

الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة الحكومية

عبد المعطي محمد عساف
كلية التجارة - جامعة الكويت

مقدمة

في ظل الدور المتعاظم الذي أصبحت تقوم به الدولة المعاصرة، أو تطالب بالقيام به، في قيادة عملية التنمية الشاملة، أصبح من المحتم على أجهزة الإدارة العامة باعتبارها الأداة الأساسية التي تستخدمها الدولة في تنفيذ سياساتها ومخططاتها التنموية، أن تطرح على نفسها بعض الأسئلة الأساسية:

هل يمكن الاضطلاع بهذا الدور؟ وهل الأوضاع الإدارية الراهنة مؤهلة بنائياً ووظيفياً وعلائقياً لذلك؟ وهل يمكن ضمان الاستمرارية على هذا الطريق؟ وماهي المقومات الأساسية التي لا بد منها لتوليد القدرة الذاتية على الحركة في هذه الاتجاهات؟ وماهو المتاح؟ وماهو الممكن؟

وحين تبدأ الدولة مسيرتها التنموية بعد محاولة الاجابة الموضوعية والدقيقة على التساؤلات السابقة، وربما غيرها، يكون من اللازم على الأجهزة الإدارية وقياداتها، أن تقوم بين كل مرحلة وأخرى، أو بعد كل فترة زمنية، بطرح تساؤلات أخرى لا تقل أهمية عما سبق وأهمها:

أين نقف الآن؟ وماهو مقدار الفجوة بين المنجز والمستهدف؟ وماهي المتغيرات الأساسية التي حكمت حركتنا، سلبي أو إيجاباً، ومامدى أهمية كل متغير منها في التحكم في هذه الحركة؟ وماذا عن المرحلة الآتية وعن المستقبل؟ وكيف يمكن أن نعدل أو نغير أو نطور استراتيجيات عملنا، واساليبنا، ونتعامل مع المتغيرات المستجدة والمتوقعة؟

وبمراجعة هذه التساؤلات والتبصر في أغراضها، يمكننا أن نجد أنها كلها تتمحور حول محور رئيسي يتمثل في ضرورة تحديد بعض الأحكام أو التقويمات عن طبيعة الأهداف وعن حدود القدرة وعن وتيرة الحركة، بكل مايتصل بهذه من متغيرات ومحددات. وانه لا يمكن بأية حال الحديث عن تحديات تنموية، وعن استراتيجيات وممارسات لمواجهة هذه التحديات، دون القيام بعمليات تقويم مستمرة كشرط لتحديد المواقع ونقاط الانطلاق على خارطة الحركة.

وإذا كان هذا يمثل منطلقا عاما لتحديد أهمية التقويم، وللربط بينه وبين فكرة إصدار الأحكام. فإنه يمكن ببساطة إسقاط الفكرة المستفادة من هذا على موضوعنا المتعلق بالعاملين في أجهزة الإدارة العامة، باعتبار العاملين يمثلون أحد أهم عناصر النظام الإداري، وذلك عبر التساؤلين التاليين:

هل يجب أن نحكم على العاملين في منظماتنا ووحداتنا الإدارية؟ وكيف يمكننا أن نجري هذه العملية ونتعامل مع كافة العناصر والمحددات أو المتغيرات المتعلقة بها؟

ان الاشارات السابقة لاتجعلنا نقف ونحن نتعامل مع التساؤل الأول أمام عملية اختيار، حيث لا مجال للاختيار بين أن نحكم على العاملين ونقومهم وبين أن لانقوم بذلك، فالعاملون جزء لايتجزأ من أية منظمة، وهم بالدرجة الأساسية عماد حركتها، وأساس وجودها. حتى من الناحية الفلسفية الواقعية العامة، فإنه لايمكن أن توجد فرصة للأختيار أمام هذا التساؤل وذلك على اعتبار أنه لا يوجد أي شخص بمعزل عن حالة من حالات العلاقات مع الناس أو البيئة من حوله، يتأثر بهم ويؤثر فيهم، وأنه لايمكن أن تكون هذه العلاقات طبيعية وموضوعية، حتى ولو كان الحديث عن علاقات الانسان بالبيئة الطبيعية حوله، دون أن تتم عملية تحديد للعلاقة، وإعادة التحديد لها على ضوء من التقويم والحكم الأولي في بداية تنظيم العلاقة، أو على ضوء من التقويم والحكم المستمر خلالها.

ومن هنا، يصير لابد من إيلاء التساؤل الثاني جل الاهتمام، وذلك حتى يتم اجراء التقويم وإصدار الأحكام بالاستناد الى عملية مدروسة وموضوعية، وهذا ماسوف يمثل لب (محل) موضوعنا في هذه الدراسة ومحور تحليلاتنا. وسوف يكون تركيزنا على العناصر الأساسية التالية:

أولا : مفهوم تقويم أداء العاملين.

ثانيا : مداخل التقويم.

ثالثا : محاور عملية التقويم.

رابعا : مقاييس التقويم وطرقه.

خامسا : محددات عملية التقويم.

وسوف يكون منهجنا في هذه الدراسة منهجاً تحليلياً صرفاً، وذلك في محاولة لاستعراض أهم الأفكار المتصلة به، وتوضح أوجه عدم التكامل فيها، وتحليلها التحليل الكافي الذي يمكننا من إعادة غمذجتها ضمن نموذج أفضل، سوف نحرص على تحديده خلال هذه الدراسة ليكون أهم مبرر لها.

مفهوم تقويم العاملين وأهدافه

قد توجد بعض الاختلافات حول المسمى «كمركب لغوي» لهذا المصطلح، فبينما نجد إن هنالك من يطلق على ذلك مسمى «قياس الكفاءة»، أو تقويم الكفاية «أو تقويم الفعالية» نجد أن هنالك مسميات أخرى كمسمى «تقويم العاملين»، أو تقويم الموظف... الخ. (عقيلي، ١٩٧٠) إلا أن التدقيق في هذه التراكيب يؤكد أن المسميات الأولى لاتتعلق بالموظفين أو العاملين فحسب، بل هي مسميات تنصرف لكل مايتعلق بعناصر العمل والإنتاج، وذلك على اعتبار أن مفاهيم الكفاية، الكفاءة، الفعالية، تمثل غايات عليا تسعى المنظمات المعاصرة الى التوصل اليها عن طريق حشد كافة الجهود والطاقات المادية والبشرية والتنظيمية... أما المسميات الأخرى فلا يوجد فارق بينها الا في حالة «المفرد» المثلة في الثاني وحالة «الجمع» المثلة في الأول. أما القول «تقويم أداء العاملين» فلا يكاد يختلف عن هذين المسميين الآخرين إلا بإضافة كلمة «أداء» وذلك حتى لايتولد الاعتقاد بأن عملية التقويم تستهدف الأشخاص لذاتيهم بمعزل عن الاعمال والواجبات التي يؤدونها، أما إذا تم تدارك هذه الناحية فستختفي الاختلافات بين الوضعين، وقد يصير من الملائم القول تقويم العاملين وذلك كمصطلح يبدو أكثر شمولاً من مجرد القول تقويم أداء العاملين الذي قد يعطى إحاء بأن عملية التقويم تنصب على الأداء فحسب.

أما من الناحية الموضوعية فإن تحديد المفهوم يتمثل في الكشف عن العناصر الأساسية التالية وتحديدها (Fleishman, 1970: 115-117) وهي:

أولاً: كيف ينظر الموظفون الى واجباتهم وأعمالهم؟ وكيف يقومون بهذه الاعمال؟ وهل يتحركون في اتجاه الأهداف الاساسية المحددة لهم ويقترّبون منها؟؟

ثانياً: ماهي نقاط الضعف التي يبدو أنهم يتسمون بها، او التي تبرز كعقبات تعترض طريقهم؟ وما هي السبل لحلها ومجابهتها؟

ثالثاً: ماهي نقاط القوة التي تميزهم إو التي تبدو كعوامل مساعدة يمكنهم الاستفادة منها في أثناء تأديتهم لأعمالهم؟ وماهي السبل لضمان استمرارها وتدعيمها والاستفادة الأمثل منها؟

رابعاً: مامدى انسجامهم مع طرق العمل وسياساته المحددة لهم من قبل الإدارة؟

خامسا: مامدى قدرتهم على تطوير ذاتياتهم وقدراتهم الإبداعية التي تضمن نجاحهم في المستقبل؟

سادسا: مامدى توافر العناصر ذات الطاقات الاستثنائية والمبدعة؟ وكيف يمكن الاستفادة منها بصورة أكثر فعالية؟

وهكذا تبدو عملية التقويم وكأنها محاولة لتحليل الموظفين بكل مايتعلق بهم من متغيرات، أو صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية، أو فكرية، أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط الضعف والقوة، والعمل على مواجهة الأولى وتعزيز الثانية، وذلك كضمانة أساسية لضمان فعالية المنظمة في الحاضر، ولضمان تطورها واستمرارها وفعاليتها في المستقبل أيضا، ومن هنا يتضح أن عملية التقويم تتميز بثلاث خصائص أساسية هي :

أولا : أنها عملية مخططة ومستندة الى قواعد وأساليب محددة بشكل موضوعى وواقعى ومنسجم مع الحالة التي تعقد هذه العملية لأجلها.

ثانيا : أنها عملية إيجابية لاتسعى لكشف العيوب والأخطاء فحسب، كما لاتسعى الى مجابهة ذلك بالعقاب أو الحساب اللاذع، كما قد يترأى للبعض أحيانا.

ثالثا : أنها عملية حركية (ديناميكية) مستمرة، وإذا كان استخراج نتائجها النهائية يتم على فترات متباعدة أحيانا. أو طبقا لمراحل يتفق عليها، فان هذا لايعنى أن هذه العملية موسمية، بل هى من الناحية الفعلية عملية يومية، بل ولحظية، وما النتائج النهائية الا تعبيرا عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومى .

وحتى نستكمل فهمنا للمحتوى الموضوعى لهذا المفهوم، لابد من إبراز أهم الأهداف التي يمكن تحقيقها عن طريق عملية التقويم وذلك توكيدا للفكرة المعروفة التي مفادها؛ أن الأمور تتحدد بغاياتها، ونحن هنا لانستهدف الاستغراق في ابراز اية أهداف تفصيلية، وذلك لأن هذه المسألة لاتتم إلا إذا كنا بصدد دراسة حالة واقعية معينة، وانما نكتفي بالإشارة الى بعض الأهداف العامة التي يبدو أنها تمثل قواسم مشتركة لدى الباحثين أو المعنيين بالأمر.

وأهم هذه الأهداف ^(١) (Feldman, 1983: 32 - 41; Fleishman, 1970: 116 - 118) :

- ١ - المساعدة في تحديد سياسات الترقية، أو النقل، أو الفصل، أو المكافأة، أو غير ذلك من الحوافز أو العقوبات.
- ٢ - اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين كأساس يتم عليه تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ٣ - اكتشاف العناصر النابغة أو المتفوقة، وتحديد مجالات أو نقاط إبداعها.

- ٤ - مساعدة المشرفين أو الرؤساء المباشرين على تعلم كيف يمكن أن يقيم الرؤساء رؤسيتهم.
- ٥ - المساعدة في تحديد الأعمال والمهام أو التوكيلات التي يناط أمر إنجازها بالموظفين في ضوء قدراتهم وأمكاناتهم وطاقاتهم.
- ٦ - الاستفادة من ذلك في رقابة ومتابعة تصرفات الموظفين بشكل عام، وفي إجراء مقابلات معهم واختبارهم بصورة أكثر تحديداً.
- ٧ - المساعدة في تحديد سبل تطوير الموظفين وفي دفعهم لتطوير أنفسهم.
- ٨ - خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق توكيد هذه الثقة والعدالة في التقويم والموضوعية في إصدار الأحكام.
- ٩ - الاستفادة من ذلك في تحديد سياسات الأجور والمرتبات وغيرها من السياسات الأخرى ذات الصلة.
- ١٠ - تحديد تكاليف العمل الأنساني وإمكانية ترشيد السياسات الإنتاجية وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.

وهكذا يمكننا استناداً الى هذا المفهوم لعملية تقويم الأداء ولأهدافها الأساسية، أن نستنتج مدى الأهمية التي يمكن أن تعقد عليها داخل المنظمة، ويتمثل ذلك في أنها تمثل القاعدة التي تعتمد عليها كافة السياسات العامة للمنظمة، كما تتحدد على أساسها الأوضاع المستقبلية، وهي بذلك تمثل الأساس في تحديد علاقات العمل ومناخه والى الحد الذي قد تتحدد على أساسها درجات الروح المعنوية، ودرجات الرضا والقبول، وتوازنات المناخ التنظيمي والوظيفي، كما تستند اليها كافة عمليات المساءلة والرقابة. ومن هنا يصير من الضروري العمل على ضمان أن تكون عمليات التقويم متوخية العدالة، وأخذة في الاعتبار هذه المسائل المختلفة، ضماناً لنجاحها.

مداخل عملية التقويم :

هناك زاويتان رئيسيتان يمكن من خلالها الأمام بأهم المداخل المتعلقة بعمليات تقويم العاملين :

الزاوية الأولى : وهي التي تتعلق بهادفية عملية التقويم، وهنا نجد أنفسنا أمام مدخلين رئيسيين هما: المدخل الكلي الذي يحاول أن يتعامل مع كافة المتغيرات المتعلقة بالموظفين لإعداد تقويم شامل لكل منهم. ويتم ذلك خدمة لأهداف الإدارة الخاصة بسياسات التوظيف بكاملها غالباً أو كجزء في عملية تقويم، أو إعادة تقويم المنظمة المعنية برمتها. والمدخل الجزئي، وهو الذي يؤدي الى التعامل مع الموظفين لإعداد تقويمات خاصة تتطلبها عمليات تنفيذ بعض الأهداف الجزئية. وهنا سنجد أن التركيز لا يتناول كل

المتغيرات، وينحصر في المتغيرات ذات الصلة بالهدف المطلوب. ومن الأمثلة على ذلك، التقويمات الجزئية الخاصة بسياسات الترقية، أو بتحديد الاحتياجات التدريبية، أو بتحديد تكاليف العمل الإنساني، أو تحديد سياسات الأجور والمرتبات... الخ. وهنا لابد من توقع الاختلاف بين طرق وتصاميم نماذج التقويم حسب كل حالة: (Fleishman, 1970: 104 - 110)

ومما ينبغي قوله في هذا السياق حول هذه المسألة، أنه ليس من المفضل التحيز لمدخل دون آخر، وذلك لأنه من السهل تقديم التبريرات الكافية عن أهمية التحليل والتقويم الكلي، وخاصة في أعقاب المراحل الأساسية في حياة المنظمة، أو عند التفكير في إعادة وضع السياسات الوظيفية لها، وكذلك الأمر بالنسبة للمراحل الجزئية، ولكن الذي يمكن التأكيد عليه في هذا المقام ملاحظة أساسية مفادها، ضرورة الحرص أثناء عمليات التقويم الجزئية على الاعتراف بأن النتائج الجزئية لن تكون بنفس درجة الدقة، كما الحال في الحالة الكلية، كما أنه لابد أن تتم عمليات التحليل الجزئي في إطار كلي، وذلك حتى لا يبدو كل جزء وكأنه منفصل عن بقية الأجزاء الأخرى.

الزاوية الثانية : وتتعلق بفلسفة عملية التقويم ذاتها، وهنا نجد أنفسنا أمام فلسفتين تمثل كل واحدة منها مدخلا للتقويم، وتمثل الأولى في النظرة الى عملية التقويم على أنها عملية قياس مباشرة وتستهدف الوصول الى نتائج ومحددات نهائية وتفصيلية، وتمثل الثانية في النظرة الى عملية التقويم بأنها عملية نظامية (أى تنظر الى الحالات التي تسعى لتقويمها كنظام تحكمه متغيرات مختلفة ومتفاعلة) وتستهدف تقديم نظرة إجمالية الى الحالة المعنية والمتغيرات التي تتصل بها، والانتهاء الى حكم عام حولها، (Klinger, 1979: 115 - 120; Fleishman, 1970: 17 - 25).

وكما هو الحال بالنسبة للمداخل السابقة فإنه ليس من السهل التحيز هنا لمدخل دون آخر. وذلك لأن الاختيار بينهما يعتمد على طريقة التقويم المتبعة والهدف منها، فاذا كنا أمام مسألة عامة، وليس من السهل تحديد متغيراتها بصورة نهائية، أو غير قابلة للقياس، كقياس الاستقلالية أو المباداة، أو الصدق... الخ. فإنه يمكن الاستعانة بالمدخل الأخير، أما إذا كان أمكن تصميم نماذج مفصلة للقياس، وكانت الحالة التي يتم التقويم لخدمتها تفترض الاستغراق في التفاصيل، كقياس حالات الانتظام بالدوام الرسمي، أو معدلات الدوران الوظيفي، أو غير ذلك، فإنه يكون من المفضل اتباع المدخل الأول. وعلى أية حال فإنه يمكن القول بأن المدخل الأخير يكون أكثر أهمية عندما نستهدف تقويم العاملين في المستويات الإدارية العليا، والوسطى العليا، حيث التركيز في هذه الحالات يكون على الخصائص ذات الطابع الشمولي والعام، وعلى القدرات التجريدية. أما في حالة المستويات الأخرى دون ذلك، وخاصة بالنسبة للوظائف الفنية والتخصصية

الدقيقة، فإنه يمكن التوصية بالمدخل الأول على اعتبار أن نجاح العمل في هذه المستويات يعتمد على القدرات التخصصية والفنية الدقيقة (التفصيلية). (Hill, 1979: 2 - 10).

محاوَر عملية التقويم

وتعرف المحاور بأنها تلك العناصر أو المتغيرات الرئيسية التي يتم إجراء عملية التقويم على أساسها وفي ضوئها، وهنالك في تقديرنا عدة محاور رئيسية هي:

أولاً: محوَر معدلات الأداء، ويقصد بذلك أنه يتم تقويم الموظفين بالاستناد الى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم، وطبقاً لمعدلات أداء يتم تحديدها على مستوى المنظمة أو الإدارة المعنية.

وَرغم أهمية هذا المنهج في التقويم حيث انه يوفر أساساً موضوعياً للحكم على العاملين وعلى صلاحياتهم للوظائف المنوطة بهم - إلا أنه يمكن أبراز عدد من التحفظات التي لا تجعله منهجاً «كافياً» في هذا المجال، وأهمها:

أ - أن التقويم على أساس هذا المحور يوفر قياساً وحكماً على صلاحية العاملين في الحاضر والأعمال والوظائف الراهنة، إلا أنه غير قادر على توفير مثل هذا الحكم عن الصلاحية في المستقبل. علماً بأنه لا يمكن لأية منظمة مهما كانت أن تهمل هذا البعد وهي تقوم بالتخطيط لحركتها (هاشم، ١٩٧٢: ٧٢).

ب - أن وضع معدلات محددة للأداء يمثل مهمة غاية في الصعوبة والتعقيد، وذلك إما لوجود بعض الأعمال أو الوظائف التي ليس من الممكن وضع مقاييس محددة لها، وخاصة في قطاع الخدمات الحكومي (Klinger, 1979: 28) وإما لأن هنالك بعض الأعمال التي تبتعد معدلات أدائها كثيراً عن نقطة المعدل العام للأداء في المنظمة المعنية، وبالتالي فإنه سيكون من غير المنطقي إخضاع هذه الأعمال لنفس المقاييس الخاصة بالوظائف التي تقع معدلاتها في منطقة الوسط أصلاً. وقد يكون في الزام الموظفين بالمعدلات العامة، ما يؤدي ببعضهم الى الإحباط إذا كان معدل الأداء في منطقته الوظيفية أدنى بكثير من نقطة الوسط، أو يؤدي ببعضهم الى الملل واللامبالاة والكسل إذا كان معدل الأداء في منطقته أصلاً أعلى بكثير مما هو في نقطة الوسط.

هذا، وقد يتم تحديد معدلات أداء لكل وظيفة من الوظائف، وذلك بالاستناد الى دراسة مباشرة للعمل بكل متغيرات الحركة والزمن والجودة والتكلفة، أو بالاستناد الى حالات الاداء خلال سلسلة زمنية سابقة، واستخراج متوسط عام لها، وفي هذه الحالة فإنه قد يصير من الشاق على إدارة المنظمة أن تقوم بهذه المهمة

التي تبدو منطقية وموضوعية، وتخفف بعضها من التحفظات على هذا المنهج، وذلك لأن التنفيذ العملي يختلف في متطلباته وصعوباته عن مجرد التحديد النظري، وتمثل الصعوبة بالدرجة الأساسية في صعوبة عمليات القياس المباشرة لكثير من جوانب الأداء، أو في صعوبة الاحتفاظ بسجلات تفصيلية عن معدلات الاداء لكافة الوظائف مهما كانت فرعية، مما لا ييسر الوصول الى معدلات أداء معيارية في جميع الحالات.

ج - أن النجاح في تحقيق معدلات عالية للأداء لا يمثل مؤشرا كافيا ونهائيا على فعالية وكفاءة الأشخاص المعنيين، وذلك على اعتبار أن هذا النجاح قد يأتي نتيجة لتوافر عوامل أخرى لم تتح للآخرين. (Hill, 1979: 5-15, 160-170) وقد أشار «فيدلر» إلى أن هنالك كثيرا من العوامل التي يمكن من خلالها تحقيق نجاح القادة والمديرين مثلا وإن كانت الإمكانيات الذاتية أقل بكثير من هذا المستوى، وذلك كتوافر الإمكانيات الكبيرة، أو كمنح القائد سلطة عالية، أو لتعامله مع موظفين آخرين تسهم سلوكياتهم بالتعاون والالتزام... الخ. وبالتالي فإنه لا يكون من العدل أن يتم تجاهل هذه العوامل أثناء عملية التقويم، الأمر الذي يقلل من دقة الحكم من خلال هذا النهج فحسب. (Fiedler, 1967: 22-24).

ثانيا: محاور الصفات الشخصية، حيث تصبح عملية التقويم بالاستناد الى هذا المحور معنية بالبحث عن بعض الصفات المحددة في الموظفين الذين نسعى لتقويمهم، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه، كالتعاون، أو الالتزام، أو المبادأة أو الانتهاء، أو الصدق... الخ، وقد تكون ذات صلة بالعمل، كقدرته على الإنتاج، أو دقته في الاداء، أو حرصه على مصلحة المنظمة، أو قدرته على تحسين وسائل العمل أو أساليبه... الخ.

وكالحال بالنسبة لموقفنا من المحور السابق، فإننا إذ نقدر أهمية الصفات الشخصية أثناء عمليات التقويم إلا أنه لا يمكن الاستناد إليها لوحدها، وقد حاول بعض الباحثين الاستناد الى هذا المنهج في تفسير ظاهرة القيادة ولم يتمكنوا من تقديم الأسانيد التي تؤكد موقفهم. وأنه يمكن استعراض أهم جوانب النقد الذي وجه لهم في هذا المقام، وأهمها (عساف، ١٩٨٢):

أ - صعوبة تقديم حصر كامل ونهائي للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين حتى يكونوا موظفين فعالين أو اكفاء. وأن محاولة استعراض المحاولات المبذولة في هذا المجال تكشف عن تباينات كبيرة.

وقد أثبتت عملية مسح شملت (١٨) شركة في الولايات المتحدة أن هنالك اهتماما بحوالي (٣٥) صفة أو خصيصة، وذلك في الوقت الذي لوحظ فيه عندما نظر لنماذج الاجابات بصورة منفردة أن أيا من هذه النماذج لم يذكر أكثر من ١٩ صفة، علما بأن بعضها ذكر (١٠ صفات) وأقلها ذكر (٤) صفات، وفي ذلك دلالة واضحة على مدى التباين في التقدير. (Fleishman, 1970: 121).

ب - اختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات وبعضها من حيث علاقتها بالعمل بالدرجة الأساسية، وكذلك الأمر بالنسبة للصفة الواحدة التي تبدو أن أهميتها النسبية تختلف من موقف لآخر حتى بالنسبة للشخص الواحد.

ج - صعوبة قياس معظم الصفات، وخاصة التي تتصل بالزاوية القيمة للأشخاص المعنيين، الأمر الذي يجعل عملية التقويم عرضة للاجتهادات والتحيزات الخاصة لدى المقومين.

د - أنه ليس من الممكن عزل أية صفات لأي شخص عن الظرف الموضوعي الذي يعيش خلاله ويعمل فيه، وبالتالي فإنه لا بد من أخذ هذه الظروف بالاعتبار حتى تكون عملية التقويم متسمة بقدر مقبول من الموضوعية والدقة.

وحتى يمكننا ترشيد هذا المنهج حتى يكون من الممكن الاستعانة به، فإنه لا بد من استكماله بالاستناد لمنهج أخرى من جهة، كما أنه لا بد من الدقة عند اختيار الصفات التي سيتم اعتمادها كأساس للتقويم، وهنا فإنه يمكن التركيز على الصفات التي تتوافر فيها الشروط التالية. (عقيلي، ١٩٧١: ٤٧)

- ١ - أن تكون صفات ممكنة الملاحظة والمتابعة من المقومين أثناء ممارسة الموظفين للأعمال المختلفة.
- ٢ - أن تكون الصفات المحددة متميزة بالعمومية، ومهمة بالنسبة لكافة الوظائف التي يستهدف تقويم الموظفين القائمين عليها.
- ٣ - أن تكون الصفات متميزة عن بعضها إلى الحد الذي يحول دون التشابك بين متغيراتها أو عناصرها الفرعية، أو معانيها، وذلك من خلال تمييز الآثار التي يتوقع أن تترتب على كل صفة منها، ومن خلال تمييز مسمياتها.
- ٤ - أن تتضمن قائمة الصفات بعض الصفات التي تعبر عن أبداعية الموظفين وعن قدراتهم على التطوير والانتقال نحو المستقبل.

ثالثا: محور الهادفية، إن عملية التقويم تنسجم مع ما يسمى بأسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تعتمد المنظمة الى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف (بناء

على تشاور أو مشاركة، معه ومع رئيسه) على أن تتم مساءلته وتقويمه على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف حسب الفترة الزمنية المحددة، وطبقاً لأية مواصفات أخرى مقررة، ويستند هذا الأسلوب إلى الفكرة السائدة «أن الأمور تتحدد بأهدافها». (Pelissero, 1984: 122).

ورغم أهمية هذا المنهج في تحقيق درجة عالية من المرونة أثناء عمليات التنفيذ، وفي تقديم أساس موضوعي للتقويم، وخاصة أن الموظفين هنا لا يسألون إلا عن الأعمال الخاصة بهم مباشرة وبمستوى أداء لا يتحدد إلا بطبيعة وظائفهم، إلا أن هنالك بعض التحفظات التي قد ترد فتحول دون إمكانية التطبيق الدقيق، ودون تقويم النتائج النهائية المحددة تماماً وأهمها:

أ - التشكيك في إمكانية تحديد الأهداف بدقة مما يحول دون فهمها واستيعابها من قبل كافة الموظفين، وكذلك المشرفين بنفس الدرجة من الوضوح، ويعود ذلك في الغالب إما إلى الأهداف نفسها وتعدد متغيراتها وصعوبة التحكم فيها، أو إلى الأفراد أنفسهم سواء من حيث التفاوت في درجة إدراكهم لهذه الأهداف ومتغيراتها، أو من حيث استعداداتهم ورغباتهم في إدراك ذلك. (Simon, 1957: 240 - 245).

ب - التشكيك في إمكانية قياس هذه الأهداف وقياس عمليات الإنجاز الخاصة بها، وذلك إما لصعوبة تحويل بعضها أو بعض ما يتم تنفيذه منها إلى مقاييس ومعايير كمية محددة، أو لصعوبة حصر المتغيرات (وخاصة السلوكية والبيئية الخارجية) التي لها صلة بعمليات الإنجاز أو تحديد آثار كل منها، أو لصعوبة حصر وتحديد درجة الاهتمام التي ينبغي على الإدارة أو العاملين أن يعطوها لأهداف العاملين أنفسهم أو لأهداف المجتمع حول المنظمة (Meyer et al, 1980: 97 - 102).

وبالطبع فإن هذه التحفظات رغم وجاهتها، إلا أنه لا يمكن الركون إليها واعتبارها معوقاً نهائياً، وكل ما هنالك أنها تفرض مزيداً من التحديات أمام الجهات المعنية بالتقويم لتبذل مزيداً من الجهد من أجل أن تمتلك تصوراً متكاملًا عن شكل العمل وأهدافه ومقتضيات إنجاز ذلك بالفعالية المأمولة.

وإن من أهم العناصر المساعدة على إنجاح المسعى في هذا الاتجاه (Meyer et al, 1980):

١ - محاولة إشراك كافة الأطراف المعنية من أجل وضع الأهداف الخاصة بكل وظيفة، وتخطيطها لعمليات التنفيذ.

- ٢ - الاستناد الى نظام دقيق ومتكامل لوصف الوظائف وتوصيفها.
- ٣ - الاستناد الى نظام متطور للمعلومات والى نظام متطور لحسابات التكلفة والاستعانة بأية وسائل أو أدوات رياضية أو تكنولوجية في هذا السبيل.

رابعاً: محور «الفعالية العامة» وهو المحور الذي يحاول أن يتعدى حدود التفاصيل الدقيقة ليركز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التي تنشدها الإدارة. وهنا تصير عملية التقويم مستندة الى تقديرات عامة حول بعض الأسئلة الأساسية التالية:

- أ - ما مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته؟
- ب - ما مدى فعالية الموظف في تحقيق الربط بين أهدافه وأهداف المنظمة وأهداف المجتمع؟
- ج - ما مدى فعالية الموظف في تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير المنظمة؟

وعندما يحاول المقومون تحديد إجابات عن كل سؤال من هذه الأسئلة، عليهم أن يكونوا قادرين على تقديم نظرة شاملة لكافة المتغيرات المتصلة بكل سؤال سواء أكانت متغيرات شخصية تتصل بصفات ومقومات شخصية، أم متغيرات تابعة من بيئة العمل وعلاقاته، أم تابعة من البيئة العامة للمنظمة. وهذا ما يفترض تدريب المقومين عليه، ويفرض الحرص أثناء عملية الاختيار الخاصة بتعيينهم.

وكما يلاحظ فإن هذا المنهج يحاول أن يجمع بين كافة العناصر المتعلقة بعملية التقويم الى حد كبير ولكن ضمن نظرة إجمالية عامة. حتى في حالة الحرص على الناحية التفصيلية فإنه يمكن الاستعانة بهذا المنهج وذلك بتحديد المتغيرات التفصيلية الخاصة بكل تساؤل والعمل على تقديم تقديرات محددة لكل متغير منها، والانتفاء من ذلك الى تقديم تقدير نهائي عن كل سؤال، ثم العمل على إيجاد متوسط حسابي عام بين نتائج هذه الأسئلة الثلاثة، وذلك للوصول الى نتيجة نهائية، وذلك ضمن الافتراض بأن القيمة المعيارية متماثلة مع الأسئلة الثلاثة. أما ضمن التعامل مع المتغيرات التفصيلية، فإنه يمكن وضع أوزان مختلفة لهذه المتغيرات الداخلية.

والباحث إذ يقترح هذا المنهج في هذه الدراسة، فإنه يرى أن ذلك يؤدي الى تلافي النقص الرئيسي في أي من المناهج السابقة، وذلك من خلال التركيز على التقديرات العامة، وعدم الحرص على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية، ليس من السهل أو حتى من الممكن الوصول إليها مهما كانت كثافة الجهود المبذولة، ودقة التصميم والنماذج المحددة

من جهة، ومن خلال أنه يؤدي وهو يتم بالأهداف أو بالخصائص الشخصية لتأثير هذه المتغيرات حول مقومات الفعالية من جهة أخرى، مما يؤكد على أنه لا يجوز أخذ أية صفات أو متغيرات لا صلة لها بهذه الغاية، وتلك مسألة ربما لا يكون من السهل مراعاتها في حالة العمل بالمحاور السابقة منفردة.

أضف الى ذلك أن العمل بأي من المحاور السابقة قد يفترض - وتلك مسألة تبدو مؤكدة - تنوعا وتعددا في نماذج التقويم، وذلك تبعا للتعدد والتنوع في الحالات التي يراد تقويمها. اما في هذه الحالة فانه قد يتم تصميم نموذج موجه وكاف لإعداد التقويمات العامة النهائية.

أما ما يؤخذ على هذا المنهج في تقديرنا فهو عدم صلاحيته (طالما يتم التقويم خلاله على أساس إجمالي وعام) من أجل الحكم على بعض المسائل الفرعية التي يبدو فيها الحكم التفصيلي ضروريا أحيانا، خدمة لأغراض التدريب أو لأغراض قياس تكلفة العنصر الإنساني، أو غير ذلك.

مقاييس التقويم وطرقه

وبخصوص المقاييس التي يمكن اتباعها لتحديد الدرجات والأحكام الخاصة بكل محور مما سبق، فإنه يلاحظ بمراجعة ما قيل حول هذا الموضوع، أن هناك اتجاهين هما:

الاتجاه الاول: وصفي، وهو الذي يقدم تقديرات مثل، ممتاز، جيد جدا، جيد... الخ تدليلا على مستويات التقويم الفرعية أو النهائية.

الاتجاه الثاني: كمي، وهو الذي يقدم تعبيرات رقمية أو نسب مئوية أو غير ذلك كتعبير عن الدرجة الخاصة بكل متغير.

وللمفاضلة بين الاتجاهين، فإنني لا أظن أن الفارق بينهما كبير، بل وعلى خلاف ذلك يكون التطابق كبيرا، وخاصة أن التقديرات الوصفية يمكن تحويلها إلى نسب مئوية حسبما هو مألوف في الواقع العملي للتقويم في الامتحانات المدرسية أو غيرها. والتحفظ الوحيد في هذا السياق، هو أن الاتجاه الكمي قد يعمد الى تحديد نسب يبدو الحكم فيها تحكما الى حد بعيد، فالقول ٦٠٪ أو ٧٠٪ أو ٨٠٪ مثلا يحذف المرونة من التقدير، ولذلك يفضل أن يتم الأخذ بطريقة التقديرات الوصفية وفي هذه الحالة فإنه يتم البحث عن المنوال إذا ما أردنا استخراج المتوسط النهائي للتقدير. أو يتم عادة التعبير الكمي عن كل تقدير وصفي، وذلك حتى يتسنى جمع كافة الدرجات الخاصة بالمتغيرات التي يتم تقويمها، والانتهاه الى درجة نهائية تعبيرا عن المستوى العام لمن يتم تقييمه. أو بمدى كمي، كأن يقال ٦٠ - ٧٠٪ أو ٧٠ - ٨٠٪. وهكذا، والانتهاه بعد ذلك الى استخراج متوسط عام للوصول الى المستوى العام للشخص المراد تقويمه.

أما بخصوص طرق التقويم، فإنها تختلف حسب المحور الذي يتم التقويم على أساسه، وكذلك حسب المقاييس المراد استعمالها، وبشكل عام، فإنه يمكن ملاحظة الطرق التالية:

أولاً: طرق دراسة الصفات أو الخصائص، وهي التي تنسجم مع ما يتطلبه المحور الثاني السابق الذكر، حيث تعتمد الجهات المسؤولة عن التقويم إلى تحديد عدد من الصفات والخصائص التي ترى ضرورة توافرها في الشخص الذي يقوم على وظيفة ما، وهنا لابد من أن ترتبط الخصائص بنوع الوظيفة، ولا يجوز الفصل بينهما، ثم تعتمد إلى وضع مقاييس لكل صفة من هذه الصفات بحيث يمثل كل مقياس منها مستوى من مستويات التقويم المعتمدة، وذلك سواء كان المقياس كمياً أو نوعياً، ثم يتم رصد التقديرات المختلفة لاستخراج معدل عام لها، ويوضح النموذج التالي ذلك، حيث يلاحظ أنه يمكن الأخذ بطريقة الأرقام أو النسب أو بتقديرات نوعية مع الاختلاف في عدد المقاييس حسب السياسة الخاصة بالمنظمة المعنية.

الصفات	الدرجات (أرقام أو نسب)	التقديرات (مستويات التقويم)	الدرجة أو التقدير الممنوح	ملاحظات
المبادأة	١، ٢، ٣، ٤، ٥	ضعيف جداً، ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز		
الإخلاص	صفر - ٢٠٪، ٢٠ - ٤٠، ٤٠ - ٦٠، ٦٠ - ٨٠، ٨٠ - ١٠٠٪			
التعاون		ضعيف جداً، متوسط، جيد، جيد جداً		
الحماس		مرض جداً، مرض		
المواظبة		مرض أحياناً، غير		
الدقة		مرض أحياناً، غير مرض بتاتا.		
المجموع	بالأرقام أو النسب (المتوسط)	التكرارات لكل تقدير		
المعدل العام	الوسط أو الوسيط	المتوال أو الوسط أو الوسيط (إذا حولت التقديرات للدرجات)		

هذا، وقد يتم تزويد الشخص القائم على التقويم بقائمة من الأسئلة أو التوجيهات الإرشادية التي تساعد في تحديد الدرجات أو التقارير الخاصة بكل صفة أو خصيصة من المدونة في النموذج، وقد يكلف نفس المقوم بإعداد مثل هذه التساؤلات لتمثل إجاباته عنها مرشدا لإصدار احكام أكثر واقعية وموضوعية ولا تعتمد على موقف واحد أو ناحية واحدة من نواحي الشخصية أو من متغيرات هذه الخصيصة. وقد يذهب المقوم الى أبعد من ذلك، بحيث يضع لكل سؤال من هذه الأسئلة الخاصة بكل صفة درجات فرعية أيضا، لينتهي من جمعها إلى الوصول إلى تقدير عام عن درجة كل سؤال، ويجمع الدرجات الخاصة بأسئلة كل صفة ليصل إلى تقديره النهائي عنها، مع ضرورة قيامه بتدوين أية ملاحظات حول أية صفة من هذه الصفات في النموذج المستعمل.

وبغض النظر عن أية تحفظات حول هذا الأسلوب، فإنه يمكن القول، بأن الأساس لتحقيق أكبر قدر من الدقة خلاله، أن يتم وضع أوزان نسبية لكل صفة من هذه الصفات وذلك يتم بترجيح درجة كل منها بمعامل مختلف عن غيرها، حسب قيمتها النسبية من وجهة نظر جهة التقويم، أو باعطائها عددا من الدرجات التي يختلف في كميتها عن الدرجات المخصصة للصفات الأخرى، كل حسب أهميتها، ومن ثم القيام بأية عمليات حسابية بسيطة من أجل الوصول إلى المعدل العام للدرجة النهائية أو التقدير النهائي.

وتميل بعض المنظمات الى تحديد الصفات التي ترى أهميتها في صورة عدد من التساؤلات كما أشير في السطور السابقة دون إبراز لتلك الصفات، ومن ثم تضع مقاييس خاصة بإجابة كل سؤال، وقد تكون هذه الإجابات محصورة في مقياسين (نعم أولا^(٣))، وقد تكون محصورة في عدة مقاييس حسب نوع الحالة. هذا وقد يتم التعامل مع الأسئلة على أنها ذات درجات متماثلة، وقد يعطى لكل سؤال درجة مختلفة، أو معاملا ترجيحيا مختلفا، ويفضل في تقديرنا العمل بالطريقة الثانية في هذه الحالة أو في الحالات السابقة، مع إمكانية العمل حسب الطريقة الأولى، وخاصة إذا أعطيت التساؤلات أوزانا نسبية مختلفة. هذا مع ملاحظة أهمية أن لا يتم الإعلان عن الأوزان النسبية لكل صفة حيث تبقى سرية لدى جهات التقويم العليا، وذلك حتى يتم تقليل درجة التحيز المحتملة لدى القائمين بالتقويم. والنموذج التالي يوضح الأسلوبين معا، حيث لا يتم تحديد أية درجة لأي سؤال، كما أن الأسئلة تختلف في اتجاهاتها الى الحد الذي لا يكون بمقدور المقوم التلاعب أو التحيز أثناء التقويم، حين تنتهي الإدارة المعنية من جمع نماذج التقويم ثم تقوم بالاستناد الى الدرجات المعروفة لديها باستخراج المعدلات النهائية لكل موظف. (William,

السؤال	نعم أو لا	مستويات القياس
هل يلتزم الموظف بمواعيد العمل الرسمية؟	نعم	يلتزم دائما () غالبا (X) احيانا () لا يلتزم ابدا ()
هل يعبر الموظف عن حماس في العمل؟	لا	يعبر دائما () غالبا () احيانا () لا يعبر ابدا ()
هل يتهرب الموظف من المسؤولية؟	()	() () () ()
هل يقدم اقتراحات للتطوير؟	()	() () () ()
هل يتعاون مع رؤسائه؟	()	() () () ()
_____		_____
_____		_____
_____		_____
_____		_____
_____		_____

هذا، ويميل البعض الى اتباع طريقة أخرى في هذا المقام يطلق عليها اسم طريقة الاختيار الإلزامي أو الإجباري : وتقوم هذه الطريقة على أساس اختيار عدد من الصفات الجيدة والأخرى السلبية أو الرديئة، ووضع كل صفتين جيدتين أو سلبيتين في مجموعة واحدة، ومن ثم وضع كل ثنائيتين (واحدة سلبية والأخرى ايجابية) في مجموعة واحدة، ويطلب من المقوم أن يختار عبارتين أو صفتين من الأربعة بحيث تعبر الأولى عن أكثر الصفات انطباقا على الموظف المراد تقويمه وتعبر الثانية عن الصفة الأقل انطباقا، ويتم وضع درجات وأوزان نسبية سرية لكل صفة لدى جهة التقويم العليا حيث تقوم بحساب مستوى الموظف النهائي على أساسها. هذا وقد تعتمد جهة التقويم العليا الى وضع صفات إضافية بين التي يتم التقويم على أساسها ولا تكون محسوبة في القائمة السرية وذلك حتى يتم تقليل درجات التحيز لدى المقومين وتضليلهم إذا ما أرادوا التحيز.

ثانيا: طرق التقويم بالمقارنة أو المفاضلة الداخلية، وتهدف هذه الطرق بشكل عام الى المفاضلة بين الموظفين الموجودين والمقارنة بينهم وذلك للوصول الى أهم الأفضل وأهم

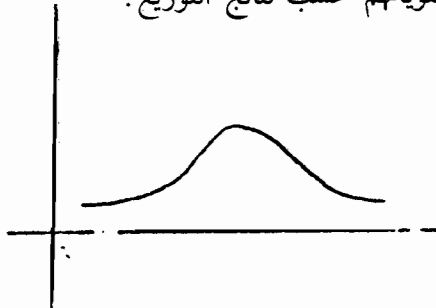
الأقل فالأقل وهكذا، وبذلك فإنه يمكن إصدار الأحكام النهائية بناء على نتائج المقارنة. وهناك ثلاثة طرق رئيسية هي .

أ - طريقة الترتيب، حيث يقوم المقومون خلالها بترتيب موظفيهم حسب درجة الكفاءة أو الأفضلية من وجهة نظرهم ترتيباً تصاعدياً أو تنازلياً. فيتضح أيهم في الدرجة العليا وأيهم أقل . . وهكذا.

ب - طريقة المفاضلة الاثنينية وذلك بمقارنة كل واحد من الموظفين مع كل شخص من البقية الباقية وذلك لتحديد التكرارات أو عدد المرات التي تبين أفضلية كل موظف، وبناء على ترصيد هذه التكرارات يمكن ترتيب الموظفين تصاعدياً أو تنازلياً وتحديد مراتبهم النهائية في التقويم. وذلك كما يتضح في النموذج:

اسم الموظف	عدد التكرارات التي توضح افضليته بالمقارنة الثنائية	ترتيبه بالنسبة للمجموع
اسعد	٢	الرابع
يوسف	٤	الثالث
سليمان	٦	الثاني
عادل	١	الخامس
مصطفى	٧	الأول
محمود	١	الخامس
جواد	-	السابع

ج - طريقة التوزيع الاجباري، وهي التي تقوم على أساس فرضية مفادها أن ترتيب الموظفين في أية منظمة يوضح أن هنالك توجهها لوجود تمركز حول منطقة الوسط، مع وجود بعض الحالات التي تتواجد على كل من الطرفين، وذلك كما يتضح من الشكل البياني التالي، وبناء على هذه الفرضية تتم عملية التقويم بأن يطلب من المقومين القيام بتوزيع موظفيهم على درجات تنسجم مع الاتجاه التوزيعي لهذا الشكل وبالتالي تتحدد مراكزهم ومستوياتهم حسب نتائج التوزيع.



وبناء على هذه الفرضية تتم عملية التقويم بأن يطلب من المقومين القيام بتوزيع موظفيهم على درجات تنسجم مع الاتجاه التوزيعي لهذا الشكل، وبالتالي تتحدد مراكزهم ومستوياتهم حسب نتائج التوزيع.

ومما ينبغي قوله بالنسبة لكافة هذه الطرق، أنها رغم بساطتها أحيانا، ورغم أنها تخدم عمليات التقويم العامة الى حد معقول، إلا أنها تفتقر لعامل هام جدا يحول دون فعاليتها، ويفقدها في تقديرنا أهم عناصر سلامتها، ويتمثل في أن هذه الأساليب لا تستهدف قياس الحالات الموجودة بالاستناد الى أية معايير عامة، وتكتفي بالمفاضلة بين الحالات ذاتها، ومن هنا، يصير الحكم والتقويم مفتقدا للموضوعية، إذ نجد أن بعض الموظفين في بعض الادارات أو الحالات يتبوء المركز الأول نظرا للضعف الذي يتسم به أقرانه أو زملاؤه في العمل، وليس للأسباب القوية التي قد يفقدها، فالمقارنة بين الضعفاء أو بين الأقوياء تبقى طبقا لهذه الطرق ذات نتائج متماثلة، وبالتالي تكون الأحكام النهائية حولها فاشلة، وخاصة عندما ينظر الى هذه النتائج كمعايير للترقية أو للمكافأة أو غير ذلك.

ثالثا: التقويم حسب الوقائع الفعلية: ويتم ذلك من خلال رصد الحوادث والأعمال والابتكارات... التي يسجلها كل موظف أثناء تأديته للعمل المنوط به، وتسجيل أية إيجابيات أو سلبات تترتب عليها، ومن ثم يتم جمع هذه الحوادث والأعمال في حالة التقويم ويتم وضع أوزان لكل حادثة بعد معرفة آثارها المختلفة، والانتهاء الى تحديد المستوى العام. (Fleishman, 1970:120)

وقد يتم هذا التقويم عن طريق الموظفين أنفسهم حيث يطلب منهم أن يدونوا كل ما يتصل بعملهم من هذه النواحي، وأن يقوموا باصدار حكم نهائي على ذلك. وقد يتم من خلال الرؤساء أو جهات التقويم الأخرى، وقد يتم من قبل الزملاء في العمل، أو بالمشاركة بين الزملاء. وربما يتم الأخذ بوجهات نظر أكثر من طرف في هذه الحالة، فقد يطلب من كل موظف إعداد تقييم ذاتي وذلك رفعا لروحه المعنوية وتوكيدا لموضوعيته واستنادا الى أنه أكثر الأطراف معرفة بعمله ونفسه، فانه قد يطلب في الوقت نفسه تقييما من زملائه أو رئيسه وذلك حتى تتم معادلة التحيز المتوقع ضمن التقييم الذاتي حتى ولو كان تحيزا لا شعوريا في أغلب الأحيان (Fleishman, 1970:120).

وفي جميع هذه الحالات، فانه لا بد من المتابعة اليومية لعمل الموظف من قبل جهات التقييم وذلك حتى يتسنى حصر كل ما يتعلق بهذا العمل من حوادث أو وقائع تكون هامة أثناء عملية التقويم.

معايير التقويم والطريقة الأمثل: لقد اتضح فيما سبق أن التقويم حسب معدلات الأداء يفترض تحديدا لهذه المعدلات من ناحية، وقدرة على قياس الأداء في الوظائف المختلفة من ناحية أخرى، وبالتالي فانه من خلال هذا الفهم يمكن معرفة محددات عملية التقويم وإدراك أنها تقتصر على مجرد المقارنة بين معدلات موضوعية وبين إنتاجية مقاسه، وبذلك فانه لا حاجة لأية طريقة من الطرق المشار إليها لإجراء عمليات التقويم، وكل ما يمكن

الاسترشاد به إذا ما أردنا مزيدا من التحديد هو ما يتعلق بالطريقة الأخيرة القائمة على دراسة الوقائع أثناء العمل والنتائج المترتبة عليها، وادخالها ضمن عملية التقويم النهائية كمحددات إرشادية، أو ذات صلة مباشرة بنتائج التقويم. وأنه يمكن إطلاق نفس القول بالنسبة لمحور التقويم حسب الهادفية. أما بالنسبة لمحور الصفات والخصائص فقد اتضحت أهم الطرق التي يمكن استعمالها لقياس ذلك.

وأخيرا ما يتعلق بمحور الفعالية الذي قد ينسجم مع طريقة التقويم الأخيرة (حسب الوقائع) في معظم الأحيان، وكذلك يمكن لعملية التقويم على هذا الأساس الاستفادة من طرق دراسة الصفات والخصائص التي تميل الى طرح الأسئلة كطريقة قوائم المراجعة، أو الاختيار الإلزامي، وخاصة اذا ما استهدف الوصول الى نتائج أكثر تفصيلية أحيانا. هذا وقد يجد القائمون على عملية التقويم انفسهم مضطرون وهم يحاولون تقويم الفعالية أن يأخذوا بأكثر من طريقة واحدة من بين هذه الطرق الرئيسية وذلك تحقيقا لقدر أكبر من التحديد والموضوعية.^(٤)

محددات عمليات التقويم : بغض النظر عن أية محاور أو طرق يتم إجراء عمليات التقويم على أساسها، فإن هناك مجموعة هامة من العناصر أو المحددات التي تستند اليها فعالية عملية التقويم نفسها ودرجة دقتها وسلامة نتائجها وآثارها، وأهم هذه المحددات مايلي : أولا : كيفية الحصول على المعلومات : وتبدو أهمية هذا الامر في أن دقة المعلومات وتكاملها وسلامتها (موضوعيتها) هي المحدد الأساسي لعملية التقويم برمتها. وأن تحقيق ذلك يعتمد الى حد كبير على الأدوات المستعملة في الحصول على هذه المعلومات، وهناك عدة أدوات رئيسية هي :

أ - الملاحظة المباشرة، وتبرز هذه الأداة في تقديرنا كأهم الأدوات على الإطلاق وذلك لأنها تتم دون أي وسيط، وتكون مصاحبة للوقائع حال وقوعها مما ييسر الإلمام بالملابسات المتصلة بها وبدرجات الآثار المترتبة عليها.

ب - الاختبارات، حيث قد يتم إقرار بعض الاختبارات التي تعقد للموظفين بهدف تقويمهم، وخاصة إذا ما كان التقويم متعلقا بأهداف جزئية كالترقية، أو تحديد الاحتياجات التدريبية أو غير ذلك. وقد يكون الاختبار تحريريا وقد يكون شفويا عن طريق المقابلات، وقد يكون شاملا لمختلف المهارات المطلوبة، أو مصمما لاختبار أحد أو بعض المهارات، و أيا كان الأمر فانه لا بد من أن تتميز الاختبارات بالدقة في تصميمها، والوضوح في محتواها، والعدالة والموضوعية في نتائجها.

ج - التقارير الدورية : وهي التي يقوم بإعدادها المشرفون مباشرة عن سير العمل وعن سلوكيات الموظفين كل حسب مجاله، ويتم رفع هذه التقارير الى الرؤساء المباشرين.

وقد يتم إعداد هذه التقارير بناء على نماذج مصممة لذلك مسبقا وقد يتم إعدادها بصورة استثنائية، وذلك لتغطية حادثة طارئة أو حالة خاصة. وتمثل هذه التقارير أساسا في استخلاص المعلومات عند إجراء عمليات التقييم.

د - وثائق المنظمة وسجلاتها: وتبدو هذه الأداة هامة إذا ما أرادت المنظمة البحث عن أية سوابق أو أحداث تاريخية وقعت في الماضي، أو إذا ما أرادت أن تبني معدلات الأداء التي قد تستند إليها في عمليات التقييم بالاستناد الى سلسلة الأداء عبر سنوات سابقة.

وكما يبدو من استطلاع كافة هذه الأدوات، فإن الاستناد الى الملاحظة المباشرة يمثل أفضل الطرق دون أن يلغى ذلك أهمية الطرق الأخرى، وبالأذات التقارير الدورية بخاصة إذا ما اتسمت هذه التقارير بالشمولية والدقة والموضوعية. وذلك على اعتبار ان هذه التقارير في حقيقتها وكما يفترض تمثل تدوينا لوقائع تم التوصل إليها بالملاحظة المباشرة من قبل المشرفين.

ثانيا: من يقوم بالتقييم: وتمثل الاجابة عن هذا السؤال محددًا هامًا في عملية التقييم، وهناك كما توضح معظم الدراسات الإدارية ثلاث جهات رئيسية هي (أ) الرؤساء (ب) الزملاء في نفس الموقع (ج) الرؤوسون.

ورغم أهمية أن يتم إجراء عملية التقييم من قبل أكثر من جهة (إن كان ذلك ممكنا) وذلك لمزيد من الضبط ودقة النتائج) الا أن المفاضلة بين هذه الجهات يؤكد وجود تباين في النتائج.

فمن ناحية أولى، يميل بعض الموظفين الى تفضيل الرؤساء كجهة للتقييم، ومعارضة التقييم عن طريق الجهات الأخرى^(٥) وذلك لأسباب عديدة يبدو أنها تعود الى اعتبارات سلوكية غالبا، وتمثل في نمط العلاقات بين الموظفين وزملائهم أو رؤسائهم، أو الى اعتبارات خاصة بظروف المنافسة غير الموضوعية، وخاصة بين الموظفين وبعض زملائهم أو بعض الذين قد يبرزون كبداء لهم أو كمقاومين لأهدافهم وممارستهم، أو ربما لاعتقادهم بأن الرؤساء أكثر حكمة وعدلا عند التقييم، أو لأنهم أكثر بعدا عنهم مما يحول بينهم وبين تلمس أخطائهم بصورة مباشرة.

ومن ناحية أخرى. نجد أن هنالك من يفضل القيام بالتقييم عن طريق الزملاء أو الرؤوسين وذلك بالاستناد الى مبررات عديدة أهمها: (Fleishman, 1970: 118-130).

١ - أن هؤلاء على اتصال مباشر بعضهم مع بعض ويكاد يكون هذا الاتصال في كل لحظة، الأمر الذي يؤهلهم لمعرفة كل ما يجري ساعة بساعة وحدثا بحدث، مما يجعل أحكامهم تستند الى وقائع حقيقية ومباشرة وشاملة.

٢ - أن علاقة المرؤسين بالرؤساء يدفعهم غالبا إلى إبراز الجوانب الإيجابية فقط أمام رؤسائهم حيث يصرفون كثيرا من الجهد وربما (أكثر من الجهد) من أجل أن يظهروا بالصورة المرضية أمامهم. الأمر الذي يجعل أحكام الرؤساء مستندة الى عوامل ربما تكون مختلفة وغير حقيقية، وذلك على خلاف الوضع بالنسبة للزملاء أو المرؤسين الذين يمكنهم أن يروا بعضهم أو رؤساءهم على حقيقتهم، وتكون أحكامهم عنهم أكثر دقة وواقعية.

٣ - أن التقويم من خلال الزملاء أو المرؤسين يقدم عدة أحكام وليس حكما واحدا كما هي الحال بالنسبة للتقويم من خلال الرئيس المباشر، وأن استخراج متوسط التقويمات يقدم صورة أكثر دقة وواقعية أيضا.

ونحن في هذه المقام لا نملك التحيز لأية جهة، وذلك لأن المسألة في تقديرنا تبقى محكومة بالتنظيم العام لعملية التقويم ذاتها، فإذا كان الرؤساء يملكون القرار النهائي في عملية التقويم مثلا، فإننا نرى أن في هذا ما يخلق تهديدا للمرؤسين ويبرزهم على أن عليهم تنفيذ رغبات رؤسائهم الذين يملكون القدرة على التحكم في وضعهم ومستقبلهم الوظيفي من خلال هذه السلطة، وبالتالي فإننا لانميل الى تحييد العمل بهذا الأسلوب، ويفضل الأخذ بتقويم الزملاء أو المرؤسين، شريطة أن يشمل ذلك أكبر عدد من هؤلاء ضمانا لموضوعية النتائج.

ولكن، قد يمكننا اقتراح شكل تنظيمي يمكن من خلاله تأييد فكرة التقييم من خلال الرؤساء أو ترشيد عملية التقويم من خلال الزملاء والمرؤسين وتتمثل في العناصر التالية :

أ - أن يقوم الرؤساء بوضع ملاحظاتهم عن المرؤسين حالة بحالة او واقعة فواقعة ما امكن. والمهم في الأمر، أنه عند قيامهم بوضع ملاحظاتهم لايد عليهم أن يقوموا بتوضيح ذلك للأشخاص، الذين يجرى تقييمهم، ليكون من حق كل واحد منهم أن يضع بدوره أية ملاحظات حول ملاحظات الرؤساء. ولا بد من توافر الضمانات التي تحول دون تلاعب الرؤساء بما قد يبدية المرؤسون من ملاحظات تعقيبية.

ب - أن يتم رفع هذه الملاحظات الى جهة تقويم محايدة يتم تشكيلها لممارسة هذه الوظيفة في المنظمة المعنية، سواء أكانت هذه الجهة ممثلة في لجنة أم ادارة خاصة أم غير ذلك. المهم أن تكون هذه الجهة محايدة وغير خاضعة لأية سلطة فرعية في المنظمة (أن ترتبط بأعلى مستوى تنظيمي) وقد يتم تشكيل هذه الجهة بصفة مؤقتة وقد تكون دائمة، ونحن نؤيد ديمومة هذه الجهة حتى تتمكن من متابعة حركة الحياة في المنظمة أولا بأول وخاصة عند الظروف الاستثنائية.

ج - فيما يتعلق بأية ملاحظات إيجابية ولها صلة مباشرة بتطوير المنظمة، أو تعكس اقتراحات تحتاج الى تنفيذ فوري، فإنه على الرؤساء العمل على تنفيذ ما يرد بذلك

بمبادرة مباشرة من قبلهم أو بأخذ وجهة نظر رؤسائهم المباشرين وعدم الانتظار لعرض مثل هذه الأمور على جهة التقويم العليا، مع ضرورة أن تتضمن تقاريرهم المرفوعة لهذه الجهات مثل هذه الملاحظات. وفي الحالات التي يحاول الرؤساء الماطلة في هذه الأمور. ويكون المرؤوسون على ثقة من مبادراتهم، فإنه يحق لهم رفع ذلك مباشرة الى الرؤساء في المستويات الأعلى حتى يصلوا الى أعلى مستوى إذا كلف الأمر ذلك. مع إعلام جهة التقويم العليا بالموضوع بصورة استثنائية وذلك حتى يتسنى الاستفادة من أية مقترحات أو مبادرات قد يكون في تأجيلها قضاء على الإيجابيات المتوقعة منها، أو استفحال للسلبات التي تترتب على تجاهلها.

د - لجهة التقويم العليا الحق في أن تطلب القيام بتقويمات فرعية بالاستناد الى الزملاء والمرؤوسين اذا كانت الحاجة تقتضي ذلك، وخاصة إذا كانت ملاحظات كل من الرؤساء والمرؤوسين تبدو متناقضة، ولم تتمكن جهة التقويم من تكوين آراء نهائية بالاستناد إليها.

هـ - في الحالات التي لا يتم تشكيل جهة تقويم عليا منفصلة عن خط السلطة. ومستقلة الإرادة، فإنه يمكن أن يعمل الرؤساء في الصف الأعلى للرؤساء المباشرين دورا مناظرا للدور الذي يفترض أن تقوم به تلك الجهة المقترحة. وتبقى المتطلبات الأخرى ضرورية كضمانة لعدالة التقويم. وخاصة بالنسبة لحق المرؤوسين في وضع الملاحظات التي يرونها على ملاحظات الرؤساء المباشرين.

و - في الحالات التي يتم التقويم من خلال الزملاء أو المرؤوسين. فإنه لا بد أن يطلب من المعنيين بالتقويم أبداء ملاحظاتهم على أية ملاحظات يقدمها المقومون، ثم يتم تحليل ذلك من قبل الرؤساء المباشرين إذا لم يكن هناك جهة تقويم عليا، والانتهاء الى قرار أولى، ثم يرفع الأمر للرؤساء في المستوى الأعلى للمصادقة النهائية. أما في حالة وجود جهة تقويم عليا، فإنه يتم رفع التقويمات الفردية إليها لتقوم هي بعمليات التحليل اللازمة، وأصدار الأحكام النهائية.

ز - لا بد من العمل على تدريب الأشخاص الذين يتولون عملية التقويم وذلك حتى يكون بمقدورهم الإلمام بأهم العناصر والمحاور والطرق التي يتم التقويم على أساسها، وعدم التأثير بأية عناصر بارزة لدى من يتم تقويمهم وترك العناصر الأخرى، سواء أكانت العناصر البارزة ايجابية أم سلبية. وأهم عناصر التدريب في هذا المجال هي:

١ - تحديد أهداف التقويم لهم، وإبرازها على أنها ليست بهدف إيقاع العقوبات أو منح المكافآت، وإنما هي عملية استراتيجية ترتبط حياة المنظمة وفعاليتها بها.

- ٢ - تفسير كافة الخصائص او المحاور او المتغيرات التي يتم التقويم على أساسها.
- ٣ - تفسير الطريقة التي يتم التقويم على أساسها ونظام الدرجات.
- ٤ - التدريب على مواجهة المشاكل والعقبات التي تعترض عملية التقويم.
- ٥ - التدريب على امتلاك النظرة الشمولية والموضوعية أثناء التعامل مع المتغيرات.
- ٦ - التدريب على تطبيق عملية التقويم، وعلى مناقشتها ومناقشة النتائج المحتملة.
- ٧ - التأكيد على أهمية إعادة التدريب بعد مرحلة أو أخرى.

ح - تتولى الجهات العليا المسؤولة عن التقويم في المنظمة المعنية إعداد النماذج الخاصة بكافة الوظائف، وذلك حتى يكون بمقدورها مراعاة أية عوامل أو متغيرات قد لا يكون بمقدور الجهات الخارجية كديوان الموظفين أو أجهزة التشريع أو مجالس، الخدمة المدنية الإلمام بها، والوقوف عليها، ويتم ذلك بالاستعانة بالأوصاف الوظيفية، وبالتشاور مع الرؤساء المباشرين إذا لم يكونوا هم جهة التقويم.

ثالثاً: علنية عملية التقويم وحق التظلم: ويبدو هذا المحدد هاماً من وجهة نظر معظم الباحثين، ويعود ذلك في الغالب إلى مسألتين رئيسيتين هما:

أ - أن كل موظف يريد أن يعرف وجهة نظر رئيسه فيه، وذلك بدافع شعوري أو لا شعوري، محكوم أساساً بسعى الموظف للاطمئنان على مستقبله الوظيفي، ومدى الأمن الذي يتمتع به، وخاصة عندما يكون للرؤساء دور مباشر وحاسم في عملية التقويم، وعندما يكون لوجهات نظرهم دور حاسم في تحديد سياسة التوظيف في المنظمة المعنية. وقد أكدت دراسة أجريت في عدة شركات وهيئات على أن ٧٣٪ من الموظفين يؤكدون هذا الأمر (Fleishman, 1970: 117).

ب - أن كثيراً من القواعد الممكنة تحقيقها من إجراء عملية تقويم ناجحة سوف تفقد قيمتها ومفعولها إذا لم يتم الإعلان عن النتائج، أما أهم هذه الفوائد الممكنة فهي:

١ - تعريف الموظفين بكافة جوانب الضعف أو القوة لديهم من وجهة نظر العمل والإدارة، وبذلك يكون بمقدورهم القيام بمعالجة الجوانب الضعيفة وإزالتها، وتعزيز جوانب القوة والحفاظ عليها. كما أنه يمكن بذلك عقد أية برامج تدريبية، أو المشاركة في أية برامج قد تعقد في خارج المنظمة، من أجل هذه المسائل. ومن هنا يكون في الإعلان عن النتائج فرصة كبيرة تمكن الموظف من إزالة أية أسباب قد تكون مثار قلق أو تهديد لأمنه الوظيفي أو احتياجاته للتقدم والتطور.

٢ - أن في الإعلان عن النتائج ما يوضح للموظف كيف كانت تسير الأمور داخل المنظمة، وكيف يفترض أن تسير في المستقبل وفي ذلك مدعاة لإزالة أي لبس أو غموض حول دوره، مما يضاعف من فعاليته وقدرته على التطور والتطوير.

٣ - أن إنجاح عملية التقويم والإعلان عنها يؤدي الى تقريب الدوائر بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث أنه يساعد على زيادة معرفة وفهم كل طرف للطرف الآخر، بالاستناد الى معايير وحوارات مباشرة، الأمر الذي يخلق لدى المرؤوسين إحساساً بالأهمية وأنهم ليسوا مجرد أرقام تافهة داخل العمل.

وهنا قد يقول قائل، إن إعلان النتائج، قد يؤدي الى خلق مناخ من العداوة بين بعض الرؤساء وبعض المرؤوسين وخاصة إذا كانت نتائج التقويم سلبية. والواقع أن الأمر ليس بهذه البساطة، فنتائج التقويم سواء أعلنت أو لم تعلن سوف تترتب عليها مواقف محددة من الموظفين المعنيين، وسوف يدرك كل موظف ما إذا كان تقديره إيجابى أو سلبى حتى أنه قد يدرك الدرجة النهائية له، بالاستناد الى هذه المواقف. وبالتالي لن يحاول الأخذ بالسرية دون خلق ذلك المناخ من العداوة بل إنها ستضعف المشكلة من خلال أن العداوة في ظل هذه الحالة لا تكون قائمة على أسباب محددة، وقد تتداخل معها اعتبارات كثيرة نتيجة اختلاف الموظفين المعنيين وميولهم التلقائية للتبرير، على خلاف الوضع فيما لو أعلن عن النتائج، وتحددت الأسباب، حيث عندها قد تتوافر القناعات لدى الموظفين بذلك، وقد يتاح لهم مناقشة الرؤساء حول تقويمهم، وتنجلي كثير من الأمور التي قد تعزز العلاقة وتشيدها على قواعد من التعامل الموضوعي. ومن هنا يأتي توكيدنا لأهمية هذا المحدد. وتوكيدنا على إشاراتنا السابقة في إطار حديثنا عن جهة التقويم، والتي أبرزت أهمية أن يعطي الموظفون الحق في إبداء ملاحظاتهم إلى جانب ملاحظات رؤسائهم المشرفين الخاصة بتقويمهم.

٤ - أن في عملية الإعلان عن النتائج، ما يضمن قدراً أعلى من العدالة في التقويم، وذلك لأنه سيكون بمقدور الموظفين التساؤل عن الأسباب والمبررات المنطقية، وبالتالي يؤدي ذلك الى إحجام الرؤساء أو المقومين عن إعطاء الأحكام غير المبررة، أو الانفعالية، أو العشوائية... الخ، هذا وقد يرتبط الإعلان بشرط أن يتولى الرؤساء القيام بشرح النتائج شرحاً وافياً، وإعطاء المرؤوسين حق المناقشة الشاملة، الأمر الذي يدعم العلاقات الموضوعية ويفرض مزيداً من الثقة والإحساس بالعدالة، ناهيك أن في ذلك ما يشبه العملية التدريبية التي تنمي الموظفين من كافة النواحي الفنية والإدارية والسلوكية.

٥ - ترتبط سياسة الإعلان عن النتائج بحق الموظفين في التظلم، وفي ذلك مدعاة لزيادة حرص المقيمين على الدقة الموضوعية، مما يحقق قدراً أفضل من العدالة وبصورة تنعكس مباشرة على الروح المعنوية للموظفين وبصورة إيجابية. ونحن في هذا المقام

نؤيد أهمية منح هذا الحق بصورة مطلقة، وعدم اقتصره على الأشخاص الذين يحققون معدلات تقويم منخفضة كما يرى بعض الباحثين تجنباً لمشاكل كثرة التظلمات أولاية حساسيات بين الرؤساء والمرؤوسين، فالمسألة هي مسألة البحث عن حقوق ضائعة نستهدف استردادها، أو الاقتناع بأنها ليست من حق المتظلم بغض النظر عن أية آثار جانبية ممكنة.

وباستعراض هذه الفوائد المختلفة يمكن للمتتبع إدراك أن العلنية تمثل جوهر عملية التقويم بالمعنى الذي عرض في بداية هذه الدراسة، أما إذا نظرنا إلى التقويم باعتباره أداة للشواب والعقاب فحسب، فإنه يمكن أن يتم التكتم على النتائج، وإن كان في هذا الاتجاه ما يضيفي مزيداً من الغموض على مناخ العلاقات داخل المنظمة، وربما مزيداً من الحيرة إذا لم يكن المعنيون على دراية باوضاعهم. ناهيك عن كونه لا يخدم عملية التطور بكثير أو قليل.^(١)

رابعاً: التقويم عملية مستمرة: من الأمور الأساسية والهامة التي تجب مراعاتها بالنسبة لعملية التقويم أن هذه العملية تمثل تعبيراً عن عملية تفاعل بين كافة دقاتها وعناصرها وخطواتها، وبالتالي فإنه لا يمكن أن نفصل بين مدخلات هذه العملية أو مخرجاتها، بين بداياتها وبين نهاياتها، ومن هنا يأتي توكيدنا على أنها عملية مستمرة. ويبدو ذلك واضحاً في فهم ميكانيكية هذه العملية وتمثل بالدرجة الأساسية: من الناحية التحضيرية، في اختيار المحور الذي تتم عملية التقويم على أساسه، ثم في تحديد الطرق والمقاييس التي سيتم استعمالها. ثم من الناحية الإجرائية، فإنها تتمثل في متابعة يومية وشبه لحظية للممارسات المختلفة داخل العمل وذلك بهدف تسجيل أية حوادث أو وقائع أو ملاحظات فنية أو سلوكية أو غير ذلك، والعمل على إثارة حوار مع المعنيين بهذا كلما بدا ذلك ضرورياً، وقد يحتاج الأمر كما أشرنا سابقاً إلى ضرورة مطالبة هؤلاء بتدوين أية ملاحظات يرونها حول ملاحظات المشرفين الذين يتولون المتابعة. وأخيراً من الناحية التصميمية، فإنه يتم بعد كل فترة أو مرحلة أساسية، إعداد تقرير عام عن كل ما سبق تدوينه. وهنا توجد اختلافات حول مقدار المدة التي تقدم خلالها التقارير، هل هي شهر أو مرحلة أساسية، إعداد تقرير عام عن كل ما سبق تدوينه. وهنا توجد اختلافات حول مقدار المدة التي نقدم خلالها التقارير، هل هي شهر أو شهرين أو ثلاثة أو أربعة أو ستة أو سنة... الخ. ونحن إذ نرى في هذا المجال أن مدة السنة تعتبر هي المدة المثلى باعتبارها تمثل الفترة الزمنية التي يعاد خلالها النظر في أساسيات المنظمة المختلفة، وتجري خلالها عملية إعداد الموازنات العامة ووضع الحسابات الختامية... الخ، فإننا نرى أن عملية التصميم تحتاج لعمليتين فرعيتين، الأولى تتم كل ثلاثة شهور والثانية وهي عملية إعداد التقرير النهائي وتتم كل سنة. وأهمية ذلك في تقديرنا تتمثل في أن التقارير الفرعية أو الأولية تمثل بتعددتها (أربع تقارير خلال

السنة الواحدة) فرصة لاختلافها، وبالتالي قد يكون الحكم الإجمالي عليها أكثر واقعية، لأن التقرير الواحد قد يتأثر بعوامل محددة لدى المشرفين، كما أنه قد يحتاج الى قدرة أكبر على التصور الشمولي لمجموعة الملاحظات، وقد لا تتوفر هذه الخصيصة لدى كافة المشرفين وخاصة في المستويات الوسطى والدنيا.

وبالطبع فإن هذا لا يفترض تعددا كبيرا في عدد التقارير الفرعية وذلك حفاظا على أوقات المشرفين وعدم استفادها في هذه المسألة فحسب. كما أنها لا تكون متباعدة كثيرا حرصا على أن يتم وضعها ضمن الظروف القريبة من تاريخ تدوين الملاحظات مما يجعل الاحكام أكثر واقعية.

الخلاصة

لقد بدا واضحا خلال التحليلات السابقة ان عملية التقويم ليست بالعملية السهلة أو البسيطة، وهي عملية معقدة ومحكومة بمتغيرات متعددة، وبالتالي فانه لا بد من العناية والدقة الكاملتين لأي نظام وهو يعمل على اختيار محاور تقويمه وادواته وطرقه. وانه يمكننا في هذا السياق ان نركز على عدد من التوصيات الاساسية التي قد يمثل العمل على ضوئها مرشدا لبناء نظام فعال لتقويم العاملين واهمها:

أولا : تعديل النظرة للتقويم والتأكيد على انه لا يستهدف تحديد نقاط الضعف والقوة من اجل المحاسبة وانما يهدف التطوير، كما انه يستهدف تحديد وتحليل اية مشكلات والعمل على حلها بما في ذلك مشكلة الابداع والابتكار والتجديد.

ثانيا : اختيار محور التقويم والطريقة القادرة على التعامل مع الاهداف المحددة لذلك. وهنا يفضل التقويم الجزئي بالنسبة للموضوعات الجزئية والتقويم الكلي العام (الاجمالي) في حالة الاهداف العامة والموضوعات الخاصة بسلوك الموظف الاجمالي. ويفضل الاخذ بأكثر من طريقة للتقويم وخاصة الطريقة التي تتعامل مع الوقائع مباشرة.

ثالثا : لا بد أن يشارك الرؤوسون الرؤساء والزعماء في اعداد تقارير التقويم الاولى، وان يسمح للرؤوسين بتدوين ملاحظاتهم الى جانب ملاحظات رؤسائهم اذا لم يشاركوا في ذلك مشاركة كاملة.

رابعا : الحرص على تدريب المقيمين على المهارات السلوكية والفنية اللازمة والخاصة بذلك، وتدريب الرؤوسين على السلوكيات التي ترشد استجاباتهم ومساهماتهم في عملية التقويم.

خامسا : النظر الى التقويم كعملية مستمرة بهدف مواجهة المشكلات في مواعيدها الملائمة،

والانتهاء الى تقارير نهائية تبت فيها جهات التقويم العليا لاصدار اية احكام عامة، ويقترح في هذا المقام انشاء جهة مركزية للتقويم على مستوى كل جهاز. سادسا: علنية نتائج التقويم مع منح الموظفين حق التظلم وتوخي العدالة والموضوعية في الاحكام وفي اية ترتيبات قد تتأتى نتيجة ذلك.

الهوامش

- (١) تم الاسترشاد في تحديد هذه الاهداف بدراسة مسحية أجراها أحد المؤتمرات من خلال مجلته التنظيمي وشملت (٩٤) شركة وهيئة.
- (٢) يرى الباحث ان الفعالية في هذا المقام تعني عدة مطالب أساسية هي :
أولاً: الكفاءة (Efficiency) التي تهدف الى تحقيق افضل الاهداف بأفضل الشروط أي بأكبر كمية وبأقل تكلفة وبأفضل جودة ممكنة، وفي اقل وقت.
ثانياً: الربط بين متطلبات حركة المنظمة وأهدافها وبين متطلبات وجودها وتطورها في المستقبل.
ثالثاً: الربط بين أهداف المنظمة وبين أهداف العاملين فيها وبين أهداف المجتمع الذي تعمل في إطاره.
- (٣) يطلق بعض الباحثين على هذا الاتجاه (اسلوب قوائم المراجعة). عقيلي، ١٩٧١ : ٦٧).
- (٤) تجدر الإشارة الى أنه في هذا المقام يمكن الاستعانة في بعض الجوانب بأحدى الطرق الحديثة التي تنصرف لتقويم الاداء فحسب، دون العاملين والتي تسمى (Work Planning and Discussions (WP & R)). ومفاد هذه الطريقة أن يتم عقد لقاءات دورية بين كل مدير ومروؤسيه للتحادث حول درجة التقدم في تنفيذ الاهداف الموضوعية مع الاستفادة من التجارب السابقة في العمل، والعمل على تحديد وتحليل وحل المشكلات القائمة أو في طور الوقوع، وكذلك العمل على بناء أهداف جديدة والانتهاء الى تحديد التفاصيل الخاصة بتطوير العمل وأساليبه وذلك دون أن يتم التعرض لافاضع الموظفين المالية أو غير المالية من المزايا الاخرى وبقاء التركيز على الاهداف الكلية المشتركة وحل مشكلاتها، ومحاولة عدم اصدار أية احكام على العاملين خلال ذلك. وفي جميع الحالات يظل التركيز على التفاصيل والدقائق دون تناول التعميمات أبداً. (Meyer et al, 1980:101 - 102).
- (٥) لقد بدا ذلك واضحاً في دراسة تم اجراؤها على ضباط في الجيش الامريكي وشملت (١٨٠٠) شخصاً حيث أكد ٧٨٪ منهم على رفضهم ان يتم التقويم من قبل الزملاء و ٧٧٪ على رفضهم ان يتم التقويم من قبل الرؤوسين. (Fleishman, 1970:118)
- (٦) قد توجد هنالك بعض الانظمة التي تحاول أن تأخذ اتجاهها يبدو توفيقياً، ويتمثل في أن يتم الاعلان عن النتائج المتعلقة بالمستويات الضعيفة. ويكون الاعلان للأشخاص المعنيين مباشرة دون

الافصح العام عنه وذلك بحجة الحفاظ على المشاعر واعطاء هؤلاء فرصة لمواجهة نقاط ضعفهم . ورغم أفضلية هذا الاتجاه النسبية مقارنة مع مبدأ السرية التامة ، الا أنه يبقى غير قادر على مجازاة متطلبات التطور التي تفترض الاعلان الشامل والمباشر تنمية للموضوعية في العمل ، وللعدالة ولا اتجاهات ومقومات التطور والتطوير .

المصادر العربية

- عساف، ع. ١٩٨٢ النموذج المتكامل لدراسة الادارة العامة ، اطار عام مقارن . الزرقاء : شركة الفاهوم التجارية .
- عقيلي، و. ١٩٧١ تقويم أداء العاملين في الجهاز الحكومي ، مفهومه انظمته ، مشاكله . القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الادارية .
- هاشم، ز. ١٩٧٢ دراسة الطرق المختلفة لقياس كفاءة الموظفين والمستخدمين والعاملين في الأجهزة الادارية بالدول العربية . القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الادارية وجامعة الدول العربية .

المصادر الأجنبية

- Feldman, D.
1983 Managing Individual and Group Behaviour in Organization. New York: McGraw Hill.
- Fiedler, F.
1967 A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw Hill.
- Fleishman, E.
1970 Studies in Personnel and Industrial Psychologh. Homewood, Illinois: The Dorsey Press.
- Hill, N.
1979 Increasing Managerial Effectiveness. New York: McGraw Hill.
- Klinger, E.
1979 Personnel Management. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Meyer, H; Kay, E; French, J.
1980 Split Roles in Performance Appraisal. pp 97-102 In S. Beach (ed), Managing People at Work. New York: Macmillan.

Pelissero, J.

1984 "Personnel Evaluation and the Military Managers, Contrasts in Performance." Public Personnel Management Vol. 13: 122-129.

Simon, H.

1957 Behavioral Model of Rational Choice, Models of Man. New York: John Wiley & Sons.

William, S.

1980 "Evaluating Employee Performance". Journal of Personnel Management, Vol. 9, No. 1: 12-15.

الاصدارات الخاصة لمجلة العلوم الاجتماعية

تعلن مجلة العلوم الاجتماعية، عن توفر الاصدارات الخاصة التالية:

- ١- فلسطين
- ٢- القرن المجري الخامس عشر
- ٣- العالم العربي والتقسيم الدولي للعمل
- ٤- النضج الخلقي عند الناشئة بالكويت
- ٥- بياجي

سعر العدد دينار كويتي واحد

Evaluation of the Latest Methods of Personnel Appraisal in the Government Sector

Abd el-Muti Assaf

This study reviews recent approaches and techniques of personnel appraisal which are suited to the government sector. After a brief introduction, the basic principles and techniques of appraisal are discussed, as well as some of the difficulties experienced in personnel appraisal systems. A new model is then outlined, which is suited for reviving and modernizing personnel appraisal in the government sector.