

المبحث الخامس:

وظيفة تقييم الأداء.

يعد تقييم أداء الموارد البشرية أحد الأنشطة المحورية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، وحتى تتمكن هذه الأخيرة من إحداث نقلة نوعية على مستوى مواردها البشرية و هياكلها ، يتطلب الأمر وضع نظام فعال لقياس مدى كفاءة الموارد البشرية الذين تم تعيينهم و تدريبهم و تحفيزهم للقيام بتنفيذ المهام والواجبات التي يكلفون بها ، وتتضح بجلاء نجاعة سياسة تسيير و تثمين الموارد البشرية بخصوص اختيارها الصحيح للأفراد المناسبين لأداء الوظائف المتوفرة من خلال نجاحهم في أداء واجباتهم. سنحاول التعرض في هذا المبحث إلى أبرز الأنظمة الفرعية لنظام تسيير و تثمين الموارد البشرية ، وذلك عن طريق تناول بالدراسة والتحليل لنظام تقييم الأداء، يلي ذلك محاولة تحديد مفهومه وأهميته وأهدافه و فوائده و خصائصه. بعد هذا سنوضح خطوات و طرق عملية تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم وتعريف عملية تقييم الأداء.

الفرع الأول: مفاهيم وتصورات حديثة حول تقييم الأداء

يشير مضمون عملية تقييم الأداء إلى الحصول على حقائق و بيانات محددة عن أداء الموظف لوظيفته، بحيث تساعد على تحليل و فهم و تقدير مستوى الأداء المنفذ وإعطائه قيمة معينة مقارنة مع ما هو مطلوب تنفيذه، وكذلك فهم سلوك الفرد من خلال قيامه بوظيفته. أي بتعبير آخر تقدير مستوى كفاءة المورد البشري الفنية و العلمية لتنفيذ الواجبات والمهام التي تتضمنها وظيفته، و التقييم يتم على مدى فترة زمنية محددة . ستة أشهر في أول سنة¹.

كما أن عملية تقييم الأداء ينظر لها على أنها العملية التي يتم بموجبها قياس أداء الموظفين طبقا لمهام و واجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للمورد البشري وسلوكه وأدائه ومدى استعداداته لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه، وبها يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة في طريقة أدائه ومستوى إنجازته الذي يقدمه لغرض معالجة جوانب الضعف والخلل، وتدعيم وتعزيز جوانب القوة.²

و هذه الرؤية تلتقي مع تعريف الأستاذ "مؤيد سالم سعيد" لتقييم الأداء بأنه: "عبارة عن تحليل أداء

¹ منصور أحمد منصور، مرجع سابق الذكر، ص، 320.

² نعمة شلبية وآخرون، مرجع سابق الذكر، ص، 217.

الفرد لكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية، أو سلوكية، أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة".¹

أما الأستاذة "راوية محمد حسن" فتعرفه على أنه: "تعريف و تحديد الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، وأحيانا عمل خطة لتحسين أدائه وعندما يتم تطبيق تقييم الأداء بصورة صحيحة وجيدة، فإنه لا يوضح مستوى الأداء الحالي فقط، ولكنه قد يؤثر على مستوى الفرد وتطلعاته المستقبلية".²

و يعرف "يودر - Yoder"؛ تقييم الأداء بأنه عملية دورية منتظمة يقوم بممارستها القائد من خلال عملية جمع المعلومات عن الإنجازات الفعلية للعاملين معه خلال مدة معينة و مقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة سلفا، وهي فعالة تتطلب استخدام مهارات مختلفة من القائد لتطوير أداء الموارد البشرية العاملين معه.^{3 4}

و يقول "همشري"⁵ إنَّ تقييم أداء الموارد البشرية وظيفة أساسية أخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة. و يرمي إلى قياس منظم لنقاط القوة والضعف لدى الفرد في العمل أو الوظيفة في فترة زمنية ووفق معايير محددة، بالإضافة لكونه عملية قياس موضوعية لكفاءة الموارد البشرية، و مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم، والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم في العمل في فترة زمنية معينة ووفق معايير أداء محددة.

كذلك ينظر لعملية تقييم الأداء في المنظمة على أنها عملية مراقبة، ففي واقع الأمر تعد جزءا جوهريا في المراقبة الكلية، والغاية منها تحديد المشكلة التي تعترض أداء المنظمة⁶. هنالك العديد من المهتمين بمفهوم الأداء، يحاولون ربطه بمفهوم الفعالية والكفاية أو الكفاءة، على اعتبار أن الكفاءة ترتبط بالعمل الجيد دون خسارة، والفعالية تتجاوز حدود الكفاءة لتأخذ بعين الاعتبار تأثير العمل على الأفراد، ملاءمة الأهداف، النتائج على المستوى البعيد، المعايير والقيم المتضمنة في العمل والأهداف⁷.

هذه الرؤية يلتقي فيها كل من توبسون (Thomson) وألبان (Albane)؛ فتوبسون يقترح معيارين لتقييم نظام تقني: معيار أدائي (الفعالية) ومعيار اقتصادي (الكفاية)؛ و عليه فجوهر مسألة الأداة يكمن في معرفة إذا كانت الأفعال المحددة تؤدي إلى تحقيق النتائج المرغوبة، أما المسألة الاقتصادية فتتعلق بمعرفة إذا كانت النتائج المحققة تتم باستخدام أقل للموارد.⁸ هذه النقاط مجتمعة معا يؤكدتها بيتر داركر

¹ مؤيد سالم سعيد، عادل حرحوش صالح. إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. مرجع سابق الذكر، ص،102.

² راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. مرجع سابق الذكر، ص، 207.

³ Yoder,Dale. *Personal management*.((S.I): (S.E), (S.D)).P.377.

⁴ Philip,T. *Apprising performance for result*, .((S.I): (S.Ed), (S.D)). P.1.

⁵ همشري، عمر، الإدارة الحديثة للمكاتب و المراكز المعلومات. (عمان: مؤسسة رؤي العصرية، 2000). ص ص، (275- 276).

⁶ حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي،تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل. (الأردن: مؤسسة الرواق للنشر و التوزيع،2000). ص،18.

⁷ Albane, *Managing :Toward Accountability for Performance*,(Homewood: Irwin,1978).Pp.(21-25).

⁸Thomson. *Organisations in Action*, (New York: Mc Graw-Hill,1967).P.72.

(Drucker Peter)¹، عندما أشار إلى أن مفهوم الفعالية لا يشمل فقط القدرة على تحقيق الأهداف، وإنما يتضمن أيضا الاختيار الجيد لها.

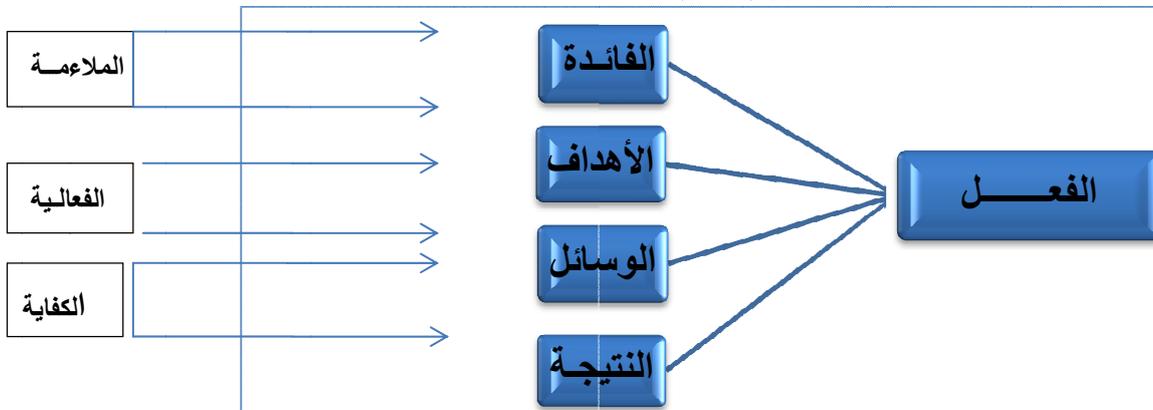
وعلى هذا الأساس، يمكن تلخيص هذه المقاربة المفاهيمية²، بخصوص الحكم على أداء فعل ما (أو مجموعة من الأفعال) من خلال ثلاثة معايير مختلفة لكن متكاملة: الملاءمة، الفعالية، الكفاية. والتي بدورها تفرز مفهومًا مركبًا ألا وهو الأداء الإجمالي، والذي يفرض نفسه على المهنيين ومنظري الإدارة الحديثة.

هذه المعايير الثلاثة يمكن وضعها في شكل نسبة، وذلك بمعرفة قياس العناصر التي تتدرج ضمنها:

- الفعالية = $\frac{\text{النتيجة المتحصل عليها}}{\text{النتيجة المنتظرة (الهدف)}}$
- الكفاءة (الكفاية) = $\frac{\text{النتيجة}}{\text{الوسائل الموضوعية}}$
- الملاءمة = $\frac{\text{الهدف}}{\text{النتيجة المتحصل عليها}}$

و من خلال هذه المعايير، حدد (Peter Drucker) العلاقة التكاملية بين العناصر الموضحة في الشكل أدناه:

الشكل رقم (1-4): المعايير الثلاثة المتعلقة بالأداء.



المصدر: Drucker, Peter., L'efficacité, objectif n°1 des cadres, Op-cit.

من هذا المعيار الأخير، يفضل بعض المؤلفين³ استخراج معيار آخر، انفعالية (Affectivité) الذي يقود كذلك إلى الشعور بالمنفعة.

¹ Drucker, Peter., L'efficacité, objectif n°1 des cadres, (Paris: les éditions d'Organisation, 1974). (S.P).

² Dimitri, Weiss., (Eds). Ressources Humaines. Gerard, Donnadiu. (Ed). La performance globale : quel déterminant, quelle mesure?. 3^{ème} édition, Op-Cit. Pp.(287-288).

³. Barjou B., Juteau C., Comprendre la gestion de l'entreprise, (Paris :Edition EST, 1994). P.(32-33).

● انفعالية (Affectivité) = $\frac{\text{مستوى من الرضا المتحصل عليه}}{\text{النتيجة المتحصل عليها}}$

بطبيعة الحال؛ لمعرفة الأداء الإجمالي يتطلب الأمر التحقق من المعايير الثلاثة. و يمكن ترجمة ذلك من الحديث القائل: "إذا عملتم عملا فأعملوه على أحسن وجه".

- عملتم؛ معناه تحقيق الأهداف التي حددناها الفعالية (Efficacité).
- أحسن وجه؛ معناه التوصل إلى نتيجة حسنة ذات ملاءمة وكفاية، هذا ما يترجم نسبة الفعالية من مكوناتها المذكورة أعلاه، والأمر يصح لنسبة الملاءمة من مكوناتها كذلك. (Pertinence-Efficacité).

2.1.1 محددات الأداء الكلي :

إن التعاريف المتعلقة بالأداء الكلي لا تكاد تحصر جل العوامل التي تحدده، لذلك كان لزاما العودة إلى التأصيل النظري لثلاث نظريات أعطت كل واحدة منها مفهوما خاصا لكيفية تحصيل الأداء.

1.2.1.1 الأداء بالتنظيم

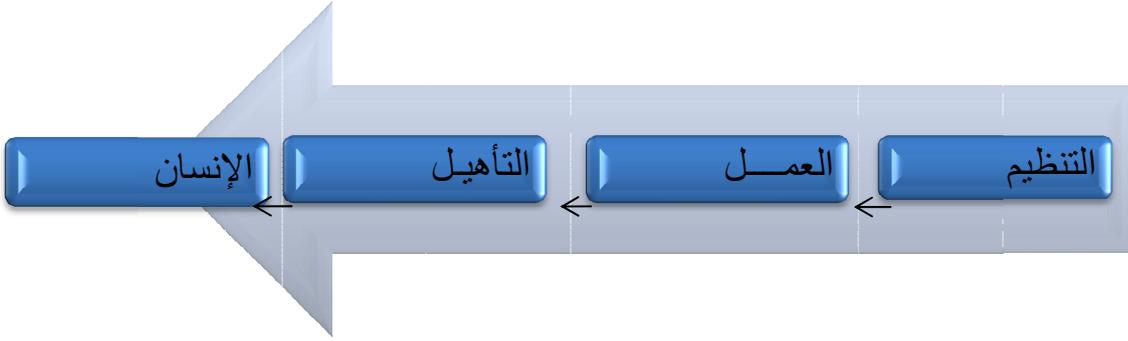
هذه المقاربة استلهمت من دراسات تيلور و فايول¹، وسيطرت على العديد من الدراسات في النصف الأول من القرن الماضي. طورت العديد من دراسات المدرسة العلمية (L'OST). أدخلت إلى أوروبا في الحرب العالمية الأولى، وبقيت مهيمنة إلى بداية الستينيات، وفسفتها تنبع من كون أداء المؤسسة هو محصلة قيمة تنظيمها من حيث تقسيم العمل، التخصص الوظيفي، التدرج الرأسي، الكفاءة الفنية، الرقابة الصارمة... الخ. وبالتالي تصبح قيمة تنظيم المنظمة هي المحددة في فرض شروطها على النظام الاجتماعي. فهي التي تُهيكل العمل ومجموع الوظائف التي تحدد بدورها المكاسب المهنية. ومحصلة لذلك يصبح العمال منضبطين ومرنين تماما، وبالتالي دورهم ينحصر في الإنتاج، وبيتعدون كل البعد عن أدوار المبادرة والتفكير، هذا ما كان منتظرا منهم من قبل المنظمين. من الملاحظ أن هذا النظام تم تصميمه من قبل المهندسين للوظيفة الإنتاجية، وحددوا الخصائص المطلوبة من المستخدمين:

- اللياقة البدنية التي تتعود على إكراهات الآلة التي تفرض إيقاعها.
- الطاعة و عدم الإخلال بالقواعد و التعليمات.

و تأسيسا لذلك فإن هذه النظرية تعرف الأداء على ضوء معدل الإنتاجية التي تقاس ب : الكميات المنتجة/عدد ساعات العمل. وعليه التسلسل الناتج يكون على النحو التالي:

¹ Dimitri, Weiss.(Dir.). Ressources Humaines. Gérard Donnadiou. (Eds). La Performance, Rémunération, Protection Sociale. 3^{ème}, OP-Cit. P. 325.

الشكل رقم(1-5): الأداء بالتنظيم



المصدر: Gerard,Donnadieu.(ed).**La performance globale: quel déterminant, quelle mesure?**. In Dimitri Weiss.(Dir.). **RessourcesHumaines**. 3^{ème} Ed. **Op-cit**.P. 306.

من الملاحظ أن هذا النظام تم تصميمه من قبل المهندسين للوظيفة الإنتاجية، و حددوا الخصائص المطلوبة من المستخدمين:

- اللياقة البدنية التي تتعود على إكراهات الآلة التي تفرض إيقاعها.
- الطاعة و عدم الإخلال بالقواعد و التعليمات.

و تأسيسا لذلك فإن هذه النظرية تعرف الأداء على ضوء معدل الإنتاجية التي تقاس بـ : الكميات المنتجة/عدد ساعات العمل.

2.2.1.1 الأداء بالإستراتيجية

هذه المدرسة نشأت في الولايات المتحدة في أواخر سنوات الخمسينات، تبلورت أطروحاتها من ملاحظة بعض الضعف الذي اعترى النموذج التaylorي، ويظهر جليا في بعض المؤسسات التي تطبق الطرق النظرية للتنظيم بصورة جيدة بحيث تتحصل على نتائج سيئة، لأنها لم تتمكن من التنبؤ بالتحويلات في أسواقها(هذه النقطة لها دلالة مع فكرة ملاءمة الهدف). هذه المقاربة ذاع صيتها حينما أخذ متغير احتياجات السوق المكانة على متغير الإنتاج.

يقتضي منطق الأداء بالإستراتيجية معرفة و مواكبة التطورات بغية تحضير الإستراتيجيات الأنجع التي تمكن المنظمة من تحقيق النجاح. هذه الإستراتيجية تحدد فيما بعد الوسائل (التنظيم) التي ينبغي أن تمتلكها. و عليه يمكن تمثيل ذلك على النحو التالي:

الشكل رقم(1-6): الأداء بالإستراتيجية



المصدر: Gerard,Donnadieu.(ed).**La performance globale: quel déterminant, quelle mesure ?**, In Dimitri Weiss.(Dir.). **RessourcesHumaines**. 3^{ème} Ed. **Op-cit**.P. 307 .

3.2.1.1 الأداء بالإنسان

نضجت هذه المقاربة في بداية الثمانينات من الدراسات والملاحظات المستقاة من نموذج التحدي الياباني. وفي خضم ذلك تساءل العديد من المختصين الأوروبيين والأمريكيين في نهاية السبعينيات بخصوص الأسباب المفاجئة لمنافسة المؤسسات اليابانية. علما أن هذه المؤسسات لا تتوفر على الموارد الطبيعية وعوامل الإنتاج، تنظيمها الأساسي ليس مختلفا، لم تختَر إستراتيجيات ذات إبداع. الأمر المغاير فقط يقترن بالنوعية الفردية والجماعية للموارد البشرية .

ما يهمننا في هذا السياق، هو محاولة البحث عن معادلة تتسجم عناصر أطرافها مع معطيات المنظمة المراد دراسة عملية تقييم أداء أفرادها. وفي هذا الشأن حاول (ديكربنتري- Descarpentries J.M) (* من خلال معادلة أينشتاين ($E = M.C^2$)، التي تمنح الطاقة الكامنة الموجودة في جزء من المادة، ويقترح أن نجعل الفعالية الإنسانية (Eh)¹ كنتيجة لتجميع المتعاونين على النحو التالي: $Eh = M.C.C$

التحفيز	Motivation	✓
المهارة "الكفاءة"	Competence	✓
الثقافة التنظيمية	La culture organisationnelle	✓

و عليه تصبح الفعالية الإنسانية (ف ن) (Eh) : L'efficacité humaine :
ف ن = ح.م.ث

أين

Eh : L'efficacité humaine : تقابلها الفعالية الإنسانية (ف إن)

Motivation: M ؛ تقابلها الحوافز (ح)

C : Compétence ؛ تقابلها الكفاءة أو المهارة (م)

C : Culture ؛ تقابلها الثقافة التنظيمية (ن) : اللغة الموحدة، و القيم المشتركة، الرموز... الخ (شرط الفعالية الجماعية) .

كل من هذه المحددات الثلاثة تعد تحت تأثير مباشر لنظام تسيير الموارد البشرية (S.G.R.H) للمنظمة، الذي يراقب كذلك المؤهلات المكتسبة من وظائف المنظمة. والشكل أدناه يوضح طبيعة هذا التأثير بين عناصر المعادلة .

¹Dimitri, Weiss (Dir.). Les Ressources Humaines. Gerard, Donnadiou. (Ed). La performance globale : quel déterminant, quelle mesure?. 3^{ème} Ed. Op-cit. P. 308.

*la gestion stratégique de la ressource humaine

ضبط النظام الاجتماعي في المنظمة على أنها خاصية أساسية للتأديب والعقاب؛ وبالتالي أصبحت عملية ثقافية.

أطروحة "ديكربنتري-Descarpentries" تترجم بطريقة جيّدة الحدس الثاقب لرجل الفعل. الذي يعد الجانب القوي في أطروحته، لكن في الوقت نفسه يترجم محدوديتها؛ إذ ما يعاب عليها أنها لم تستند على إطار مفاهيمي علمي و مدعم بملاحظات قوية.

وانطلاقاً من سنة 1985؛ بادرت العديد من الدراسات لمحاصرة فكرة الفعالية أو الأداء الإنساني بطريقة أفضل. وظهر من هذه الدراسات المختلفة أن الكفاءة؛ استحوذها، تطويرها، وتسييرها، تفرض نفسها كعامل إجباري لتحقيق الفعالية الإنسانية، حيثما كان شكلها. لكن هل يمكن الاعتماد فقط على هذا العامل؟.

يشير كل من "ميشال و لولدرى (Michel.S, Ledru.M.)¹ بخصوص تحصيل الأداء التنظيمي، أنه إذا كانت الكفاءات دوماً مصدراً للفعالية أو الأداء، فإنها لا تكفي وحدها لتحديد المستوى. وعليه لكفاءات متساوية يكون مجموع الأداء مختلفاً، وبتعبير آخر إذا كانت الكفاءات بمثابة "الدرية- Savoir-Faire"، فإن الأداء يفترض وجود التحفيز "Vouloir-Faire". هذا التحفيز يحدد استراتيجيات الفعل المختارة من قبل الفاعل، و بطبيعة الحال تكون الاستراتيجيات خاضعة لمعطيات بيئة العمل التي تعطي إمكانية تحقيق الفعل "ما يمكن عمله" "Pouvoir-Faire". هذه البيئة في حد ذاتها تكون خصائصها من معطيات التنظيم (الأدوار الموضوعية، الوسائل،...) و المعطيات الثقافية (الصور المسيطرة).

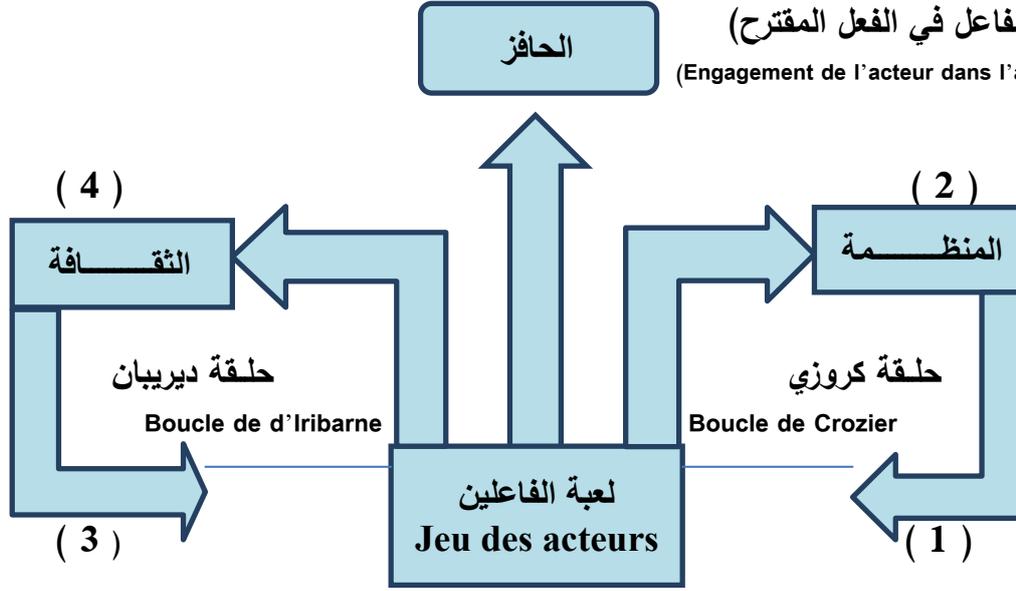
من خلال هذه التصورات يمكننا إيجاد رابط بينها و بين المفاهيم الخاصة بالضبط الاجتماعي، فالنظام الاجتماعي ينظر إليه كلعبة بين الفاعلين، كل واحد منهم يصبو لإشباع مصالحه (الرهانات؛ enjeux)، و من خلال ذلك تُطور الاستراتيجيات. و بالتالي محصلة أدوار الفاعلين هو الحافز (أنظر الشكل أدناه)، هذه اللعبة ليست حرة ولكنها تجري تحت إكراه مضاعف. بادئ ذي بدء؛ المنظمة التي تفرض هياكلها و قواعد اللعبة (السهم 1). ولكن الفاعلين ليسوا بدون وسائل للعب على هذه القواعد وتغييرهم من غاياتهم الأصلية (السهم 2). هذا الفعل المتداخل المضاعف لعبة الفاعلين/المنظمة تؤكد أطروحات كروزبي/ فريديبيرغ. كذلك اختيارات الفاعلين محدودة من حيث رمزية الأشياء لديهم، وبتعبير آخر عن طريق انتمائهم لثقافة معينة (السهم 3). و بدون شك هذه الثقافة يمكنها أن تتطور تحت تأثير المفاوضات والاتفاقيات التي تجري بين الفاعلين (السهم 4). هذه المظاهر الثقافية للضبط الاجتماعي تم تطويرها من قبل ر. سنسُوليو (R.Sainsaulieu) و ف. ديريبيارن (Ph.d'Iribarne) ؛ والشكل أدناه يوضح ما تم ذكره:

¹.Michel.S, Ledru.M. *Capital-Compétence dans l'Entreprise*, (Paris :ESF Editeur,1991).P.(75-81) ; Crozier M.,FreibergE.L'*Acteur et le Système*.(Paris :Seuil,1977). ; d'Iribarne.Ph.*La logique de l'honneur* .(Paris: Seuil,1989).

الشكل رقم (1-8): الأداء بالإنسان

(دخول الفاعل في الفعل المقترح)

(Engagement de l'acteur dans l'action proposée)



المصدر: Dimitri ,Weiss.(Dir.).Ressource Humaines. Gérard Donnadiou.(Ed) La Performance, Rémunération, Protection Sociale.3^{ème} Edition.Op-cit.p.310.

و في آخر المطاف، الاستراتيجيات الفردية وكذا الحافز يتطوران ضمن إطار الحرية (ولو جزئياً) المتحصل عليها من عدم تحديد أدوار لعب الفاعل. لكن هذه اللعبة تجري كذلك تحت الإكراه المضاعف للمنظمة عن طريق الجانب المهيكّل، و ثقافة الفريق، هذا المظهر غالباً مهمل بصفة متعمدة من قبل المتمسكين بالمقاربة التنظيمية.

4.2.1.1 الأداء بالتركيب النسقي¹

يتساءل "ج. دوناديو (Gérard Donnadiou) عن إمكانية جمع إسهامات المقاربات المذكورة أعلاه، و وضعها في الرؤية الديناميكية نفسها. حسب "ج. دوناديو يتم في المرحلة الأولى الاعتراف بالمفاهيم التقليدية:

أ- التنظيم: يبقى المحدد الأساسي للفعالية؛ ويأتي دور الموارد البشرية فيما بعد للتفاعل مع هذا التنظيم لتحسينه وجعله مرناً.

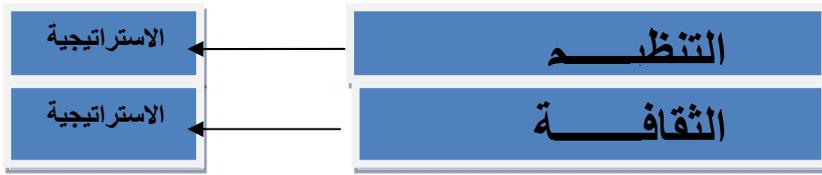
ب- الاستراتيجية: معناها الاختيارات المتخذة من قبل القيادة بخصوص التكنولوجيا، السوق، الاستثمارات، التحكم في الكفاءات العالية...؛ كذلك يعد محددًا لحياة وتطور المنظمة؛ والأمثلة عديدة

¹.Dimitri, Weiss.(Dir.). Ressources Humaines. Gérard Donnadiou.(Eds). La Performance, Rémunération, Protection Sociale.3^{ème} Edition. Op-Cit.P.p,(311-313). ; Dorothy M. Stewart (Dir.), HandBook of Management, Andrew M. Stewart (Ed.), Performance appraisal, 2nd Edition, Op-Cit, P. 291.

بشأن المنظمات المتنافسة وذات التنظيم والإدارة الجيدتين، التي وجدت نفسها في مشاكل خطيرة من جراء خطأ في إستراتيجيتها.

يبقى بعد ذلك في المرحلة الثانية، الأخذ بعين الاعتبار كل ما يتعلق و يدور حول الموارد البشرية لتحصيل الأداء. من هذا المنطلق يمكن الأخذ بنموذج ديكرينتري، وحسب "ج. دوناديو أن هناك إمكانية لبناء الخارطة النسقية (La Carte Systémique) التالية، والمتحصل عليها عن طريق دمج المقاربات الثلاث. والتي بدورها تحدث ردود فعل وعلاقات جديدة.

الشكل رقم(1-9): "الخارطة النسقية رقم "1" ل"ج. دوناديو- Gérard Donnadieu"



المصدر: La Performance, Rémunération, Protection Sociale . 3^{ème} Edition. Op-cit. P.311. Dimitri, Weiss.(Dir.). Ressources Humaines. Gérard Donnadieu.(Eds).

مبدئياً، إذا كانت الاستراتيجية تحدد التنظيم حسب خطاب مدرسة الاستراتيجية، يحدث أن القيادة تكون مجبرة على اختيار الاستراتيجية الملائمة مع تنظيمهم وثقافة مستخدميهم؛ وبالتالي ينتج عن هذه الخارطة أن الأداء الكلي للمنظمة وفعاليتها مرجعيتها دوماً البيئة، وينتج عن ذلك ما يلي:

- ينتج من الاختيار الجيد فعالية استراتيجية (ف إس - E S) الدقة ؛
- ينتج من نوعية التنظيم فعالية تنظيمية (ف ت - E O) ، والتي تستلزم الفعالية والدقة في الوقت نفسه.
- ينتج من قدرة الموارد البشرية - الإنسان - على تنفيذ هذه الاستراتيجية وتشغيل هذا التنظيم، الفعالية الإنسانية (ف إـ E h)، وهي بدورها نتاج محصلة الفعاليات و الفاعلية.

تعتبر الفعاليات الثلاث متداخلة، إذ بمجرد أن تكون واحدة من الفعاليات سيئة يؤثر ذلك على الأداء الكلي، كذلك مجرد خطأ استراتيجي يمكن أن يصبح قاتلاً، ومنظمة رديئة أو موارد بشرية غير كفأة يمكنهم إفشال أحسن الاستراتيجيات.

ومن منطلق مجازي (لأنه لا يمكن قياس الفعاليات كمياً) تصبح معادلة العوامل الثلاث على النحو

التالي:

الأداء الكلي = ف تن . ف إس . ف إن

- وأخيرا الاهتمام بالتأثير غير مباشر والقوي للثقافة، وذلك بالاستحواد على وسائل التأثير فيها وجعلها في حركية (سياسات الاتصال الداخلية، التدريب،...).

الفرع الثاني: المفاهيم المختلفة لمصطلح تقييم الأداء

1. مفهومه، أهميته وأهدافه:

1.1 مفهومه:

تعد إسهامات الدراسات المذكورة أعلاه؛ وغيرها من البحوث التي تمت بالصلة لعلم التسيير ذات دور هام في إثراء و تعدد تسميات مصطلح تقييم الأداء، نذكر على سبيل المثال: التقويم السنوي، مراجعة الأداء، تقويم الأداء، تقييم الموظف، قياس الجدارة، تقييم الكفاءة إلى جانب تقييم الأداء.

قدمت عدة تعاريف لتقييم الأداء، ومن بينها: تقييم الأداء هو "العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وإمكانية قيامهم مستقبلا بوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى".¹ وعرف أيضا " بأنه نظام يتم من خلاله تقييم مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. وتطلق على نظام

تقييم الأداء تسميات أخرى منها نظام تقييم الكفاءة، نظام تقارير الكفاءة، أو نظام تقرير العاملين".² إن مضمون عملية تقييم الأداء يشير إلى الحصول على حقائق وبيانات عن أداء العاملين، حيث تساعد في فهم وتقدير وتحليل مستوى الأداء التنفيذي، وإعطائه قيمة معينة مقارنة بما هو مطلوب تنفيذه، وأيضا فهم سلوك الفرد من خلال قيامه بعمله.

كما أن عملية تقييم الأداء يتم بموجبها قياس أداء الأفراد العاملين طبقا لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه، ومن ثم يساعد في معرفة جوانب الضعف والقوة في طريقة أدائه ومستوى الإنجاز الذي يقدمه لغرض معالجة جوانب الضعف والخلل وتدعيم وتعزيز جوانب القوة.³ وعليه يمكن القول إن عملية تقييم الأداء تتضمن النقاط الأساسية التالية:⁴

أ- جمع البيانات التي تساهم في تحديد مستوى أداء الفرد للعمل المكلف به، لقياس حجم الإنجاز الفعلي لفترة زمنية معينة.

ب- تحديد طبيعة سلوك الفرد مع زملائه خلال أداء العمل.

ت- تقدير مدى استعداد الفرد لتحقيق تحسن وتطور في مستوى أدائه وأسلوب التنفيذ.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003)، ص، 317.

² احمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003)، ص، 371.

³ صالح عودة سعيد، المرجع السابق، ص، 369.

⁴ المرجع نفسه، ص، 370.

أما نظام تقييم الأداء المعمول به داخل الوظيفة العمومية يتجسد في النصوص السارية المفعول للقانون الأساسي النموذجي، إذ خصص ثلاث مواد لتتقيد الموارد البشرية وتقييم أدائهم (المواد 83 - 84 - 85) والمتعلقة بتعويض الخبرة والترقية؛ إذ يعد تطبيقها غامض ولم تبين السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية قرار كفاءات تطبيق هذه المواد فيما يخص معايير التقييم وظروف ممارسة الصلاحيات المخولة للإدارة واللجان المتساوية الأعضاء. وللإشارة تضمنت نفس الموضوع المواد من 97 إلى 103 من الأمر 06 - 03 السابق الذكر.

1. 2 أهمية وأهدافه:

تعد فوائد عملية تقييم الأداء متنوعة سواء بالنسبة للموارد البشرية أو للمنظمة، وعليه يمكن تناولها كما يلي:

1. 2. بالنسبة للموارد البشرية: من أهم أهداف تقييم الأداء للعاملين:¹

- ✓ يساعد العاملين في معرفة نواحي القصور في أدائهم فيعطونهم فرصة لتجنبها في المستقبل.
- ✓ تقييم أداء العاملين يشعرونهم بالعدالة، بدل شعورهم بالتقييم العشوائي لجهودهم.
- ✓ يدفع العاملين للاجتهاد في عملهم لأن أداءهم الوظيفي يخضع للتقدير والتقييم الدائم من رؤسائهم.

1. 3. بالنسبة للمنظمة: من الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء للإدارة والمنظمة ككل:

- ✓ ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها.
- ✓ المساعدة في إعداد سياسة جيدة للترقية، لأنه يساعد الإدارة في اختيار أنسب المترشحين أو أكفأ الأشخاص لشغل مناصب أعلى.
- ✓ المساعدة في إعداد سياسة جيدة لتدريب وتنمية العاملين، حيث تبنى برامج التدريب بناء على نقاط الضعف التي أبرزها تقييم الأداء.
- ✓ المساعدة في تحسين علاقات العمل داخل المنظمة مما يخلق شعورا بالراحة بين العاملين.
- ✓ المساعدة في احترام نظام العمل وقواعده، فشعور الفرد بوجود من يقيم سلوكه وتصرفاته يجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل.
- ✓ تقييم الأداء يساعد في إعداد سياسة رقابة جيدة، إذ يلاحظ الرؤساء مرسومهم باستمرار ويتابعونهم بدقة، مما يسهل عليهم تقديم الإرشاد والنصح.

المطلب الثاني: خطوات عملية التقييم و آلية تقييم الموظفين:

الفرع الأول: خطوات عملية التقييم

هناك مجموعة خطوات يجب إتباعها في عملية تقييم الأداء، وتضم:¹

¹ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1999/2000)، ص، 285.

- ✓ حتى يكون تقييم الأداء وفق أسس موضوعية عادلة على إدارة المنظمة أن تحدد ما ينبغي للفرد أن يؤديه من عمل مطلوب منه.
- ✓ مناقشة التحديد السابق لما يجب أن يؤدي وما يضمنه من معايير ومعدلات أداء مع الأفراد الذين سيؤدون العمل، وعلى ضوء هذه المناقشة تدخل بعض التعديلات القريبة للواقع العملي.
- ✓ متابعة المدير أو المشرف للفرد المكلف بأداء العمل من أجل تحديد مدى تمكنه من القيام بالعمل زائد تحديد للواجبات والمسؤوليات، ففي حال اكتشفت الإدارة عدم قدرة بعض الأفراد على أداء الأعمال تتخذ الإجراءات الضرورية لسد هذا الخلل.
- ✓ بعد تنفيذ العمل فعليا من قبل الفرد فإن المشرف أو الإدارة تجري مقارنة المعايير المحددة سابقا لمستويات الأداء مع الأداء الفعلي التنفيذي، أي التقييم الفعلي للأداء.
- ✓ في ضوء مستوى الأداء الفعلي والتقييم الذي جرى، تجرى له مناقشة مع الفرد المعني لإطلاعه على مستوى أدائه وتوجيهه لتحسينه. كما يجب على الإدارة الحذر حتى لا تؤثر سلبا على نفسية الفرد واستثمار المناقشة لمصلحة المنظمة.
- ✓ الخطوة الأخيرة في عملية التقييم هي اتخاذ الإجراء المناسب، والذي يستند على مستوى الأداء الفعلي والحقيقي والمناقشة التي ذكرناها في النقطة السابقة، مع ضرورة أن يكون الإجراء عمليا وموضوعيا وبعيدا عن التأثيرات الجانبية الأخرى.

الفرع الثاني: آلية تقييم الموظفين:

- تتعدد عناصر تقييم العاملين وتشكل نظاما متكاملًا يفيد في تقييم هذا الأداء لتحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة، وفيما يلي أهم عناصر آلية تقييم الأداء:²
- ✓ تحديد أهداف تقييم الأداء والتي تعد المرشد الرئيسي للرؤساء أو المشرفين في العملية، وهي أيضا جزء من أهداف إدارة الموارد البشرية والتي هي أيضا جزء من أهداف المنظمة.
- ✓ تحديد مجالات التقييم والمعايير التي يمكن متابعة الأداء من خلالها.
- ✓ اختيار أنسب طريقة للتقييم بالمفاضلة بين مختلف الطرق من حيث مدى ملاءمتها مع الوظائف محل التقييم ومدى موضوعية نتائجها.
- ✓ شرح نظام التقييم للرؤساء والمرؤوسين حتى يدرك الجميع أهداف التقييم وأبعاده بغية كسب التأييد له.
- ✓ تدريب الرؤساء على كيفية التطبيق الصحيح والمطلوب لنظام التقييم من أجل تحقيق نتائج موضوعية وعادلة.

¹ صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص ص، (373، 374).

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، (القاهرة: بدون مكان نشر، 2000)، ص 335؛ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 443؛ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، (تر: محمد سيد احمد عبد المتعال)، (المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، 2003)، ص 323.

✓ قيام الرؤساء بمتابعة أداء العاملين لفترة زمنية محددة في نظام التقييم، ثم مقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم المحددة.

✓ التغذية العكسية لنتائج التقييم وتقييم الطرق المستخدمة، أي وضع التقرير النهائي للأداء يطلع عليه كل من إدارة الموارد البشرية والمعنيين بعملية التقييم (العاملين).

المطلب الثالث: إدارة عملية التقييم و الصعوبات التي تواجه تقييم أداء الموظفين:

الفرع الأول: تنقسم هذه النقطة إلى العنصرين الهامين التاليين:¹

• **مسؤولية تقييم أداء الموظفين:** تعد إدارة الموارد البشرية المسؤول عن تقييم أداء العاملين بوضع وتصميم نظم للتقييم، ويتم التنفيذ والحصول على معلومات الأداء بالاعتماد على أحد المصادر التالية:

- 1- المشرف أو الرئيس المباشر للفرد: إن التقييم من خلال المشرفين هو المدخل التقليدي والأكثر استخداماً، كونهم أهم مصدر للحصول على المعلومات وهذا راجع إلى:
 - أ- امتلاكهم لمعرفة واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة؛
 - ب- توفر الفرصة لملاحظتهم المستمرة لأداء العامل وسلوكه أثناء العمل؛
 - ت- توفر الحافز لديهم للقيام بتقييمات دقيقة.

2- الزملاء: التقييم عن طريق الزملاء يسمى التقييم المتبادل، أين يكون زملاء العامل المصدر الأساسي للمعلومات عن أدائه، يستخدم هذا المصدر في حالات يصعب على الرؤساء فيها ملاحظة مرؤوسهم، أو في حالات يزيد فيها الاعتماد على العمل المشترك، ولأن الأفراد تتاح لهم فرصة ملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.

3- المرؤوسين: تستخدم بعض المنظمات هذه الطريقة لتقييم الرؤساء أو المشرفين عن طريق مرؤوسهم، فيصبحون المصدر الأساسي للمعلومات عن أداء الرؤساء.

4- الذات أو التقييم الشخصي: وهو اتجاه يعطي الحق للأفراد لتقييم أنفسهم، غير أنه لا يشكل تقييماً رسمياً وفي العادة يدرج مع تقييم الرئيس المباشر.

5- العملاء: يبرز هذا المصدر في تقييم أداء العاملين في مجال الخدمات، حيث يطلب من العملاء أو الزبائن تقييم أداء العاملين والحكم على أدائهم، كونهم الوحيدين الذين يلاحظون سلوك العامل.

6- الخبراء (مراكز التقييم): يمكن أن تستعين بعض المنظمات بأطراف مستقلة خارجية كمكتب استشارات متخصص لإجراء عمليات تقييم أداء الأفراد، يستخدم هذا الأسلوب غالباً لتقييم أحد أفراد الإدارة العليا في حال ترشحه لوظيفة أعلى. لا يمكن الحكم على أي مصدر من المصادر السابقة

¹ عمار بن عشي، اتجاهات التدريب وتقييم الأداء، ط1، (عمان: دار أسامة، 2012)، ص ص، (13 ، 62).؛ سلسلة المميزون الإدارية، تقييم الأداء، ط2، (بيروت: الشركة المصرية العالمية للنشر- لونجمان ومكتبة لبنان، 2010).

بأنه الأفضل، وللمحد من الآثار السلبية لاستخدام كل مصدر على حدة توصلت بعض المنظمات لاستخدام مصدر شامل هو:

7- تقييم 360°: يعتمد هذا التقييم في إمداد الإدارة والعاملين بالمعلومات عن الأداء على عدة مصادر: الرؤساء، الزملاء، المرؤوسين، العملاء، الشخص نفسه. ويرغم أن هذا الأسلوب يطبق على أداء شاغلي الوظائف الإدارية بمختلف مستوياتها، إلا أنه يمكن تطبيقه لتقييم أداء فئات أخرى، واستخدام نتائجه في العديد من النواحي الإدارية والإستراتيجية لموضوعية ودقة نتائجه مقارنة باستخدام كل مصدر على حدة.

• **توقيت تقييم أداء العاملين وصلاحيات الاطلاع على نتائجه:** يتم تقييم أداء العاملين مرة في السنة، لكنها فترة طويلة حتى يتذكر المدير جميع حيثيات أداء وسلوك العامل، وعليه فالحقائق غير ثابتة بالنسبة للمدير وهو ما دفع بالبعض للقيام بعمليات التقييم لعدة مرات في السنة، وأن يكون النظام مرنا حتى يستوعب المواقف الاستثنائية. وهناك ثلاث جهات تطلع على نتائج وتقارير الإنتاج، هي:¹

أ- الإدارة التنفيذية: أي المشرف والرئيس المباشر للفرد، هم المعنيون باتخاذ القرارات المؤثرة مباشرة في الفرد والموافقة عليها، وعليه فالرؤساء يحتاجون للاطلاع على التقارير من

حين لآخر حتى يستطيعون التعامل مع العاملين لوضع خطط تحسين الأداء؛

ب- إدارة الموارد البشرية: عادة ما تحتفظ هذه الإدارة بتقارير التقييم بهدف التوثيق، لأنها المسؤول الرئيسي عن عملية التقييم، وأيضا قد تعتمد عليها في تعديل أو تخطيط عديد وظائفها وممارساتها الأخرى؛

ت- العامل موضع التقييم: يعطى الأفراد حق الاطلاع على التقارير أوسجلات تقييم الأداء التي تمسهم، كجزء من سياسة المنظمة ولإعتبارات قانونية، وحتى يتعرف الأفراد على مستوى أدائهم والنقائص التي يعانون منها.

الفرع الثاني: الصعوبات التي تواجه تقييم أداء الموظفين:

إن التفاوت في طبيعة ومحتوى الأعمال المختلفة تجعل من غير الممكن الاستناد على الأسس الكمية نفسها لتقييم أداء جميع العاملين، وعليه فالإدارة تجد نفسها مضطرة لإتباع أسلوب التقدير الشخصي لتقييم الأداء، وهو أسلوب له عدة أخطاء تؤثر في فاعلية التقييم. أما أهم هذه الصعوبات:²

- **تأثر المدير بصفة معينة في المرؤوس:** قد يتأثر المدير بصفة معينة يتمتع بها المرؤوس لدى تقديره لمستوى أدائه، فيكون انطباعه الايجابي أو السلبى الذي يحمله عن الفرد متأثرا بمواقف معينة

¹ زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001) ، ص،97.

² صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره ، ص ص،(375-377) .

أوفترة زمنية معينة خلال تقييمه للفرد، وعليه فالانطباع قد لا يكون صحيحا ولا يكون عاكسا لحال الفرد ولا معبرا عن مستوى كفاءته وأدائه الحقيقي. وبالتالي يتأثر نجاح برنامج التقييم ككل.

- **التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء:** بعض الرؤساء في تساهلهم يمنحون مرؤوسيهم تقديرات عالية تفوق مستواهم الحقيقي، وذلك لتجنب حصول أي نوع من المشاكل معهم، حتى لا يؤثر التقدير الضعيف في حرمانهم من بعض الحوافز مثلا أو غيرها. ومن جهة أخرى هناك رؤساء متشددون في تقييم مرؤوسيهم، وهو أيضا يؤثر على فاعلية نظام تقييم الأداء.

- **التأثر بسلوك الأفراد في الفترة التي تسبق التقييم:** يتم التقييم عادة لفترة ستة أشهر أو سنة وعليه فهو يمثل تقديرا لكفاءة الفرد على مدى هذه الفترة، إلا أنه في بعض الأحيان يتأثر الرئيس بمستوى أداء الفرد وسلوكه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم، وعليه إذا كان أداء الفرد عاليا في هذه الفترة سينال تقديرا عاليا حتى لو كان أداءه غير ذلك في كل الفترة الخاضعة للتقييم، والعكس صحيح.

- **التحيزات الشخصية للمدراء:** يتحيز بعض المدراء لبعض الأفراد فيمنحونهم تقديرات مرتفعة لا تتسجم وحقيقة مستويات أدائهم الحقيقية، هذا التحيز قد ينبع من رباط العلاقات الشخصية أو بسبب المستوى الثقافي أو أي سبب آخر. هذه الحالات تحصل في ظل غياب معايير موضوعية للتقييم.

- **الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة:** يميل بعض الرؤساء لإعطاء تقديرات متوسطة لكل الأفراد لشعورهم أن الجميع يتمتع بمستويات متوسطة أو لعدم توفر الوقت الكافي لتدقيقهم في عملية التقييم، أو لعجزهم عن إدراك الفروق الحقيقية للأفراد. هذا الاتجاه يهمل الفروق الفردية للعاملين ويضر بالمتفوقين والتميزين منهم.

إن هذه الصعوبات تمس القائم بالتقييم، في حين أن هناك صعوبات أخرى يمكن أن نتناولها وفق التقسيم التالي:

- **صعوبات متعلقة بنظام التقييم:** وتشمل:¹

- عدم دقة معايير التقييم وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء: أي غياب معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء؛

- اختيار طريقة تقييم لا تتلاءم وجميع الوظائف: إذ تستخدم بعض المنظمات أو الدول معايير موحدة للتقييم وتعممها على جميع الإدارات دون مراعاة لمستوى وطبيعة الوظائف؛

¹ كول بليز جراهام، إدارة المنشآت العامة، (تر: محمد عبد الكريم)، (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1996)، ص ص، (201، 202).

- **عدم كفاءة نماذج التقييم:** لنماذج التقييم دور فعال في نجاح التقييم، فوجود نماذج واضحة سهلة وشاملة يشجع معد التقييم على تعبئته بإتقان وفي وقته؛
- عدم وجود أوصاف وظيفية دقيقة وواضحة لكل وظائف المنظمات يعتبر أحد الأسباب المؤدية لفشل التقييم؛
- **إعطاء ثقل موحد لجميع عوامل التقييم:** وذلك بإعطاء نفس الأهمية لكل بند يتم تقييمه؛
- صعوبة تحديد جميع العناصر المؤثرة في أداء الفرد، خاصة في حال استخدام نموذج موحد لكل الوظائف؛
- سرية التقييم وطغيان طابع العقاب عليه؛
- التركيز على جانب مرغوب أو غير مرغوب فيه في أداء الفرد المقيم من غير الجوانب الأخرى.
- **صعوبات متعلقة بإدارة الموارد البشرية:** تعد الجهة التي وضعت نظام تقييم أداء العاملين مسؤولة عن متابعتها والتأكد من عدم وجود مشاكل تعيقه، ومحاولة علاج المشاكل في حال وجودها. ومن أهم المشاكل المتعلقة بالإدارة:¹
- نقص النشرات الدورية من لوائح وأنظمة وإرشادات وتوجيهات تتعلق بتقييم أداء العاملين، وعدم وصولها لجميع الرؤساء المباشرين، يكون أحد أسباب عدم معرفتهم بالنظام وأهدافه واختلاف مفاهيمهم للمقصود منه؛
- عدم تدريب الرؤساء على طرق التقييم، فهم بحاجة لتدريب وتذكير مستمر بأساليب التقييم والأخطاء الشائعة وكيفية تفاديها.

الفرع الرابع: طرق تقييم الأداء:

هناك عدة طرق لتقييم أداء العاملين، والجهة المقيمة هي المخولة لاختيار الطريقة المتناسبة وطبيعة العمل وحجم المنظمة ونوعية نشاطها...؛ أما عن أبرز هذه الطرق فيمكن رصدها كما يلي:

الفرع الأول: الطرق التقليدية: ومن أبرزها:²

طريقة الترتيب: وهي من أقدم وأبرز الطرق، يرتب فيه المدير أو المشرف المباشر الأفراد حسب كفاءاتهم من خلال مقارنة كل فرد بأقرانه، ويوضع الأكثر كفاءة على رأس القائمة وأقلهم في نهايتها، ويؤخذ بعين الاعتبار عند تدريبهم بعض العوامل مثل مستوى الإنتاج، المواظبة، السلوك والتعاون مع الزملاء. هذه الطريقة جيدة في حالة تقييم عدد قليل من الأفراد، وعندما يكون القائم بالعملية قليل الخبرة بالطرق الأخرى. أما عن عيوبها فصعوبة التطبيق في حال العدد الكبير للأفراد المقيمين، إضافة إلى أن هذه الطريقة لا توضح الفروق في الكفاءة بدقة.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط2، ص، 286.

² صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص ص، (385 - 393).

- طريقة قائمة الصفات والتقدير: هي من الطرق الشائعة أيضا، حيث تحدد قائمة تضم مجموعة من الصفات الضرورية لأداء العمل مع عدد من التقديرات لكل صفة قد تكون رقمية أو نوعية، وكمثال عن درجات التقدير لكل صفة.

وفي حالات أخرى قد يتم تحديد وصف تفصيلي لكل تقدير عن كل صفة من الصفات المعتمدة في التقييم من أجل توحيد المعايير المستخدمة، مثال ذلك:
المعرفة بالعمل:

1. إمام غير عادي بكل نواحي العمل؛
2. إمام شامل تقريبا بنواحي العمل؛
3. معرفة كافية بنواحي العمل؛
4. معرفة غير كاملة بنواحي العمل؛
5. لا تتوفر لديه المعرفة اللازمة بنواحي العمل.

من عيوب هذه الطريقة إعطاء وزن متساوي لكل الصفات، واستخدام قائمة الصفات لكل الوظائف، في حين أن أهمية بعض الصفات في بعض الأعمال تفوق أهميتها في أعمال أخرى، كما أن الاحتمال النهائي لكل تقديرات الصفات يؤثر على أهمية صفات عن أخرى.

طريقة التوزيع الإلزامي: هنا يتم تقييم العاملين وفق المنحنى الطبيعي والذي يشير إلى أعداد كبيرة من الأفراد تكون قريبة من الوسط الحسابي (متوسط الكفاءة) ونسبة قليلة من المتفوقين، ونسبة قليلة من منخفضي الكفاءة. وتبعا للدراسات الإحصائية للتوزيع العادي فإن مجموعة الأفراد العادية تتفاوت كفاءاتهم وفق النسب التالية مع التقدير المستحق:

جدول رقم (1-3): طريقة التوزيع الإلزامي.

امتياز	كفاءتهم عالية جدا	10%
جيد جدا	كفاءتهم عالية	20%
جيد	كفاءتهم متوسطة	40%
مقبول	كفاءتهم اقل من المتوسط	20%
ضعيف	كفاءتهم منخفضة	10%

المصدر: الجدول من انجاز الطالبة.

رغم أن هذه الطريقة تحقق عدة مزايا عند تطبيقها كأسس المحددة لعملية التقييم بدل التعميم، إلا أن هناك نقاط ضعف إذ أنه قد لا يتوفر العدد الكبير للأفراد المطلوب تقييمهم حتى يقسموا ضمن الفئات السابق الإشارة إليها، كما قد لا تتوفر نسب التوزيع نفسها بين ممتاز وضعيف في مجموعات الأفراد المختلفة.

- طريقة الاختيار الإلزامي: أن الطرق السابقة تعاني من التحيز الشعوري أو اللاشعوري للمدير لأفراد معينين، ولعلاج هذه النقطة جاءت طريقة الاختيار الإلزامي، أين لا يدرك المدير كيف تفسر الأجوبة وعليه لا يمكنه محاباة أفراد أو إعطائهم تقديرات أعلى أو أقل مما يستحقون. وهذه

الطريقة هي تطوير لطريقة التوزيع الإجباري وهي تسهل مهمة القائمين بعملية التقييم. وتقوم على أساس تكوين مجاميع من الجمل تضم كل مجموعة أربع جمل، اثنتان منها تمثل صفات مرغوبة واثنتان تمثل صفات غير مرغوبة في أداء الفرد. وعند التقييم يختار المدير جملتين فقط واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة في أداء الفرد وأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوبة في أدائه. من إيجابيات هذه الطريقة أنها تقلل من المحاباة والتمييز، لكنها لا تخلو من العيوب كضرورة تعديل مكوناتها باستمرار، أيضا أنها تفترض ضمنا عدم الثقة بالمدراء لدى تقييمهم للمرؤوسين وهو ما قد يسبب نفورهم من استخدامها.

أما الطريقة المعمول بها في القانون الأساسي النموذجي الذي نصت مادته 84 على أنه يتراوح جدول التتقيط السنوي من 0 إلى 10. إلا أنه من الناحية العملية مازالت معظم القطاعات الإدارية تعمل بسلم التتقيط الناتج عن تطبيق المرسوم 66 - 149 المؤرخ في 2 جوان 1966،

جدول رقم (1-4): طريقة قائمة على الصفات والتقدير

الملاحظة	العلامة
ممتاز	العلامة التي تعلق 18
جيد جدا	العلامة بين 16 و 18
جيد	العلامة بين 13 و 16
متوسط	العلامة بين 10 و 13
رديء	العلامة التي تقل عن 10

المصدر: الجدول من انجاز أ. فوزية شرقي.

ومن عيوب هذه الطريقة نذكر التالي:

1. طابعه السنوي المرتبط بإعداد جداول الترقية النهائية وذلك قبل 15 ديسمبر من نفس السنة.
2. صيغته الشمولية المرتبطة بالممارسة الإدارية أكثر منه إلى مضمون النصوص؛ فالعلامة تشمل كل المعايير.
3. غياب الجو التحفيزي والتنافسي للرفع من مكانة الوظيفة العمومية و مردوديتها.
4. أصبح هذا الإجراء مجرد عمل بيروقراطي لا يتفق ومنطق تثمين الموارد البشرية.

إضافة لذلك أنّ التقدير العام الذي تكتمل به استمارة التتقيط في كثير من الأحيان لا تتناسب مع العلامة الممنوحة للموظف ولا تعبر بصفة موضوعية على إمكانيات الموارد البشرية للإدارة؛ ومما يستخلص أنّ الإدارة مدعوة إلى تثمين مواردها البشرية من خلال الاعتماد على طرق أكثر موضوعية وعدلا لتقييم الموظفين. بالرغم من القفزة النوعية التي جاء بها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية (

الأمر 06-03 السابق الذكر) في ميدان التقييم وإشارته الواضحة إلى الأدوات العصرية في التسيير لتطبيق هذه المفاهيم تبقى مرهونة بصدور النصوص التطبيقية المناسبة لإعادة الاعتبار لوظيفة تسيير وتأمين الموارد البشرية وتأمين العمل الإداري.

- **طريقة الأحداث المهمة أو الحرجة:** هي من الطرق الجيدة إذا استخدمت بشكل جيد، ومفادها أن يتابع المشرف المباشر أداء العاملين باستمرار ويسجل الأحداث الايجابية والسلبية التي يؤدونها، وتسجيل أداء كل فرد تجاه الأحداث المهمة كل ذلك في سجل خاص. وهو ما يوفر معلومات دقيقة ومفصلة عن أداء الفرد، وبالتالي تقييمه على أسس موضوعية بعيدة عن الحكم الشخصي والتحيز.

هذه الطريقة مكلفة من حيث الوقت والجهد لكن المدير يتعود عليها مع الوقت، وعيبيها الوحيد هو تفسير الوقائع والأحداث الواقعية والذي يتأثر بعوامل أخرى غير موضوعية.

الفرع الثاني: الطرق الحديثة:

لمعالجة جوانب الخلل في الطرق التقليدية اتجهت الإدارات الحديثة لاعتماد مدخل سلوكي جديد " الإدارة بالأهداف"، والذي تزايد الاهتمام به منذ كتب عنه "بيتر دركر" سنة 1954 وهو نظام يمثل دورة تبدأ بدراسة أهداف المنظمة العامة وإليها تنتهي عملية التقييم وتكرر العملية عدة مرات.

1. **طريقة الإدارة بالأهداف:** من الطرق الحديثة التي تستلزم تحديد مسؤوليات المدير في ضوء الأهداف الكلية للمنظمة مما يساعده في تخطيط أدائه وقياسه وكذلك قياس أداء مرؤوسيه على ضوء النتائج المحققة، التي يجب أن تكون متوافقة مع نواحي مسؤولية كل مدير. ويجب التأكيد على أن نجاح نظام الإدارة بالأهداف يتضمن ثلاثة جوانب:¹

1. الإدارة بالأهداف تمثل نظاماً للإدارة وليس عملاً مضافاً لعمل المدير؛
 2. على المدير الذي يتبع هذا النظام في إدارته أن يقوم بتوزيع السلطة التي يمتلكها؛
 3. نظام الإدارة بالأهداف يستلزم تغييراً سلوكياً من جانب كل من الرئيس والمرؤوس.
- ولهذا النظام إيجابيات تتمثل في:

- 1- ينقل التركيز والاهتمام من التقييم الشخصي إلى التقييم الذاتي، ومن التركيز على الماضي إلى التركيز على المستقبل؛
- 2- يساعد العاملين في تحقيق أهداف أكثر واقعية، ومنحهم فرصاً ممتازة في اكتشاف بعض المشاكل التنظيمية وابتكار طرق مناسبة لحلها وترجمة أفكارهم إلى عمل؛
- 3- تحديد التدريب اللازم والتنمية الإدارية الفعالة المطلوب تحقيقها؛

¹ صالح عودة سعيد، المرجع سبق ذكره، ص، 397.

- 4- شعور الفرد بالإنجاز والنمو والتقدم بمقارنة أدائه وأهدافه الخاصة وليس وأهداف زملائه؛
- 5- تتفق الإدارة بالأهداف والمبدأ النفسي الذي يشير إلى أن الأفراد العاملين يعملون بشكل أفضل عندما تكون أمامهم أهداف محددة ويسعون لتحقيقها على فترات زمنية محددة؛
- 6- هو نظام يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في تحديد أهدافهم، وهو ما يعطيهم دورا أكثر ايجابية في تحقيق أهداف المنظمة، ويزيد شعورهم بالتحكم في بيئة العمل ويقلل اعتمادهم على رؤسائهم المباشرين.

بالمقابل هناك عيوب لهذا النظام أبرزها:

- 1- قد يكون سببا في زيادة الصراع بين الرئيس والمرؤوس، خاصة عندما يتم مناقشة أهداف المرؤوسين وأساليب العمل المطلوبة لتحقيقها؛
- 2- عملية تحديد الأهداف سهلة وخالية من التعقيد على مستوى الإدارة العليا، أما في حالة الأعمال التنفيذية الروتينية فهي عملية صعبة ومعقدة بسبب عدم وضوح أهداف محددة ودقيقة لهذه الأعمال؛
- 3- يركز هذا الأسلوب على مستوى الأداء المحقق وبلوغ الأهداف دون اهتمام كبير بالطريقة التي تحقق بها الأهداف.
- 4- يفترض أن يكون المدير مستوعبا لواجباته وصلاحياته جيدا وحدود وأبعاد منصبه، واختصاصاته بشكل دقيق وبالتالي الطريق المناسب لتحقيق أهداف المنظمة، وهي افتراضات لا تصلح على جميع المدراء؛
- 5- تحتاج هذه الطريقة لوقت وجهد غير عاديين نتيجة عمليات التشاور والمناقشة الدائمة بين الرئيس والمرؤوس؛
- 6- هناك من المدراء من لا يتحمس لهذه الطريقة لأنها تسمح بمشاركة الأفراد، وهو شيء غير مألوف لهم زائد اعتيادهم على رقابة مرؤوسيه.