من الموظفين في المجموعة. ويحدد الترتيب النهائي لكل فرد بعدد عدد المرات التي تم تقويمه فيها بأنه أفضل من الآخرين.

ويوضح الجدول (٣) مثلاً لترتيب الوظائف وفقاً لطريقة المقارنات الزوجية. ويظهر الجدول أنه بمقارنة كل موظف مع الموظفين الآخرين في المجموعة أن محمداً كان الأفضل تسع مرات، ومن ثم يعد الأفضل بالنسبة إلى باقي أعضاء المجموعة، يليه سعد، فحمد،

فنبيل، فنزار، فباسم، فصالح، فخالد، فطلال، وأخيراً نادر الذي لم يكن له أفضلية في التقييم على أي من أفراد المجموعة.

ويلاحظ هنا أن الحكم الإجمالي على الموظفين يكون أقل نسبياً من الأسلوبين السابقين؛ لأن المقوم يتخذ قراراً في كل مرة تتم فيها المقارنة، بتحديد أي الفردين يفضل الآخر في الأداء. كذلك يلاحظ أن كل مقارنة زوجية تتم مرتين، الأمر الذي يجعل التقييم أكثر دقة واتساقاً من الأسلوبين السابقين.

جدول ٣

مثال لطريقة المقارنة الزوجية

الترتيب	عدد المرات التفصيل	الموظف
١	٩	محمد
٢	٨	سعد
٣	٧	حمد
٤	٦	نبيل
٥	٥	نزار
٦	٤	باسم
٧	٣	صالح
٨	٢	خالد
٩	١	طلال
١٠	٠	نادر

ولكن، بالرغم من أن أسلوب المقارنات الثنائية يحسن من عملية الترتيب، إلا أنه يتطلب إجراء عدد فائق من المقارنات عندما يكون عدد الموظفين المطلوب تقويمهم كبيراً، حيث إن عدد المقارنات يزداد هندسياً بازدياد عدد الأفراد الخاضعين للمقارنة. فتقويم ١٠ أفراد، على سبيل المثال، يستدعي إجراء ٤٥ مقارنة ثنائية، وتقويم ٢٠ فرداً يتطلب إجراء ١٩٠ مقارنة ثنائية، وتقويم ٣٠ فرداً يستلزم إجراء ٤٣٥ مقارنة ثنائية، وذلك وفق المعادلة التالية:

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

حيث إن (ن) = عدد الأفراد الخاضعين للتقويم .

٢. التوزيع الإيجابي

بمقتضى هذه الطريقة يتم الترتيب على أساس متدرج، للحد من عدد الموظفين الذين يمكن وضعهم على أحد النقيضين: المتميز أو المتدني من الأداء. ويتم ذلك بأن يتولى المقوم وضع نسبة مئوية معينة من الموظفين في كل مستوى أداء. ويتم وضع هذه النسب بحيث تكون نتائج التقويم على شكل منحني جرسى (توزيع عادي). فعلى سبيل المثال، قد يحدد المقوم أن ١٠٪ من الموظفين سيحصلون على تقدير ممتاز، و ٢٠٪ على تقدير جيد جداً، و ٣٠٪ على تقدير جيد. ، فإذا كان على الرئيس تقويم أداء ٣٠ موظفاً باستخدام طريقة التوزيع الإيجابي، فعليه وضع ثلاثة موظفين (١٠٪) في فئة "ممتاز"، وثلاثة موظفين (١٠٪) في فئة "غير مرضي"، وستة موظفين (٢٠٪) في فئة "جيد جداً"، وستة موظفين (٢٠٪) في فئة "مرضي"، و ١٢ موظف (٤٠٪) في فئة "جيد"، وذلك على النحو الذي يظهر في الجدول (٤).

جدول ٤

مثال لطريقة التوزيع الإيجابي

ممتاز (١٠٪)	جيد جداً (٢٠٪)	جيد (٤٠٪)	مرضي (٢٠٪)	غير مرضي (١٠٪)
محمد	فاروق	صالح	أحمد	كمال
عمر	هاشم	خالد	عبد الله	أسعد
إبراهيم	ناصر	سامر	أيمن	نادر
	منصور	فهد	مهند	
	علي	عابد	سعود	
	سامي	عبد الحميد	بدر	
		مجدي		
		بكر		
		طارق		
		سعد		
		فؤاد		

وتتميز هذه الطريقة بالبساطة في التنفيذ، كما أنها تساعد على التغلب على مشكلة التساهل أو التشدد في التقويم. ولكن، يعاب عليها أنها تفترض أن كل المجموعات لها النسبة نفسها من ذوي الأداء الممتاز، والأداء الجيد، والأداء غير المرضي، في حين أن المجموعة التي يتم تقويمها قد لا تخضع لهذه النسب المحددة. كما يعاب عليها أنها لا توفر تغذية عكسية للموظف؛ لأنه لن يكون من اليسير على المقوم أن يشرح للموظف لماذا وضع ضمن فئة معينة، إذا كان السبب الوحيد لذلك هو تحقيق مستلزمات التوزيع الإجمالي التقديري.

ثانياً - الطرق المطلقة

الطرق المطلقة لا يتم فيها تقويم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم بعضهم ببعض، أو بمقارنتهم بمعايير معينة، بل يتم تقويمهم بصورة مطلقة. ومن أبرز الطرق المطلقة طريقة تقويم المقالة، التي تعد من أقدم أشكال تقويم الأداء الوظيفي. وتتضمن طريقة المقالة تقريراً وصفيًا يعده الرئيس المباشر في نهاية فترة التقويم، يصف فيه أداء الموظف خلال فترة التقويم، ومقترحاته لتحسين أدائه.

وثمة أسلوبان لتنفيذ هذه الطريقة: الصيغة المفتوحة (غير المقيدة)، والصيغة المقيدة. ففي الصيغة المفتوحة يتولى الرئيس كتابة تقرير عن أداء الموظف، يصف فيه سلوكه وإنجازاته وصفاته الشخصية، دون أن يتبع في ذلك عناصر أو خطوط عريضة معينة. وكثيراً ما تستخدم هذه الصيغة في مساحة توضع في أسفل نماذج التقويم، يعبر فيها الرئيس عن انطباعه العام عن الموظف، أو يضيف أي شيء يود إضافته عن الموظف بكلماته الخاصة.

أما في أسلوب المقالة المقيدة فيتم تزويد المقوم بخطوط عريضة للتقويم لتكون بمثابة مرشد يستهدى به في وصف أداء الموظف. وتتضمن هذه الخطوط العريضة عوامل، مثل: الإنجازات الرئيسة للموظف، أبرز الجوانب السلبية في الأداء، المقترحات لتطوير أداء الموظف. ويبين الشكل (١) مثلاً لتقويم المقالة المقيدة.

شكل ١

مثال على أسلوب المقالة المقيدة

الاسم
الوظيفة
<u>أضواء على الأداء</u>
١ . الإنجازات الرئيسية والمجالات البارزة التي تجاوز فيها الموظف الأداء المتوقع ، أو الجوانب التي كان أدائه فيها أقل من المتوقع .
٢ . المهارات الإدارية للموظف : (مهاراته في التخطيط ، والتنظيم ، واتخاذ القرارات) .
٣ . جوانب القوة والضعف الإجمالية في أداء الموظف .
٤ . مقترحات لتطوير أداء الموظف .

وتعد طريقة المقالة ملاءمة لوصف العوامل المجردة في الأداء . وتكفل للمقوم بعض المرونة والحرية في وصف أداء الموظف ، واختيار الأسلوب المناسب لذلك . كما أنها تقدم معلومات وافرة ووصفاً متكاملًا عن الموظف .

إلا أن إعداد المقالات الوصفية يستغرق وقتاً طويلاً ، ويتطلب جهداً فائقاً من جانب الرؤساء ، خاصة عندما يكون عدد الموظفين المطلوب تقويمهم كبيراً . كما أن نتيجة التقويم في هذه الطريقة تعتمد على مهارات المقوم وما يبذله من جهد في كتابتها ، وليس بالضرورة على الأداء الحقيقي للموظف . فقدرات الكتابة والتعبير واستخدام اللغة تختلف من مقوم إلى آخر ، فبعض المقومين يملكون مهارات عالية في الوصف والكتابة ، والبعض الآخر تعوزه مثل هذه المهارة . وهكذا يمكن لبعض المقومين ، بما يملكونه من مهارة في الكتابة والتعبير ، جعل الموظف الضعيف يبدو متميزاً والعكس صحيح .

كذلك فإن كل تقرير يختلف عن الآخر في الطول والمحتوى والجوانب التي يركز عليها في أداء الموظف ، فقد ينطوي على عوامل ليس لها صلة بأداء العمل ، كما قد يغفل عوامل مهمة في الأداء . الأمر الذي تصعب معه المقارنة بين الموظفين سواء أكانوا في مجموعة واحدة أم في مجموعات مختلفة .

ثالثاً- مقاييس التقويم

في مقاييس التقويم لا يتم مقارنة الموظفين بعضهم ببعض ، مثلما هو الحال في طرق الترتيب ، ولا يتم تقويم أدائهم بصورة مطلقة ، كما هو الأمر في طريقة المقالة ، ، بل يتم تقويم أدائهم بالنسبة إلى عوامل معينة . فمقاييس التقويم تتضمن عدداً من العوامل ، ويتولى المقوم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف ، وذلك باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقويم .

ومن أبرز أساليب مقاييس التقويم : مقاييس التقدير البياني (Graphic Rating Scales) ، والمقاييس المرتكزة إلى السلوك " Behaviorally Anchored Rating Scales BARS " ، ومقاييس السلوك المتوقع (" Behavioral Expectation scale "BES) ، ومقاييس ملاحظة السلوك (" Behavioral Observation Scale "BOS) ، وقوائم الاختيار ، والوقائع الحرجة .

١. مقاييس التقدير البياني

تعد مقاييس التقدير البياني من أقدم طرق مقاييس التقويم وأكثرها استخداماً . ويحتوي نموذج التقويم فيها على عدد من العناصر يتم قياسها باستخدام مقياس متدرج من منخفض إلى مرتفع (أو ما شابه ذلك) ، ويقوم الشخص المكلف بالتقويم باختيار الدرجة التي يتضمنها المقياس التي تتفق مع أداء الموظف في كل بعد . ثم يتم جمع الدرجات التي حصل عليها الموظف في كل عنصر من عناصر التقويم ، وذلك لتحديد تقديره العام .

وفي العادة يتم استخدام أربع فئات رئيسة للقياس : معايير كمية ، ومعايير نوعية ، ومعايير متصلة بالوقت ، ومعايير متعلقة بأسلوب الأداء . ووفقاً لهذه الطريقة ، توجد تنوعات مختلفة لقياس كل بعد من أبعاد الأداء ، إلا أن قياس الأبعاد بصورة عامة يكون في الغالب إما باستخدام مقاييس مستمرة أو مقاييس فئوية . في الصيغة المستمرة يتم تمثيل كل خاصية أو صفة يراد تقويمها على مقياس أو ميزان متدرج بين حد أعلى وأدنى ، ويختار المقوم أية نقطة على المقياس تمثل مدى قوة الصفة في الموظف ، كما يظهر في المثال التالي :

المهارات الإشرافية	مرتفع	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	منخفض
معرفة إجراءات العمل	مرتفع	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	منخفض
اتخاذ القرارات	مرتفع	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	منخفض
التعاون مع الزملاء	مرتفع	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	منخفض

أما في الصيغة غير المستمرة فيكون المقياس عبارة عن وصف للأداء، أو تقدير معين يحول إلى رقم محدد. ففي المثال التالي يظهر تقويم الأداء لعدد من الأبعاد، على مقياس متدرج من ١ إلى ٥ :

المهارات الإشرافية	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول
	٥	٤	٣	١
معرفة إجراءات العمل	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول
	٥	٤	٣	١
اتخاذ القرارات	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول
	٥	٤	٣	١
التعاون مع الزملاء	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول
	٥	٤	٣	١

وتتميز هذه الطريقة بسهولة الإعداد والفهم والإدارة. كما تتميز أن تطويرها وإدارتها لا يتطلبان تكاليف باهضة، حيث يمكن تطبيقها على عدد كبير من الموظفين، ولتغطية عدد واسع من الوظائف، ولا يحتاج المقوم لتطبيقها إلا إلى قدر محدود من التدريب. كذلك فإن الأبعاد المستخدمة في التقويم تساعد المقوم على فهم العوامل الهامة في أداء العمل، كذلك فإن ما تتضمنه من تقديرات رقمية لكل بعد من أبعاد الأداء يسهل من مقارنة أداء الموظفين في هذه الأبعاد، وفي الأداء الكلي، بما يكفل اتخاذ القرارات في مجال إدارة الموارد البشرية بصورة سليمة.

ولكن، من ناحية أخرى، يؤخذ على هذه الطريقة أن هناك احتمالاً لإغفال بعض عوامل التقويم المهمة لبعض الوظائف، وذلك حتى يتسنى تطبيق تلك العوامل على نطاق واسع من الوظائف، الأمر الذي قد يتمخض عنه تجاهل عوامل هامة في تقويم الأداء لشاغلي بعض الوظائف. فمثلاً قد يتم حذف عامل "صيانة الأدوات"؛ لأنه لا ينطبق إلا على عدد قليل من الوظائف، في حين أن هذا العامل يعد مهماً لأداء هذا العدد القليل من الوظائف، الأمر الذي يحد من تقديم التغذية العكسية المناسبة للموظفين الذين يشغلون هذه الوظائف.

علاوة على ذلك فإن بعض العوامل التي قد يتضمنها نموذج التقويم قد تثير قدراً من اللبس؛ لأنه لا يوجد اتفاق على معناها. فعلى سبيل المثال، فليس من السهل تحديد دلالات دقيقة لعوامل، مثل: "الشخصية" و"الولاء" و"الحماس". كذلك فإن دلالة مقاييس أبعاد الأداء، مثل: ممتاز، وجيد، وجيد جداً، ومرضي، قد لا تكون واضحة بشكل كافٍ لدى المقيمين، ومعناها يختلف من شخص إلى آخر. ولهذا يكون من الضروري تحديد معنى عوامل التقويم والمقاييس المستخدمة لها بدقة، قدر الإمكان، وإلا كانت النتيجة تقوياً محرفاً.

علاوة على ذلك فإن هذه الطريقة تعطي للمقوم قدراً كبيراً من التحكم في نتائج التقويم؛ لأن التقويم فيها يعتمد على رأي المقوم إلى حد بعيد، الأمر الذي يجعل المجال واسعاً لتحيزه في التقويم، سواء لصالح الموظف أم ضده. ويكون من العسير التحكم في الأخطاء الناتجة عن المقوم، مثل: التساهل، أو التشدد، أو النزوع نحو المركزية، أو تأثير الهالة. وبصفة عامة فقد كشفت الدراسات في هذا المجال أن التقديرات في هذه الطريقة تنجح إلى تقويم الموظف إيجابياً مع مرور الوقت.

٢. المقاييس المرتكزة إلى السلوك

نظراً لما يشوب طريقة مقاييس التقدير البياني من عيوب حاول بعض المختصين تحسينها من خلال تقديم أمثلة سلوكية تعكس التباين في مستويات الأداء الفعلي لكل عنصر من عناصر التقويم، ولكل درجة من الدرجات المخصصة لقياس كل عنصر. وقد نجم عن ذلك

ظهور عدد من طرق التقويم التي تعد في الأساس تعديلاً بصورة أو بأخرى لمقاييس التقدير البيانية. وكان من أبرز تلك المحاولات طريقة المقاييس المرتكزة إلى السلوك التي قام بتطويرها سنة ١٩٦٣ باتريشا سميث ولورن كندال (Patricia Smith and Lorne Kendall).

وفي هذه الطريقة يتضمن نموذج التقويم لكل وظيفة أو فئة من الوظائف عدداً من عناصر الأداء، ويكون لكل عنصر عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من الأداء تتراوح بين الأداء المتميز للغاية إلى الأداء الضعيف للغاية. وتتنوع الأساليب التي يمكن من خلالها تطوير هذه الأسلوب في التقويم، إلا أنه بوجه عام، يتم تحديد عناصر الأداء والأمثلة السلوكية وأوزانها من خلال عدد من الخطوات يستخدم في كل منها مجموعة من الخبراء المتخصصين، تتكون في العادة من العاملين والمشرفين الملمين بنوع معين من الأعمال، وذلك على النحو التالي:

١. تتولى المجموعة الأولى تحديد الأبعاد المهمة للأداء الفاعل لوظيفة معينة (أو فئة من الوظائف)، وتعريف هذه الأبعاد، وتحديد مستوى الأداء المرتفع والمتوسط والمنخفض لكل بعد من الأبعاد.

٢. تتولى المجموعة الثانية تقديم أمثلة (مرتكزات) لأنماط السلوك الوظيفي المتميز والمتوسط والضعيف لكل بعد من أبعاد الأداء التي تم تحديدها في الخطوة الأولى.

٣. تُعطى المجموعة الثالثة قائمة بأبعاد الأداء وتعريفاتها التي تم تحديدها من قبل المجموعة الأولى، مصحوبة بقائمة عشوائية للأمثلة السلوكية (المرتكزات) التي حددتها المجموعة الثانية، ويتولى كل عضو في هذه المجموعة، بصورة مستقلة، ربط كل بعد للأداء بالمثل السلوكي المناسب له. وفي النهاية يتم استبعاد الأمثلة السلوكية التي لم يتفق عليها غالبية أعضاء المجموعة (في العادة ينبغي أن يكون هناك اتفاق بين الأعضاء بنسبة ٨٠٪ على كل فقرة).

٤. تتولى المجموعة الرابعة تطوير مقاييس متدرجة للأمثلة السلوكية لكل بعد من أبعاد الأداء. فهنا يتم تحديد درجة الفاعلية لكل مثال من الأمثلة السلوكية التي تمثل كل بعد من أبعاد الأداء التي تم تحديدها في الخطوة السابقة. ويتم ذلك بتقدير كل مثال سلوكي

بقيمة رقمية معينة باستخدام مقياس يتراوح في العادة بين ١-٧ أو ١-٩، حيث يمثل الرقم ١ الأداء الأقل فاعلية، والرقم ٧ أو ٩ الأداء الأكثر فاعلية. ولتحديد الوزن المناسب لكل مثال سلوكي يتم حساب المتوسط والانحراف المعياري لتقديرات أعضاء المجموعة.

٥. إثر الانتهاء من تطوير المقياس المتدرج للأمثلة السلوكية لكل بعد من أبعاد الأداء، يكون المقياس جاهزاً للاستخدام، ويمكن للمقومين استخدامه لتقويم السلوكيات المتوقعة لكل شخص خاضع للتقويم. ويظهر الشكل (٢) مثلاً للمقياس المرتكز إلى السلوك لتقويم أحد المديرين بالنسبة لبعد "المبادرة". ويلاحظ أن النموذج يحتوي على مقياس متدرج لقياس الأمثلة السلوكية لهذا البعد يتراوح بين ٧ (أداء متميز للغاية) إلى ١ (أداء ضعيف للغاية).

الشكل ٢

مثال للمقياس المرتكز إلى السلوك

تقويم عنصر "المبادرة"

المرتكزات	قيم المقياس
٧- غالباً ما يقدم أفكار جديدة ومقترحات إبداعية لتنظيم العمل وإدارته.	أداء متميز للغاية
٦- يسعى باستمرار إلى إنجاز مهام جديدة بعد انتهائه من إنجاز المهام الموكلة إليه.	
٥- يطلب من الآخرين تقديم ما لديهم للمساعدة.	
٤- في بعض المواقف يذهب إلى أبعد ما يتطلبه العمل، دون انتظار للتوجيهات والأوامر.	
٣- يؤدي متطلبات العمل، ولكن يحتاج إلى بعض الإشراف.	
٢- يؤدي ما يتطلبه العمل فقط، ولكن أحياناً يحتاج إلى إرشاده بما يجب عليه القيام به.	
١- يحتاج إلى إشراف مستمر وتعليمات مفصلة لأداء عمله على النحو المطلوب.	أداء ضعيف للغاية

وتتميز هذه الطريقة بمزايا عديدة. فحيث إن المقاييس فيها تركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته، فإنها تهيئ الفرصة لتقديم وصف واقعي للوظائف، الأمر الذي يتيح الفرصة للمتقدمين للوظائف لتحديد ما إذا كانت مهام الوظائف التي يودون التقدم لشغلها مرغوبة من جانبهم، وأنها في حدود ما يملكون من قدرات ومهارات. وحيث إن الموظفين أنفسهم يشاركون في تحديد كثير من معلومات تحليل الوظائف المستخدمة في تطوير المقاييس، فإنهم في العادة يكونون مستوعبين لمعنى الأمثلة السلوكية التي تتضمنها المقاييس، كما يتعزز تقبلهم لعملية التقويم، وثقتهم بمصداقيتها، والتزامهم بها.

كذلك فإنها تسهم في تحقيق العدالة في التقويم؛ نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقويمها. كما أنها توفر تغذية عكسية جيدة للموظفين، الأمر الذي يساعد على تحسين نوعية مقابلات تقويم الأداء الوظيفي، حيث يتناقش المديرون مع الموظفين عن أدائهم الفعلي، وتتم مقارنة أدائهم بمقاييس محددة، بدلاً من مناقشة الجوانب الشخصية أو الأداء بشكل عام.

ولكن، من جانب آخر، فإن هذه الطريقة تقتضي وقتاً وجهداً كبيرين لتطويرها وإدارتها بنجاح، خصوصاً أنها تتطلب نماذج مختلفة لتناسب الأنواع المختلفة من الوظائف، بالإضافة إلى أنه ينبغي العمل على تطوير المقاييس فيها باستمرار، والتحقق من أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقويم ما زالت ذات صلة بالعمل.

كذلك فإن بعض الصعوبات التي تنشأ من تطبيق هذا الأسلوب في التقويم ترجع إلى أن الموظف قد يظهر سلوكيات تتطابق مع أكثر من نقطة على المقياس. بالإضافة إلى أن المسافات بين الأمثلة السلوكية التي يتضمنها المقياس قد تؤدي إلى تحريف تقديرات الأداء. فعلى سبيل المثال، إذا كان هناك أحد الموظفين يقدم منتجات سليمة بنسبة تتراوح بين ٩٥ إلى ١٠٠٪ من الوقت، ولكنه يقدم اقتراحات في اجتماعات الوحدة الإدارية التي يعمل بها تتراوح بين ٤٥٪ إلى ٥٥٪ من الوقت فقد يكون تقديره النهائي في التقويم مساوٍ لذلك الموظف الذي ينتج منتجات سليمة تتراوح بين ٤٥٪ إلى ٥٥٪ من الوقت، ولكنه يقدم اقتراحات تتراوح بين ٩٥-١٠٠٪ من الوقت. (٤٨)

ومن الجدير بالإشارة إلى أنه في فترة لاحقة ظهرت عدة تنوعات على أسلوب المقاييس المرتكزة إلى السلوك، ومن أشهر هذه التنوعات طريقتي مقاييس ملاحظة السلوك، ومقاييس السلوك المتوقع. وفي حين أن مقاييس السلوك المتوقع تعنى، بصورة رئيسية، بتحديد الأداء المتميز والضعيف، فإن مقاييس ملاحظة السلوك، تركز على عدد مرات السلوك المحدد الذي تتم ملاحظته فعلاً أثناء أداء العمل.

وتستخدم طريقة السلوك المتوقع عندما يكون من الصعب ملاحظة السلوك بصورة مباشرة، وذلك خلافاً لمقاييس ملاحظة السلوك التي يتولى فيها المقومون تقويم سلوك يعلمون أنه حدث، وتمت ملاحظته فعلاً، وليس إلى سلوك يتوقعون حدوثه. ووجه الاختلاف الرئيس بين طريقة المقاييس المرتكزة إلى السلوك وطريقة السلوك المتوقع هو في تركيز الأخيرة على الأداء المتوقع للموظف. وتتميز هذه الطريقة، كسابقها، بالحد من الذاتية في التقويم والتحيز، كما تتميز بالدقة النسبية في التقويم، وتقديم تغذية عكسية مفيدة. إلا أنها، من ناحية أخرى، تجعل المقوم يكتفي بالنظر إلى عدد محدود من فئات الأداء.

أما في طريقة ملاحظة السلوك فيقوم الرؤساء والمرؤوسين بتطوير مقاييس للسلوك الذي يمكن ملاحظته لكل وظيفة، وتتكون هذه المقاييس في العادة من خمس نقاط تتراوح بين ١ "تقريباً أبداً" إلى ٥ "تقريباً دائماً"، أو على شكل نسب مئوية، مثل ٢٠٪-٣٠٪. وعند التقويم يحدد الشخص المكلف بالتقويم مدى تكرار كل سلوك من السلوكيات التي ينطوي عليها المقياس خلال فترة التقويم. عقب ذلك يتم جمع الدرجات للحصول على درجة كلية تمثل التقدير العام للموظف.

فعلى سبيل المثال، يمكن أن يتضمن تقويم بعد الأداء المتعلق "بالقدرة على تسهيل إحداث التغيير المطلوب"، عدداً من العناصر على النحو التالي:

١. يظهر للموظفين التغيير الذي سيحدث بالتفصيل.

تقريباً أبداً ١ ٢ ٣ ٤ ٥ تقريباً دائماً

- ٢ . يبين للموظفين الفوائد المرجوة من إحداث التغيير .
تقريباً أبداً ١ ٢ ٣ ٤ ٥ تقريباً دائماً
- ٣ . يشجع الموظفين على إبداء آرائهم تجاه التغيير .
تقريباً أبداً ١ ٢ ٣ ٤ ٥ تقريباً دائماً
- ٤ . يستجيب لاقتراحات الموظفين بتعديل الخطط .
تقريباً أبداً ١ ٢ ٣ ٤ ٥ تقريباً دائماً
- ٥ . يشجع الموظفين على المشاركة في حل مشكلات التنفيذ .
تقريباً أبداً ١ ٢ ٣ ٤ ٥ تقريباً دائماً

وتتميز طريقة مقاييس ملاحظة السلوك بقدرتها على إظهار الاتساق الداخلي للمقياس بشكل لا يتيح طريقة المقاييس المرتكزة إلى السلوك، فضلاً عن فاعلية التغذية العكسية فيها؛ لأنها تستخدم مقاييس التكرار، وليس مجرد الإشارة إلى أن سلوك معين هو أفضل ما يمثل أداء الموظف. ولقد ظهر أن مقاييس ملاحظة السلوك، مقارنة بمقاييس التقدير البياني، تؤدي إلى الحصول على مستويات أعلى من وضوح الهدف، والقبول والالتزام، والرضا عن عملية التقويم. (٤٩)

بيد أن تطوير مقاييس ملاحظة السلوك وتنفيذها يتطلب وقتاً وجهداً كبيرين. بل إنها تتطلب من المقومين وقتاً أكبر من ذلك الذي يحتاجونه لإدارة أسلوب المقاييس المرتكزة إلى السلوك. علاوة على ما تستلزمه من تكاليف مادية، خاصة أنها تتطلب تحديد مقاييس السلوك الملاحظ لكل وظيفة.

٣. قوائم الاختيار

طبقاً لهذه الطريقة يتم تقويم الموظف من خلال مراجعة قوائم تتضمن جمل، أو كلمات تصف الأداء في الوظيفة، ويطلب من المكلف بالتقويم اختيار الجمل أو الكلمات التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه. فعلى سبيل المثال، يكون على الرئيس الاختيار ما إذا كانت

كل جملة من الجمل التالية تنطبق على الموظف الخاضع للتقويم، وذلك بالإشارة (بنعم) أو (لا) عن كل جملة، وذلك على النحو التالي:

نعم لا

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| ١ . يؤدي عمله بدقة . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٢ . ينهي العمل في الموعد المحدد . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٣ . يلتزم بساعات العمل . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٤ . يظهر قدراً من المبادرة في أداء العمل . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٥ . يتخذ قرارات حاسمة . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

ويتم تطوير قوائم الاختيار في العادة باستخدام أحد أسلوبيين: قوائم الاختيار الموزونة، أو الاختيار الإجباري.

(أ) قوائم الاختيار الموزونة

في هذه الحالة يزود المقوم بقائمة تتضمن سلسلة من الجمل الوصفية التي تصف جوانب محددة في العمل، وغالباً ما تكون هذه الجمل جملاً سلوكية، تصف السلوكيات الفاعلة وغير الفاعلة في العمل، التي يتم تحديدها عن طريق دراسة الوظائف وتحليلها. وتكون كل جملة موزونة بقيمة رقمية تتناسب مع أهميتها، ويتم تحديد هذه الأوزان عن طريق أشخاص متخصصين، وفقاً لمدى أهميتها أو عدم أهميتها للأداء الناجح، وتكون هذه الأوزان غير معروفة للمقوم. وعند التقويم، يشير المقوم إلى الجمل التي تتفق مع الأداء الفعلي للموظف، وفي النهاية يتم جمع التأشيرات وما يقابلها من أوزان لكل موظف من قبل شخص آخر غير المقوم، مثل: رئيس المقوم، أو أخصائي في إدارة الموارد البشرية. ويتم تحديد نتيجة تقويم الموظف من خلال متوسط أوزان الجمل التي اختارها المقوم. ويوضح الشكل (٣) مثلاً لطريقة قوائم الخيارات الموزونة.

وتتميز هذه الطريقة بسهولة التنفيذ، والاقتصاد في التكاليف، ولا تقتضي إلا تدريباً محدوداً للمقومين لكي يقوموا بتطبيقها. كذلك فإن توحيد المعايير فيها يحد من الاعتماد

على الانطباعات الشخصية للمقومين، ويزيد من موضوعية التقييم. علاوة على أن الأوزان التي تتضمنها القوائم تمكن من تحويل التقييم إلى أرقام كمية يمكن من خلالها تحديد التقدير الكلي للموظف.

غير أن تطوير هذه الطريقة يتطلب الكثير من الجهد والوقت، لا سيما وأن كل مجموعة من الوظائف تستلزم قائمة مختلفة. بالإضافة إلى أنها لا تقضي على كل أنواع التحيزات في التقييم، مثل تأثير الهالة.

شكل ٣

مثال على قوائم الخيارات الموزونة

تعليمات: أشر إلى الجمل التالية التي تنطبق على أداء الموظف

اسم الموظف	القسم	الوزن
١ .	يحرص على التأكد من أن أهداف الإدارة مفهومة لدى الموظفين	(٦, ٥)
٢ .	يحرص على التأكد من أن الموظفين يفهمون سياسة المنظمة عند اتخاذ القرارات	(٤)
٣ .	يشجع الموظفين على التجديد والابتكار	(٣, ٩)
٤ .	يساعد الموظفين في الحصول على ما يحتاجون إليه من معلومات	(٤, ٣)
٥ .	يحرص على البحث عن بدائل قبل اتخاذ القرارات	(٨, ٠)
المجموع الكلي للأوزان		١٠٠

(ب) الاختيار الإجباري

لقد تم تصميم هذه الطريقة للتقييم خصيصاً للتغلب على مشكلات التقييم المرتبطة بالتساهل، والتشدد، والنزوع نحو المركزية، وتأثير الهالة. ويحتوي نموذج التقييم في هذه الحالة على مجموعات كبيرة من الجمل (أو الصفات)، وتتكون كل مجموعة في الغالب من

أربعة جمل (أو صفات)، بحيث تحتوي كل مجموعة على جملتين تشيران إلى نواحي إيجابية لصالح الموظف، وجملتين سلبيتان ضده، (أي جملتين إيجابيتين وجملتين سلبيتين للتمييز بين الأداء الجيد والرديء)، وبحيث تكون كل جملتين متساويتين من حيث الإيجابية أو السلبية.

ويتم إعداد هذه الجمل في العادة من قبل أخصائيي إدارة الموارد البشرية، ويتم جمعها في فئات، مثل: القدرة على التعلم، الدقة في الأداء، العلاقات الشخصية، وما إلى ذلك. ويتم تخصيص وزن معين لكل جملة، دون أن يعرف المقوم هذه الأوزان، ودون أن يظهر ما إذا كانت الجملة في صالح الموظف الخاضع للتقويم أو ضده.

ويتم تقويم الموظف بأن يطلب من القائم بالتقويم بأن يحدد في كل مجموعة الجملة التي تصف الشخص موضع التقويم أكثر من الثلاث جمل الأخرى، ثم أن يحدد الجملة التي تعد أقل وصفاً للموظف من الثلاث الأخرى عنه، (أي يختار من كل مجموعة جملتين، واحدة منهما تكون أكثر وصفاً لأداء للموظف والثانية أقل وصفاً لأدائه). عقب ذلك تجمع الدرجات ويعطى كل موظف درجة معينة تشير إلى تقدير أدائه الكلي، ويكون الأفراد ذوي الدرجات الأكثر، أعلى تقديراً من ذوي الدرجات الأقل، والعكس صحيح.

وكمثال على تطبيق هذا الأسلوب في التقويم يمكن النظر إلى الجملتين التاليتين: (٥٠)

١ . يفرق بين الرأي والحقيقة في كتابة التقارير .

٢ . تتضمن تقاريره المكتوبة معلومات ذات صلة بالعمل .

فالجملتان تمثلان صفات إيجابية في الأداء، وهما متساويتان تقريباً في القيمة، لكن الجملة الأولى وجدت أنها تميز بين الأداء الفاعل وغير الفاعل في أقسام الشرطة، ومن ثم فإنها تحسب لصالح الموظف إذا تم اختيارها من قبل المقوم، أما إذا تم اختيار الجملة الثانية فإنها تحسب ضد الموظف، ومن ثم تقلل من درجاته الكلية في التقويم. ويمثل الشكل (٤) مثلاً لهذه الطريقة.

شكل ٤

مثال لطريقة الاختيار الإجباري

من بين المجموعات التالية من الجمل اختر من كل مجموعة جملتين، واحدة تعد أكثر وصفاً لأداء الموظف، وأخرى تعد أقل وصفاً لأدائه:

	الأكثر	وصفاً	وصفاً
١ . قليلاً ما يهدر وقت العمل .	()	()	
٢ . علاقاته طيبة مع الآخرين .	()	()	
٣ . يخفق في تخطيط العمل .	()	()	
٤ . يتعلم المفاهيم بسرعة .	()	()	
١ . يضع تعليمات دقيقة ومحددة للمرؤوسين .	()	()	
٢ . يتجنب العمل .	()	()	
٣ . كثير الانتقاد .	()	()	
٤ . لديه الرغبة في تحمل المسؤولية .	()	()	
١ . يهتم بالتفاصيل .	()	()	
٢ . ينهي العمل في الوقت المحدد .	()	()	
٣ . يؤدي العمل على الوجه المطلوب تحت الضغط .	()	()	
٤ . يعمل دون حاجة إلى إشراف .	()	()	
١ . يراجع العمل مع المرؤوسين .	()	()	
٢ . يتابع المهام المفوضة للتأكد من الالتزام بإجراءات العمل .	()	()	
٣ . ينشد آراء الموظفين ويأخذ بالمناسب منها .	()	()	
٤ . ينهي الأعمال في المواعيد المحددة .	()	()	

وتتميز هذه الطريقة بسهولة التنفيذ، حيث لا تتطلب من المقوم سوى قدرًا محدوداً من التدريب، ويمكن تطبيقها على مجموعة كبيرة من الوظائف. علاوة على أنها تساعد على الحد من مقدار التحيز والانطباع الشخصي في التقويم، وعلى التغلب على أخطاء النزوع نحو المركزية والتساهل أو التشدد في التقويم.

إلا أنها تقتضي كثيراً من الجهد والمهارة في الإعداد، خاصة أنها تقتضي تصميم قوائم مختلفة للوظائف المختلفة. فهي تتطلب دراسة لكافة الوظائف لتحديد العوامل المهمة، ثم تستلزم دراسة للتحقق من صدقها وهذه عملية شاقة. علاوة على ذلك، فإن صدق المقاييس في نماذج التقويم مرهون بالاحتفاظ بسرية التقويم، للحد من التحيز في التقويم، الأمر الذي قد يثير من حفيظة المقومين ويجعلهم يقاومون هذا النوع من التقويم؛ نتيجة لعدم معرفتهم بالموازن المستخدمة في التقويم، فيعدون ذلك نوعاً من الامتهان لهم وانعدام الثقة بهم. بالإضافة إلى صعوبة استخدامها في تقديم التغذية العكسية للموظفين لمناقشة نواحي القوة والضعف في أدائهم، والعمل على تنميتهم.

٤. الوقائع الجوهرية

تقوم هذه الطريقة على افتراض مبسط، وهو أن من بين المهام التي يؤديها الموظف، هناك فقط القليل منها له تأثير إيجابي على العمل. ومن بين الوقائع والحالات العديدة للعمل، تكون الحالة جوهرية عندما تظهر أن أداء الموظف (أو إخفاقه في الأداء) لمهمة معينة يؤدي إلى نجاح غير عادي أو إخفاق غير عادي لجزء من العمل. فالحالة الجوهرية تمثل سلوكاً يعد أساسياً في نجاح حالة عمل معينة أو فشلها، ويمكن تحديدها وملاحظتها وقياسها ووصفها في جملة أو فقرة واحدة. وكل حالة جوهرية تمثل حقيقة محددة، وليس رأياً أو تعميماً، فهي تجسد سلوكاً محدداً وفعالاً وليس خاصية شخصية أو حكم استنتاجي.

ويتم تحديد الوقائع الجوهرية لكل عمل من خلال الملاحظة المباشرة لسلوك الموظفين في العمل، وتسجيل الوقائع الجوهرية، التي تتضمن السلوكيات التي تميز بين النجاح والإخفاق في أداء العمل. ويتولى الرئيس تسجيل الوقائع الجوهرية في سجل خاص لكل موظف. ويتضمن هذا السجل في العادة فئات معينة من السلوك، مثل: التعاون مع الزملاء، الدقة في الأداء، اتباع التعليمات، وتحت كل فئة من الفئات يتم تسجيل السلوكيات المتصلة بها. ومن أمثلة الوقائع الجوهرية:

- ١ . كان متدمراً أثناء أداء العمل .
- ٢ . رفض مساعدة زميله .
- ٣ . اقترح تحسين أسلوب العمل .
- ٤ . تغيب عن العمل دون عذر .

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تؤدي إلى تحديد العوامل الجوهرية المهمة لنجاح الأعمال أو إخفاقها، كما أنها توفر الآلية للتأكد من أن العاملين متفهمون لهذه العوامل ومستوعبون لها. علاوة على أنها تساعد على تحديد عوامل موضوعية للتقويم مرتبطة بالعمل، ومما يزيد من الموضوعية فيها عدم اعتماد الرئيس فيها على ذاكرته لتقويم موظفيه، حيث يقوم بتسجيل الوقائع الجوهرية أولاً بأول. كذلك، فإنها تتيح تقديم تغذية عكسية ذات مغزى يمكن من خلالها مناقشة حالات حقيقية محددة، مستمدة من سجل الموظف، وبذلك يمكن تفادي أخطاء التقويم، مثل حداثة الأداء.

إلا أن هذه الطريقة تستهلك الكثير من وقت المشرف لتسجيل الوقائع لكل المرؤوسين يومياً أو أسبوعياً. لذا فالكثير من المشرفين يتحمسون في بادئ الأمر بتسجيل الوقائع الجوهرية، ولكن مع مرور الوقت يخبو حماسهم ويتضاءل اهتمامهم، ويتظنون إلى أن يحين موعد كتابة تقارير التقويم فيكتبون بعض الوقائع في نهاية فترة التقويم. بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الطريقة تنجح إلى التركيز على المتطرف في الأداء، وبذلك يتم تجاهل جوانب الأداء الكلي الأقل بروزاً التي تظهر دور الموظف بصورة أكبر وضوحاً وشمولاً، الأمر الذي قد يتمخض عنه تضرر الموظف الذي يتسم أدائه بالاتساق بشكل عام، ولكن قليلاً ما يؤدي أشياء فوق العادة. كذلك فإنها تشعر المرؤوسين أنهم تحت وطأة متابعة لصيقة ورقابة مستمرة من قبل المشرفين، الأمر الذي يثير تدمرهم واستياءهم، ويشعرهم بأن الرئيس يركز على تصيد أخطائهم.

رابعاً - الطرق المبنية على النتائج

تركز الطرق السابقة في التقويم على خصائص الفرد الشخصية، أو سلوكياته في العمل، أما الطرق المبنية على النتائج فتركز على نتائج الأعمال كمياري رئيس للتقويم، حيث يتم تقويم الأداء من خلال مقارنة نتائج الأداء مع الأهداف المحددة للأداء. وذلك من منطلق أن خصائص الفرد قد تكون مناسبة، كما أن سلوكياته قد تكون مؤشراً على أداء متميز، إلا أن الخصائص والسلوكيات بحد ذاتها تكون عديمة الجدوى إذا لم تسهم في تحقيق نتائج ملموسة ومؤثرة. ومن هنا فإن هذه الطرق تتمحور حول النتائج التي يحققها الأفراد وليس حول كيفية تحقيقهم لهذه النتائج. ومن أكثر الأساليب استخداماً في هذا المجال أسلوب الإدارة بالأهداف.

أسلوب الإدارة بالأهداف

يتضمن نظام الإدارة بالأهداف تحديد أهداف واضحة، وقابلة للتحقيق والقياس، ثم تصميم وسائل مناسبة لقياس مدى تحقيق تلك الأهداف، ثم تقويم مدى النجاح في إنجاز الأهداف المحددة. وكان بيتر دركر من أوائل الذين قدموا مفهوم الإدارة بالأهداف سنة ١٩٥٤ م كأحد الأدوات الإدارية، وأكد فيها على الحاجة الماسة إلى تحديد الأهداف في جميع مجالات الأعمال. ثم جاء دوغلاس مكيروغر في سنة ١٩٥٧ م وأعطى لهذا الاتجاه دفعة قوية، كأداة لتقويم الأداء، في مقالته الشهيرة (An Uneasy Look at Performance Appraisal) (نظرة غير سهلة لتقويم الأداء). حيث رأى ميكروغر أن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يسهم في إيجاد حلول لكثير من مشكلات تقويم الأداء الوظيفي.

ويتلخص هذا الأسلوب في اشتراك الرؤساء والمرؤوسين معاً في تحديد أهداف محددة لفترة معينة من الزمن، وتكون هذه الأهداف قابلة للقياس، ثم تطوير مستويات معينة للأداء لتكون بمثابة معايير لتقويم مدى النجاح في تحقيق الأهداف. وفي نهاية الفترة الزمنية المحددة لتحقيق الأهداف يجتمع الرئيس والمرؤوس، لمناقشة مدى تحقيق الموظف للأهداف التي سبق الاتفاق عليها بالمستويات المحددة، والسبل المناسبة للتغلب على العقبات والعراقيل وتحسين الأداء في المستقبل.

ويعد هذا الأسلوب مناسباً بوجه خاص لتقويم أداء الرؤساء وموظفي الإدارة العليا، أو شاغلي الوظائف التي تتطلب جهداً فكرياً أو مبادرة أو أصالة، وكذلك شاغلي الوظائف المهنية.^(٥١) ويتميز هذا الأسلوب بأنه يهيئ الفرصة للمشاركة الإيجابية من العاملين في تحديد الأهداف، الأمر الذي يؤدي إلى تركيز الأنشطة صوب تحقيق الأهداف، وتحسين مقدار الاتصالات ونوعيتها بين الرؤساء ومرؤوسيهـم. فضلاً عن أنه يمكن للموظف من خلالها معرفة موقفه بالنسبة لأدائه، والعمل على تحقيق الأهداف بما يتواءم مع قدراته وظروفه. حيث أظهرت الأبحاث في هذا المجال أن وضع أهداف محددة تشجع الشخص على السعي الحثيث نحو تحقيقها. كذلك فإن هذا الأسلوب يركز على أهداف قابلة للقياس، ويتم الحكم على الموظف وفقاً لنتائج حقيقية، وليس على مدى الإمكانيات التي يمتلكها للنجاح، أو على الآراء الذاتية لقدراته.

بيد أنه يعاب على هذا الأسلوب أنه يقتضي الكثير من الوقت والجهد والخبرة والمساعدة في التطبيق. كذلك يصعب تطبيقه على جميع الوظائف وفي كل الأحوال، فبالرغم من أنه يعد وسيلة مناسبة لتقديم التغذية العكسية، إلا أن نجاحه في تحقيق التغذية العكسية المناسبة يتوقف على مدى إمكانية التعبير عن الأهداف بشكل كمي، وعلى درجة الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف في شخصيته، وعلى الثقافة التنظيمية التي تؤكد على المشاركة العالية للموظف.^(٥٢) كذلك يعاب على تطبيق هذا الأسلوب تركيزه في الغالب على الهدف بغض النظر عن الوسيلة، بالرغم من أهمية الوسائل المستخدمة في تحقيق الأهداف. فعلى سبيل المثال، من المحتمل أن يكون المدير قد حقق هدف "توصيل الخدمة للجمهور في الموعد المحدد"، إلا أنه لجأ في سبيل ذلك أساليب قمعية وتسلطية مع الموظفين. ومن ثم فإن تحقيق بعض الأهداف القصيرة المدى قد يكون على حساب أهداف طويلة المدى.

مشكلات التقويم

بالرغم من التاريخ الطويل نسبياً لتقويم الأداء الوظيفي، والاستخدام الواسع له، إلا أنه يعد من أعقد نشاطات إدارة الموارد البشرية، وأصعبها، وأكثرها إثارة للجدل والخلاف،^(٥٣)

إذ تكتنفه العديد من المشكلات والمصاعب، بل إنه يعد "أضعف حلقة في سلسلة إدارة الموارد البشرية".^(٥٤) من هنا فإن أدبيات تقويم الأداء الوظيفي تزخر بمناقشة مشكلات التقويم والسبل التي يمكن اتباعها للحد منها.

والحقيقة فمن الضروري التنبه إلى المؤثرات التي قد تشكل عائقاً أمام نجاح التقويم في تحقيق غاياته، والعمل، قدر الإمكان، على الحد منها والتغلب عليها. فالتقويم غير الفاعل قد يؤدي إلى العديد من الآثار السلبية في مكان العمل، مثل: انخفاض الروح المعنوية للموظفين، وتلاشي حماسهم ودعمهم للمنظمة، وشعورهم بالتوتر، وانخفاض مستوى الإنتاجية بشكل عام.^(٥٥)

وتتعدد مصادر مشكلات التقويم، فمنها ما يعود إلى أسباب تنظيمية، ومنها ما يكون مصدره أداة التقويم نفسها، ومنها ما يكون مصدره المقوم نفسه. وبعض هذه المشكلات تم التعرض له في الأجزاء السابقة من الفصل. ويمكن تلخيص أبرز المشكلات التي تحدث في عملية التقويم على النحو التالي.

أولاً - مشكلات عامة

١. مقاومة الموظفين لنظام التقويم

بصفة عامة، كثيراً ما يسبب تقويم الأداء ردة فعل سلبية ومقاومة شديدة من جانب المديرين والمرؤوسين على حد سواء، الأمر الذي يحد، بشكل كبير، من فاعلية التقويم. وتتعدد مصادر مقاومة الموظفين لتقويم الأداء الوظيفي، فقد تكون نابعة من نظرهم إلى مبدأ تقويم الأداء الوظيفي بصفة عامة، فالكثير يرفضون أن يتولى الآخرون تقويم أدائهم، ويرون أن أي نوع من أنواع التقويم الرسمي، أو غير الرسمي لأدائهم فيه تهديد لهم، بشكل أو بآخر. كما قد تنشأ مثل هذه المقاومة نتيجة عدم تعاطف الموظفين مع التقويم، وريبتهم فيه؛ لأن الأداة المستخدمة في التقويم تتجاهل عوامل يعدونها مهمة.

كذلك فإن عملية التقويم تكون في كثير من الأحيان بغيضة للرؤساء أنفسهم، إذ إن

التقويم يضعهم في مقام القضاة الذين يصدرن الأحكام على الآخرين ، ويوقعهم في حرج مع مرؤوسيههم ؛ لأنه يتطلب منهم مواجهةهم وإبداء رأيهم فيهم . لذا فإنهم يشعرون بعدم الارتياح والتردد في الحكم على الآخرين ، رغبة في تفادي الصراعات معهم . كذلك فإن بعض المقومين ، على الأخص أولئك الذين يفتقرون إلى المهارات المناسبة للتقويم ، يشعرون بعدم الارتياح للتقويم ، عندما يعوزهم التفهم الكامل للأداء الفعلي للموظفين ؛ ولأنهم يفتقرون الأعمال الورقية المضجرة ، خاصة عندما يكون عليهم التعامل مع قضايا أكثر إلحاحاً من وجهة نظرهم .

وكما سبقت الإشارة ، فإن تقبل الموظفين لنظام التقويم تؤثر في مدى تقبل الرؤساء له . فإذا كان الموظفون مقاومين لتقويم الأداء ، فإن المقومين في الغالب لا يكونوا مستعدين لتطبيقه على النحو المناسب . وإذا ما تلاشى حماس المقومين في الاضطلاع بمسؤولياتهم في مجال التقويم على الوجه الأكمل ، أو كانوا غير مقتنعين به أصلاً ، فإنهم لن ينفذوا سوى الحد الأدنى المطلوب من التقويم ، وبالتالي سيكون توثيق الأداء غير مناسب ، وستزيد أخطاء التقويم ، وستكون التغذية العكسية غير مناسبة ، وستنعدم الثقة في جدوى معلومات تقويم الأداء ، وفي نهاية المطاف فلن يؤدي النظام ثماره المرجوة .^(٥٦)

٢. عدم توثيق الأداء

من المشكلات الشائعة في تقويم الأداء غياب التوثيق الواضح والمحدد من قبل المقومين لدعم نتائج تقويم الأداء . فغياب التوثيق المحدد يؤثر سلباً على مصداقية التقويم بين الموظفين ويزيد من احتمالات الشكوى والتظلم من قبلهم . وبالمقابل فإن التوثيق الواضح للأداء يزيد من موضوعية التقويم ، ومن تحديد نقاط القوة والضعف بشكل جلي ومحدد ، وبالتالي من تقديم التغذية العكسية المناسبة والفاعلة .

ولكن عملية التوثيق تستوجب توافر بعض المهارات ، والوقت ، والجهد . في حين أن الوقت المتاح للرؤساء يكون محدوداً خاصة عندما يكون عدد الموظفين الذين يشرفون عليهم كبيراً . والفتاح الأساسي للتعامل مع هذه المشكلة تكمن في توعية المقومين بأهمية توثيق

الأداء، وإتاحة الفرصة لهم لتطوير مهاراتهم في هذا المجال من خلال برامج التدريب المناسبة. (٥٧)

٣. استخدام التقويم كأداة للرقابة والهيمنة

في بعض الأحيان ينظر الموظفون إلى أن التقويم يستخدم كأداة لتهديدهم والسيطرة عليهم، خصوصاً عندما ترتبط نتائجه بالثواب والعقاب، مثل: المكافآت والترقيات. وما من ريب أن استخدام التقويم كأداة للسيطرة والتسلط يحد من ثقة الموظفين في عملية التقويم، وهي من العوامل الأساسية لقبول التقويم ومن ثم تحقيق فاعليته. من هنا يجب العمل على إيجاد الآلية المناسبة لإشراك الموظفين في تصميم نظام التقويم، لتعزيز تقبلهم له. فهناك دائماً خط دقيق بين استخدام التقويم كوسيلة للضبط والرقابة المشروعة وبين معاملة الموظفين كالأطفال. (٥٨)

٤. غياب التغذية العكسية المناسبة

من المشكلات الهامة والشائعة في تقويم الأداء عدم القدرة أو الاستعداد لتقديم التغذية العكسية المناسبة. فكثير من المديرين يتجنبون تقديم تغذية عكسية سلبية للعديد من الأسباب، بما في ذلك الخوف من احتمالات النزاع، وتدهور العلاقة مع المرؤوسين، أو لعدم ثقتهم بدقة أداة التقويم. ومن الجلي أن عدم القدرة على تقديم تغذية عكسية سلبية ينتج عنه العديد من المشكلات. إذ يصبح من الصعب تصحيح مشكلات الأداء في الوقت المناسب، ويؤدي إلى تصاعد هذه المشكلات إلى أن تصل إلى حد يصعب التعامل معه. لذا فللنهوض بمستوى الأداء يتوجب أن يحصل الموظفون تغذية عكسية محددة عن أدائهم في الوقت المناسب.

٥. الثقافة التنظيمية غير المشجعة

تلعب القيم والثقافة التنظيمية دوراً محورياً في مدى فاعلية تقويم الأداء. فلا يكفي لنجاح التقويم إصدار لوائح وتعليمات وتصميم نماذج مناسبة للتقويم، بل يجب أن يتم التقويم

في ظل ثقافة مشجعه تتفاعل فيها العديد من العناصر . فالوعي العميق بأهمية التقييم من قبل الرؤساء والمرؤوسين ، ومدى الانفتاح السائد في العلاقات بين الأفراد ، والأسلوب المتبع في الأشراف ، والأعراف السائدة في المنظمة ، ومدى الثقة بعملية التقييم ، وربط نتائجها بقرارات الموارد البشرية ، واستخدامها لتطوير الأداء الوظيفي ، تحدد مدى دقة التقييم وفاعلية نتائجه . وفي هذا المجال يقع على عاتق الإدارة العليا دوراً رئيساً في نشر الوعي وتبصير الموظفين بأهمية التقييم ، وتنمية الإحساس لديهم للالتزام الحقيقي بنظام التقييم ، وأخذه بجدية ، وترسيخ القيم الإيجابية في ظل ثقافة تقوم على التعاون والتفاهم وليس الاستبداد والتعسف ، وتهيئة المناخ الإيجابي الملائم لنجاح عملية التقييم وتحقيق الارتقاء الفعلي في الأداء .

٦. الشعور بالإحباط من قبل الخاضعين للتقييم

كثيراً ما تثير عملية التقييم لدى المرؤوسين الخوف من المجهول ، والإحساس بالقلق وعدم الارتياح لوضعهم تحت المجهر من قبل الآخرين . كذلك فكثيراً ما يؤدي التقييم إلى شعور الموظفين بالمرارة والإحباط ، ويجعلهم في حالة غير صالحة للعمل لمدة ليست باليسيرة في أعقاب تلقيهم لنتائج التقييم . لهذا السبب ، فقد ظهر أن كثيراً من الرؤساء يحاولون تحاشي الحالات السلبية من خلال المبالغة في تقديرات مرؤوسيهـم ، وخاصة عندما يكون عليهم تقديم تغذية عكسية مباشرة إليهم ، وجهاً لوجه .^(٥٩) ويسود مثل هذا الشعور على وجه الخصوص عندما يشعر الموظف أن تقويمه غير عادل ، الأمر الذي ينعكس على ثقته في نتائج تقويم الأداء ، وقبوله للقرارات المبينة عليها ، ودوافعه لتطوير أدائه .

ثانياً - مشكلات تنتج عن عوامل التقييم ومعاييرها

١. ملاءمة عوامل التقييم: قد تكون العوامل المستخدمة لتقييم الأداء غير واضحة أو مبهمـة ، أو تغفل بعض الأبعاد الهامة في الأداء ، أو ليس لها صلة بعمل الموظف . كذلك فإن عوامل التقييم قد تنحصر في التركيز على الأداء الفردي فقط ، ولا تأخذ في الحسبان الأداء الجماعي ، حين يعتمد أداء الفرد في الوظيفة على أداء المجموعة التي يعمل معها .

٢ . تداخل عوامل التقويم: ويحدث ذلك حين تضمين أكثر من بعد في العامل الواحد، كأن يشمل عامل التقويم: "العلاقة مع الرؤساء وزملاء العمل".

٣ . جمود عوامل التقويم: إذ قد يستمر استخدام بعض العوامل المتقدمة، دون مراعاة التغير الذي طرأ على الأهداف التنظيمية، ومتطلبات العمل، وتصميم الوظائف، بما يستدعي تغيير أداء الموظف مع مرور الوقت، ومن ثم تحتم تحديث عوامل تقويم الأداء ومقاييسها، لتواءم التغير في عناصر العمل وأولوياتها. (٦٠)

٤ . المساواة بين عوامل التقويم: ويحدث ذلك حين استخدام مقاييس لقياس عوامل الأداء تخصص أوزان متساوية لهذه العوامل، دون مراعاة للفتاوت في الأهمية النسبية لهذه العوامل في أداء العمل.

٥ . صعوبة قياس بعض عوامل التقويم: ويحدث ذلك عندما تتضمن أداة التقويم بعض العوامل التي يصعب قياسها، مثل: "الأفكار الجديدة"، "حسن التصرف"، "المرونة".

٦ . عدم وضوح المعايير المستخدمة لقياس عوامل التقويم: فكما أن وضوح عوامل التقويم يعد مهماً لدقة التقويم، فإن المعايير المستخدمة لقياس هذه العوامل، مثل: "ممتاز" أو "متوسط" أو "ضعيف"، أو غيرها، يجب أن تتسم بالوضوح. فعدم وضوح معانيها بين المقومين يفضي إلى عدم الاتفاق على دلالتها، وعدم استخدام مرجع محدد ومشترك بين المقومين لتحديد معاني مقاييس التقويم، الأمر الذي يعني ظهور فروق غير حقيقية في نتائج التقويم.

ثالثاً - مشكلات تنتج عن المقومين

بسبب الطبيعة الذاتية لتقويم الأداء الوظيفي، فإنه عرضة للعديد من الأخطاء والتحيزات المقصودة وغير المقصودة من قبل المقومين، الأمر الذي يحد من صدق نظم تقويم الأداء وثباتها وجدواها.

ومن الجدير بالتنويه أن التخلص من هذه الأخطاء ليس بالأمر اليسير ، بحكم تعدد مظاهرها وأسبابها ، إلا أن المقومين يجب أن يبذلوا جهدهم لمعرفة مثل هذه العوامل وأخذها في الحسبان عند إجراء التقييم . كذلك فإن تدريب المقومين يعد وسيلة بالغة الأهمية للحد من أخطاء التقييم . ويمكن إجمال مصادر أبرز أخطاء المقومين فيما يلي :

١. العملية الإدراكية الذهنية للمقوم

تعد العملية الإدراكية للمقوم من المحددات الأساسية لأخطاء التقييم . وتنطوي العملية الإدراكية على عدد من المراحل ، هي : ملاحظة الأداء ، ثم إدراك معلومات الأداء وتنظيمها ، فتخزينها في الذاكرة ، ثم استرجاع المعلومات المخزنة عن أداء الموظف من الذاكرة وقت تقييم الأداء لإصدار الحكم على أداء الموظف . وبطبيعة الحال فإن كل مراحل العملية الإدراكية تتأثر بخلفية المقوم ، واتجاهاته ، ودوافعه ، ونظرياته الشخصية ، وتدريبه .

ويمكن أن تؤدي العملية الإدراكية إلى التحيز في الأحكام التي يصدرها المقوم عند تقييم الأداء . فإذا ما تأملنا عملية التقييم نرى أن المقوم يبدأ توجيه انتباهه إلى جوانب محددة من سلوك الشخص الخاضع للتقييم ، ويبحث عن معلومات محددة يرى أنها مهمة للحكم على مستوى أدائه ، كما يستخدم استراتيجيات معينة لتصنيف هذه المعلومات في ذهنه ، ويربط بين هذه المعلومات بأساليب محددة . وتكون النتيجة النهائية للمعالجة الإدراكية تعريف المقوم للأداء الوظيفي بطريقة معينة ، الأمر الذي ينعكس على نتائج التقييم والتقدير الذي يحصل عليه الموظف ، ومدى دقته ، ومن ثم على التغذية العكسية المقدمة له ، وحجم المعلومات المقدمة فيها . فعلى سبيل المثال فكيفية إدراك المقوم للغرض من تقييم الأداء ، والمعايير المتصلة بالتقدير تؤثر في كيفية إجراء التقييم ، ونتائج التقدير وما يشوبه من تساهل ، أو تأثير الهالة^(٦١) . كذلك يبدو تأثير المعالجة الإدراكية في تنميط الأشخاص الخاضعين إلى التقييم ، حيث يجنح بعض المقومين إلى تصنيف الموظفين بصورة آلية إلى مجموعات أو أنماط ، وفقاً لمؤشرات معينة ، مثل : خصائصهم الجسمية ، أو خلفياتهم الاجتماعية ، أو التعليمية . وتصبح هذه الأنماط هي الأساس الذي يتم التقييم على أساسها . فبعد تصنيف شخص معين

بشكل معين، فإن المقوم يجنح إلى نسيان الأشياء المحددة عن الشخص والتفكير فيه من حيث الفئة التي ينتمي إليها فحسب.

وتعد مسألة " المعالجة الإدراكية للمعلومات " من الجوانب الرئيسة التي اهتمت بها أدبيات تقويم الأداء الوظيفي . وبالرغم من أن المعالجة الإدراكية لها عدد من الأوجه، إلا أن البحث فيها تمحور في جانبين رئيسين: كيفية تأثير التوقعات السابقة أو المعرفة السابقة بمستوى الأداء على طريقة معالجة المعلومات، والمسألة الثانية ترتبط بدور الذاكرة في عملية التقويم. (٦٢)

فمن الناحية الأولى، يبدو أن معرفة المقوم بالأداء السابق للموظف تؤثر في معالجة المعلومات من خلال بلورة الأحكام الحالية وتأطيرها، وبالمثل فإن توقعات المقوم قد تفضي إلى تحيزات في عمليات التقويم. وتشير نتائج الدراسات في هذا المجال أنه عندما يكون السلوك الفعلي منسجماً مع التوقعات المسبقة، فإن نتائج التقويم تكون أكثر دقة، والعكس صحيح. كذلك يبدو أن درجة معرفة المقوم بالموظف والعمل نفسه لهما تأثير على كيفية معالجة المقوم للمعلومات. وقد أظهرت بعض الدراسات في هذا الشأن أن المقومين المختلفين يعطون أوزاناً مختلفة لأبعاد العمل تبعاً لمدى أهميتها بالنسبة إليهم.

ومن الناحية الثانية، فقد ظهر أن ضعف الذاكرة يؤدي إلى التحيز في التقويم، حيث إن ذلك الضعف ينعكس على قدرة المقوم على استدعاء المعلومات المتصلة بالعمل والموظف، الأمر الذي يؤدي إلى أخطاء الهالة، وبالتالي عدم تحري الدقة في التقويم. وعندما تكون ثمة حاجة ماسة للتذكر، فإن التحيز يأخذ شكل الانطباع العام أو الاعتماد في التقويم على الأداء الحديث للموظف. (٦٣)

ونظراً لأن العملية الإدراكية تتم في العادة بطريقة تلقائية وبشكل غير واع ومقصود، فإن كثيراً من المقومين يكونون غير واعين بالعملية الإدراكية التي تؤثر في أحكامهم في تقويم الأداء. لذا فقد يكون من الصعب التخلص من تحيزات التقويم الناجمة عنها، ولكن يمكن التخفيف من حدتها عن طريق التدريب. فتدريب المقوم يجعله يغير من المعلومات التي

يلاحظها أو يعالجها، وتجعله يستخدم استراتيجيات لمعالجة المعلومات الإدراكية بصورة أكثر وعياً، وتقلل من اعتماده على الذاكرة، وتشجعه على استخدام الملاحظة المنتظمة، وتزيد من اهتمامه بتوثيق الأداء.

٢. الخصائص الشخصية للمقوم

كثيراً ما يجنح المقوم إلى الحكم على الآخرين وفقاً لنظرياته الشخصية. (٦٤) فكل مقوم تكون لديه نظريات شخصية عن الأداء المناسب، ولهذا يعطي المقومون أهمية مختلفة لعوامل التقويم، طبقاً لقناعاتهم ومنطلقاتهم الشخصية، التي قد لا تمت بصلة إلى الموضوعية.

٣. تأثير الهالة

تحدث هذه الظاهرة عندما تؤثر صفة معينة في الموظف، إيجابية كانت أم سلبية، تأثيراً بالغاً في تحديد تقديره الكلي في كل الجوانب الأخرى. فإذا كان الموظف مواظباً على الحضور المبكر إلى العمل فإن رئيسه يقوم به بأنه موظف متميز. وعلى النقيض من ذلك، فقد يكون الموظف متميز في أدائه لعمله، غير أنه لا يواظب على الحضور المبكر إلى العمل، فإن رئيسه يقوم به بأنه موظف غير كفء. فعدم المواظبة على الحضور مبكراً، يؤثر سلباً على التقويم الكلي للموظف من جميع الجوانب. ويدخل تحت تأثير الهالة الأخطاء التالية:

الأداء الماضي للموظف:

فالأداء الماضي المتميز للموظف قد يقود المقوم إلى توقع استمرار الأداء الماضي بالمستوى نفسه، والعكس صحيح.

تأثير البقعة المظلمة:

حيث يتجاهل المقوم صفة سيئة أو غير مرغوبة في الموظف، عندما يمتلك المقوم نفسه مثل هذه الصفة.

تقويم الشخص في ضوء قدراته الكامنة:

حيث يتم الحكم على الشخص بناءً على ما يمتلكه من طاقات كامنة ومحتملة، وليس على أدائه الفعلي المطلوب تقويمه.

الانطباع الأولي:

إن تكوين انطباعات أولية عن الآخرين هو سلوك إنساني شائع. فكثيراً ما يحدد الأفراد خصائص معينة للآخرين، ثم يكونون انطباعات سريعة وعامة عنهم، بعد مدة قصيرة من مقابلتهم، ويحكمون عليهم، إيجابياً أو سلبياً، على أساس هذا العدد المحدود من الخصائص. وهكذا فإذا كان للمقوم انطباع عام بأن الشخص جيد أو سيء، فسيتم تقويمه على هذا الأساس في كل الجوانب الأخرى للأداء، ومن ثم فإن التقويم في هذه الحالة تعوزه الدقة. وبالرغم من أن الانطباع الأولي قد يكون صحيحاً في بعض الأحيان، إلا أنه غالباً ما يجانبه الصواب تماماً.

٤. الأداء البارز للموظف

يحدث هذا الخطأ في التقويم، حينما يكون التركيز على الأداء المتميز أو المتدني للغاية للموظف خلال فترة التقويم، وتجاهل أدائه في الحالات الأخرى خلال فترة التقويم، الأمر الذي يؤدي إلى تعميم الحكم على أداء الموظف الإجمالي من خلال عينة غير ممثلة لأدائه. ولكن التقويم الدقيق يقتضي متابعة مستمرة، وملاحظة أنماط الأداء والسلوك وتقويمها طوال فترة التقويم، وتجنب التركيز على أحداث منعزلة. فلا يعني أن الموظف أخطأ في موقف معين العام الماضي أن أدائه سيء طوال العام.

٥. حداثة الأداء

في كثير من الأحيان يكون الأداء الأحدث للموظف (سواء سلبياً أم إيجابياً) هو الأكثر تأثيراً على نتيجة التقويم. وفي هذه الحالة ينسى المقوم كل السلوكيات الماضية للموظف خلال فترة التقويم، ويتذكر السلوكيات التي حدثت في الآونة الأخيرة، ويتم التقويم على أساس

الأسابيع السابقة لموعد التقويم، عوضاً عن فترة التقويم بأكملها. وبطبيعة الحال فإن التقويم في هذه الحالة لا يعكس الأداء الحقيقي الدقيق للموظف، فالتقويم الدقيق يتطلب متابعة مستمرة، ويحبد أخذ ملاحظات عن أداء الموظف طوال فترة التقويم، وعدم اقتصار التركيز على الأداء الحديث للموظف، بل ملاحظة وتقويم أنماط الأداء والسلوك بشكل عام طوال فترة التقويم. (٦٥)

٦. التساهل في التقويم

يعني التساهل في التقويم ميل المقومين إلى إعطاء الموظفين تقديرات عالية أكثر مما قد يستحقونه. ويحدث التساهل في التقدير لأسباب متعددة، فقد يكون مرد ذلك بيئة المنظمة التي تشجع المقوم على ذلك، أو لأن المقوم لا يعرف مستوى الأداء الحقيقي للموظف لعدم متابعته له، أو عندما تكون معايير التقويم غامضة، أو لشعوره أنه من الصعب الحكم على زميل في العمل، لا سيما عندما يؤثر حكمه في مستقبل ذلك الشخص. وقد يعزى التساهل إلى شخصية المقوم، وسعيه نحو كسب ود المرؤوسين، أو خشيته من ردة فعلهم، خاصة عندما يكون على المقوم مناقشة المرؤوسين ومحاولة تبرير التقويم، وشعوره بالتردد والخرج من ذلك. والحقيقة إن التقويم يضع الرئيس في موقف القاضي أو الحكم، وليس من السهل على الكثير من الرؤساء القيام بهذا الدور. والإنسان، بصورة عامة، يكون في وضع صعب عندما يتولى الحكم على الآخرين، لذلك، ولتفادي مثل هذا الموقف المزعج، يكون بعض المقومين كرماء في تقديراتهم للموظفين.

٧. التشدد في التقويم

يعني التشدد، على عكس التساهل، نزوع المقوم إلى إعطاء الموظفين تقديرات أقل مما يستحقون. ويحدث ذلك لأسباب متعددة، فقد يكون مرد ذلك إلى أن المقوم يريد أن ينظر إليه كحكمٍ شديد في الحكم على أداء الآخرين، أو إلى شعوره أن التقويم هو وسيلة لإثبات كفاءته الشخصية، أو لأن بيئة المنظمة تشجعه على ذلك.

٨. النزوع نحو المركزية في التقدير

هناك بعض المقومين الذين يؤمنون أنه لا يمكن للمرؤوسين الحصول على أعلى التقديرات ولا أدناها، لذا فإنهم يميلوا إلى عنقده غالبية التقديرات في منتصف المقياس المستخدم لتقدير الأداء. ويحدث ذلك في العادة، إما بسبب الجهل بمستوى الأداء الحقيقي للموظف، نتيجة لتقاعس المقوم عن متابعة أداؤهم، وأحياناً بسبب سياسة إدارة الموارد البشرية التي تحتم تقديم تبريرات للتقديرات العالية أو المنخفضة. وفي كل الأحوال تكون المحصلة النهائية انعدام التقويم الحقيقي، نتيجة عدم التمييز بين الأداء الجيد والرديء.

٩. التقويم بناءً على عوامل ليس لها علاقة بالأداء

كثيراً ما يبني المقومون تقويمهم لأداء الموظفين، بشكل مقصود أو غير مقصود، على عوامل غير موضوعية، ليس لها علاقة مباشرة بالأداء. ومن مظاهر التقويم بناءً على عوامل ليس لها علاقة بالأداء ما يلي:

- **التمييز:** يرجع التمييز إلى صورة ذهنية يرسمها المقوم عن سمات الأشخاص بناءً على انتمائهم إلى فئة معينة من الناس، على أساس العرق، أو الجنس، أو العمر، أو المنشأ، أو المهنة، أو الخصائص الجسمية، أو غيرها من الخصائص التي تؤدي إلى تقويم الشخص استناداً إلى انتمائه إلى فئة معينة من الأفراد، وليس على أساس أدائه الفعلي. والتمييز قد يكون إيجابياً أو سلبياً كأن يتم تقويم قصيري القامة بأنهم أذكاء. ويدخل في هذا مفهوم التعصب الشخصي، الذي يحدث عندما يكّن المقوم الكراهية لشخص بسبب انتمائه إلى شريحة معينة من الناس. كما يرتبط بالتمييز بين الموظفين، عند تقويمهم، بسبب انتمائهم إلى طبقة اجتماعية، أو خلفية تعليمية، أو اقتصادية معينة، أو بسبب طول مدة خدمتهم، أو مستوى وظيفتهم.

- **تأثير التضاد:** يرجع إلى ميل المقومين لتقويم الموظفين بالنسبة إلى بعضهم البعض، وليس بالنسبة إلى مستلزمات العمل. وكثيراً ما تتأثر نتيجة التقويم في هذه الحالة بالترتيب الذي يتم فيه تقويم الأفراد. فعندما يتم البدء بتقويم موظف ممتاز للغاية أو

موظف ضعيف للغاية، فإن ذلك الابتداء سينعكس على نتيجة التقويم لبقية الأفراد الذين يتم تقويمهم بعده. فإذا تم تقويم موظف ممتاز للغاية في البداية فإن الشخص الذي يليه في التقويم سيظهر متواضعاً بالمقارنة معه، حتى لو كان أداءه متوسطاً. كذلك فإن الموظف المتوسط قد ينال تقديرًا عالياً إذا جاء تقويمه إثر شخص متواضع الأداء.

- التحيز والمحاباة: كثيراً ما تؤثر المشاعر الشخصية للمقومين، وما تحمله من حب وكرهية على نتائج تقويمهم. وهكذا فإن حب الرئيس أو بغضه لشخص معين قد ينعكس على تقويمه لذلك الشخص بصرف النظر عن أدائه الفعلي. ومن صور ذلك تقويم الأشخاص الذين تربطهم بالمقوم علاقة وطيدة، بحكم الصداقة أو القربى، بشكل إيجابي، بغض النظر عن أوجه القصور في أدائهم. كذلك فإن مدى التشابه أو التباين بين الرئيس والمرؤوس (في الآراء، أو الاتجاهات، أو القيم، أو الاهتمامات، أو الدوافع، أو العمر، أو الخلفية الاجتماعية، أو المستوى التعليمي)، يكون المحدد الرئيس لنتيجة التقويم.

كذلك يظهر التحيز في التقويم حين يكون للعلاقات الوطيدة التي تربط الموظف بالآخرين، وبصفة خاصة الإدارة العليا، تأثير في التقدير الذي يحصل عليه. كذلك يظهر التحيز حين يتم تقويم الموظف الذي يظهر تعلقه للمدير ومداهنته، له بصورة إيجابية، قد لا تعكس أداءه الفعلي.

١٠. الغرض من التقويم

يتم تقويم الأداء الوظيفي لتحقيق العديد من الأغراض التنظيمية، مثل: توزيع المكافآت، والترشيح للترقيات، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتقديم التغذية العكسية. وقد أظهرت الدراسات أن المقوم يأخذ الغرض من التقويم في الحسبان عند تقويمه للأفراد. فعلى سبيل المثال، أظهرت بعض البحوث أنه عندما تكون المكافأة أو الترقية سبباً للتقويم، فإن المقوم يكون في العادة أكثر تساهلاً وأقل دقة في التقويم، مما لو كان الغرض من التقويم البحث والدراسة، أو اتخاذ قرارات تحديد الاحتياجات التدريبية. وبصفة عامة كلما كانت الآثار المترتبة على التقويم قاسية بالنسبة للموظف، يكون المقوم أكثر تساهلاً في تقويمه. (٦٦)

الاتجاهات الحديثة في تقويم الأداء الوظيفي

ما زال تقويم الأداء الوظيفي موضع اهتمام المنظرين والممارسين في إدارة الموارد البشرية والسلوك الإداري . وقد انعكس هذا الاهتمام في الآلاف من الدراسات التي ظهرت عن تقويم الأداء في المجال الأكاديمي والتطبيقي،^(٦٧) سعياً وراء استنباط نظريات أو ابتكارات عملية في نظم تقويم الأداء الوظيفي بمختلف جوانبها .

ولعل من أبرز المناهج التي أخذت في الانتشار مؤخراً ما يسمى " بنظم إدارة الأداء " واستخدامها كوسيلة لتطوير منهج استراتيجي لإدارة أداء الأفراد والمنظمات ، ولتوفير أداة متكاملة وشاملة لتحسين الأداء بصفة مستمرة . وتؤكد هذه المناهج ، التي من أبرزها أسلوب إدارة الجودة الشاملة ، على أن تقويم الأداء لا يقتصر على مجرد تقويم الأفراد في نهاية السنة بل هو حلقة مستمرة تتضمن وضع الأهداف ، ومتابعة الأداء ، والتقويم ، والتطوير ، والتدريب . وعلى النقيض من نظم تقويم الأداء الوظيفي التقليدية ، فإن نظم إدارة الأداء تركز على الأداء الفردي وكذلك أداء المنظمة بشكل عام ، وتؤكد على أهمية تحديد مصادر التباين في الأداء التي يمكن أن تعزى للمنظمة وفصلها عن المصادر التي يمكن أن تعزى للفرد . وفي تقويم الأداء ينبغي العمل على تحقيق التكامل بين مقاييس التباين في الأداء الفردي ، التي تعكس تغيرات في الأداء تعزى للشخص ، (مثل القدرة والدوافع والاستعدادات الفردية) ، مع المؤثرات التنظيمية الناجمة عن محيط العمل (مثل التغيير في تقنية العمل ، أو نظام الاتصالات في المنظمة) ، التي تخرج عن نطاق سيطرة الفرد ، ومن ثم لا تعكس درجة الجهد الذي يبذله الشخص في العمل .^(٦٨)

وتظهر الاتجاهات الحديثة في تقويم الأداء الوظيفي ، بوجه خاص ، من خلال التطورات المستمرة في مجال نظم المعلومات والاتصالات ، التي أسهمت في التوسع في استخدام الحاسب في مجال تقويم الأداء الوظيفي . فقد كان على نظم تقويم الأداء الوظيفي الاستجابة إلى العديد من التطورات التي حدثت في مضممار نظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات . وقد سهلت برامج الحاسب الآلي المستخدمة في هذا المجال من عملية جمع بيانات الأداء ،

وتصنيفها، وتخزينها، ومعالجتها، واسترجاعها، ومن ثم أسهمت في إحداث أثر إيجابي في فاعلية وكفاية إجراءات تقويم الأداء، بما في ذلك تبسيط عملية التقويم، وتصميم نماذج فاعلة للتقويم، والتحديث المستمر لمعلومات الأداء طوال فترة التقويم، وإجراء مقابلات التقويم بأسلوب فاعل. (٦٩)

وتساعد البرامج الإلكترونية المتاحة في هذا المجال على اتساق عملية التقويم، حيث توفر تعريفات واضحة الدلالة للمفاهيم والمقاييس المتعددة الدلالات التي يمكن تفسيرها بطرق متعددة، مثل: "مرن"، "مرضي"، أو "ممتاز". فبعض البرامج تقود المقوم في عملية التقويم خطوة خطوة، بشكل متسلسل ومنطقي، فتمكنه من تقويم الفرد على مقياس متدرج لعدد من أبعاد التقويم، ووزن كل بعد طبقاً لأهميته النسبية في العمل الذي يشغله الموظف. كذلك تساعد هذه البرامج المقومين في الكتابة الفعلية لتقارير التقويم، ومن ثم تقلل من الوقت التي يقضيه المقومون في كتابة التقويم، وتحسن من قدرتهم على إجراء التقويم بشكل عام.

كما أن كثيراً من البرامج الإلكترونية تتضمن تعليمات للمقوم تساعده في تقديم التوجيهات المناسبة للموظف لتحسين أدائه في مجالات معينة، وفي التعامل مع الرد الدفاعي للموظف وانتقاداته لنتائج التقويم، وغيرها من الأمور التي تساعد المقوم في تقديم تغذية عكسية فاعلة. ومن التطورات الحديثة في هذا المجال التوسع في توصيل التغذية العكسية بصورة مباشرة للموظفين عن طريق الإنترنت، الأمر الذي حد من الحاجة إلى الاستخدام المكثف للورق في تعبئة نماذج التقويم، وأدى إلى توفير الوقت المستهلك في توصيل مثل هذه التغذية العكسية. (٧٠)

ولا تكتفي برامج التقويم الإلكترونية بإظهار التقدير النهائي للموظف فحسب، بل تساعد على استنباط العديد من النتائج التحليلية للأداء. فعلى المستوى الفردي يمكن إظهار درجة تقدير الفرد في كل بعد من أبعاد التقويم، ومدى قوة وضعف الموظف بالنسبة إلى كل بعد، وما إذا كان الموظف قد قابل معايير الأداء في كل بعد، أو تجاوزها، أو أخفق فيها،

ومن ثم إظهار المجالات التي يحتاج إلى تطوير نفسه فيها وفقاً لأهميتها . فضلاً عن ذلك ، فإن كثير من البرامج المتاحة في هذا المجال تسمح بإجراء التقويم الذاتي ، وتقويم الرؤساء ، والمرؤوسين ، وزملاء العمل ، الأمر الذي يساعد على مقارنة هذه التقويمات وملاحظة مدى التباين فيها .

كذلك يمكن ، من خلال هذه البرامج ، الحصول على مؤشرات مفيدة عن أداء المجموعة الخاضعة للتقويم ، من خلال تحليل المجموعة بالنسبة لكل بعد من أبعاد الأداء ، وإظهار متوسط التقدير الكلي لأداء المجموعة في كل بعد ، وفي جميع أبعاد الأداء . ويتيح مثل هذا التحليل إجراء العديد من المقارنات المفيدة في هذا المجال . فيمكن ، على سبيل المثال ، مقارنة أداء كل فرد بمتوسط أداء المجموعة ، أو مقارنة أداء كل فرد مع أي فرد آخر ، أو مجموعة من الأفراد بالنسبة لأي بعد من أبعاد التقويم أو مجموعة تلك الأبعاد ، ومن ثم تحديد أصحاب الأداء العالي والمتدني من خلال هذه المقارنة . كذلك يمكن توسيع المقارنة لتشمل المقارنة بين المجموعات المختلفة . فأية مجموعة أو فريق من الأفراد يمكن مقارنتهم مع مجموعة أخرى من الأفراد بالنسبة لفئة معينة من عوامل التقويم أو مجموعة من تلك الفئات . بالإضافة إلى ذلك ، يمكن استنباط العديد من العلاقات المفيدة ، مثل : العلاقة بين مستوى الأداء في جانب معين من العمل ، ومستوى الدخل ، أو نوعية الوظيفة ، أو العمر ، أو المرتبة الوظيفية .

كذلك يمكن مقارنة بيانات التقويم لعدد من السنوات ، ومقارنة نتائج التقويم في الفئات الوظيفية ، والوحدات الإدارية المختلفة ، واستخلاص عدد من المؤشرات منها ، تساعد في توفير معلومات مفصلة عن الأبعاد المستخدمة في التقويم لكل فئة وظيفية ، وملاحظة الانحرافات الإيجابية والسلبية الكبيرة في كل بعد ، الأمر الذي يساعد على الاستفادة من هذه المعلومات في تعديل الأبعاد طبقاً لنتائج التحليل . كذلك الاستفادة من تلك المعلومات في كل ما يتصل بالموارد البشرية ، من حيث برامج تطوير الموظفين ، والتوزيع الفاعل للموارد البشرية ، وغيرها من الجوانب التنظيمية .

علاوة على ما سبق ، فإن هذه البرامج تمكن من تحليل المقومين ، حيث يمكن مقارنة

المقومين بعضهم ببعض ضمن فئة وظيفية معينة، وإظهار الفروق في تقديراتهم للموظفين، والتحييزات والأخطاء التي قد تشوب هذه التقديرات. ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير التقويم والتغلب على ما قد يعترضه من عوائق في هذا المجال.

تقويم الأداء الوظيفي في المملكة

التطور التاريخي لتقويم الأداء الوظيفي في المملكة

يستطيع المتتبع لتطور تقويم الأداء الوظيفي في الخدمة المدنية في المملكة أن يلحظ أنه لم يكن هناك نهج منظم لتقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية قبل صدور نظام الموظفين العام في سنة ١٣٩١ هـ (١٩٧١ م). وبالرغم من تطبيق مفهوم تقويم الأداء الوظيفي، بصورة أو بأخرى قبل ذلك التاريخ، إلا أنه لم يكن تقويمياً منتظماً على أساس تحليل الوظائف، وتحديد عوامل محددة للأداء يتم تقويم الموظفين على أساسها، باستخدام قواعد موضوعية وإجراءات محددة.

تقويم الأداء في ظل نظام المأمورين العام لسنة ١٣٥٠ هـ (١٩٣١ م)

يمكن تلمس الجذور التاريخية لتقويم الأداء الوظيفي في الخدمة المدنية في المملكة في نظام المأمورين العام لسنة ١٣٥٠ هـ (١٩٣١ م). ففي ذلك النظام، كان توفر القدرة شرطاً للتعيين والترقية، فكان من اللازم تقويم قدرة الموظف حتى يتم تعيينه أو ترقيته. بيد إن ذلك التقويم لم يكن محكوماً بنصوص وقواعد نظامية محددة.

تقويم الأداء في ظل نظام الموظفين لسنة ١٣٦٤ هـ (١٩٤٥ م)

في ظل نظام الموظفين لسنة ١٣٦٤ هـ (١٩٤٥ م)، كان من المطلوب لترقية الموظف أن يثبت كفاءته من قبل رؤسائه، إلا أن من مثل ذلك التقويم كان يعتمد على الاجتهادات الشخصية للرؤساء، حيث لم تكن ثمة نماذج محددة، أو قواعد موضوعية وإجرائية محددة تحكم عملية التقويم.

تقويم الأداء في ظل نظام الموظفين العام سنة ١٣٧٧ هـ (١٩٥٨ م)

لم يصبح تقويم الأداء متطلباً نظامياً، إلا مع صدور نظام الموظفين العام سنة ١٣٧٧ هـ (١٩٥٨ م). فقد نص النظام على أن " يوضع ديوان الموظفين العام القواعد والإجراءات الخاصة بترتيب وتنظيم كشوف الموظفين والتقارير الخاصة بأعمالهم " (المادة ٣٣). كما استلزم النظام أن تكون الترقية مبنية على الكفاءة والأقدمية (المادة ٣٢). ولكن النظام لم يتضمن أدوات محددة للتقويم، فقد كان التقويم آنذاك يعتمد بصورة رئيسة على مقاييس ذاتية، لا تستند إلى قواعد وأحكام محددة. وكان الرؤساء يعدون تقارير عامة للمرؤوسين، دون الاسترشاد بتعليمات أو ضوابط محددة في إعدادها، بل كانت تعتمد على رؤيتهم الشخصية، الأمر الذي تمخض عنه تباين المعايير والأساليب المستخدمة في التقويم، ومن ثم عدم دقة التقويم، وعدم المساواة في تقويم الموظفين.

تقويم الأداء في ظل نظام الموظفين العام لسنة ١٣٩١ هـ (١٩٧١ م)

كانت المرة الأولى التي تم فيها تحديد الحاجة إلى تقويم الأداء الوظيفي بصورة منتظمة في نظام الموظفين العام لسنة ١٣٩١ هـ (١٩٧١ م)، فقد نصت المادة ١٨ من النظام على أن " تعد تقارير دورية عن كل موظف وفقاً للائحة تصدر عن مجلس الوزراء ". وتبعاً لذلك أصدر مجلس الوزراء في تلك السنة قراراً حدد فيه الخطوط العريضة لنظام التقويم. (٧١) وقد أشار القرار إلى أن تصدر تقارير سنوية عن أداء الموظف تصف سلوكه في العمل. وغدت هذه التقارير تستخدم للمساعدة في قرارات الترقية، وتقدم سنوياً لديوان الموظفين العام، بالنسبة لموظفي المرتبة الثانية عشرة فما دونها، أما الموظفون في المرتبة الثالثة عشرة فما فوقها فيقدم الوزير المختص، إذا رأى ضرورة ذلك، تقارير عنهم إلى رئيس مجلس الوزراء.

بالإضافة إلى ذلك فقد قرر قرار مجلس الوزراء، إلى أنه لا تجوز ترقية الموظف أو مشاركته في المسابقات الوظيفية حين حصوله على تقدير " غير مرضي "، وذلك لمدة سنة من تلقيه ذلك التقدير. وإذا حصل على التقرير ذاته في السنة التالية فإنه يحرم من العلاوة الدورية، أما إذا حصل على التقدير نفسه للسنة الثالثة فإنه يقدم لمحاكمة تأديبية.

وقد خول مجلس الوزراء رئيس ديوان الموظفين العام وضع نظام تفصيلي لتقويم الأداء الوظيفي . وهكذا عمد الديوان إلى تطوير نموذجين مبسطين لتقويم الأداء الوظيفي سنة ١٣٩١ هـ (١٩٧١ م)، شبيهان بالأسلوب المستخدم في طريقة سلم التقدير البياني . وخصص النموذج الأول لشاغلي وظائف المرتبة الخامسة فما دونها، واحتوى على خمسة عوامل للأداء هي : المواظبة، التعاون، مدى الاعتماد على الموظف، نوعية العمل، والعلاقات الشخصية . وكان مقياس التقويم لكل عامل يتراوح بين " جيد " (وخصص له نقطتان)، و " مرضي " (وخصص له نقطة واحدة)، و " غير مرضي " (وخصص له درجة صفر). وتضمن النموذج في أسفله تحديد المجموع الكلي لتقدير الموظف، بحيث يحصل الموظف على تقدير كلي مقداره (جيد)، إذا كان مجموع الدرجات التي حصل عليها تتراوح بين ٨-١٠ نقاط (على ألا يكون قد حصل على " صفر " في أي من عوامل التقويم). ويحصل على تقدير " مرضي " ، إذا كان مجموع النقاط التي حصل عليها تتراوح بين ٥-٧ نقاط أو، كانت تتراوح بين ٨-١٠ نقاط، وكان قد حصل على صفر في إحدى العوامل التقويم . أما إذا كان المجموع الكلي للنقاط التي حصل عليها تقل عن خمس نقاط، فيحصل على تقدير (غير مرضي) . وفي أسفل النموذج ترك فراغ للرئيس ليبيدي فيه ملاحظاته عن أداء الموظف بشكل عام .

أما بالنسبة لنموذج تقويم موظفي المرتبة السادسة فما فوقها، فقد احتوى على سبعة أبعاد للتقويم هي : التنظيم والإدارة، أداء العمل، تحمل المسؤولية، الابتكار والتجديد، التعاون، المواظبة، والعلاقات والتصرفات مع الغير . ويحصل الموظف على تقدير (جيد) إذا كان مجموع النقاط التي حصل عليها تتراوح بين ١٢-١٤ نقطة، شريطة عدم الحصول على صفر في أي من عوامل التقويم . ويكون تقديره (مرضي) إذا كان مجموع النقاط التي حصل عليها تتراوح بين ٧-١١ نقطة، أو أكثر من ١١ نقطة إذا حصل على صفر في أحد العوامل . ويحصل على تقدير (مرضي)، إذا كان مجموع نقاطه يقل عن ٧ نقاط .

وكان الرئيس المباشر يتولى تعبئة نماذج التقويم، ويتولى الرئيس الأعلى اعتمادها . ولم

يكن يسمح للموظف الحاصل على تقدير (غير مرضٍ) بالمشاركة في المسابقات الوظيفية في السنة نفسها التي حصل فيها على ذلك التقدير . وكان ينظر إلى تقارير كفاية الموظف للأربع سنوات الماضية لأغراض الترقية . وكانت تحسب نقطتين للحاصل على تقدير (جيد) إذا كان في المرتبة العاشرة فما دونها، ونقطة واحدة لمن يحصل على تقدير (مرضٍ)، وصفر لمن يحصل على تقدير (غير مرضٍ) .

ويظهر جلياً أن نموذجي التقويم كانا يتسمان بالبساطة إلى حد كبير، ولم يتم إعدادهما استناداً إلى وصف للوظائف؛ ونتيجة لذلك فقد كان تقويم أداء الكثير من الموظفين يتم وفقاً لعوامل لا تتصل صلة وثيقة بأدائهم، كما كان التقويم يتجاهل الكثير من العناصر المهمة في الأداء؛ لأن نماذج التقويم لم تكن تتضمنها. فقد تم تقسيم الموظفين، طبقاً لنموذجي التقويم، إلى فئتين عريضتين جداً، تبعاً لمستوى المرتبة الوظيفية، دون النظر إلى ما تتطلبه وظائفهم من قدرات ومهارات ومسؤوليات. وهكذا كان تقويم المهندسين والمدرسين، على سبيل المثال، يتم استناداً إلى العوامل نفسها، وبأسلوب نفسه، مثلهم مثل الأطباء والمديرين، طالما أنهم يتماثلون في مراتبهم الوظيفية.

علاوة على ذلك فقد كانت النماذج تفتقر إلى التصميم السليم ويشوبها الغموض، حيث إنها لم تتضمن تعليمات ترشد المقومين لكيفية تعبئتها، ولم تحتو على تعريفات لتوضيح دلالة عوامل التقويم، والمقاييس المخصصة لكل عامل منها. فلم يكن من المعروف، على سبيل المثال، ما الذي تعنيه كلمة: (جيد)، (ومرضٍ)، (وغير مرضٍ). علاوة على أن هذه المقاييس كانت تقيس عوامل الأداء بشكل متساو دون مراعاة للتفاوت في أهميتها لأداء العمل.

وأخيراً فقد اقتضى النظام أن تكون التقارير سرية، الأمر الذي كان يعني الافتقار إلى توفير التغذية العكسية للموظفين، ومن ثم عدم إتاحة الفرصة للموظف للتغلب على نقاط ضعفه، أو تظلمه من نتيجة تقويم أدائه. وفوق كل ذلك، فإن التقويم لم يكن ينظر إليه بصورة جدية، فقرارات الأفراد لم تكن مبنية عليه إلا في جوانب محدودة.

تقويم الأداء في ظل النظام الحالي للخدمة المدنية

كان صدور نظام الخدمة المدنية لسنة ١٣٩٧ هـ (١٩٧٧ م) نقطة تحول هامة في تطور الخدمة المدنية بالمملكة، ونحوها نحو المبادئ العصرية في إدارة الخدمة المدنية، ومنها الأخذ بالتقويم المنتظم والموضوعي للأداء الوظيفي. فقد نصت المادة ٣٦ من نظام الخدمة المدنية لعام ١٣٩٧ هـ (١٩٧٧ م) على أن "تعد تقارير دورية عن كل موظف وفق لائحة يصدرها رئيس مجلس الخدمة المدنية".

لائحة تقارير الكفاية

بناءً على المادة ٣٦ من نظام الخدمة المدنية، أقر مجلس الخدمة المدنية لائحة تقارير الكفاية، التي صدرت في سنة ١٤٠١ هـ (١٩٨١ م). ونصت اللائحة على أن تعد تقارير كفاية دورية عن جميع الموظفين في المرتبة الخامسة عشر فما دونها. ولقد أشار مرشد تقييم الكفاية أن تقرير الكفاية من الوثائق الهامة في حياة الموظف، "مما يستدعي بالضرورة إعطاؤه عناية كاملة من الرؤساء المباشرين ومعتمدي التقارير". (٧٢) كما أشار إلى أن التقارير تهدف إلى الاستفادة منها في جميع جوانب إدارة الموارد البشرية، مثل: تحديد الاحتياجات التدريبية، واختيار الأفراد الأكفاء لتحمل موقع المسؤولية في المناصب الأعلى، وتحقيق العدالة لجميع الموظفين بتقليل الاعتماد على الذاتية والاستناد إلى الأسلوب الموضوعي في التقويم، ولحفز الموظفين على تحسين أدائهم.

أولاً - نماذج التقويم في لائحة تقارير الكفاية

تضمنت لائحة تقارير الكفاية أربعة أنواع من نماذج التقويم، تم تصميمها على أساس المراتب الوظيفية، وذلك لشاغلي المراتب ١١-١٥، وشاغلي المراتب ٦-١٠، وشاغلي المراتب ١-٥، ووظائف المستخدمين والمعيّنين على بند الأجور والوظائف المؤقتة.

وتم تقسيم كل نموذج من نماذج التقويم إلى سبعة أقسام. تضمن القسم الأول، الذي كان على إدارات شؤون الموظفين إكماله، معلومات عامة عن الموظف، مثل: الاسم،

الوظيفة، تاريخ التوظيف. وتضمنت الأقسام الثاني والثالث والرابع عوامل تقويم الأداء، مثل: نوعية الأداء، والاعتماد على الموظف، والتعامل مع الآخرين. واحتوى القسم الخامس على الملاحظات العامة عن الموظف التي تبين نقاط ضعفه وقوته الرئيسة، وإنجازاته البارزة، والمجموع الكلي للدرجات التي حصل عليها، وتقديره النهائي. أما الجزء السادس فتضمن التوجيهات والملاحظات التي قدمت للموظف في تقريره السابق، ومدى استجابته لها، والتحسين الذي طرأ على أدائه منذ إعداد تقريره السابق. وكذلك التوجيهات المقدمة له لتحسين وضعه الراهن، بالإضافة إلى التوصيات التي تتعلق بالعرض الأساسي الذي تم إعداد التقرير من أجله، مثل الترقية. أما القسم الأخير فتضمن رأي معتمد التقرير، وموافقة أو اعتراضه على ما تضمنه التقرير.

وكان على إدارة شؤون الموظفين إرفاق الوصف الوظيفي مع كل تقرير، لكي يتسنى للمشرف تقويم أداء الشخص حسب الواجبات والمسؤوليات في الوصف.

نموذج المراتب ١١-١٥

كان هذا النموذج مخصصاً لمستويات الإدارة العليا التي تتطلب مهارات عالية في التخطيط والقيادة والإدارة. وتتضمن ستة عوامل للأداء، يتم تقويم كل منها باستخدام مقياس يتراوح بين ١-٦ (الرقم ٦ يشير إلى مستوى الأداء الأعلى). وتضمنت عوامل الأداء: مستوى الجهد في العمل، نوعية إنجاز العمل، التفهم لأهداف الجهاز الذي يعمل به الموظف، المهارة في التخطيط، التنفيذ، الإشراف، واتخاذ القرارات.

واحتوى القسم الثالث من النموذج على العوامل الشخصية للتقويم، وكان يتضمن المقاييس العددية نفسها المخصصة لعوامل الأداء. وتضمنت العوامل الشخصية: مدى الثقة في حكم الموظف على الأمور المختلفة في مجال العمل، مدى نضجه، مرونته، الاعتماد عليه، احتمال أن يقدم أفكاراً جديدة، تقبله للأفكار الجديدة، ذكاه.

وتضمن القسم الرابع عوامل العلاقات الشخصية، واشتملت على العوامل التالية: التأثير على الآخرين، النجاح في التعامل مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمراجعين.

أما القسمان الخامس والسادس من النموذج فكانا عبارة عن تقييم مقالي مقنن . ففي القسم الخامس كان بإمكان المقوم كتابة قائمة تتضمن ثلاث نقاط رئيسة للقوة ، وثلاث نقاط رئيسة للضعف . ويعطى الموظف ثلاث نقاط لكل موطن قوة ، وتخصم منه ثلاث نقاط لكل موطن ضعف . كذلك يمكن للمقوم الإشارة إلى ثلاثة إنجازات بارزة للموظف ، لم تتضمنها عوامل التقييم . وفي نهاية القسم الخامس يحدد المقوم مجموع الدرجات لكل فئة من فئات عوامل التقييم ، ثم المجموع الكلي لجميع هذه الفئات ، وفي ضوء ذلك يحدد ثم التقدير الكلي للموظف . وكانت هناك خمسة مستويات للتقدير الكلي ، على النحو التالي :

ممتاز	١٠٤-١٢٣ نقطة
جيد جداً	١٠٣-٨٥ نقطة
جيد	٨٤-٦٦ نقطة
مرضي	٤٧-٦٥ نقطة
غير مرض	أقل من ٤٧ نقطة

ويوضح الجدول (٥) مستويات التقدير الكلي للموظفين ، وفقاً لنماذج تقارير الكفاية . أما القسم السادس فتضمن ملخصاً للملاحظات والتوجيهات التي أعطيت للموظف في التقرير السابق ، ومدى استجابته لها ، ومقدار التحسن الذي طرأ على أدائه . كذلك تضمن تعليقات على الأداء الحالي ومقترحات للتحسين ، وتوصيات خاصة بغرض التقييم ، مثل : الترقية أو النقل أو التدريب . وكذلك التوصيات العامة لتطوير قدرات الموظف . أما الجزء الأخير فيعبأ من قبل معتمد التقرير ويتضمن رأيه ، ومدى قبوله أو رفضه للتقرير .

النموذجان المخصصان لموظفي المراتب ٦-١٠ ، وموظفي المراتب ١-٥

بالنسبة للنموذجين المخصصين لموظفي المراتب ٦-١٠ وموظفي المراتب ١-٥ فتم تصميمها على نفس منوال النموذج السابق . ولكنهما يختلفان عنه في العوامل التي يتم

التقويم على أساسها، وفي مجموع النقاط المستخدمة لحساب التقدير الكلي للموظف .

نموذج تقويم المستخدمين والمعنيين على بند الأجور والوظائف المؤقتة

أما النموذج الخاص بتقويم المستخدمين والمعنيين على بند الأجور والوظائف المؤقتة، فكان نموذجاً مبسطاً يتضمن ستة عوامل للتقويم، هي: المحافظة على أوقات الدوام الرسمي، والنشاط والحماس في العمل، ونوعية الإنتاجية ومستواها، والتعاون مع الزملاء، ومدى الاعتماد على الموظف، والسلوك الوظيفي .

جدول ٥

مستويات التقدير الكلي في نماذج تقارير الكفاية

ممتاز	جيذا جدا	جيد	مرضي	غير مرضي	
١٢٣ - ١٠٤	١٠٣ - ٨٥	٨٤ - ٦٦	٦٥ - ٤٧	أقل من ٤٧	المراتب ١١ - ١٥ (الإدارة العليا)
٨١ - ٦٩	٦٨ - ٥٧	٥٦ - ٤٥	٤٤ - ٣٣	أقل من ٣٣	المراتب ٦ - ١٠ (الإدارة الوسطى)
٧٥ - ٦٤	٦٣ - ٥٣	٥٢ - ٤٢	٤١ - ٣١	أقل من ٣١	المراتب ١ - ٥ (الإدارة التنفيذية)
٣٦ - ٣٠	٢٩ - ٢٤	٢٣ - ١٨	١٧ - ١٢	أقل من ١٢	المستخدمون والمعنيون على بند الأجور والوظائف المؤقتة

ثانياً - توقيت التقويم

ألزمت لائحة تقارير الكفاية إعداد تقارير الكفاية سنوياً في مطلع شهر محرم، لجميع الموظفين في المرتبة الخامسة عشر فما دونها، إلى جانب ذلك أوجبت اللائحة إعداد تقارير الكفاية عن الموظفين في الحالات التالية، إذا مرت ثلاثة أشهر من تاريخ إعداد آخر تقويم:

- ١ . في نهاية فترة التجربة .
 - ٢ . عند الترقية .
 - ٣ . عند النقل .
 - ٤ . عند الترشيح للتدريب ، وأثنائه .
 - ٥ . عند الترشيح للابتعاث ، وأثنائه .
 - ٦ . عند الترشيح للمكفأة أو العلاوة الإضافية .
 - ٧ . عند الترشيح للتكليف ، وأثنائه .
 - ٨ . الإحالة على التقاعد المبكر .
 - ٩ . عند تمديد الخدمة .
 - ١٠ . عند التحقيق مع الموظف وتوقيع العقوبة عليه .
 - ١١ . أثناء الإجازة السنوية ، والاستثنائية ، والمرضية .
 - ١٢ . أثناء الانقطاع عن العمل .
 - ١٣ . عند انتهاء الخدمة لأي سبب من الأسباب .
- علاوة على ما سلف ، فقد قررت اللائحة أن يعد التقييم للمعارين والمكلفين لمدة تزيد عن مدة ستة اشهر .

ثالثاً - السلطة المختصة بالتقييم

اقتضت لائحة تقارير الكفاية أن تعد التقارير من قبل الرئيس المباشر للموظف ، الذي ينبغي أن يكون في مرتبة أعلى منه . ويعد الوزير أو رئيس الجهاز هو الرئيس المباشر لموظفي المرتبتين الرابعة عشرة والخامسة عشرة . ويعد وكيل الوزارة ، أو من ينوب عنه ، الرئيس المباشر لموظفي المراتب ١١-١٣ . في حين يعد الرئيس المباشر لموظفي المرتبة العاشرة فما دونها هو الشخص المسؤول مباشرة عن هؤلاء الموظفين ، ولكن يتوجب ألا تقل مرتبته عن المرتبة السادسة .

بيد أن تقارير الكفاية التي يعدها الرؤساء لا تعد نهائية، إذ يكون من اللازم اعتمادها من الرئيس الأعلى من المقوم، ومن اللازم أن يكون في مرتبة أعلى منه. وأشارت اللائحة إلى أن اعتماد تقارير موظفي المراتب ١٣-١٥ يتم من قبل الوزير، وتعتمد تقارير موظفي المرتبة الثانية عشرة فما دونها من قبل وكيل الوزارة.

رابعاً - سرية التقارير

نصت المادة الخامسة من اللائحة على أن تكون التقارير سرية، ولا يطلع عليها إلا الرئيس ومعمد التقرير. لكن في حالة حصول الموظف على تقدير (غير مرض) فيمكنه الاطلاع على تقريره، ليعرف نقاط الضعف ويعمل على تحسين مستواه.

خامساً - آثار الحصول على تقدير "غير مرض"

أشارت اللائحة إلى أن الموظف الحاصل على تقدير "غير مرض" يحرم من الترقية والاشتراك في المسابقة لمدة سنة، ويوجه إليه إنذار في المرة الأولى. وإذا حصل على التقدير ذاته في السنة التالية، فيحرم من العلاوة السنوية. أما إذا حصل على التقدير نفسه في السنة التي تليها، فينقل إلى وظيفة أخرى تلائم قدراته في المرتبة نفسها، أو تنهى خدماته لأسباب غير تأديبية. وإذا استمر في العمل وحصل على التقدير ذاته، فتنهى خدماته ولا يمكن إعادته للخدمة إلا عقب مرور سنة على إنهاء خدماته.

سادساً - الاستئناف

قررت لائحة تقارير الكفاية للموظف الحاصل على تقدير غير مرض حق الاستئناف إلى وكيل الوزارة، خلال ١٥ يوماً من تاريخ إخطاره بالتقرير. ويؤلف الوكيل المختص في كل جهة حكومية لجنة لبحث التظلمات، تتكون من ثلاثة أعضاء من كبار الموظفين (تكون مراتبهم أعلى من مراتب المستأنف)، ويكون مدير شؤون الموظفين عضواً دائماً فيها، ويكون مسؤولاً عن الإعداد لاجتماعاتها.

وتتولى اللجنة التحقيق في التظلمات المقدمة إليها، ولها أن تسأل المقومين والموظفين المعنيين، وتكون مناقشاتها سرية. وتقدم اللجنة توصياتها إلى وكيل الوزارة، الذي يكون قراره نهائياً إذا كانت مرتبة المستأنف هي المرتبة الثانية عشرة فما دونها. أما وظائف المراتب التي تتراوح بين الثالثة عشرة فما فوقها فإن إصدار القرار النهائي بشأنها يكون من اختصاص الوزير.

سابعاً : مشكلات لائحة تقارير الكفاية

لقد كانت لائحة تقارير الكفاية نقطة تحول رئيسة في تقويم أداء الموظفين بشكل منتظم، إلا أنها احتوت على العديد من المشكلات، التي يمكن تلخيصها فيما يلي :

١. سرية نتائج التقويم: فلم يكن من الجائز للموظف الاطلاع على تقرير كفايته، إلا إذا حصل على تقدير (غير مرض)، الأمر الذي كان يعني تجاهل إحدى المبادئ الهامة للاستفادة من تقارير الكفاية، وهي تقديم التغذية العكسية للموظف ومناقشته في أدائه، ليعرف جوانب قوته وينميها، ويعرف جوانب ضعفه ويعمل على التغلب عليها. وبطبيعة الحال، فإن الحاجة إلى تطوير بعض جوانب الأداء، لا تقتصر على الموظف الحاصل على تقدير " غير مرض " .

٢. التقويم وفق المرتبة الوظيفية: تم تصميم نماذج التقويم وفق المراتب الوظيفية، وليس على أساس ما تتضمنه الوظائف من واجبات ومسؤوليات محددة. الأمر الذي نتج عنه تقويم موظفين يؤديون واجبات ومسؤوليات مختلفة استناداً إلى العوامل نفسها. فلا يخفى أن كل مرتبة وظيفية تتضمن العديد من الوظائف التي تختلف في طبيعتها، الأمر الذي جعل من الصعب أن يكون التقويم فعالاً باستخدام العوامل نفسها لتقويم جميع شاغلي الوظائف في المرتبة الواحدة، حيث إن العوامل المستخدمة للتقويم تكون مهمة لبعض الوظائف، بينما لا تكون وثيقة الصلة بعمل بعض الوظائف الأخرى.

٣. غموض عوامل التقويم، والمساواة بينها: كثير من عوامل التقويم كانت تتصف

بالغموض ، ولم توضح دلالتها بشكل يساعد المقومين على تقويمها بدقة . فعلى سبيل المثال ، لم يكن من الواضح المقصود بعامل ، مثل : " مدى مرونة الموظف " ؟ فهل المرن هو ذلك القانع والراضي وعديم الشكوى ، أم الذي يتكيف مع التغيير الذي قد يطرأ على جداول الأعمال ؟ وهل تعوزه المرونة ، إذا كان يبدي بين الحين والآخر تخوفه من بعض الأمور . علاوة على أن عوامل التقويم كان يتم النظر إليها بشكل متساو دون تحديد للأهمية النسبية لكل منها بالنسبة لعمل الموظف .

- ٤ . استخدام نموذج واحد للتقويم لأغراض متعددة: فقد كانت النماذج نفسها تستخدم للعديد من الأغراض ، مثل : الترقية ، والتدريب ، والتجربة . بالرغم من أن التقويم في كل حالة يستدعي التركيز على عوامل مختلفة .
- ٥ . إجراءات التقويم: كان إعداد التقارير يستدعي إجراءات غير ضرورية ، مثل : إعداد وصف للوظائف ، وإرفاقها مع التقرير وإرسالها للإدارات .
- ٦ . موعد إجراء التقويم: كان التقويم يتم في مستهل السنة الهجرية . الأمر الذي أدى إلى الكثير من الأعباء والإجراءات الورقية ، ومن ثم عدم أخذ التقويم بجدية وموضوعية .
- ٧ . إجراء التقويم في حالات لا جدوى منها، مثل: إجراء التقويم أثناء التدريب ، أثناء الابتعاث ، أثناء الإجازات السنوية والمرضية والاستثنائية .

لائحة تقويم الأداء الوظيفي الحالية

لقد فوضت لائحة تقارير الكفاية رئيس الديوان العام للخدمة المدنية صلاحية إجراء التعديلات اللازمة في اللائحة في ضوء التطبيقات العملية لها . وبناءً على ذلك ، وفي ضوء الدراسات التي أجراها الديوان العام للخدمة المدنية على التطبيقات العملية للائحة تقارير الكفاية ، أصدر رئيس الديوان العام للخدمة المدنية لائحة جديدة لتقويم الأداء سنة ١٤٠٤ هـ (١٩٨٤م) ، سميت "لائحة تقويم الأداء الوظيفي" ، تم فيها تعديل أحكام لائحة تقارير الكفاية والتعليمات الملحقة بها ، ولكنها تضمنت الأهداف نفسها التي أشار إليها مرشد

تقارير الكفاية السابق. وبدئ في تطبيق اللائحة الجديدة منذ مطلع سنة ١٤٠٥ هـ (١٩٨٥ م). (٧٣)

أولاً - نماذج التقويم

قام الديوان العام للخدمة المدنية بتطوير ستة نماذج لتقويم الأداء الوظيفي تختلف باختلاف المجموعات الرئيسة للوظائف. وتضمنت هذه النماذج: نموذج تقويم لشاغلي الوظائف الإشرافية، ونموذج تقويم لشاغلي الوظائف التنفيذية، ونموذج تقويم لشاغلي الوظائف التخصصية، ونموذج تقويم لشاغلي الوظائف الفنية والفنية المساعدة والحرفية، ونموذج تقويم للمستخدمين والمعنيين على بند الأجور والوظائف المؤقتة.

بالإضافة إلى ذلك، فقد طور الديوان العام للخدمة المدنية سنة ١٤١٧ هـ (١٩٩٧ م) نموذج لتقويم أداء الموظفين المستجدين خلال فترة التجربة. (٧٤) كما أصدر الديوان في سنة ١٤٢٠ هـ (٢٠٠٠ م) نموذج خاص لتقويم الأداء الوظيفي لشاغلي وظائف المرشدين الطلابيين، وتم الحاقه بالجزء الخاص بالوظائف التعليمية. (٧٥)

ولتسهيل التمييز بين النماذج، فقد خصص لكل نموذج من النماذج السابقة لون معين. فنموذج تقويم شاغلي الوظائف الإشرافية، لونه أبيض. ونموذج تقويم شاغلي الوظائف التنفيذية، لونه أصفر فاتح. ونموذج تقويم شاغلي الوظائف التخصصية، لونه أخضر فاتح. ونموذج تقويم شاغلي الوظائف التعليمية، لونه أزرق فاتح. ونموذج تقويم شاغلي الوظائف الفنية والفنية المساعدة والحرفية، لونه وردي فاتح. ونموذج تقويم المستخدمين والمعنيين على بند الأجور والوظائف المؤقتة، لونه بيج.

١. أجزاء نماذج التقويم

تم تقسيم كل نموذج من نماذج التقويم إلى ستة أقسام. القسم الأول يتضمن معلومات عامة عن الموظف، مثل: اسمه، ومؤهله العلمي، والدورات التدريبية التي أكملها بنجاح،

وتاريخ آخر تقرير أداء عنه، والتقدير الذي حصل عليه فيه. بالإضافة إلى معلومات عن وظيفته، ومرتبها، ورقمها، وموقعها الإداري والجغرافي.

ويتضمن القسم الثاني من نموذج التقويم العناصر التي يتم تقويم أداء الموظف على أساسها. ويلاحظ هنا أنه تم تصميم نماذج التقويم على شكل مقاييس التقويم البياني، كما تضمنت أسلوب المقالة المقننة.

وخصص القسم الثالث من نماذج التقويم، ماعدا النموذج المخصص لتقويم المستخدمين والمعنيين على بند الأجور والوظائف المؤقتة، للملاحظات العامة عن الموظف. حيث يكون للمقوم في هذا الجزء الخيار لإظهار نواحي القوة التي يتميز بها الموظف في عمله، ولم تتضمنها عوامل التقويم. كما أن للمقوم الخيار في تحديد مواطن الضعف التي يتصف بها عمل الموظف، التي لم يتم الإشارة إليها في عوامل التقويم، على ألا يتجاوز عدد مواطن القوة أو مواطن الضعف عن ثلاثة مواطن لكل جانب.

أما الجزء الرابع فيتضمن التقدير الكلي للدرجات، وكذلك التقدير النهائي للموظف. وفي القسم الخامس من التقرير يبين المقوم مقدار التحسن الذي طرأ على أداء الموظف منذ آخر تقرير أعد عنه، وذلك بالتأشير على خانة واحدة من بين ثلاث خانات (جيد، أو متوسط، أو ضعيف). وكذلك التوصيات العامة لتطوير قدرات الموظف، إن وجدت. وفي القسم الأخير من التقارير يمكن لمعتمد التقارير أن يبدي ملاحظاته على التقرير.

إضافة إلى ما تقدم، فإن النماذج اشتملت على تعليمات لإرشاد المقوم لكيفية إعداد التقرير.

٢. عناصر التقويم

تم تقسيم عوامل التقويم إلى ثلاث مجموعات رئيسية، هي: الأداء الوظيفي، الصفات الشخصية، والعلاقات مع الآخرين. وتضمنت كل مجموعة عدداً من العناصر الفرعية، تختلف باختلاف المجموعة الوظيفية الخاضعة للتقويم، حيث تم تحديد هذه العناصر بشكل

يراعي، إلى حد ما، الاختلاف بين الواجبات والمسؤوليات للوظائف، بخلاف ما كان عليه الحال في اللائحة السابقة. فعلى سبيل المثال، فإن فقد تضمن نموذج تقويم الوظائف الإشرافية عناصر، مثل: المهارة في التخطيط، والمهارة في اتخاذ القرارات، والقدرة على تطوير أساليب العمل، التي تعد عناصر مهمة في عمل الوظائف الإشرافية.

بالإضافة إلى ذلك فقد أخذ في الحسبان الاختلاف في المراتب الوظيفية عند تحديد عناصر التقويم. وهكذا تم تقسيم كل مجموعة وظيفية، ما خلا مجموعة شاغلي الوظائف الفنية والفنية المساعدة والحرفية، ومجموعة المستخدمين والمعنيين على بند الأجور والوظائف المؤقتة، إلى فئتين فرعيتين، هما: (الفئة أ) و(الفئة ب). فبالنسبة لمجموعات شاغلي الوظائف الإشرافية، والتنفيذية، والتخصصية، تشمل الفئة (أ): الموظفين الذين يشغلون المراتب (١١-١٣)، وتشمل الفئة (ب): الموظفين الذين يشغلون المراتب العاشرة فما دونها. أما بالنسبة للوظائف التعليمية فقد تم تقسيم وظائفها، لغرض التقويم، إلى ثلاث فئات. تشمل الفئة (أ): مديري المدارس، والمعاهد، والمراكز التدريبية، والتعليمية، ووكلائها. وتشمل الفئة (ب) الموجهين التربويين. وتتضمن الفئة (ج): المدرسين، والمدرسين، في كافة المستويات.

وهكذا نجد أن عنصر الاهتمام بالمظهر هو من ضمن عناصر التقويم لموظفي المرتبة العاشرة فما دونها، غير إنه ليس من ضمن عناصر التقويم لموظفي المرتبة الحادية عشرة إلى الثالثة عشرة. وذلك بافتراض أن موظفي المراتب العليا لم يصلوا إلى مناصبهم العليا إلا عقب أن أثبتوا كفاءتهم ومن ثم لم يكن ثمة داعٍ لأن يتم تقويم مدى اهتمامهم بمظهرهم.

عناصر التقويم للوظائف الإشرافية

تتضمن الوظائف الإشرافية: وظائف الإدارة العليا التي تتولى الإشراف العام على أعمال إدارة عامة، أو فرع في الأجهزة الحكومية. كما تتضمن وظائف الأعمال الإشرافية المتوسطة والمباشرة، المتصلة بالإشراف على أعمال إدارة، أو قسم، أو شعبة، أو فرع في الأجهزة الحكومية، باستثناء الوظائف الإشرافية الواقعة ضمن الوظائف التخصصية.

وتضمنت عوامل تقويم الأداء الوظيفي للوظائف الإشرافية العناصر الفرعية التالية :
التفهم لأهداف الجهاز، والمهارة في التخطيط، والمهارة في اتخاذ القرارات، والمهارة في التنفيذ، والمهارة في الإشراف، والقدرة على تطوير أساليب العمل، وإمكانية تحمل مسؤوليات أعلى، والمعرفة بنظم وإجراءات العمل، والمحافظة على أوقات الدوام. أما عوامل الصفات الشخصية فتضمنت : حسن التصرف، وتقبل الأفكار الجديدة، والحماس في العمل، والاهتمام بالمظهر. وتضمنت عوامل العلاقات مع الآخرين : العلاقات مع الرؤساء، والزملاء، والمرؤوسين، والمراجعين.

ويلاحظ أنه لا يتم تقويم الفئة " ب " من موظفي الوظائف الإشرافية بالنسبة لعوامل :
التفهم لأهداف الجهاز، والمهارة في التخطيط، والمهارة في اتخاذ القرارات. وذلك على افتراض أن هذه العوامل ليست أساسية للأداء الناجح لأدائهم. كما لا يتم تقويم فئة موظفي (أ) بالنسبة للمعرفة بنظم وإجراءات العمل، والمحافظة على أوقات الدوام، والاهتمام بالمظهر. وذلك على افتراض أنهم قضوا فترة طويلة في الخدمة تقلدوا خلالها مسؤوليات متعددة، أثبتوا خلالها جدارتهم للوصول إلى ذلك المستوى، سواءً من حيث الأداء أم الالتزام، وأصبحوا في موقع يفترض فيهم أن يكونوا قدوة لمرؤوسيهـم، ومن ثم فإن ثمة عوامل أخرى تبدو أكثر أهمية ينبغي التركيز عليها في تقويمهم. (٧٦)

عناصر التقويم الوظيفي للوظائف التنفيذية

تشمل الوظائف التنفيذية : الوظائف التي تتضمن واجبات وأعمال تنفيذية في المجالات المختلفة، وفقاً للأنظمة واللوائح والتعليمات والتوجيهات الخاصة بمجالها، ولا يكون من مسؤوليات شاغلها أي مهمات إشرافية أو اتخاذ قرارات. ومن أمثلة هذه الوظائف، ووظائف إدارة شؤون الموظفين، ووظائف التحقيق الإداري، ووظائف السكرتارية.

ويتم تقويم موظفي الوظائف التنفيذية على ستة عوامل للأداء الوظيفي، هي : التفهم لأهداف الجهاز، والقدرة على التطوير والابتكار، والمهارة في التنفيذ، وإمكانية تحمل مسؤوليات أعلى، والمحافظة على أوقات الدوام، والمعرفة بنظم وإجراءات العمل. أما

عوامل الصفات الشخصية فتتضمن: حسن التصرف، وتقبل الأفكار الجديدة، وأسلوب عرض الآراء، والاهتمام بالمظهر. وتتضمن عوامل العلاقات مع الآخرين: العلاقات مع الرؤساء، والزملاء، والمراجعين.

ولكن موظفي الفئات التنفيذية في المراتب ١١-١٣ لا يتم تقويمهم بالنسبة إلى المعرفة بنظم وإجراءات العمل، أو بالنسبة إلى الاهتمام بالمظهر. أما من في المرتبة العاشرة فما دونها فلا يتم تقويمهم بالنسبة لتفهم أهداف الجهاز، والقدرة على التطوير والابتكار.

عناصر التقويم للوظائف التخصصية

تشمل الوظائف التخصصية: الوظائف التي تتضمن واجبات وأعمال الإشراف، والتخطيط، والمتابعة، والتنفيذ، في مجال التخصصات والمهن المختلفة، التي تتطلب حداً أدنى من التأهيل العلمي لا يقل عن الشهادة الجامعية. ومن أمثلة هذه الوظائف: الوظائف الشرعية والقانونية، والوظائف الهندسية، والوظائف الطبية.

ويتم تقويم موظفي الوظائف التخصصية على عوامل الأداء الوظيفي التالية: التفهم لأهداف الجهاز، والمهارة في التخطيط، والمهارة في اتخاذ القرارات، والمهارة في الإشراف الفني، ومستوى الأداء في مجال التخصص، والمتابعة لما يستجد في مجال التخصص، وإمكانية تحمل مسؤوليات أعلى، والمعرفة بنظم وإجراءات العمل، والقدرة على تطوير أساليب العمل، والمحافظة على أوقات الدوام، والحرص على أمور السلامة والوقاية، وتوخي الدقة في العمل. أما عوامل الصفات الشخصية فتتضمن: حسن التصرف، ودرجة الاعتماد على الموظف، والاهتمام بالمظهر، وتقبل التجديد في أساليب العمل. وتتضمن عوامل العلاقات مع الآخرين: العلاقات مع الرؤساء، والزملاء، والمراجعين.

ولكن موظفي الفئات التخصصية في المراتب ١١-١٣ لا يتم تقويمهم بالنسبة إلى عامل توخي الدقة في العمل، أو الاهتمام بالمظهر، أو تقبل التجديد في أساليب العمل. أما من في المرتبة العاشرة فما دونها فلا يتم تقويمهم بالنسبة لتفهم أهداف الجهاز، أو المهارة في التخطيط أو اتخاذ القرارات.

عناصر التقويم للوظائف التعليمية

تشمل الوظائف التعليمية : الوظائف التي تتضمن واجبات وأعمال الإشراف، والتخطيط، والمتابعة، والتنفيذ، في مجال التعليم أو التدريب. ويدخل في ذلك التعليم العام بجميع مراحلها، والتدريب، والإدارة التعليمية، وتطوير المناهج، والتوجيه التربوي. ومن أمثلة هذه الوظائف : وظائف إدارة التعليم، ووظائف التدريس، ووظائف إدارة المعاهد والمراكز التدريبية، ووظائف التدريب.

ويتم تقويم موظفي الوظائف التعليمية بالنسبة لعوامل الأداء الوظيفي، على النحو التالي:

- تتضمن عوامل تقويم الأداء للفئة (أ)، مديري المدارس والمعاهد والمراكز التدريبية والتعليمية ووكلائها: المهارة في اتخاذ القرارات، والعناية بوضع خطط العمل وتنفيذها، والإلمام بنظم العمل وإجراءاته، والتفهم لتكامل التربية والتعليم، والقدرة على تطوير أساليب العمل، والمهارة في المتابعة والتوجيه، والعناية ببيئة المدرسة وتوظيف التجهيزات، والالتزام باستخدام اللغة الفصحى، والحرص على تنظيم النشاط المدرسي وتنفيذه، والاهتمام بالنمو المعرفي، والمحافظة على أوقات الدوام، والإلمام بالأسس التربوية في إعداد الدروس وتطبيقها.

أما عوامل الصفات الشخصية فتشمل: القدرة على الحوار وإدارة النقاش، والسلوك العام (القدوة الحسنة)، وتقدير المسؤولية، وتقبل التوجيهات، وحسن التصرف. وتتضمن عوامل العلاقات مع الآخرين: العلاقات مع الرؤساء، والزملاء، والطلاب، وأولياء الأمور.

- تتضمن عوامل تقويم الأداء للفئة (ب)، الموجهين التربويين، العناية بوضع خطط العمل وتنفيذها، والإلمام بنظم العمل وإجراءاته، والتفهم لتكامل التربية والتعليم، والقدرة على تطوير أساليب العمل، والمهارة في المتابعة والتوجيه، والعناية ببيئة المدرسة وتوظيف التجهيزات، والالتزام باستخدام اللغة الفصحى، والحرص على تنظيم

النشاط المدرسي وتنفيذه، والاهتمام بالنمو المعرفي، والمحافظة على أوقات الدوام، والإلمام بالأسس التربوية في إعداد الدروس وتطبيقها، والتمكن من المادة العلمية والقدرة على تحقيق أهدافها.

أما عوامل الصفات الشخصية فتتضمن: القدرة على الحوار وإدارة النقاش، والسلوك العام (القدوة الحسنة)، وتقدير المسؤولية، وتقبل التوجيهات، وحسن التصرف. وتتضمن عوامل العلاقات مع الآخرين: العلاقات مع الرؤساء، والزملاء.

- تتضمن عوامل تقويم الأداء للفئة (ج)، المديرين والمدرسين، الالتزام باستخدام اللغة الفصحى، والحرص على تنظيم النشاط المدرسي وتنفيذه، والاهتمام بالنمو المعرفي، والمحافظة على أوقات الدوام، والإلمام بالأسس التربوية في إعداد الدروس وتطبيقها، والتمكن من المادة العلمية والقدرة على تحقيق أهدافها، والاهتمام بالتقويم المستمر ومراعاة الفروق الفردية، وتوزيع المنهج وملائمة ما نفذ منه للزمن، واستخدام السبورة والكتب المدرسية والوسائل التعليمية الأخرى، والمهارة في عرض الدروس وإدارة الفصل، ومستوى تحصيل الطلاب العلمي، والتطبيقات والواجبات المدرسية والعناية بتصحيحها.

أما عوامل الصفات الشخصية فتتضمن: السلوك العام (القدوة الحسنة)، وتقدير المسؤولية، وتقبل التوجيهات، وحسن التصرف. وتتضمن عوامل العلاقات مع الآخرين: العلاقات مع الرؤساء، والزملاء، والطلاب، وأولياء الأمور.

عناصر التقويم للوظائف الفنية، والفنية المساعدة، والحرفية

تشمل الوظائف الفنية، والفنية المساعدة: الوظائف التي يقوم شاغلوها، من خلال ممارسة مهارات مكتسبة، بالإشراف والتنفيذ في مجالات فنية وهندسية مساعدة متخصصة. وتشمل الوظائف الحرفية: وظائف تتضمن واجبات وأعمال الإشراف والتنفيذ في مجالات مختلفة، تقتضي توفر مهارة أو شبه مهارة في استعمال اليدين والآلة، ولا يعتمد في شغلها على التأهيل العملي بقدر ما يعتمد على توفر الخبرة، والقدرة، والمهارة، في أداء العمل.

ويتم تقويم موظفي الوظائف الفنية والفنية المساعدة والحرفية، بالنسبة لعوامل الأداء الوظيفي، على أساس: المعرفة التقنية ومستوى الخبرة، ومستوى أداء العمل، والحرص على استعمال الآلات الخاصة بالعمل، والحرص على أمور السلامة والوقاية في العمل، والقدرة على أداء أعمال ذات مسؤوليات أعلى، والمحافظة على أوقات الدوام. أما عوامل الصفات الشخصية فتتضمن: تقبل التوجيه، والاهتمام بالمظهر. وتتضمن عوامل العلاقات مع الآخرين: العلاقات مع الرؤساء، والزملاء، والمراجعين، والمرءوسين.

عناصر التقويم للمستخدمين، والمعينين على بند الأجور، والوظائف المؤقتة

يتم تقويم المستخدمين والمعينين على بند الأجور والمعينين على الوظائف المؤقتة، على أساس: مستوى أداء العمل، والمحافظة على أوقات الدوام، وتقبل التوجيه، والعلاقات مع الرؤساء، والزملاء، والمراجعين.

عناصر تقويم المستجدين

بالإضافة إلى النماذج السابقة فقد تم تخصيص عوامل مستقلة لتقويم أداء الموظفين المستجدين في سنة التجربة. وتشمل هذه العوامل: الحماس في العمل، القدرة على التعلم، تقبل واستيعاب التوجيه، والمحافظة على أوقات الدوام، والسلوك العام، وحسن التصرف، والعلاقات مع الرؤساء والزملاء والمراجعين.

٣. مقاييس عناصر التقويم

تضمنت اللائحة مقياساً متدرجاً لكل عنصر من عناصر التقويم، لتحديد مستوى أو درجة توافر كل عنصر في الموظف. ويتكون المقياس من ستة مستويات لكل عنصر من عناصر التقويم، تتراوح بين (ممتاز) و(غير مرضي). وحدد لكل مستوى قيمة معينة من الدرجات تتراوح بين نقطة واحدة وست نقاط (يمثل الرقم ١ أدنى نقطة، والرقم ٦ أعلى نقطة).

وقد تم تحديد مستويات التقويم لكل عنصر من عناصر التقويم، والنقاط المخصصة لكل مستوى على النحو التالي:

غير مرضٍ	نقطة واحدة
مرضي	نقطتان
جيد	ثلاث نقاط
جيد جداً	أربع نقاط
جيد جداً	خمس نقاط
ممتاز	ست نقاط

ويلاحظ أن هناك مستويان لتقدير "جيد جداً"، هما: "جيد جداً ٤"، و"جيد جداً ٥". وكان ذلك محاولة للتغلب على مشكلة المغالاة في التقديرات التي يمنحها المقومون. فتقرر زيادة مقاييس التقييم لإعطاء المقوم قدر من المرونة لتلافي المغالاة في التقييم. (٧٧)

ويتولى المقوم تحديد مستوى الموظف في كل عنصر من عناصر الأداء (ممتاز، أو جيد جداً، . . . الخ) ثم يقوم بتحديد النقاط المناسبة للمستوى الذي تم اختياره. وفي حالة عدم انطباق أي عنصر من عناصر التقييم على الموظف فيتم استخراج متوسط درجات مجموعة العوامل التي ينتمي إليها العنصر، ويسجل المتوسط لذلك العنصر. فإذا كان ذلك العنصر يقع، على سبيل المثال، ضمن مجموعة عوامل الصفات الشخصية، فيتم استخراج متوسط الدرجات لهذه المجموعة، ويسجل المتوسط للعنصر الذي لا ينطبق على الموظف.

وقد تم صياغة مقاييس العناصر في جميع نماذج التقييم على المنوال نفسه، فيما عدا النماذج الخاصة بالوظائف التعليمية، ونماذج تقويم الموظفين المستجدين. حيث يتفاوت الحد الأعلى من النقاط المخصصة لكل عنصر من عناصر التقييم حسب الأهمية النسبية لكل عنصر. فعلى سبيل المثال، يلاحظ في نموذج الوظائف التعليمية أن عنصر "مستوى تحصيل الطلاب العلمي" يعد أهم عنصر لتقويم أداء المدرس، لذا فيمكن أن يحصل المدرس على الحد الأقصى من الدرجات المخصصة لهذا العنصر، وهي عشر درجات. بينما أن الحد الأعلى من الدرجات التي يستطيع الحصول عليها في عنصر "الاهتمام بالنمو المعرفي" هي خمس درجات. كذلك بالنسبة لنموذج الموظفين المستجدين، يلاحظ أن الحد الأعلى من النقاط الذي يمكن الحصول عليها في عنصر "الحماس في العمل" هو ١٠ نقاط.

ويعنى تقدير (غير مرضٍ): تقصير واضح في أداء واجبات الوظيفة. مثل أن تكون

نوعية إنتاجية الموظف دون المستوى المطلوب، أو نتائج أعماله غير جيدة، أو أنه دائم التأخير في إنجاز الأعمال عن مواعيدها المقررة، أو عدم التفهم لأعمال الوظيفة رغم شرحها له، أو عدم الرغبة في تنمية أدائه، أو غير متحمس لأداء العمل، أو ليس لديه إحساس بالمسؤولية.

ويعني تقدير (مرض): أن أداء الموظف لعمله مرض بصورة عامة. وأمثلة ذلك: أن يقوم الموظف في الغالب بإنجاز المتطلبات الأساسية لوظيفته، أو ينجز العمل على نحو مقبول، أو ينقصه الحماس في عمله، أو يحتاج إلى توجيه دائم، أو يكون في حاجة ملحة لزيادة معارفه.

ويعني تقدير (جيد): أن الموظف على معرفة جيدة بنظم وإجراءات العمل. وأمثلة ذلك: أن الموظف يتجاوب بسرعة مع متطلبات الوظيفة، أو يقوم بمعالجة بعض الحالات ذات الأهمية، أو أن نتائج إنجازاته جيدة.

ويعني تقدير (جيد جداً ٤): أداءً ناجحاً للعمل، ومرونة في التنفيذ مع قدرة على التعرف على المشكلات في مجال العمل. وأمثلة ذلك أن يكون الموظف على علم كامل بمسؤوليات وظيفته واختصاصات الإدارة التي يعمل بها، أو أن يكون قادراً على حل أغلب المشكلات بأسلوب سليم.

ويعني تقدير (جيد جداً ٥): القدرة على المبادرة في تطوير مجال العمل ووضع حلول للمشكلات التي تواجه الموظف. وأمثلة ذلك أن للموظف مجهودات ذاتية تعنى بتطوير أعمال الإدارة بوجه عام، مع إمكانية القيام بمسؤوليات أكبر.

ويعني تقدير (ممتاز): القدرة على الإبداع والابتكار، ومعدل فوق العادي في إنجاز العمل. وأمثلة ذلك أن تكون إنجازات الموظف بارزة على مستوى الإدارة، وأنه مثال للإنجاز المتفوق.

٤. الملاحظات العامة على الأداء

بعد أن ينتهي المقوم من تقويم كل عنصر من عناصر التقويم الرئيسة، ينظر في القسم الخاص بالملاحظات العامة والخاص بجوانب الضعف والقوة لدى الموظف التي لم تتضمنها العناصر الرئيسة للتقويم. فقد أعطي المقوم الخيار لإظهار جوانب القوة وجوانب الضعف، إن وجدت ولم تشملها عناصر التقويم، وذلك بحد أقصى ثلاث نقاط للقوة وثلاث نقاط

للضعف . ويحصل الموظف عن كل موطن قوة على ثلاث نقاط ، بحد أقصى تسع نقاط . كذلك يخصم من مجموع درجاته الكلية ثلاث نقاط لكل موطن ضعف حصل عليه ، بحد أقصى تسع نقاط للخصم . ولكن بالنسبة لفئة الوظائف التعليمية يعطى الموظف درجتان عن كل صفة إيجابية ، و تخصم منه درجتان عن كل صفة سلبية .
لكن في كل الأحوال ، فإن المقوم ليس ملزماً بتضمين نقاط القوة والضعف هذه ، كذلك ليس من اللازم أن يكون في مقابل كل عنصر قوة عنصر ضعف ، أو العكس .

٥ . التقدير النهائي للموظف

بعد تحديد المستوى المناسب لكل عنصر من عناصر التقويم ، والنقاط المخصصة لذلك المستوى ، وعقب تحديد جوانب القوة والضعف للموظف ، يتم جمع النقاط التي حصل عليها الموظف في جميع عناصر التقويم ، وفي جوانب الضعف والقوة ، لتحديد المجموع الكلي لدرجاته ، التي على أساسها يحدد تقديره النهائي .

ولكن يلاحظ أن درجات الملاحظات العامة (مواطن القوة والضعف) لا تدخل ضمن المجموع الكلي للدرجات في نماذج الوظائف التعليمية . فهذه الدرجات هي عناصر ترجيحية تؤخذ في الحسبان لأغراض التمييز بين الموظفين الحاصلين على درجات متساوية . أما بالنسبة لبقية الفئات الوظيفية ، فللحصول على تقدير "ممتاز" ، من اللازم أن يكون للموظف موطن قوة واحد على الأقل .

ويختلف التقدير النهائي للموظف وفقاً للمجموع الكلي للدرجات واختلاف الفئات الوظيفية ، وذلك لاختلاف عناصر التقويم في كل فئة وظيفية . فللحصول على تقدير نهائي مقداره (ممتاز) ينبغي أن يكون المجموع الكلي لدرجات التقويم بين ٧٨-٩٣ درجة ، وذلك في الوظائف الإشرافية ، بينما يستلزم الحصول على تقدير نهائي (ممتاز) في الوظائف التنفيذية أن يكون المجموع الكلي للدرجات بين ٦٩-٧٥ درجة . ويبين الجدول (٦) المجموع الكلي للدرجات لكل تقدير في المجموعات الوظيفية المختلفة ، وما يقابلها من تقدير نهائي . ويلاحظ أنه لم يتم تقسيم تقدير " جيد جداً " إلى فئتين في الوظائف التعليمية ، مثلما هو الأمر في الوظائف الأخرى .

جدول ٦

المجموع الكلي للدرجات وما يقابلها من تقدير نهائي

التقويم						الوظائف
ممتاز	جيد جداً	جيد جداً	جيد	مرضي	غير مرضي	
٨٦-٧٠	٦٩-٥٦	٥٥-٤٢	٤١-٢٨	أقل من ٢٨		الوظائف الإشرافية
٩٨-٨٠	٩٧-٦٤	٦٣-٤٨	٤٧-٣٢	أقل من ٣٢		الوظائف التخصصية
٦٨-٥٥	٥٤-٤٤	٤٣-٣٣	٣٢-٢٢	أقل من ٢٢		الوظائف التنفيذية
٨٩-٨٠	-	٧٩-٧٠	٦٩-٦٠	٥٩ فأقل		الوظائف التعليمية
٧٤-٦٠	٥٩-٤٨	٤٧-٣٦	٣٥-٢٤	أقل من ٢٤		الوظائف الفنية والفنية المساعدة والحرفية
٣٠-٢٥	٢٤-١٩	١٨-١٣	١٢-٧	٦ فأقل		وظائف المستخدمين والمعينين على بند الأجور والوظائف المؤقتة

ثانياً - إدارة التقويم

١. الموظفون الذين تطبق اللائحة

تطبق أحكام اللائحة على جميع الموظفين، والمستخدمين، والمعينين على بند الأجور والوظائف المؤقتة، من سعوديين وغيرهم في جميع الجهات الحكومية (المادة ٣٦/ ١٠ من اللائحة). حيث يستلزم أن تعد تقارير أداء وظيفي دورية عن جميع الموظفين الذين يشغلون المرتبة الثالثة عشرة فما دونها، وذلك عن كل سنة من سنوات خدمتهم. وقد حدد الديوان العام للخدمة المدنية السابق نماذج التقويم المناسبة لشاغلي هذه الوظائف، على النحو الذي تم توضيحه سلفاً. ولكن لم يتم تحديد نماذج خاصة لتقويم أداء شاغلي المرتبتين الخامسة عشر والرابعة عشر، بل تقرر أن يترك أمر تقويم أدائهم، وفقاً لما يراه الوزير المختص مناسباً.

٢. المصادر التي يمكن الاستعانة بها في التقويم

لرئيس في سبيل إنجاز مسؤولياته في إعداد تقارير الكفاية الاستعانة بعدد من المصادر التي تعينه في التقويم، ومن أبرز هذه المصادر: ملف الموظف، سجل تدوين الملاحظات الخاصة بالرئيس المباشر، تقرير الإنجاز الشهري للموظف، دفتر الدوام، وأية مصادر أخرى قد تسهم في دقة التقويم حسب طبيعة العمل.

٣. المسؤولية عن إجراء التقويم

جعلت اللائحة إعداد التقرير من اختصاص الرئيس المباشر للموظف، أو من ينوب عنه. ولكن من اللازم أن يكون المقوم في مرتبة أعلى من الموظف الخاضع للتقويم، فإذا كانت مرتبته الوظيفية مساوية لمرتبة الموظف، أو أن الموظف عمل تحت رئاسته لمدة تقل عن ستة أشهر، ففي هذه الحالة فإن الرئيس الأعلى هو الذي يتولى التقويم، وبإمكانه الاستعانة برأي الرئيس المباشر والتقارير السابقة عن الموظف.

وإذا كان الموظف مكلفاً بعمل وظيفة أخرى غير وظيفته الأصلية، سواءً في جهته الأصلية أم في جهة حكومية أخرى، وزادت مدة التكليف عن ستة أشهر، أو كان معارفاً، فيتم تقويمه عن طريق رئيسه الجديد.

ولكن لا يجوز للموظف بأي حال من الأحوال، أن يعد التقرير عن نفسه، سواء بمبادرة منه أو بتكليف من رئيسه. وإذا تبين أن التقرير أعد من قبل الموظف، فيعد التقرير لاغياً، وتم إعادة تقويم الموظف، ويكون الموظف ورئيسه مسؤولين مسؤولية مباشرة عن ذلك، ويخضعان للمساءلة.

وتتولى إدارة التوجيه التربوي في المنطقة إعداد التقرير عن مدير المدرسة. ويتولى مدير المدرسة إعداد التقرير عن وكيل المدرسة. ويقوم مدير المدرسة، بالاشتراك مع الموجه التربوي، بإعداد التقرير عن المدرس. ويتولى مدير التوجيه التربوي إعداد التقرير عن الموجه التربوي. ويقع على عاتق الرئيس المباشر مسؤولية إعداد التقرير عن مدير المعهد أو المركز التدريبي أو التعليمي. وفيما عدا ذلك يقوم الرئيس بإعداد التقرير عن رؤوسيه.

وبعد الانتهاء من إعداد التقويم من قبل الرئيس المباشر ، فيجب أن يعتمد من قبل الرئيس الأعلى للمقوم ، ويجوز له أن يعدل فيه بما يراه مناسباً . ويتم اعتماد تقرير المدرس ووكيل المدرسة من قبل مدير التوجيه التربوي . ويعتمد مدير التعليم بالمنطقة تقرير مدير المدرسة والموجه التربوي . ويعتمد الرئيس الأعلى للرئيس المباشر تقارير رؤوسيه في المعاهد والمراكز التعليمية والتدريبية . وفي حالة تباين وجهات النظر بين تقويم مدير المدرسة والموجه التربوي ، يرفع الأمر إلى مدير التعليم ، مدعماً بمبررات كافية لكل من وجهتي النظر ، ويعد قرار مدير التعليم نهائياً في هذا الشأن .

وبعد اعتماد التقرير يتم اطلاع الموظف عليه . ثم يحال التقرير إلى إدارة شؤون الموظفين لحفظه في ملف الموظف للرجوع إليه عند الحاجة ، لمدة أربع سنوات . ويمكن للرئيس المباشر أن يحتفظ بنسخة من التقرير لديه . أما نموذج التقويم الخاص بالمستجدين في فترة التجربة فيلزم تزويد وزارة الخدمة المدنية بصورة منه .

٤ . توقيت التقويم

لم يعد يطلب إعداد التقارير في مطلع كل سنة هجرية ، مثلما كان الحال عليه في السابق ، بل أصبح من المطلوب إعدادها عن كل سنة من سنوات خدمة الموظف . وهكذا يتم إعداد التقرير الأول عن الموظف بعد إكماله سنة من تاريخ مباشرته العمل ، فإذا كانت مباشرته لمهام وظيفته في ٢١ صفر لهذا العام يكون تقرير أدائه في ٢١ صفر من العام القادم ، وهكذا يكون موعد التقرير في السنوات التالية من تاريخ مباشرة العمل . وإذا انقطعت خدمة الموظف لأي سبب من الأسباب ، كالاتقالة أو الفصل ، فإن تقويمه يصبح مستحقاً من تاريخ مباشرته العمل الجديد .

ويستثنى من ذلك شاغلي وظائف المرتبتين الرابعة عشر والخامسة عشرة ، حيث إن إعداد التقويم عنهما متروك لتقدير الوزير المختص ، وليس مرتبط بتاريخ محدد . كما يستثنى من ذلك الموظف في فترة التجربة حيث يعد التقرير عنه على فترتين . تبدأ الأولى بداية من تاريخ مباشرته لعمله ، ويعد التقرير عنها بعد مضي خمسة أشهر من التعيين . وتبدأ الفترة

الثانية من بداية الشهر السادس من تاريخ التعيين حتى نهاية الشهر العاشر، ويقدم التقرير عنها قبل نهاية سنة التجربة بشهرين. ^(٧٨) كذلك يكون موعد إعداد التقرير عن المدرسين قبل نهاية العام الدراسي بشهرين على الأقل.

ويكون التقرير المعد عن الموظف كافياً لجميع الحالات التي تطرأ خلال سنة من تاريخ إعداد التقرير، ما لم يطرأ على أداء الموظف ما يوجب تعديل تقويمه السابق. فلم يعد من المطلوب إعداد تقرير عن أداء الموظف عند اتخاذ القرارات المرتبطة بالتدريب والترقية والنقل، ونحوها.

٥. علنية نتائج التقويم

أعطت اللائحة الجديدة للموظف حق الاطلاع على التقرير المعد عنه. وهكذا ألغيت القيود التي فرضتها اللائحة السابقة في هذا الشأن، حيث كان اطلاع الموظف على نتيجة تقريره، مشروطاً بحصوله على تقدير (غير مرض). ولكن وفقاً لإحكام اللائحة الجديدة غداً من المحتمل، بعد اعتماد التقويم، تزويد الموظف بصورة من تقويم أدائه السنوي، وأن يوقع في سجل خاص على تسلمه للتقرير. ^(٧٩) إلا أن نموذج الوظائف التعليمية أشار إلى أن الموظف يطلع على تقريره عند الطلب.

٦. التظلم

كفلت لائحة تقويم الأداء الوظيفي للموظف الحاصل على تقدير (غير مرض) حق التظلم، خلال ١٥ يوماً من تاريخ إبلاغه بالتقرير، أمام لجنة يكونها رئيس الجهاز المختص تتكون من ثلاثة موظفين، يكون مدير شؤون الموظفين من بينهم، ويرأسها أكبرهم مرتبة. وإذا كان للتظلم صلة بأحد أعضاء اللجنة، أو كان الرئيس الذي أعد التقرير عن الموظف المتظلم، ففي هذه الحالة يستبدل بغيره بصورة مؤقتة.

ويتولى مدير شؤون الموظفين تسلم طلبات التظلم وعرضها على اللجنة. ويتوجب أن تتولى اللجنة دراسة التظلم خلال شهرين، بحد أقصى، من تاريخ تقديمه إليها. وتكون

مناقشتها سرية ، ويمكن لها مناقشة الرئيس والمرؤوس المعنيين . وإذا كان الرئيس المطلوب مناقشته أمام اللجنة أعلى مرتبة من رئيس اللجنة وأعضائها ففي هذه الحالة يجوز للوزير المختص تشكيل لجنة خاصة تكون مراتب أعضائها أعلى مرتبة من الموظف المطلوب مناقشته . وبعد انتهاء اللجنة من مداولتها تقدم توصياتها إلى رئيس الجهاز المختص . وإذا لم تستطع البت في موضوع التظلم في غضون شهرين ، فإنها تعرض الأمر على المسؤول المختص ، أو من يفوضه ، ليتخذ قراراً نهائياً في هذا الشأن خلال ١٥ يوماً من تاريخ انتهاء الفترة المحددة للجنة (المادة ٣٦ / ٦ من اللائحة) . ويتولى مدير شؤون الموظفين ورئيسة تبليغ الموظف ورئيسه بالقرار الذي تم اتخاذه .

وبالرغم من أن قرار المسؤول يعد نهائياً داخل الجهة الإدارية ، إلا أن قرارات تقويم الأداء قرارات إدارية يجوز الطعن فيها أمام ديوان المظالم ، وفقاً لقواعد المرافعات والإجراءات أمام ديوان المظالم ، وذلك بعد استنفاد الوسائل الأخرى الداخلية للتظلم .^(٨٠) والجدير بالذكر أن النظام لا يوفر النظام حق التظلم للموظف الذي تنهى خدماته في سنة التجربة ، مثلما هو الحال للموظف المثبت على وظيفته .

٧. تحليل نتائج تقارير التقويم

تضمنت اللائحة أن تشكل لجنة سنوية من قبل رئيس الجهاز تتكون من كبار المختصين بالجهاز ويكون مدير إدارة شؤون الموظفين من بينهم ، لتحليل تقارير الأداء الوظيفي وتقديم النتيجة إلى رئيس الجهاز المختص .

ثالثاً - آثار نتائج تقويم الأداء الوظيفي

قررت لائحة تقويم الأداء الوظيفي أن تقارير الأداء تعد من الوثائق الهامة في حياة الموظفين ، الأمر الذي يستوجب الاهتمام بها الاهتمام الكامل من قبل الرؤساء المباشرين ومعتمدي التقرير . فتقارير الكفاية لها آثار نظامية عديدة تؤثر تأثيراً مباشراً على مركز الموظف ومستقبله الوظيفي . لذا فمن المطلوب الاحتفاظ بتقارير الأربيع سنوات الماضية في

ملف الموظف لاستخدامها في القرارات المتصلة به . فقرارات الترقية والمكافآت ، والتدريب ، والاستمرار بالوظيفة ، والحصول على إجازة دراسية ، أو الحصول على فرصة للإيفاد للدراسة بالداخل ، كلها تكون مبنية على نتائج تقويم الأداء الوظيفي . ويمكن إيجاز الآثار النظامية لتقارير الكفاية فيما يلي :

١. البقاء في الوظيفة، والعودة إلى الخدمة

إذا حصل الموظف على تقدير " غير مرضٍ " للمرة الأولى يوجه له تنبيه من المختص باعتماد التقدير . فإذا حصل على التقدير ذاته في السنة التالية فإنه ينقل ، بعد فحص حالته والوقوف على أسباب ضعف أدائه ، إلى وظيفة أخرى تتلاءم مع قدراته ، في الجهة نفسها ، وبالمرتبة الوظيفية نفسها . وإذا حصل ، عقب نقله ، على تقدير " غير مرضٍ " فإن خدماته تنهى لأسباب غير تأديبية ، ولا يجوز إعادته للخدمة إلا بعد سنة من تاريخ طي قيده .

كذلك في حالة عدم ثبوت صلاحية الموظف خلال فترة التجربة (بحصوله على تقدير " غير مرضٍ " في نموذج التقويم) فإنه يفصل بقرار من الجهة التي أصدرت قرار تعيينه . ويجوز بدلاً من فصل الموظف نقله إلى وظيفة أخرى في الجهة التي يعمل بها أو غيرها ، دون ذكر سبب النقل لثلا يؤثر التقرير السابق على الإدارة الجديدة ، ويخضع لفترة تجربة جديدة ، فإذا لم تثبت صلاحيته فصل من الخدمة (المادة ٩ / ٤ من اللائحة التنفيذية) . وإذا أنهيت خدمة الموظف لعدم الصلاحية خلال فترة التجربة فلا يستحق إجازة عادية من عمله وتعاد إليه الحقوق التقاعدية التي سبق أن استقطعت من راتبه ، ولا يطالب بما صرف له من بدل تعيين . ولا يسمح له بالاشتراك في المسابقات الوظيفية للعودة إلى الخدمة إلا بعد مضي سنة من انتهاء خدمته (المادة ٩ / ٥ من اللائحة التنفيذية) .

٢. الترقية

تتأثر فرص الموظف في الحصول على الترقية بنتائج تقويم الأداء الوظيفي من عدة جوانب . ففي المقام الأول ، لا يسمح للموظف الذي حصل على تقدير (غير مرضٍ)

الدخول في المسابقات الوظيفية، أو التقدم للترقية بالمفاضلة، إلا بعد مرور سنة من حصوله على ذلك التقدير.

ومن ناحية ثانية، فإن الترقية بالمفاضلة تتم على أساس الأقدمية والتدريب والتعليم وتقويم الأداء الوظيفي. وتحتسب تقارير الأداء الوظيفي للسنتين الأخيرتين التي تسبق الترشيح للترقية مباشرة. وكلما حصل الموظف على نقاط أكثر في تقويم الأداء، يزداد مجموع نقاطه في المفاضلة للترقية حيث إن تقدير (ممتاز) يعادل نقطتين، والتقدير بدرجة (جيد جداً) يعادل نقطة واحدة، والتقدير بدرجة (جيد) يعادل نصف نقطة.

ومن ناحية ثالثة، تؤثر نتيجة تقويم الأداء في درجة المرتبة التي يحصل عليها الموظف عند ترقيته. فإذا تمت ترقية الموظف إلى مرتبة أعلى فإنه يمنح راتب الدرجة الأولى في المرتبة المرقى إليها، فإذا كان راتبه عند الترقية يساوي راتب هذه الدرجة أو يزيد عليه، يمنح راتب أول درجة تتجاوز راتبه. ويجوز بقرار من السلطة المختصة، منح الموظف المرقى عن طريق المفاضلة راتب الدرجة التالية، لكن يشترط لتحقيق ذلك أن يكون الموظف حاصلاً على تقدير "جيد جداً" في تقويم الأداء الوظيفي.

٣. الإجازة الدراسية

يجوز منح إجازة دراسية للموظف، بشرط أن يكون حاملاً للشهادة الثانوية على الأقل أو ما يعادلها، وأن يكون قد أمضى في الوظيفة الحكومية ثلاث سنوات على الأقل، بتقدير أداء "جيد" على الأقل. (٨١)

٤. النقل من المؤسسات العامة

لا يمكن نقل موظف المؤسسات العامة، إلى وظيفة خاضعة لنظام الخدمة المدنية، إذا كان تقديره في تقويم الأداء الوظيفي "غير مرضٍ".

٥. الإيفاد للدراسة في الداخل

من الشروط التي يستوجب توافرها للإيفاد للدراسة في الداخل أن يكون المرشح قد حصل على تقدير لا يقل عن "جيد جداً" في تقويم الأداء الوظيفي. (٨٢)

رابعاً : المشكلات الحالية للتقويم

تعد اللائحة الحالية لتقويم الأداء الوظيفي تطوراً إيجابياً عن اللائحة السابقة ، فاللائحة جاءت أكثر شمولاً من اللائحة السابقة وتضمنت إرشادات عامة لمساعدة المقوم في التقويم . وأصبح التقويم يتم بناءً على طبيعة عمل الموظف ، وليس وفقاً لمرتبه فحسب . كما لم يعد من المطلوب إعداد التقارير في الوقت نفسه لجميع الموظفين . ولم تعد تقارير الأداء الوظيفي سرية ، حيث صار من اللازم تزويد الموظف بصورة من تقويم أدائه السنوي ، وأن يوقع الموظف على تسلم تقويمه . ويسهم هذا في تحقيق الغرض الأساسي من التقويم وهو معرفة الموظف مواطن القوة والضعف في أدائه ، وحثه على تحسين مستوى أدائه . علاوة على أن علانية التقرير تعزز من شعور الرئيس بالمسؤولية والتزامه جانب الموضوعية في التقويم . بالإضافة إلى ذلك ، تم تقديم تعريفات لعناصر الأداء ومعايير التقويم ، وإعطاء أمثلة للوظائف المختلفة في كل مجموعة من المجموعات الوظيفية الخاضعة للتقويم . وتم تقديم أجوبة على بعض الأسئلة التي قد تثار أثناء تطبيق النظام . وأصبح من اللازم تشكيل لجنة سنوية من كبار المختصين بالجهاز لتحليل تقارير الأداء وتقديم النتيجة إلى رئيس الجهاز المختص .

إلا أن نظام تقويم الأداء الوظيفي المطبق حالياً ما زال يعاني من بعض المشكلات ، التي يمكن إيجاز أهمها فيما يلي :

١ . عناصر التقويم

تتضمن نماذج التقويم بعض العوامل التي لم تحدد بعناية . فعلى سبيل المثال ، من غير الواضح لماذا اقتصر عنصر " الحماس في العمل " على فئة الوظائف الإشرافية ، والتعليمية ، وفئة المستجدين في فترة التجربة ، دون باقي الفئات الوظيفية الأخرى . كذلك يثور تساؤل آخر ، وهو : لماذا كانت فئة الوظائف التنفيذية هي الوحيدة التي يتم تقويم شاغليها على أساس " أسلوب عرض الآراء " . كذلك من غير الواضح لماذا يتم تقويم شاغلي الوظائف الحرفية بالنسبة للمظهر ، بينما لا يتم تقويم شاغلي الوظائف التعليمية بالنسبة للمظهر ، في حين أن كثيراً من شاغلي الوظائف الحرفية ، مثل وظائف البناء والسباكة والدهان ، لا تتيح لهم طبيعة أعمالهم الاحتفاظ بمظهر نظيف دائماً .

كذلك فإن بعض عناصر التقويم تتصف بالعمومية وينقصها الوضوح . فعلى سبيل المثال ، الصفات الشخصية ، مثل : حسن التصرف ، دقة العمل ، الحماس ، تعد عناصر عامة للغاية ، وليس من السهل جعلها كمية بصورة واضحة . ومثل هذا الغموض يؤثر في دقة التقويم . ناهيك عن تداخل بعض عناصر التقويم مثل ، معاملة عنصر " العلاقة مع الطلاب وأولياء الأمور " بأنه يمثل عنصراً واحداً في تقويم شاغلي بعض الوظائف التعليمية ، في حين أن الموظف قد يتميز في العلاقة مع الطلاب ، وليس بالضرورة أن يتميز في العلاقة مع أولياء الأمور .

علاوة على ذلك ، فإن العناصر التي تتضمنها نماذج التقويم تطبق على فئات كثيرة من الموظفين ، بالرغم من التباين الكبير في طبيعة أعمالها . فعلى سبيل المثال ، فإن نموذج الوظائف التخصصية يطبق على المهندس والطبيب ، بالرغم من اختلاف طبيعة عمل كل منهما واختلاف أهمية العوامل الهامة للأداء السليم في الحالتين .

كذلك فإن شرح بعض عناصر التقويم لم يكن دقيقاً . فعلى سبيل المثال ، تمت الإشارة إلى أن عنصر " إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى " يعني " مدى تمكن الموظف من الإلمام بواجبات ومسؤوليات وظيفته الحالية مؤدياً أعمالها بكفاءة وثقة عالية " ، ولكن هذا لا يعني تلقائياً القدرة على تحمل مسؤوليات أعلى . كذلك ورد في الإشارة إلى عنصر " مستوى أداء العمل " أن الأداء الجيد يتضح من خلال مقارنة الموظف مع مجموعة العمل ، في حين أن المقارنة مع مجموعة العمل لا تعد مقياساً دقيقاً على جودة الأداء ، بل إن التقويم الموضوعي يتطلب مقارنة الأداء بمعايير محددة تبين جودة العمل .

٢. أوزان عناصر التقويم

فيما عدا تقويم شاغلي الوظائف التعليمية ، والمستجدين ، لم يتم تحديد أوزان عناصر التقويم بالقدر الذي يتناسب مع أهميتها . فجميع عناصر التقويم لها الوزن نفسه ، الأمر الذي يؤدي إلى تجاهل التفاوت في الأهمية بين هذه العناصر . فعلى سبيل المثال ، يتضمن نموذج الوظائف الإشرافية عناصر ، مثل : الاهتمام بالمظهر ، المعرفة بنظم وإجراءات العمل ،

والحماس في العمل ، لها الأهمية نفسها ، بالرغم من أن المعرفة بنظم وإجراءات العمل تبدو أكثر أهمية لعمل شاغلي الوظائف الإشرافية .

٣. التقديرات النهائية

كان المبرر لتقسيم لتقدير " جيد جداً " إلى فئتين : " جيد جداً ٤ " و " جيد جداً ٥ " الحد من المبالغة في التقديرات التي تعطى للموظفين . لكن ذلك يقتضي من المقوم أن يميز تمييزاً دقيقاً بين التقديرين . في حين أن الفرق يبدو مصطنعاً وليس له أثر نظامي على الموظف . فعلى سبيل المثال . عند المفاضلة في الترقية فإن الحاصل على تقدير " جيد جداً " يحصل على نقطة واحدة ، دون النظر إلى ما إذا كان تقديره " جيد جداً ٤ " أو " جيد جداً ٥ " . علاوة على ذلك ، فإن ذلك يؤدي إلى اتساع نطاق المجموع الكلي للنقاط المستخدمة لحساب التقدير الكلي لتقدير " جيد جداً " . فللحصول على تقدير جيد جداً ، فإن الموظف في الوظائف التخصصية ، على سبيل المثال ، يحتاج إلى أن يحصل على مجموع نقاط تتراوح بين ٦٤ نقطة و ٩٨ نقطة ، أي أن الفرق بين الحد الأدنى والأعلى يبلغ ٣٤ نقطة . وهكذا فإن الشخص الذي تكون مجموع نقاطه ٦٤ سوف يحصل على تقدير جيد جداً ، وكذلك الشخص الذي يكون مجموع نقاطه ٩٨ نقطة يحصل على التقدير نفسه ، بالرغم من البون الشاسع بين الاثنين ، (٣٤ نقطة) .

٤. إعداد تقرير الأداء

في توضيح المادة ٣/٣٦ من لائحة تقويم الأداء الوظيفي هناك إشارة إلى أن من حق معتمد التقرير ومعه الرجوع إلى التقارير السابقة في تقويم الموظف . ولكن ثبت أن النتائج تكون أكثر موضوعية عندما لا تؤثر التقارير السابقة على التقدير الحالي للموظف ؛ لأن تلك التقارير السابقة أعدت في ظروف مختلفة ، كما أنها قد لا تكون دقيقة لسبب يعزى إلى الرئيس السابق وتحيزه . فضلاً عن أن الموظف قد يكون قد غير من سلوكه الوظيفي ، منذ تقويمه السابق ، ومن ثم ينبغي عدم التأثر بتقاريره السابقة عند إعداد التقرير الحالي له .

٥. تعديل التقرير

تقرر اللائحة (المادة ٣٦ / ٩) إلى أنه يمكن تعديل تقرير الموظف إذا طرأ على أدائه ما يوجب تعديل تقويمه السابق. فكيف يمكن تعديل التقرير السابق، وهو في الأساس تم على أساس أداء تم فعلاً. فأى تغيير في أداء الموظف عقب الانتهاء من إعداد التقرير يجب أن يكون محله التقرير القادم وليس السابق.

٦. مقابلة التقويم

بالرغم من أن توضيحات اللائحة أشارت إلى تزويد الموظف بصورة من تقويم أدائه. إلا أن اللائحة لم تتضمن مناقشة الرئيس للمرؤوس في نتائج الأداء، وتفسيرها له، وتقديم التوجيهات المناسبة لتطوير أدائه، وإتاحة الفرصة للموظف لإبداء رأيه في هذا الشأن.

٧. التطبيق العملي للتقويم

يبدو أنه هناك عدم تقدير لنظام التقويم من قبل الرؤساء، ويظهر ذلك في المغالاة في إعطاء التقديرات للموظفين، وعدم الالتزام بالمواعيد المحددة للتقويم. فضلاً عن ذلك، يبدو أن التقويم يعوزه دعم الإدارات العليا في الأجهزة الحكومية، ويظهر ذلك من خلال عدم تزويد المقومين بالأدوات الأساسية التي تساعدهم في إجراء التقويم، واستكمال نماذج التقويم. كذلك يبدو عدم دعم الإدارات العليا من خلال عدم الحرص على تشكيل اللجنة السنوية لتحليل تقارير الأداء.^(٨٣) ويبدو كذلك أن وزارة الخدمة المدنية لم تمارس دورها الرقابي في هذا الشأن.

كذلك كشفت الدراسات أن للتقويم علاقة ضعيفة بين نتائج تقويم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية، وأن هناك عدم اهتمام لتدريب الرؤساء على عملية التقويم، وأن الرؤساء لا تتوافر لديهم معرفة واسعة بمهام وواجبات ومسؤوليات مرؤوسيه، وعدم جدية الرؤساء في إجراء التقويم، وعدم اطلاع المرؤوسين على نتائج تقويمهم.^(٨٤)



الهوامش

- (1) Dick Grote, "The secrets of performance appraisal," **Across the Board** 37, no . 5 (May 2000): 14 .
- (2) Michael Kramer, "Designing An Individualized Performance Evaluation System," **FBI Law Enforcement Bulletin** 67, no . 3 (March 1998): 20 .
- (3) Dick Grote, "Performance Appraisal Reappraised," **Harvard Business Review** 78 no . 1 (January/February 2000): 21 .
- (٤) أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد (بيروت : دار النهضة العربية، ١٩٨١ م)، ١٢٠ .
- (٥) سهيل فهد سلامة، "فعالية تقويم الأداء الوظيفي وتطبيقاته بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية،" **مجلة الإدارة العامة**، ٥٥ (محرم ١٤٠٨ هـ)، ١٢٣ .
- (6) Clinton O . Longenecker and Laurence S . Fink, "Creating Effective Performance Appraisals," **Industrial Management** 41 no . 5 (September/October 1999): 18 .
- (7) Michael Kramer, 23 .
- (8) Michael Kramer, 23 .
- (9) Philip Bobko and Adrienne Collela, "Employee Reactions to Performance Standards: A Review and Research Propositions," **Personnel Psychology** 47, no . 1 (Spring 1994): 3 .
- (10) Daniel R . Ilgen, C . D . Fisher, and M . S . Taylor, "Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations," **Journal of Applied Psychology** 64 no . 4 (1979): 350 .
- (11) Manuel London, Henrik Holt Larsen, and Lars Nellemann Thisted, "Relationships Between Feedback and Self-development," **Group and Organization Management** 24, no . 1 (March 1999): 6-8 .
- (12) John F . Kikoski, "Effective Communication in the Performance Appraisal Interview: Face-to-face Communication for Public Managers in the Culturally Diverse Workplace," **Public Personnel Management** 27, no . 4 (Winter 1998): 491 .
- (13) Jerry W . Hedge and Mark S . Teachout, "Exploring the Concept of Acceptability as A Criterion for Evaluating Performance Measures," **Group and Organization Management** 25, no . 1 (March 2000): 22 .
- (14) Gary E . Roberts, "Maximizing Performance Appraisal System Acceptance: Perspectives From Municipal Government Personnel Administrators," **Public Personnel Management** 23, no . 4 (Winter 1994): 525 .

- (15) Gary E. Roberts, "Maximizing Performance Appraisal System Acceptance," 526 .
- (16) Gary E. Roberts, "Maximizing Performance Appraisal System Acceptance," 526 .
- (17) Gary E. Roberts, "Linkages Between Performance Appraisal System Effectiveness and Rater and Ratee Acceptance," **Review of Public Personnel Administration** (May-August 1992): 22 .
- (18) Gary E. Roberts, "Maximizing Performance Appraisal System Acceptance," 526 .
- (19) Clinton O. Longenecker and Stephen J. Goff, "Why Performance Appraisals Still Fail?" **Journal of Compensation and Benefits** 6, no. 3 (November-December 1990): 39 .
- (20) Dick Grote, "The secrets of performance appraisal," 20 .
- (21) David J. Woehr, and Allen I. Huffcutt, "Rater Training for Performance Appraisal: A Quantitative Review," **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 67, no. (September 1994): 189-214 .
- (22) Melinda L. Fehrman, David J. Woehr, and Winfred Arthur, Jr. , "The Angoff Cutoff Score Method: The Impact of Frame-of-reference Rater Training," **Educational and Psychological Measurement** 51, no. 4 (Winter 1991): 858 .
- (23) Clinton O. Longenecker and Stephen J. Goff, 39 .
- (24) Gary E. Roberts and Fairleigh Dickinson, "Perspectives on enduring and emerging issues in performance appraisal," **Public Personnel Management** 27, no. 3 (Fall 1998): 311 .
- (25) Clinton O. Longenecker and Laurence S. Fink, "Keys To Designing and Running An Effective Performance Appraisal System: Lessons Learned," **Journal of Compensation and Benefits** 13, no. 3 (November/December 1997): 34 .
- (26) Jing-Lih Farh, Albert A. Cannella, Jr. , and Arthur G. Bedeian, "Peer Ratings: The Impact of Purpose on Rating Quality and User Acceptance," **Group and Organization Management** 16, no. 4 (December 1991): 367-386 .
- (27) Jing-Lih Farh, Albert A. Cannella, Jr. , and Arthur G. Bedeian, "Peer Ratings: The Impact of Purpose on Rating Quality and User Acceptance," 367-386 .
- (28) Glenn M. McEvoy, "Public Sector Managers' Reactions to Appraisals by Subordinates," **Public Personnel Management** 19, no. 2 (Summer 1990): 201 .
- (29) Ronald E. Riggio and Emmet J. Cole, "Agreement Between Subordinate and Superior Ratings of Supervisory Performance and Effects on Self and Subordinate Job Satisfaction," **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 65, no. 3 (September 1992): 152 .

- (30) Arthur J. Wohlers, Mary-Jo Hall Defense and Manuel London, "Subordinates Rating Managers: Organizational and Demographic Correlates of Self/Subordinate Agreement," **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 66, no. 3 (September 1993): 264 .
- (31) Adiba Ash, "Participants' Reactions To Subordinate Appraisal of Managers: Results of A Pilot Study," **Public Personnel Management** 23, no. 2 (Summer 1994): 237-256 .
- (32) Richard R. Reilly, James W. Smither, and Nicholas L. Vasilopoulos, "A Longitudinal Study of Upward Feedback," **Personnel Psychology** 49, no. 3 (Autumn 1996): 600 .
- (33) Carolyn L. Fecteau, Jeffrey D. Fecteau, Lynn C. Schoel, Joyce E. A. Russell, and Mark L. Potteet, "Reactions of Leaders to 360-degree Feedback From Subordinates And Peers," **Leadership Quarterly** 9, no. 4 (Winter 1998): 428 .
- (34) James W. Smither, Arthur J. Wohlers and Manuel London, "A Field Study of Reactions to Normative Versus Individualized Upward Feedback," **Group and Organization Management** 20, no. 1 (March 1995): 64 .
- (35) Jane R. Williams, Paul E. Levy, "The Effects of Perceived System Knowledge on the Agreement Between Self-ratings and Supervisor Ratings," **Personnel Psychology** 45, no. 4 (Winter 1992): 835; Jiing-Lih Farh and Gregory H. Dobbins, "Cultural Relativity in Action: A Comparison of Self-ratings Made By Chinese and U.S. Workers," **Personnel Psychology** 44, no. 1 (Spring 1991): 129 .
- (36) Kevin G. Love and Frank V. Hughes, "Relationship of Self-assessment Ratings and Written Test Score: Implications for Law Enforcement Promotional Systems," **Public Personnel Management** 23, no. 1 (Spring 1994): 19 .
- (37) Jane R. Williams, Paul E. Levy; Jiing-Lih Farh and Gregory H. Dobbins, 129 .
- (38) Jiing-Lih Farh and Gregory H. Dobbins, "129 .
- (39) Jane R. Williams, Paul E. Levy, 836 .
- (40) Lilli Sundvik, Cresco Oy and Marjaana Lindeman, "Acquaintanceship and the Discrepancy Between Supervisor and Self-assessments," **Journal of Social Behavior and Personality** 13, no. 1 (March 1998): 117 .
- (41) Shaul Fox, Tamir Caspy, and Avner Reisler, "Variables Affecting Leniency, Halo and Validity of Self-Appraisal," **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 67, no. 1 (March 1994): 46 .
- (42) Michael K. Mount, Timothy A. Judge, Steven E. Scullen, Marcia R. Sytsma, and Sarah A. Hezlett, "Trait, Rater and Level Effects in 360-Degree Performance Ratings," **Personnel Psychology** 51, no. (Autumn 1998): 557 .

- (43) Leanne E. Atwater and Cheri Ostroff, "Self-other Agreement: Does it Really Matter?" **Personnel Psychology** 51, no. 3 (Autumn 1998): 577 .
- (44) Michael A. Warech, James W. Smither, Richard R. Reilly, Roger E. Millsap, and Susanne P. Reilly, "Self-monitoring and 360-degree Ratings," **Leadership Quarterly** 9, no. 4 (Winter 1998): 449; Carolyn L. Fecteau, Jeffrey D. Fecteau, Lynn C. Schoel, Joyce E. A. Russell, and Mark L. Poteet, 427 .
- (45) Don L. Bohl, "Minisurvey: 360-degree Appraisals Yield Superior Results, Survey Shows," **Compensation and Benefits Review** 28, no. 5 (September/October 1996): 17 .
- (46) Bronston T. Mayes, "Insights Into the History and Future of Assessment Centers: An Interview with Dr. Douglas W. Bray and Dr. William Byham ." **Journal of Social Behavior and Personality** 12, no. 5, (1997): 8 .
- (47) Joan Pynes and H. John Bernardin, "Mechanical Vs. Consensus-derived Assessment Center Ratings: A Comparison of Job Performance Validities," **Public Personnel Management** 21, no. 1 (Spring 1992): 17 .
- (48) Gary P. Latham and Kenneth N. Wexley, **Increasing Productivity Through Performance Appraisal** (Reading, MA: Addison-Wesley, 1981) .
- (49) Aharon Tziner, Christine Joanis, Kevin R. Murphy, "A Comparison of Three Methods of Performance Appraisal With Regard to Goal Properties, Goal Perception, and Ratee Satisfaction," **Group and Organization Management** 25, no. 2 (June 2000): 175-190; Aharon Tziner and Richard E. Kopelman, "Effects of Performance Appraisal Format on Perceived Goal Characteristics, Appraisal Process Satisfaction, and Changes in Rated Job Performance: A Field Experiment," **Journal of Interdisciplinary and Applied Psychology** 127, no. 3 (May 1993): 281-291 .
- (50) Wayne F. Cascio, **Applied Psychology in Personnel Management**, 4th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991), 87 .
- (51) Robert D. Bretz, Jr., George T. Milkovich, and Walter Read, "The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions and Implications," **Journal of Management** 18, no. 2 (1992): 331 .
- (52) Kent V. Rondeau, "Constructive Performance Appraisal Feedback for Healthcare Employees," **Hospital Topics** 70, no. 2 (Spring 1992): 30 .
- (53) Gary E. Roberts and Fairleigh Dickinson, 302 .
- (54) S. Hays and C. Tyer, "Human resource management: The missing link," **International Journal of Public Administration** 2, no. 3 (1980): 297 .

- (55) Nancy M. Somerick, "Strategies for Improving Employee Relations By Using Performance Appraisals More Effectively," **Public Relations Quarterly** 38, no. 3 (Fall 1993): 37 .
- (56) Gary E. Roberts, "Maximizing Performance Appraisal System Acceptance," 526 .
- (57) Gary E. Roberts and Fairleigh Dickinson, 310 .
- (58) Gary E. Roberts and Fairleigh Dickinson, 302 .
- (59) Wanda J. Smith, K. Vernard Harrington, and Jeffery D. Houghton, "Predictors of Performance Appraisal Discomfort," **Public Personnel Management** 29, no. 1 (Spring 2000): 21-33 .
- (60) Diana L. Deadrick and Robert M. Madigan, "Dynamic Criteria Revisited: A Longitudinal Study of Performance Stability and Predictive Validity," **Personnel Psychology** 44, no. 4 (Winter 1991): 719 .
- (61) Cheri Ostroff, "Rater Perceptions, Satisfaction and Performance Ratings," **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 66, no. 4 (December 1993): 345 .
- (62) Robert D. Bretz, Jr. , George T. Milkovich, and Walter Read, 323 .
- (63) Robert D. Bretz, Jr. , George T. Milkovich, and Walter Read, 324 .
- (64) A. Paul Hare and Sharon E. Hare, "Implicit Personality Theory, Social Desirability, and Reflected Appraisal of Self in the Context of New Field Theory (Sylog)," **Small Group Research** 27, no. 4 (November 1996): 504 .
- (65) Kathryn Lemmon, "10 ways to improve employee evaluations," **Physician's Management** 38, no. 6 (June 1998): 39 .
- (66) Jing-Lih Farh, Albert A. Cannella, Jr. , and Arthur G. Bedeian, 368 .
- (67) Bernard Patrick Maroney and M. Ronald Buckely, "Does research in performance appraisal influence the practice of performance appraisal? Regretfully not!" **Public Personnel Management** 21, no. 2 (Summer 1992): 185 .
- (68) Diana L. Deadrick and Donald G. Gardner, "Distributional ratings of performance levels and variability: an examination of rating validity in a field setting," **Group and Organization Management** 22, no. 3 (September 1997): 317 .
- (69) Lamont A. Flowers, Thomas R. Tudor, and Robert R. Trumble, "Computer Assisted Performance Appraisal Systems," **Journal of Compensation and Benefits** 12, no. 6 (May/June 1997): 34 .
- (70) G. Douglas Huet-Cox, Tjai M. Nielsen, and Eric Sundstrom, "Get the Most from 360-Degree Feedback: Put It on the Internet," **HR Magazine** 44 no. 5 (May 1999): 93 .

- (٧١) قرار مجلس الوزراء، (١٦٨)، في ١٨/٢/١٣٩١ هـ.
- (٧٢) الديوان العام للخدمة المدنية، لائحة تقارير الكفاية (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤٠١ هـ)، ٥.
- (٧٣) قرار رئيس الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (١) وتاريخ ١٤٠٤/٧/١ هـ.
- (٧٤) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم ٤١٤٠٧ بتاريخ ١٤١٧/١١/٧ هـ.
- (٧٥) قرار رئيس الديوان العام للخدمة المدنية، رقم ٦٢٦٤ في ١٤٢٠/٢/٦ هـ.
- (٧٦) الإدارة العامة للتخطيط والقوى العاملة، الديوان العام للخدمة المدنية، لائحة تقويم الأداء الوظيفي (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية)، ١٤.
- (٧٧) الإدارة العامة للتخطيط والقوى العاملة، الديوان العام للخدمة المدنية، لائحة تقويم الأداء الوظيفي، ١٦.
- (٧٨) الديوان العام للخدمة المدنية، تقويم الموظف خلال فترة التجربة (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٥ هـ)، ١١، ٩، ٨.
- (٧٩) الإدارة العامة للتخطيط والقوى العاملة، الديوان العام للخدمة المدنية، لائحة تقويم الأداء الوظيفي، ١٢.
- (٨٠) أنور أحمد رسلان، تقويم الأداء الوظيفي بدول مجلس التعاون الخليجي: دراسة مقارنة (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩١ م)، ٢٨٣.
- (٨١) المادة (٢٨ / ١٩) من اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية.
- (٨٢) المادة الثانية، من لائحة الإيفاد للدراسة بالداخل لموظفي الخدمة المدنية، الصادرة في سنة ١٤٢١ هـ.
- (٨٣) إدارة البحوث والتخطيط بالديوان العام للخدمة المدنية، "تقويم الأداء الوظيفي في الخدمة المدنية"، ورقة عمل مقدمة لندوة تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية (٧ شعبان ١٤١٥ هـ/ ٨ يناير ١٩٩٥ م) (الرياض: معهد الإدارة العامة)، ١٠-١١.
- (٨٤) على بن صالح الضلعان، "آراء واتجاهات الرؤساء والمرؤوسين نحو نظام تقويم الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية: الواقع، المشاكل، الحلول"، بحث ميداني مقدم لندوة تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية (٧ شعبان ١٤١٥ هـ - ٨ يناير ١٩٩٥ م) (الرياض: معهد الإدارة العامة).

