

المقدمة

تظهر بين فترة واخرى حاجة قد تكون ملحة لتعديل سياق اداري قائم او استحداث سياق جديد لحل مشكلة ادارية او لتلافي مثل هذه المشكلة (او مشاكل اخرى) مستقبلا . أو قد يكون التعديل لمواكبة تطور العملية الادارية او الفنية او لظهور انماط سلوك معين لاتلائم مع أنماط الادارة الحالية . ومن السياقات الادارية هذه , نماذج تقويم الاداء وطريقة التقويم المعتمدة حاليا في تشكيلات القطاع النفطي بضمنها مكتب المفتش العام , والتي لم تعد تنسجم والتحولات في الادارة من النمط المتسلط (الدكتاتوري) الى النمط التكاملي المبني على اساس مشاركة الاخرين في التخطيط ومناقشة القرارات .

وتعد وظيفة تقويم الاداء من اهم الوظائف التي تمارسها ادارة الموارد البشرية في الادارة الحديثة حتى تغيرت التسمية من التقييم الى التقويم لانطواء العملية على جانب تقويمي (تصحيحي) يوفق بين نتيجة التقويم والهدف منه حتى ان بعض المنظمات الحديثة تسمي عملية التقويم بـ (ادارة الاداء) ووضعت لها خصائص تميزها عن الاساليب التقليدية وكما في أدناه :-

| النظام التقليدي في التقويم | النظام الحديث في التقويم |
|--|--|
| معظم النتائج سرية والنظام مغلق | النتائج علنية ومبنية على اساس الحوار والنظام المفتوح |
| تقييم بعض جوانب السلوك الوظيفي | التركيز على الاحتياجات التدريبية والتطويرية |
| لا يرتبط بالاداء العام للمنظمة | يرتبط بتحقيق اهداف المنظمة |
| عملية مرحلية تنتهي بظهور نتيجة التقييم | يوفر تغذية عكسية لتحسين مستوى الاداء للفرد والمنظمة |
| لا يطبق على الفئات العليا | يشمل كل الفئات |
| انخفاض درجة رضا العاملين على نتائج التقييم | مرضي لجميع الاطراف |

1-1 طرق تقويم الاداء ومفاهيمه

اولاً : مفهوم تقويم الاداء

يمكن تعريف تقويم الاداء بأنه (قياس انتاجية الفرد لفترة زمنية معينة من خلال مقارنة حجم الانجاز وكفاءته الفعلية بما هو مخطط , مع تحديد درجة تحمل المسؤولية في انجاز تلك الاعمال , وتحديد نقاط القوة والضعف لتعزيز الاولى ومعالجة الثانية) .

ويمكن تعريفه ايضاً بأنه (تحليل اداء الفرد بجوانبه المتعددة نفسية , وبدنية , ومهارات فنية , وفكرية وسلوكية) .

من التعريفين المذكورين للتقويم يمكن ان نحدد مايلي :-

1- خصائص التقويم

- التقويم عملية إدارية تنجز من قبل المدراء بالوسائل الادارية المتعارف عليها .
- التقويم عملية مستمرة , إذ إن نتائج التقويم هي انعكاس لكافة جزئيات العمل اليومي بالرغم من ظهور نتائج التقويم على فترات متباعدة .
- تقويم الاداء وسيلة وليس غاية , فمن خلال التقويم نحصل على المعلومات التي تفيدنا في اتخاذ القرارات المختلفة منها مايتعلق بالأفراد وذلك بتحديد قدرات كل فرد واحتياجاته للتطوير , وإحداث ملاءمة بين مستويات الأداء للأفراد ومواقع العمل او المسؤوليات المناطة بهم , ومنها مايتعلق بالمنظمة في وضع الخطط ورسم السياسات لتحقيق هدف (رسالة) المنظمة .
- نتائج التقويم احد المدخلات المهمة لبرامج التدريب والتطوير التي تضطلع بها ادارة الموارد البشرية في المنظمة لرفع كفاءة أداء الأفراد وزيادة وتحسين انتاجية المنظمة (1).

2- متطلبات التقويم

- وجود خطة للعمل موضوعة مسبقا يكلف بها الافراد لتحقيق أهداف المنظمة .
- وجود وصف وظيفي لكل وظيفة ومواصفات لشاغل الوظيفة , ويشمل الوصف الوظيفي , متطلبات تلك الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والادوات والوسائل المستخدمة فيها , أما مواصفات الوظيفة فهي ماتحتاج اليه تلك الوظيفة من قدرات ومهارات ومعارف ومستوى دراسي وخبرة
- وجود مستويات للاداء محددة مسبقا يتم المقارنة بها .
- وجود وسيلة لقياس مستوى الاداء , اي طريقة للتقويم تتناسب مع طبيعة عمل المقيم ومستواه الاداري(2).

3- الهدف من التقويم

- الهدف المهم والاساسي لعملية التقويم وفقا للنظرية الحديثة في الادارة هو رفع مستوى الاداء للفرد والمنظمة .
- تحديد نقاط القوة في الفرد لتعزيزها , ونقاط الضعف لتجاوزها او تقليل اثارها .
- تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى الافراد من خلال قناعتهم بان جهودهم ستكون موضع تقييم من قبل ادارتهم
- تحقيق العدالة في مكافئة الافراد وتعزيز ولائهم للمنظمة .

4- النتائج المترتبة على تقويم الاداء

- تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة اداء العاملين .
- ابتداء اساليب حديثة لرفع كفاءة الافراد والمنظمة .

- تعديل خطط المنظمة وسياساتها المتعلقة منها بالافراد كأعادة توزيع الاعمال او الافراد , والمتعلق منها بأهداف المنظمة كتنوير منتج او خدمة او ادخال منتج او خدمة جديدة .
- النتائج المادية كالترقية او العلاوة او منح المكافأة , او العقوبات الانضباطية والادارية .

ثانيا : معايير تقويم الاداء

لتحديد معايير التقويم , يتطلب الاجابة على السؤال (ماذا نقيم في اداء الموظف) . الاجابة على هذا السؤال تتطلب وجود اكثر من معيار واكثر من مستوى للتقويم .

معايير التقويم تختلف باختلاف طبيعة عمل المقيم ومستواه الاداري , لذا يتطلب الامر تخصيص مجموعة معايير لكل اختصاص ولكل مستوى تنظيمي او اداري وكما يلي (3):

- 1- **معايير موضوعية** , تتعلق بطبيعة العمل ومايتطلبه من مهارات فنية وادارية ومستويات ادارية وتنظيمية .
- 2- **معايير سلوكية** , تكشف عن صفات الفرد كالقابلية والسرعة في التعلم والسرعة في انجاز الاعمال ومدى الاستفادة من برامج التدريب , درجة تحمل المسؤولية , التعاون مع الزملاء , العلاقات مع الرؤساء ومع المرؤوسين .
- 3- **معايير تطويرية** , وتمثل راي المسؤول المباشر الذي ينفذ عملية التقويم مثال ذلك , نقاط القوة , ونقاط الضعف , والاحتياجات اللازمة للتطوير .

ثالثا : خطوات التقويم

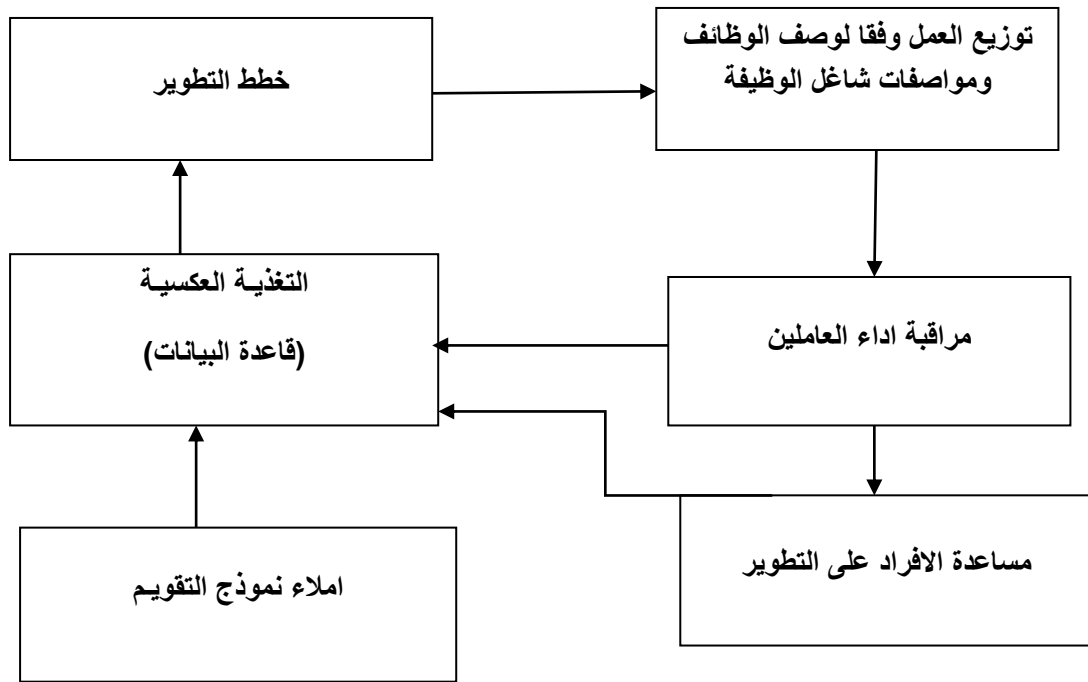
يمكن تحديد ست خطوات لعملية التقويم وكما يلي (4):

- 1- **وجود اتفاق مسبق بين الادارة والعاملين على توزيع الاعمال** , من حيث العبء والنوع بين العاملين بما يتناسب ومؤهلاتهم البدنية والعلمية والسلوكية والخبرة , اي ان يكون هناك وصف لكل وظيفة يتناسب مع شاغل الوظيفة .
- 2- **مراقبة اداء العاملين** , بالرغم من نتائج التقويم هي انية وتظهر في فترات محددة الا انها تمثل نتائج مراقبة مستمرة لاداء الموظف لفترة محددة في الماضي , ولا تقتصر هذه المراقبة على الاداء فقط , بل مراقبة التطور في الاداء بالاعتماد على نتائج وتوصيات التقويم السابق والتعديلات التي طرأت على الخطط والسياسات العامة للمنظمة في ضوء نتائج ذلك التقويم .
- 3- **مساعدة العاملين في التطوير** , ورفع مستوى الاداء لضمان ديمومة العلاقة الطيبة بين الرئيس والمرؤوس , ولرفع مستوى اداء الافراد , ويقوم المدير بتقديم النصائح والتوجيهات للافراد في ضوء نتائج التقويم السابق كون الهدف الاساسي من التقويم هو رفع مستوى الاداء قبل ان يكون الثواب والعقاب.
- 4- **املاء نموذج التقويم** , كون عملية التقويم عملية شاملة وواسعة يكون املاء نموذج التقويم احد خطوات التقويم , حيث يقوم المسؤول المباشر بتثبيت نتائج المراقبة والمتابعة لاداء الافراد للفترة الماضية مع تأشير الملاحظات وفقا لفقرات النموذج وبالتعاون مع المقيم لتعزيز الثقة بين الطرفين كما سنبين لاحقا .
- 5- **التغذية العكسية** , وتكون بأطلاع الفرد على مستويات أداءه لتلافي نقاط الضعف ومعرفته لمستوى تقدمه في العمل , واطلاع المستويات الادارية الاعلى في الهرم الوظيفي بنتائج المتابعة للخطط والسياسات وتوفير قاعدة بيانات تحدث باستمرار طيلة فترة التقويم والتي قد تؤدي الى اتخاذ قرارات انية على مستوى الافراد

كالنقل او اعادة توزيع الاعمال , او على مستوى المنظمة بأدخال تعديلات على الخطط وقبل ظهور نتائج التقييم .

- 6- **خطط التطوير** , وهي المرحلة الاخيرة في سلسلة خطوات التقييم وتتضمن وضع خطط لتطوير وتحسين الاداء في ثلاث محاور اساسية هي :
- الفرد , المتعلقة بالمعرفة والمهارات .
 - ظروف العمل , تحسين ظروف العمل بما يضمن تحقيق الاهداف .
 - البيئة التنظيمية , المتعلق منها بسياسات العمل والهيكل التنظيمي واللوائح والتشريعات .

مخطط يبين خطوات عملية التقييم



رابعا : طرق التقييم

قبل التطرق الى طرق التقييم , يجب ان نضمن متطلبات نجاح اعتماد اي طريقة من طرق التقييم وهي :

- 1- عدالة الشخص المقيم واستبعاد الانطباع الشخصي والتحيز بأنواعه , الصداقة , القرابة , العرق , الجنس أو اللون .
- 2- وجود مستويات محددة للاداء للمقارنة بها .
- 3- انسجام فقرات نموذج التقييم مع طبيعة عمل ومؤهلات المقيم .

هناك طرق عديدة للتقويم مستخدمة وبشكل شائع في الدوائر الحكومية واهمها واكثرها شيوعا :

- 1- طريقة سلم التقدير التمثيلي او النسبي للاداء , ويتم بموجبها تقييم اداء الموظف وصفاته الشخصية وعلاقات العمل وفقا لمستويات محددة تبدأ بدرجة (ممتاز) وتنتهي بدرجة (ضعيف) او يستعاض عن مسميات الدرجات بالارقام وتبدأ من الرقم (6) وتنتهي بالرقم (1) , او تحديد رقم يمثل الحد الاعلى لتقييم كل فقرة وحسب أهميتها .
- 2- ترتيب العاملين حسب الكفاءة , ويتم بموجب هذه الطريقة ترتيب العاملين تصاعديا او تنازليا وفقا لمستويات أداء محددة مسبقا .
- 3- التوزيع الاجباري بالاعتماد على المنحنى الطبيعي للاداء , حيث يتم توزيع العاملين على مستويات الاداء المحددة مسبقا وبنسبة من عدد العاملين , كأن يتم تحديد نسبة من يحصل على درجة (ممتاز) بما لايزيد على (10%) , وجيد جدا (20%) , وجيد (25%) , ومتوسط (30%) , ومقبول (10%) , وضعيف (5%) .
- 4- طريقة الادارة بالاهداف او (الاهداف المشتركة في التقويم) , وهي احدث من الطرق السابقة وتعتمد مبدأ مشاركة الافراد في اتخاذ القرارات الخاصة بحياتهم ومستقبلهم , ورغبتهم في معرفة مستويات أداءهم باستمرار من خلال مشاركة الرئيس والمؤوس في التقويم , ولهذه الطريقة مزايا عديدة تفضلها على الطرق السابقة , منها مشاركة المؤوس في التقويم بهدف التعلم ومعرفته بمستوى اداءه اولا بأول , وتصلح هذه الطريقة للوظائف التي تتطلب مستويات متقدمة من التفكير وحرية التصرف بما يجعلها تتناسب مع اغلب الوظائف في القطاع النفطي ومكتب المفتش العام لاعتمادها على كوادر بمستويات متقدمة من المهارات الفنية والادارية (5).

2-1 نظام تقويم الأداء

نظام تقويم الأداء هو (تلك الترتيبات والإجراءات المستقرة الثابتة لإجراء التقييم لأداء العاملين والتصرف بنتائجه) .

كيف يتكون النظام ؟

يتكون النظام بطريقة عفوية نتيجة ممارسات واجتهادات تتراكم أثارها بدون عمد والطريقة الأخرى في إعداد النظام هي من خلال دراسة متمعنة وواعية تسعى للتأكد من كفاية وسلامة النظام (6) انظر المخطط رقم (1 ، 2) .

3-1 كيفية قياس وظائف التقويم

ممكن توضيح مفهوم قياس الأداء بأنه : ((ذلك القياس الذي على أساسه يتحدد النجاح من الفشل عن طريق القرب من مقياس كل منهما)) .

أن عملية قياس تقويم الأداء عملية إدارية أساسية لا تقل قدرا عن العمليات الإدارية الأخرى كاتخاذ القرار وبناء فريق العمل وغيرها ومن ثم يجب وضعها كخط عريض من الخطوط العريضة لمنظمة تريد أن تحقق نجاحات مختلفة في جوانب معينة .

والمقاييس تعتبر كخريطة رسم واضحة لمدى القدرة على تحقيق القرب والبعد من هدف معين . والمقياس الصحيح هو المقياس الذي يتحدد من خلال جمع جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف وقياس كل منهما

على حده ثم القياس الجمعي لها ثم قياس النتيجة الصحيحة بعيدا عن العوامل الوهمية التي تطفو على السطح بحيث يكون القياس قياسا شاملا للعمليات الحسابية والاجتماعية والشخصية والإعلامية وغيرها من جوانب العمل المختلفة . (7)

4-1 مميزات عملية التقويم

تتميز عملية تقويم الاداء التي سنطرحها بأربع خصائص هي :

- 1- تقويم الاداء عملية إدارية مخطط لها مسبقا .
- 2- يعتبر تقويم الاداء عملية ايجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف .
- 3- كما وإنها لا تتضمن انجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقويم.
- 4- هو عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة .
- 5- أنها عملية يومية وليست موسمية وما النتائج النهائية إلا تعبير عن التحليل لكافة الجزيئات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف . (8)

5-1 فوائد تطبيق تقويم الاداء

- 1- زيادة ولاء الموظف للشركة .
- 2- حماية الشركة أو المشروع ضد قضايا التحيز .
- 3- إرشاد الموظف لما يجب أداءه لتحسين مهارات العمل .
- 4- تشجيع فريق العاملين على تطوير أسلوب العمل في المشروع .
- 5- المساعدة على اتخاذ القرارات الخاصة بالترقيات .
- 6- المساعدة على اتخاذ القرارات الخاصة بالتعويضات .
- 7- توفير وقت ثمين للاتصال مع المدير.
- 8- توفير فرصة لشرح لعمل ومحاولة موازنة العاملين . (9)

6-1 أهمية التقويم وأهدافه وإبعاده

أولا - أهداف عملية التقويم

أن عملية تقويم الأداء ماهي إلا عملية اتخاذ قرارات بناءا على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق أهدافا محددة مسبقا . فهي أداة من أدوات الرقابة الإدارية الشاملة ويمكن إجمال الأهداف المبتغاة من القيام بعملية رقابة الأداء كالاتي :

- 1- متابعة تنفيذ الأهداف .
- 2- التأكد من كفاءة الأداء داخل الوحدة الاقتصادية .
- 3- تقويم الكفاءة .
- 4- تقويم النتائج وتحديد مراكز المسؤولية .
- 5- تحديد مواطن الضعف والخلل في المنشآت .
- 6- التأكد من كفاءة الخطط الموضوعة ودقة الموازنات التخطيطية . (10)

وجميع المنظمات تملك نوعا من التقييم لأداء العاملين سواء كانت عامة أو خاصة وقد يكون التقييم رسميا أو غير رسمي والواقع أن التقييم الرسمي هو محور اهتمامنا الغالب في إدارة الموارد البشرية ويحقق تقييم الأداء في أبرز أهداف هذه المنظمات .

- 1- تزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرض أم غير مرض.
- 2- يساعد المسؤولين في المنظمة الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وعلى انجازهم التخطيطي .
- 3- هو شكل لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة وخارجها .
- 4- يمكن إن يسهم تقويم الاداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ، ففي ضوء المعلومات التي يحصل عليها من تقييم الاداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها بل ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم .
- 5- يفيد في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى محلها .
- 6- يعد وسيلة تغذية راجعة فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير مختلفة .
- 7- يمثل أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين .
- 8- يزود تقويم الاداء بمعلومات واقعية لمسؤوليات إدارة الموارد البشرية عن أداء العاملين في المنظمة مما يعد نقاط انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها .
- 9- يزود مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختبار والتعيين في المنظمة (11)

ثانيا - أهمية تقويم الاداء

- إن تقويم أداء العاملين من المواضيع المهمة والحساسة لأنها تتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري ومن أجل النهوض نحو الأفضل يجب أن تكون عملية التقييم بصورة موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة وتحقق حاجات المجتمع ككل وتوضح أهمية التقييم من خلال (12)
- 1- أن عملية التقييم تمثل احد أهم الأنشطة لإدارة الموارد البشرية التي تعد عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين .
 - 2- من خلال عملية التقييم تستطيع المنظمة الوقوف على نطاق واسع لنقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والايجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة .
 - 3- تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الاداء داخل الوحدة الاقتصادية عن طريق المقارنة بين المدخلات والمخرجات .
 - 4- يهدف الى معالجة الضعف في الاداء على ضوء ما تظهره مصدر رفع معنوياتهم . حيث أن جوا من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسير بين العاملين والإدارة .
 - 5- هي نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل الوحدة الاقتصادية .
 - 6- العدالة في تحديد المكافآت الشخصية والترفيه والنقل ومنح العلاوات ودعم هذه الإجراءات .

- 7- أن تقويم الاداء سيلزم الإدارات بتتبع منجزات العاملين وتقدير تقاريرهم حول كفاءتهم أو الاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم بوصفها وثائقاً للحكم على صحة التقويم (التقيد بمواعيده يتضمنها الرقابة والإشراف) .
- 8- خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس .
- 9- يسهم في تعديل معايير الاداء وزيادة أداء العاملين ويكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستقلة للعاملين .
- 10- توفر فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على المكافآت والتعويضات المجزية .

ثالثاً - آلية تقييم الاداء وبعده الاستراتيجي

- 1- هذه الآلية تبدأ بتصميم نظام التقييم حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي يجب أن يطيعها كل من جرى تكليفه بتقويم أداء الآخرين وهذه الجوانب إلزامية .
- 2- يدرّب المقيّمون على تطبيق نظام تقويم الاداء بالشكل الصحيح والمطلوب بعد أن يتم شرح النظام لكل من يعمل في المنظمة سواء كان مقيماً أو مقيماً أداءه ليُدرك الجميع أهدافه وأبعاده في مسعى لتخفيف مدة مقاومته وكسب التأييد له للوصول إلى نتائج تقويم موضوعية وعادلة .
- 3- يحدد النظام فترة زمنية يقوم خلالها المقيّمون بمتابعة أداء من يقيمون أداءه بشكل مستمر وذلك لجمع المعلومات عن الاداء بدقة وموضوعية بحيث تعطي هذه المعلومات في نهاية الفترة رؤية واضحة على مستوى وحقيقة الاداء .
- 4- يقوم المقيّمون بمقارنة الاداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجموعة مع معايير التقويم المحددة التي تمثل مستوى الاداء المطلوب حيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور وجوانب القوة فيه .
- 5- إجراء مقابلات شخصية يقوم بها المقيّمون مع من قيموا أدائهم لشرح نتائج هذا التقويم وموضحين فيها جوانب الضعف والقوة في أدائهم ويتفق الطرفان (المقيّمون ومن قيّم أداءه) على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الاداء وتحسينه في ضوء نتائج التقييم ومناقشتها وتشتمل خطة التطوير والتحسين على قسمين هما :
 أولاً. برنامج لتطوير الاداء الذاتي حيث تقع مسؤوليته على من جرى تقويم أدائهم .

ثانياً. برنامج مقترح للتعلم والتدريب والتنمية من أجل علاج جوانب الضعف في الاداء .(13)

2-1 خطوات تقويم أداء العاملين

يمكن أن نوضح هذه الخطوات بالفقرات التالية :

1- تحديد معايير الأداء وذلك من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها في عملية تحليل العمل ومن ثم بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال . فلا بد من الاعتماد على عملية تحليل العمل ومن الممكن الاعتماد على معايير متعددة الفعالية في أداء كل عمل نظرا إلى إن معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعادا وجوانب عديدة لذلك من غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توفرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعا للخصائص التي يجب توفرها في المعيار المحدد كي يكون نافعا في عملية تقييم الاداء ومن هذه الشروط :

أ- الثبات

ب- التميز

ت- القبول

2- نقل توقعات الاداء للأفراد العاملين حيث تم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه ومناقشتها معهم ولا بد أن يكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى مديرهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم .

3- قياس الاداء إذ إن لقياس الاداء أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم وهي : **ملاحظة الأفراد العاملين ، التقارير الإحصائية ، التقارير الشفوية ، التقارير المكتوبة .**

4- مقارنة الاداء الفعلي مع معيار الاداء أو الاداء المعياري حيث تكشف هذه الخطوة عن الانحرافات بين الاداء المعياري والأداء الفعلي وإمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الاداء الفعلي للفرد العامل وقناعاته بهذه النتيجة حيث أن نتائج التقييم التي يتسلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وتواصلهم بالأداء المستقبلي لذلك لا بد وان تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تحقق من شدة تأثير التقييمات السلبية والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين .

5- مناقشة نتائج التقييم حيث أن من الضروري أن يكون هناك مناقشة الجوانب السلبية والايجابية كافة بين الأفراد العاملين وبين المقيم والمشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه . فالمناقشة تحد من حدة تأثير النتائج التي تعكس الاداء السلبي حيث أن التقييم الصادق يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم المدير أو المشرف المباشر .

6- الإجراءات التصحيحية التي تكون على نوعين الأول مباشر وسريع وهذا النوع من التصحيح هو وقتي إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحرافات في الاداء وإنما محاولة تعديل الأداء فحسب ليتطابق مع المعيار . أما النوع الثاني فهو الأجراء التصحيحي الأساسي إذ يتم البحث عن الأسباب وكيفية حصول الانحرافات لذلك يتم تحليل لكافة إبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول وتعود بفوائد كثيرة للمنظمة على المدى الطويل. (14)

2-2 النموذج المقترح لتقويم الاداء

يعتمد النموذج المقترح لتقويم الاداء (طريقة سلم التقدير التمثيلي أو النسبي) المعتمدة حاليا في القطاع النفطي مع بعض التعديلات لتكون ملائمة لاختلاف مستوى المسؤولية , واعتماد المبادئ الاساسية (لطريقة الادارة بالاهداف او الاهداف المشتركة في التقويم) , مشاركة الافراد بالتقويم والاطلاع المباشر كما يتطلب نجاح عملية التقويم باستخدام النموذج المقترح ما يلي :

1. تقسيم الموظفين الى فئتين من العاملين :
 - الفئة (أ) وتشمل من يتولى مسؤولية ادارة وقيادة مجموعة من الافراد اي لدية منصب اداري (بأستثناء الذين تقع وظائفهم في الدرجة الخاصة) كما يمكن ان تشمل هذه الفئة الموظف الذي يتولى مسؤولية قيادة وتوجيه مجموعة من الافراد كمسؤول السواق .
 - الفئة (ب) وتشمل الموظف الذي لا يتولى مسؤولية الادارة أو قيادتها مجموعة من الافراد .
2. ان يكون التقويم فصلي اي كل ثلاثة اشهر (ان امكن) اوفي مدة اقصاها (6) اشهر (نصف سنوي) لكي يتمكن المسؤول المباشر من تذكر المعلومة المتعلقة بمستوى الاداء للفرد وسهولة استرجاعها والتحقق منها واختصار الفترة الزمنية اللازمة للوصول الى مستوى افضل من الاداء , فأكتشف القصور في الاداء في الفصل الاول وتعديله في الفصل الثاني افضل من اكتشافه وانتظار نهاية السنة لتثبيته ومن ثم تعديله (ان امكن) في السنة اللاحقة كما هو في التقويم السنوي .
3. الزام الموظف من الفئة (ب) بمسك سجل يسمى (سجل النشاط اليومي) يسجل فيه الاعمال المنجزة ولكل يوم عمل يرجع اليه المسؤول المباشر بين فترة واخرى للاطلاع على حجم ونوع الاعمال المنجزة , ويعتبر هذا السجل وثيقة يمكن الرجوع اليها في حالة الاعتراض على نتائج التقويم .
4. إلزام المسؤول المباشر بمسك سجل (ملاحظات حول اداء الافراد) , تخصص فيه صفحة او اكثر لكل موظف تسجل فيه الملاحظات المهمة المتعلقة بأداء كل موظف (السلبيات والايجابيات في الاداء والاعمال المتميزة) ولكل فترة من فترات التقويم وذلك لضمان دقة المعلومات عند إملاء نموذج التقويم وإمكانية الرجوع الية عند الاعتراض على نتائج التقويم ولخصوصية العمل في القطاع النفطي ووجود شعب يصل عددمنتسبيها الى (100) منتسب او اكثر , يمكن ان يتولى مسؤولي الوحدات (او فرق العمل) مهمة مسك سجل للملاحظات وأدامته .
5. في حالة اعتراض الموظف المعني بالتقييم تعرض نتيجة التقييم على لجنة مستقلة للاطلاع على حيثيات التقييم وموارد الاعتراض وابداء الرأي النهائي وعرضه على المسؤول الاول.

3-2 أساليب التقويم

أولا - أساليب التقويم التقليدية

هناك أساليب وأدوات متعددة تستخدمها منظمات القطاع العام والخاص لتقويم أداء العاملين فيها ومن أشهر هذه الأساليب :

1- سلم التقدير التمثيلي البياني

ويعد من أكثر الأساليب استخداما وأقدمها . ويكون فيها تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل يبدأ بدرجة عالية مرتفعة كأن تكون الدرجات ضعيفة جدا ، متوسطه، جيدة ، جيدة جدا ، ممتاز .

- 2- قوائم الرصد وقوائم الرصد ذات الوزن النسبي للعناصر : إن قائمة الرصد هي مجموعة عبارات وصفية لأنماط سلوكية للموظف في وظائف معينة ، ومن الأمثلة على هذه العبارات :
- نادرا ما يرتكب خطأ
 - يحترمه زملاءه
 - يعامل الجمهور معاملة طيبة
- اما فيما يخص الرصد النسبي اي تقييم اداء الموظف من خلال معادلات ونسب مئوية كما هو مبين في نموذج (أ).
- 3- أداة الوقائع (الأحداث) ذات الأهمية القصوى :

يسجل المقوم الأحداث الأساسية التي كان الموظف فعالا أو غير فعال فيها . وفي الغالب ما يقوم المشرف بتسجيل تلك الأحداث وليس الزملاء أو المرؤوسون . أما مساوئ هذا الأسلوب فهو يحتاج إلى وقت طويل من جانب المقيم ، كما انه لا يسجل أداء الموظف فعالا أو غير فعال فيها . وفي الغالب ما يقوم المشرف بتسجيل تلك الأحداث وليس الزملاء أو المرؤوسون . ومن المساوئ الأخرى انه يحتاج إلى وقت طويل من جانب المقوم ، كما أنه لا يسجل أداء الموظف خلال عمله اليومي ، وهو الاداء الذي يمثل فعاليته .

4- المقال بوصفها أداة للتقييم : يكتب المقيم في هذا الأسلوب بعد إن يطلب منه مقالا أو تقريرا عن أداء الموظف وان يبرز نقاط قوته ونقاط ضعفه ويمكن أن تكون المقالة مفتوحة أو محددة بقائمة إرشادات ترشد المقيم إلى النقاط التي سيعالجها .

وبعض المنظمات تستخدم هذا الأسلوب أو هذه الأداة كأسلوب وحيد لتقويم أداء الموظف وتستخدمها منظمات أخرى بجانب أدوات متعددة . ويمكن أن يستخدم هذه الأداة المشرف وزملاء العمل والمرؤوسون . ومن محاذيرها انها تعتمد على مقدرة المقيم الأدبية كما قد يتدخل خيال المقيم في عملية التقييم .

5- أدوات المقارنة بين العاملين :

يقارن المقيم في هذه الأدوات أداء الموظف مع غيره من زملائه ، وتوجد ثلاثة اشكال لأدوات المقارنة

أ. ترتيب العاملين تنازليا : يقوم المقوم في الشكل الأول بترتيب جميع العاملين في دائرة أو قسم على خط متصل يتراوح بين أدنى الدرجات أو أعلى الدرجات ويكون أساس التقويم الاداء العام الإجمالي للعاملين . وثمة صعوبة في تطبيق هذا الأسلوب عندما يزيد عدد العاملين عن 20 .

ب. المقارنة الثنائية : أما الشكل الثاني فيقوم المقيم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملائه والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقا على الآخرين .

ج. طريقة التوزيع الإجمالي : وفي الشكل الثالث تكون كطريقة توزيع علامات مجتمع إحصائي على منحى وفيها يطلب إلى المقيم أن يقيم عددا من الموظفين وفق توزيع معد سلفا (إجباري) وبالتالي يقوم بتقسيمهم إلى مجموعات هي :

أ- المجموعة الأولى (مجموعة الرديئين) = 10 % من العاملين .

ب- المجموعة الثانية (مجموعة الأقل من المتوسط) = 20 % .

ت- المجموعة الثالثة (مجموعة المتوسطين) = 40 %

ث- المجموعة الرابعة (مجموعة الأعلى من متوسط) = 20 %

ج- المجموعة الخامسة (مجموعة الممتازين) = 10 %

6- اختبارات الاداء أو اختبارات عينات عمل :

هي اختبارات ذات صلة بأعمال العاملين تعطى لهم وبناء على العلامات التي يحصلون عليها في تلك الاختبارات يرفون أو تعدل رواتبهم . من أمثلة هذه الاختبارات السائقين أو الطيارين . (16)

ثانياً : أساليب التقييم الحديثة

وتسمى بالأساليب التجديدية التطويرية وهي أساليب تقييم أداء الموظفين وتصلح لمعاونتهم على تنمية قدراتهم وتحقيق النتائج المرغوب بها . واهم هذه الأساليب :

- 1- مراكز التقدير في هذا المكان يتم تقدير وتقييم الموظفين حيث يتعرض الموظف لعدد من الاختبارات والتي من خلالها يقيم أداءه من قبل مختصين مدربين .
- 2- أسلوب التقدير السلوكي وهو مكمل لمدخل الإدارة بالأهداف لأن هذه الإدارة تحاول أن تقيم كيف يتم الاداء واهم ملامح هذه النظرية أنها تبرز أهمية الأهداف التطويرية وتركز على الوظائف الفردية وتحدد السلوك الذي يقيم شكل محدد يمكن ملاحظته وقياسه وتفرق بين السلوك والفعالية . (17)

ثالثاً - مشكلات التقييم

- 1- المشكلة الأساسية في عملية تقييم أداء الموظف تتحدد في كيفية ضمان الموضوعية وعدم التحيز لدى الرئيس والمدير وتحصينه ضد احتمالات الأخطاء .
- 2- من خلال البحوث الميدانية لوحظ أن المدير أو القائم بأعمال التقييم يمارس أخطاء عديدة منها هدم أدق عمل في إدارة الموارد البشرية وهو تقييم أداء الموظف .
- 3- عدم مقدرة الرئيس مثلاً على الفرز الدقيق بين معايير التقييم (جيد جداً ، جيد ، مقبول) وبعض المديرين يجد نتيجة التقييم التي يقدمها انعكاس مباشر لطبيعة علاقته مع المرؤوس .
- 4- ومن المشكلات التي تواجه التقييم التحيز الشخصي Personal Bias وإثارة السلبية على عملية التقييم فقد يكتب المدير تقريراً جيداً عن أداء الموظف الفلاني خلال الفترة الماضية لأسباب نفسية أو اجتماعية أو دينية أو سياسية.
- 5- هذه المشكلات وغيرها لا بد أن تعالج في المنظمة وإن تملك الإدارة الجرأة على الاعتراف بها وبوجودها لتجنب حدوثها في المستقبل . (18)

4-2 التقدم الوظيفي ومراحل تطوير الوظيفة

1. التقدم الوظيفي

تتعلق كلمة وظيفة بمن يشغلون مواقع إدارية مهنية وكلمة وظيفة تعني الحركة إلى الأعلى أو من قبل الأفراد فهو ليس محدود بمنظمة واحدة فقط لذلك يعتبر الهدف الرئيسي للتطوير الوظيفي تحقيق حاجات الفرد في العمل بالرغم من انه من المنطقي تحقيق حاجات الفرد في العمل وتحقيق حاجات المنظمة في نفس الوقت عندما يكون ذلك ممكناً والنجاح الوظيفي هو الرضا الشخصي عن الوظيفة من خلال تحقيق أهداف الوظيفة الشخصية وفي نفس الوقت تقديم مساهمة إلى المنظمة . انظر جدول رقم (3) يبين فيه عدد موظفي ديوان الوزارة بحسب الجنس والشهادة .

2. مراحل تطوير الوظيفة

المراحل المثالية للوظيفة :

المرحلة الأولى / الاختبار المهني : الاستعداد للعمل
المرحلة الثانية / الدخول إلى المنظمة
المرحلة الثالثة / بداية الوظيفة – التأسيس والانجاز
المرحلة الرابعة / مرحلة منتصف الوظيفة
المرحلة الخامسة / مرحلة أواخر الوظيفة (19)

5-2 تخطيط المسارات الوظيفية ومراحلها

إن تخطيط مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية يعد من الأعمال الرئيسية والأولى في رسم إستراتيجية الترقية والمستقبل الوظيفي في أية منظمة وهي مسلك أو خط مرن يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفوا المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها . وعملية تخطيط المسارات هي عملية تنظيمية تقوم إدارة الموارد البشرية من خلالها برسم الأطر العامة التي على أساسها يتحدد مستقبل الموارد البشرية الوظيفي العاملة في المنظمة . حيث يبدأ المسار بوظيفة دنيا إي مستوى إداري أدنى وينتهي في وظيفة عليا إي في مستوى إداري اعلي ، وما بين هاتين الوظيفتين تقع عدة وظائف هي التي يتدرج فيها الموظف رأسيا أو ينتقل إليها أفقيا خلال حياته الوظيفية (20) . انظر جدول رقم (2) .

ومسار الخدمة الوظيفي هو انتقال الفرد من وظيفة أخرى أو من موقع إلى آخر من أجل تحقيق مستقبله بالشكل الذي يتمناه . فهو الطريق الذي يسلكه الموظف بين الوظائف في المنظمة وتساعده للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المنظمة .(21)

6-2 المسارات الوظيفية التنظيمية وانواعها

تمر مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية بمراحل من خلاله يتم تصميم مسارات الخدمة وهي ما يلي :

- 1- يتم تحديد مجال المسارات فيما إذا كانت فنية أم إدارية أو فنية وإدارية بأن واحد .
- 2- يحدد نوع المسارات فيما إذا كانت تقليدية أم شبكية أم قائمة على أساس الانجاز .
- 3- ويحدد عدد المسارات التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي .
- 4- تعين الوظائف التي تقع على كل مسار تنظيمي .
- 5- إعلان وظائف المسارات التنظيمية ووظائفها ومتطلبات شغلها على جميع العاملين في المنظمة .
- 6- يتم تحديد متطلبات شغل أو أداء كل وظيفة من الوظائف الواقعة على المسارات التنظيمية والتي يجب توفرها فيمن سيشغلها .

أنواع المسارات الوظيفية

1- المسار التقليدي

يعتبر المسار التقليدي مسارا ضيقا و محدود لأنه يحدد سلسلة من الوظائف ذات نوعية واحدة مرتبط بعضها ببعض وبالتالي يفقد المرونة ويجعل بدائل الترقية والانتقال الوظيفي عالية معدومة مما يصاحب نقص في فرص الترقية المتاحة . وحركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية تكون ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها . ومن ذلك نفهم إن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه . ويتميز أيضا بان الفرد لا يمكث فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته على التقاعد وتدعى هذه الفترة بفترة الركود التي إذا كانت طويلة سيشعر الفرد بالملل وعدم الاهتمام بسبب عدم وجود زيادات على الراتب ولا يوجد تدريب وغالبا ما تخفض حجم المهام والمسؤوليات عليه بسبب كبر سنه .

2- المسار الشبكي

هو مسار مرن لا يعتمد على التخصص الضيق بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص عمل وبدائل ترقية متنوعة أكثر تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي . ويمثل احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية. وهو لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري أعلى بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن لغاية إكسابه مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى الإداري الواحد مما يتيح له الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى .

3- مسار الإنجاز

ومفهومه انه لا يشترط بقاء الموظف لفترة محددة من الزمن ليرقى وينتقل إلى وظيفة أخرى . فقد ركز على التوجه الجديد على إن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والانجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن طول المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة . وظهر هذا المفهوم الجديد في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم إمكانية الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية .

ونجد في هذه الحالة إن طول الفترة الزمنية اللازمة لبلوغ الموظف نهاية مسار الخدمة الوظيفية التنظيمية لا يتوقف عليها بلوغ نهايته إذ كلما زادت نجاحاته وانجازاته ساعد ذلك على سرعة الترقية والانتقال وبلوغ المسار ، ذلك لان بلوغ النهاية غير مرتبط بسن الإحالة على التقاعد . فنجد إن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة نسبيا من قبل أصحاب الانجازات والنجاحات وارد جدا وهنا تبرز المشكلة حيث إن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة مما يحدث لدى الموظف مللا بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يخفض من تحفيزه للعمل وتلافي هذه المشكلة تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى استخدام بعض السبل وهي :

- أ- لكي لا يمكث الفرد فترة طويلة من الزمن في الوظيفة الأخيرة قبل إحالته إلى التقاعد نقوم بتقصير سن التقاعد وجعله مبكرا جدا وخصوصا عندما يصل إلى نهاية الدرجة الوظيفية التي يشغلها مع عدم وجود فرصة الترقية إلى درجة أعلى .
- ب- لتحفيز الفرد على العمل بجد استمرارية حصوله على الزيادات المالية خلال فترة الركود .
- ج- ومن أجل إحداث أو إدخال عنصر الإثارة على عمله الذي سيمارسه لفترة طويلة قبل إحالته على التقاعد تكليفه بمهام استشارية وتدريبية كوسيلة لأغناء عمله أثناء فترة الركود . (22)

8-2 الترقية والترقية

أولا / مفهوم الترقية وأهدافها

الترقية : تعتبر الترقية حافزا للفرد خاصة إذا كانت مترتبة على تقييم أدائه والترقية هي النقل إلى مركز أو وظيفة أعلى وغالبا ما تتم الترقية إلى مستوى أعلى أو نتيجة لتقييم الوظائف وتصنيف المهام . (23)

ويقصد بالترقية هي قيام الموظف بواجبات ومهام وظيفية أعلى من وظيفته الحالية التي سيشغلها في السلم الإداري للمنظمة إي تحريك الموظف عموديا في سلم الدرجات الوظيفية عبر زيادة مسؤولياته وواجباته ومركزه التنظيمي ويصاحبها زيادة في الأجور والامتيازات الأخرى.

ولقد عرفها الدكتور عادل حسن وعبد المنعم فوزي :

بأنها ((نقل الفرد من الوظيفة الحالية إلى وظيفة أخرى ذات واجبات ومسؤوليات أضخم ومستوى تنظيمي أعلى وشروط عمل أفضل كزيادة الراتب وارتفاع مركزه الإداري بصفة عامة)) .

وكذلك عرفها مصطفى أبو زيد بأنها :

(نقل الموظف من وضع وظيفي إلى وضع وظيفي أعلى وهي قسمين ترقية بالدرجة وترقية بالوظيفة)(24)

وعند نقل الشخص أو الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى يترتب على ذلك عدة نتائج منها : زيادة دخل الموظف في الوقت الحاضر أو في المستقبل ، وكذلك زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي رقى لها . ولنجاح سياسة الترقية من الضروري وجود توصيف دقيق للوظائف يوضح مسؤوليات الوظائف والشروط الواجب توفرها لكل العاملين . وكذلك وجود برنامج لتدريب وتنمية العاملين الذين يصلحون للترقية لوظائف أخرى .

أهداف الترقية

- الهدف الأول / هو خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل قصارى جهدهم وشعورهم بالاستقرار والطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في مستوى معيشتهم .
 - الهدف الثاني / ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنشأة لشغل الوظائف الأعلى.
- فتوفير مجالات الترقية بالمنشأة يضمن الكفاءات العالية وعدم تركها للمنشأة بحثا عن فرص ترقية في منشآت أخرى . (25)

ويسعى نظام الترقية إلى تحقيق جملة من الأهداف من أهمها :

- 1- زيادة ثقة الموظفين بالمستقبل من خلال تعزيز روح التفاؤل بينهم من اجل ضمان ما تحتاج إليه المنظمة من الأيدي العاملة والعمل على صيانتها وإدامتها .
- 2- ملئ الوظائف الشاغرة بالموظفين المناسبين لتأمين استمرارية العمل في داخل المنظمة نفسها .
- 3- شغل المناصب الأعلى الشاغرة بانتقاء أفضل العناصر من بين الموظفين المرشحين .
- 4- دفع وتحفيز العاملين من خلال إيجاد جو من التنافس بينهم لبذل أقصى ما يستطيعون من جهد في خدمة الصالح العام .
- 5- نتيجة تحقيق الموظفين التقدم في العمل والمستوى المعيشي يرجع إلى شعورهم بالأمان والاستقرار .
- 6- تشجيع الترقية على الابتكار والإبداع والتجديد فعندما يرى الموظف إن تقدمه في العمل المسند إليه وترقيته يتوقفان على مدى التقدم الذي يمكن أن يحرزه في عمله ، فإن ذلك يدفعه لبذل قصارى جهده للفوز (26)

ثانيا / العلاوة ومفهومها

(العلاوة الدورية – العلاوة الاستثنائية – العلاوة التشجيعية)

العلوات :

((مبلغ من المال يزداد على راتب الموظف الشهري الأساسي بانقضاء مدة معينة على خدمته الفعلية إذا ما توفرت الشروط المحددة القانون)) .

وهذا يعني زيادة الراتب الأصلي الاسمي للموظف الذي يقضي مدة معينة في خدمة الدولة وأجهزتها الإدارية وعندما تكون خدماته تلك مرضيا عنها من قبل رؤسائه وتمنح العلاوة أما دوريا وبشكل مستمر أو بصفة استثنائية أو لأغراض تشجيعية أي انه يمكن أن تجد ثلاثة أنواع من العلاوة في تطبيقات الخدمة المدنية في معظم بلدان العالم وفي كل من النظامين المغلق والمفتوح وهي منصوص عليها في قانون سلم الرواتب لموظفي الدولة والذي اقرت بموجبه هذه العلاوات إذ انه صدر بقانون رقم 24 لعام 1960 ، وعدل عليه بقانون 22 لعام 2008 وعلى هذا الاساس قامت وزارة المالية بالعمل بموجبه كسائر الوزارات العراقية الاخرى ومن هذه العلاوات هي :

العلوة الدورية :- هي مبلغ من المال يتم زيادته على راتب الموظف الأساسي بعد مضي كل فترة معينة حسب قانون أو نظام أو تشريعات الخدمة المدنية .

فالعلوة الدورية هي :-

((زيادة راتب الموظف الذي نمضي عليه في خدمة منظمة من منظمات الخدمة المدنية في الدولة والقطاع الاشتراكي أو المختلط مدة معينة جعلها المشرع العراقي سنة واحدة وكذلك معظم أنظمة الدول العربية الأخرى كمصر والسودان وسوريا ولبنان وليبيا وغيرها)) .

العلوة الاستثنائية : هي مبلغ من المال يضاف إلى رواتب وعلوة الموظفين الدورية والتشجيعية بهدف مكافئتهم في مناسبة قومية أو دينية مهمة أو غيرها وتمنح بموجب نظام أو قانون المنظمة لزيادة القوة الشرائية لرواتبهم وعلواتهم لمعالجة الآثار الناجمة عن التضخم وارتفاع أسعار السلع والخدمات دون الحاجة لتغيير

جداول الرواتب والمخصصات وما ينجم عن ذلك من صعوبات مالية وحسابية وما يستلزم من إجراءات طويلة وما يستنزفه من وقت وجهد يضاف إلى ذلك سهولة الغاءها وتعديلها عندما تقتضي الظروف أو المواقف الخاصة بالدولة .

العلاوة التشجيعية : هي منح الأكَفاء علاوة واحدة أو أكثر إضافة إلى العلاوة الدورية التي يستحقها عن فترة واحدة (سنة مثلا) لتشجيع الموظفين على بذل المزيد من الجهد والإبداع في أداء وظائفهم والنهوض بمسؤولياتهم والعمل على إيجاد الطرائق والوسائل الكفيلة بتطوير أدائهم لوظائفهم والوظائف الأخرى . (26)

2-9 تأثير تقويم الاداء على الترقية والتقدم الوظيفي

من الاستعراض السابق لكل من متغيري البحث يتضح الارتباط والتأثير المتبادل لكل منهما على الآخر حيث أن عملية تقويم الاداء هي عملية مستمرة وكاشفة لكل جوانب الاداء حيث يتم على أساسها تحديد النجاح أو الفشل عن طريق القرب من مقياس كل منهما وبموجب وصف الوظيفة أو أية تعليمات أو أنظمة أو قوانين أو معايير تؤدي الوظيفة في ظلها وبدونها لا يمكن إطلاقا ضبط المسار الوظيفي المخطط سلفا للموظف . حيث لا يمكن تصور الحكم على مدى التقدم الوظيفي أو الحصول على الترقية من دون عملية تقويم أداء موضوعية تكشف المستوى الذي وصل إليه أداء الموظف على خارطة المسار الوظيفي وما ينتظره من خطوات وإجراءات مقبله للانتقال إلى الخطوة القادمة في مساره المخطط المتضمن تحديد متطلبات شغل أو أداء كل وظيفة من الوظائف الواقعة ضمن نقاط المسار الوظيفي التي يجب توفرها فيمن سيشغلها .

إن الاختيار الدقيق والسليم أو تصميم نظام دقيق وسليم لتقويم الاداء سيؤدي بالنتيجة إلى تطبيق سليم لمخططات المسار الوظيفي الذي سينعكس ايجابيا على كل ما يتعلق بالتقدم الوظيفي وخصوصا الترقية وكذلك سينعكس ايجابيا على تطبيق نظم الحوافز أيا كان نوعها وهذا ما هو معمول به في وزارة المالية العراقية.

وبذلك تبعد المنظمة عن أية مشكلات يخلقها التحيز وعدم الموضوعية في شغل الوظائف الواقعة على نقاط المسار الوظيفي مما يؤدي إلى إشاعة روح الثقة والاطمئنان لدى العاملين والقضاء على مشاعر الإحباط ومن المؤكد إن ذلك كله سيؤثر ايجابيا على رفع الروح المعنوية والشعور بالرضا الذي يضمن زيادة الإنتاج المؤدي إلى زيادة الإنتاجية التي هي دائما هدف أساسي من أهداف المنظمات الناجحة .

من خلال الاستبيان الذي اجريناه للموظفين في مقر وزارة المالية كانت الاجابة عن فقرات الاستبيان كالآتي :-

| الاسئلة المطروحة | جيد جدا | جيد | متوسط | ضعيف |
|--|---------|-------|-------|-------|
| 1-مدى تفاعل الموظف مع المسؤول المباشر | %40,5 | %34,5 | %19 | %4,5 |
| 2-هل يوجد رضا وظيفي | %25 | %33 | %30 | %12 |
| 3-هل يتم تحفيز الموظفين المتميزين | %21,5 | %32 | %30 | %16,5 |
| 4-حجم العمل مقارنة بما هو مخطط | %15,5 | %24 | %31 | %30 |
| 5-هل توجد نسخ من الوصف الوظيفي لدى مركز العمل موقع عليها من قبل الموظف | %37 | %32 | %19 | %12 |
| 7- هل توجد قنوات اتصال مفتوحة بين الرئيس والمرؤوس | %20 | %30 | %25 | %25 |
| 7-هل يوجد تضامن مع الرئيس والمرؤوس من اجل حل مشكلة تخص العمل | %28,5 | %36 | %16,5 | %19 |

الاستبيان الذي يخص المدراء

| الاسئلة المطروحة | جيد جدا | جيد | متوسط | ضعيف |
|--|---------|-----|-------|------|
| 1-مدى تفاعل الموظف مع المسؤول المباشر | %55 | %30 | %15 | - |
| 2- هل يوجد رضا وظيفي | %15 | %40 | %40 | %5 |
| 3- فقرات تقييم الموظف | %35 | %20 | %45 | - |
| 4- هل يتم تدريب وتأهيل الموظفين الجدد | %10 | %20 | %60 | %10 |
| 5- هل يتم إجراء تنقلات داخلية بين الاقسام | %15 | %15 | %30 | %40 |
| 6- هل الموظفون يشغلون الوظائف حسب الهيكل التنظيمي | %10 | %25 | %50 | %15 |
| 7-هل يتم تقييم اداء الموظفين وهل يتم اطلاع الموظفين على التقييم | %5 | %20 | %60 | %15 |
| 8- هل تتناسب صلاحيات المدراء فيما يخص الالتزام بالدوام الرسمي للموظفين | %10 | %25 | %20 | %45 |
| 9- هل يوجد تدرج وظيفي على مستوى الاقسام | %15 | %30 | %15 | %40 |
| 10- هل يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب | %10 | %20 | %40 | %30 |
| 11- هل يوجد تناسب بين العقوبات والمخالفات | %40 | %30 | %20 | %10 |
| 12- هل المدير راضي على اداء الموظفين لديه | %15 | %30 | %25 | %30 |

بعد ان احصينا النتائج لهذه الاستبانة تبين لنا نسبة تفاعل الموظف مع المسؤول المباشر جيدة قياساً بالنسب الأخرى . في حين كانت بعض الفقرات ضعيفة ومنها (هل يتم تحفيز الموظفين المتميزين . وحجم العمل مقارنة بما هو مخطط) وهذه الاسئلة لها علاقة وثيقة بعملية تقويم اداء الموظفين وعليه يتحتم على الجهات المسؤولة اتخاذ الاجراءات اللازمة لمعالجة مثل هكذا حالة من اجل الارتقاء بالواقع الوظيفي في دوائر الدولة .

الاستنتاجات والتوصيات

أولا - الاستنتاجات

من كل ما تقدم يمكن استنتاج الآتي :-

- 1- هناك علاقة أكيدة وتأثير متبادلين بين نظامي تقويم الاداء وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين .
- 2- تتحدد الكثير من عوامل النجاح أو الفشل في التقدم الوظيفي على الطريقة التي يتم فيها تقويم أداء العاملين .
- 3- الاختيار السليم أو التصميم السليم لنظام تقويم الاداء سيؤدي إلى التطبيق السليم لنظام المسار الوظيفي وبالتالي على نظام الترقيات .
- 4- إيجاد الارتباط الوثيق بين نظامي تقويم الاداء وتخطيط المسار الوظيفي سيؤدي إلى تحسين نظم أخرى أو وظائف أخرى لإدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب .
- 5- تقويم الاداء وعلاقته بتخطيط المسار يمكن أن ينعكس سلباً أو إيجاباً على الروح المعنوية للأفراد وبالتالي على أدائهم .

ثانياً - التوصيات

من كل ما تقدم يمكن التوصية بالآتي :-

- 1- الدراسة المتأنية والدقيقة القائمة على تحليل العمل قبل اختيار أو تصميم نظام تقويم أداء العاملين .
- 2- الدراسة المتأنية والدقيقة القائمة على تحليل أهداف المنظمة وإعمالها قبل القيام بتخطيط المسار الوظيفي لكل وظيفة من وظائف المنظمة .
- 3- يستحسن أن يتم نظام تقويم الاداء وتخطيط المسار الوظيفي دفعه واحدة للتمكن من إيجاد الارتباط الوثيق بينها وعدم اختلاف مقاييسهما ومعاييرهما .
- 4- تدريب الرؤساء والمدراء الإداريين على الكيفية الصحيحة لاستخدام نظام تقويم الاداء بما يضمن فهمهم الدقيق لمعطياته ومستلزماته ويعددهم عن التحيز وعدم الموضوعية .
- 5- تثقيف الموظف بقاعدة الثواب والعقاب خلال العمل الوظيفي .
- 6- اعطاء انذار أو تنبيه للموظف المذنب قبل توجيه العقوبة اليه ليتدارك أخطائه .
- 7- قياس الروح المعنوية وحالة الرضا لدى العاملين (قبل) تطبيق نظامي تقويم الاداء وتخطيط المسار (وبعد) تطبيق هذين النظامين بفترة مناسبة لمعرفة الاختلاف بين الاختبار القبلي والبعدي ويمكن أن يتم ذلك عن طريق استبيان قبل تطبيق النظامين وبعد تطبيقهما بفترة مناسبة .
- 8- ان يتم تغيير العنوان الوظيفي للموظف حسب كفاءته وليس حسب الحاجة لعنوانه الجديد كما هو معمول به حالياً .