

طرق تقييم الأداء والموظفين الخاضعين لها

أحمد عويد*، وليد عرب**

*طالب دراسات عليا(ماجستير) قسم القانون العام، كلية الحقوق، جامعة حلب

** قسم القانون العام، كلية الحقوق، جامعة حلب

الملخص

لقد تحدثنا في هذا البحث عن أهم الطرق التي ظهرت لتقييم أداء العاملين، في الدولة حيث عرضنا أهم الطرق القديمة، كطريقة قوائم المراجعة وطريقة المقارنة، وكذلك أهم الطرق الحديثة التي ظهرت في هذا المجال مع الوقوف على مزايا، وعيوب كل طريقة من هذه الطرق، ومن أهم هذه الطرق طريقة الإدارة بالأهداف، وطريقة التوقع السلوكي، وقد قمنا بدراسة موقف المشرعين المصري والسوري من تقييم الأداء، والطريقة التي اتبعتها كل منهما في تقييم أداء العاملين، وكذلك مدى خضوع العاملين لتقييم الأداء، وعرضنا أهم الآراء الفقيه التي ظهرت في هذا الشأن، وكذلك السلطة المختصة بتقييم أداء العاملين، ومدى الحرية التي تتمتع بها هذه السلطة في تقييم أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: الموظف، تقييم الأداء، الصرف من الخدمة.

Methods of performance appraisal and employees subject to them

Ahmad Sabah Aoed.* , Waled Arab**

*Postgraduate student (Ph) Dept. of Public Law, Faculty of Law, University of Aleppo

**Dept. of Public Law, Faculty of Law, University of Aleppo

Abstract

We have talked in this research about the most important methods that have emerged to evaluate the performance of workers in the country, where we have presented the most important old methods, such as the checklist method and the comparison method, as well as the most important modern methods that have appeared in this field with a stand on the advantages and disadvantages of each of these methods and the most important These methods are the method of management by objectives, and the method of behavioral expectation. We have studied the position of the Egyptian and Syrian legislators regarding performance evaluation, and the method followed by each of them in evaluating the performance of employees, as well as the extent to which employees are subject to performance evaluation, and we have presented the most important opinions of the jurist that appeared in this regard, as well as the authority The authority concerned with evaluating the performance of employees, and the extent of freedom enjoyed by this authority in evaluating the performance of employees

Keywords: employee, performance evaluation, dismissal.

المقدمة:

من المعروف أن العامل الأهم في الهيكل الإداري لدى أي دولة من الدول، والمعتمد عليه في تأدية الدولة للمهام المنوطة يمثل العنصر البشري، والذي يطلق عليه الموظفين العامين، وقد زاد الاهتمام بهذه الفئة، من فئات المجتمع نتيجة لتطور مهام الدولة، من الدولة الحارسة الى الدولة المتخلطة إلى دولة الرفاه، ونتيجة لتحول مهام الدولة هذه كان لابدّ للدولة من أجل حسن تسيير المرافق العامة، والوظيفة العامة وتأدية الخدمات العامة على اكمل وجه، من الاعتماد على الموظفين الأكفاء القادرين على أداء المهام المنوطة بهم على اكمل وجه وبكل أمانة وظيفية.

وحرصاً من الإدارات الحكومية على الحفاظ، والتعرف على قدرات الموظفين العاملين لديها فقد وضعت مجموعة من الشروط، منها الشروط العامة التي لا بد منها لشغل أي وظيفة في الدولة، والتي تعتبر من الشروط الأولية للتوظيف¹، ومنها الشروط التي يجب توافرها، وقت التوظيف والتي لا بد من استمرارها مع الموظف العام حتى انتهاء حياته الوظيفية، وذلك حرصاً على افساح المجال للأشخاص الأكفاء القادرين على تلبية ما تطلبه الوظيفة العامة منهم، وكذلك تساعد الحكومة على إسناد المناصب القيادية، في أي جهة ادارية للموظف الكفاء النشيط.

ومن الجدير قوله بأن التعينات والتنقلات والترقية، في مجال أي جهة حكومية لا تتم بطريقة اعتباطية ولا عفوية، وإنما تتم على أسس ومعايير قانونية وإدارية، ويكون جزء من هذا الأساس أن لم يكن الطابع الغالب في هذا الجزء هو مدى مهارة، و تقاني العامل في أداء الاعمال المنوطة به، ويتم التعرف على هذه الخاصية عن طريق تقييم أداء العامل، في الدولة أن نظام تقييم أداء الموظفين يعتبر الأساس القانوني للترقية

1 كالجنسية والعمر المؤهل العلمي وحسن السيرة والسلوك....

والصرف والفصل، وذلك أن كل موظف عليه أن ينجز اعماله بكفاءة، وصوره حسنه حتى يستمر في الوظيفة العامة، وهذا ما تسعى عملية تقييم الأداء لبيانه.

لقد كان أول ظهور لنظام تقييم الأداء في الاعمال، والإدارات الخاصة ونظراً لأهمية هذه العملية في المساهمة في التعرف على قدرات الموظفين، فقد تبناها علماء الإدارة العامة، وانكبوا على دراستها للوصول إلى النظام الأمثل لتقويم الأداء.

إشكالية البحث:

يترتب على تقييم أداء العاملين نتائج على درجة كبيرة، من الأهمية على المستقبل الوظيفي للعاملين حيث تتخذ درجة تقييم الأداء أساساً للترقية والنقل والصرف من الخدمة، واستناداً لما تقدم فإنه يجب تقييم أداء العاملين بصورة موضوعية، وعلمية لمكافأة المجد وحث الكسول على تحسين وضعه الوظيفي.

فهل تتبع الدول فعلاً طرق علمية، وموضوعية وعلمية لتقييم أداء العاملين لديها؟ وهل تتم عملية تقييم الأداء بشكل علمي وموضوعي وحيادي؟ وهذا يستتبع أيضاً التساؤل فيما إذا كانت هناك طريقة واحدة يمكن الاعتماد في تقييم الأداء وتفضيلها عن غيرها لتقييم الأداء؟

خطة البحث:

سنتحدث في المطلب الأول عن الموظفين الخاضعين لتقييم الأداء، وفي المطلب الثاني عن أساليب تقييم الأداء القديمة منها والحديثة.

منهج البحث:

لقد اتبعنا في دراستنا المنهج التحليلي، وذلك من خلال تحليل النصوص القانونية في سوريا، وبعض الدول المتعلقة في تقييم أداء العاملين، وهذا سيدفعنا إذا الى تبني المنهج المقارن.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث فيما يلي:

- 1- معرفة الموظفين الخاضعين لتقييم الأداء.
- 2- الجهة المسؤولة عن تقييم أداء العامل المندوب أو المعار.
- 3- معرفة اهم الطرق القديمة والحديثة التي يتم من خلالها تقييم الأداء.
- 4- معرفة مدى ملائمة كل طريقة من طرق الأداء لطبيعة المنظمة، أو الجهة التي يتم تقييم العاملين في نطاقها.
- 5- التعرف على أهمية نظام تقييم الأداء في مدى تطور الوظيفة العامة، وفعالية المرافق العامة لأداء المهام المنوطة بها.
- 6- معرفة دور الرئيس الإداري في كل من سوريا ومصر، وما له من تأثير هام في عملية تقييم الأداء.
- 7- التعرف على الطريقة التي يتم بها تقييم أداء أصحاب المراكز القيادية، ورأي كل من القوانين والفقهاء فيها.

خطة البحث:

المطلب الأول: الموظفين الخاضعين لتقييم الأداء

الفرع الأول: الموقف الفقهي.

الفرع الثاني: الموقف القانوني.

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء.

الفرع الأول: الطرق القديمة لتقييم الاداء.

الفرع الثاني: الطرق الحديثة لتقييم الاداء.

المطلب الأول

الموظفين الخاضعين لتقييم الأداء

سنقوم في هذا المطلب بتحديد الموظفين الذين يخضعون لنظام تقارير الأداء ضمن سلك الوظيفة العامة حيث سنستعرض، في الفرع الأول الموقف الفقهي من تقارير تقييم الأداء من حيث نطاق الموظفين الذين يخضعون له، وفي الفرع الثاني سنقوم بعرض الموقف القانوني، من تقارير تقييم الأداء في كل من سوريا، ومصر، وفرنسا من حيث الموظفين الخاضعين له.

الفرع الأول

الموقف الفقهي

لقد برز في الفقه الإداري رأيان فقهيان، من حيث نطاق خضوع الموظفين الخاضعين لتقارير الأداء فيرى الرأي الأول أنه يجب أن يتم تعميم تقارير تقييم الأداء على كافة فئات الموظفين، في حين يخرج الرأي الثاني فئة كبار الموظفين من خضوعها لنظام تقارير الأداء، ولكل منهما حججه وأسانيده التي سنقوم بعرضها.

أولاً_ الرأي الأول:

يرى هذه الرأي بضرورة تعميم تقارير الأداء على كافة فئات الموظفين فلا يستثنى أي فئة من فئات الموظفين، من الخضوع لتقارير الأداء وذلك بغية سعي الموظف العام لحرصه الدائم على المحافظة، على درجته في تقييم الأداء مما يدفعه الى إنجاز كافة الاعمال المنوطة به بسرعة، وكفائه عالية الأمر الذي يدفعه إلى أداء الخدمات العامة على أكمل وجه، وكذلك يدفعه إلى الابتعاد عن الكسل والخمول أثناء أدائه للأعمال المنوطة به¹. فهذا الرأي لا يُفرق بين صغار الموظفين، وكبار الموظفين ولا بين الموظف القديم ولا الموظف الحديث.

1 عبد الهادي حمدي أمين، عام 1996_ نظرية الكفاية في الوظيفة العامة ودراسة الأصول العامة للتنمية الإدارية وتطبيقاتها المقارنة. رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، مصر، ص566 وما بعدها.

ثانياً_ الرأي الثاني:

يرى هذا الرأي بعدم تعميم تقارير الأداء على كافة فئات الموظفين فمن الناحية المنطقية يوجب اعفاء كبار الموظفين الذين يشغلون وظائف القيادة، والاشراف من الخضوع لتقارير الأداء، وذلك لكونهم يجدون غضاضه في خضوعهم لتقارير الأداء، من قبل الإدارة بحسبان أنهم لولا اجتهادهم وتفانيهم بأداء الاعمال الوظيفية لم يصلوا إلى تلك المناصب التي توهمهم بالقيادة والاشراف على المرافق العامة، ولا يكون رقيب عليهم في أدائهم لأعمالهم سوى ضميرهم¹، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فان كبار الموظفين الشاغلين المراكز القيادية هم الذين يتولون القيام بمهمة تقييم أداء الموظفين الأدنى منهم درجة في السلم الإداري، وعلية فليس من المنطق أن يخضعوا لتقويم الأداء.

ويضيف الدكتور ماجد راغب الحلو تيريرا اخر في هذا المجال قريبا، من الصواب والمنطق القانوني حيث يرى بأن تمتع الحكومة بسلطة تقديرية واسعة في مجال التعيين والعزل والترقية فيما يخص كبار الموظفين، وبالتالي فان ممارستها لسلطتها التقديرية في هذا المجال انما تقوم على أسس مستندة على اعتبارات معينة تقوم مقام التقييم بالنسبة لغيرهم².

أي ان الدكتور ماجد راغب الحلو يرى بان الإدارة عند قيامها بترقية او عزل او تعيين، أي موظف بمنصب قيادي إنما يستند على تقارير الأداء السابقة التي قيموا على أساسها اثناء شغلهم لمهامهم الوظيفية قبل ترقيتهم إلى المناصب القيادية، وبالتالي يرى بأن كبار الموظفين يخضعون لتقارير الأداء، ولكن بشكل مختلف عن بقية فئات الموظفين، وذلك عبر تعيينهم وترقيتهم وعزلهم من الوظائف العامة.

1 توفيق حسن احمد، 1976_ الإدارة العامة. دار النهضة العربية، مصر، ص342.

2 الحلو ماجد راغب، 1987_ القانون الإداري. دار النهضة العربية، مصر. ص301.

الفرع الثاني الموقف القانوني

سنتحدث في هذا الفرع عن تقارير تقييم الأداء حسب ما نصت عليه القوانين في كل من سوريا ومصر، من حيث العاملين الخاضعين لتقارير تقييم الأداء، والجهة المخولة بتقرير تقييم الأداء فبعضها اسند مهمة تقييم الأداء للرئيس الإداري المباشر فيما اسند بعضها الاخر لتقييم تقارير الأداء الى لجنة فنية مختصة تشكل خصيصا لهذا الغرض.

أولاً_ موقف المشرع السوري:

نص المشرع السوري في القانون الناظم لتقييم الأداء في الصادر بالمرسوم التشريعي¹ رقم 322 لعام 2005 على انه يتم وضع تقييم الأداء، من قبل الرئيس المباشر للعامل وفق النموذج تقييم الأداء المعتمد اصولاً²، وكذلك يقوم المدير الذي يعلو الرئيس الإداري المباشر، بتقييم أداء نفس العاملين الذين قام الرئيس الإداري المباشر بتقييم أدائهم، وكل منهما يضع التقرير حول تقييم الأداء بشكل منفرد وسري عن الاخر، ويتم إيداع التقريرين لدى الرئيس الذي يعلوهما مباشرة الذي يقوم بدوره بالمقارنة بين التقريرين بناء على المقارنة يقرر أنه، في حال كان الفارق بين التقريرين يقل عن (25%) من النقاط فانه يعتمد متوسط التقريرين بالنقاط، ويحدد الدرجة التي يستحقها العامل. واما في حال كان الفارق بين التقريرين أكثر من (25%) من النقاط فيقوم المدير الأعلى، بإعادة تقييم الأداء للعامل المذكور بعد مناقشته مع واضعي التقارير السابقة، والاستعانة

1 لقد صدر قانون تقييم الأداء في سوريا عبر مرسوم رئاسي وأطلق عليه تسمية مرسوم تشريعي وكان الاجدر بان يسمى مرسوم تنظيمي.

2 قانون تقييم أداء العاملين في سوريا. المرسوم رقم 322 لعام 2005 المادة الرابعة الفقرة الثانية.

بسجلات العامل السابقة ومن ثم يعلم العامل بنتيجة تقييم أدائه من قبل الرئيس الإداري المباشر، ويتم مناقشتها بينهما ومدى قدرة العامل على تحسين مستوى أدائه¹.

ومن الجدير ذكره ان المشرع السوري وضع فيما يتعلق بتقييم أداء حكما خاصا يتعلق بالعاملين الذين يكون رئيسهم المباشر الوزير أو المحافظ أو المدير العام فان تقييم أدائهم يتم من قبل هؤلاء الرؤساء الإداريين فقط.

ومن الجدير ذكره أننا لم نعثر في القانون الناظم لتقييم أداء العاملين على أي نص قانوني يحدد الجهة، التي تملك صلاحية تقويم أداء العاملين في الوظائف القيادية كالوزير والمحافظ والمدير العام، وعلى ما يبدو أن المشرع السوري اعتنق الرأي الفقهي القائل بانه يتم تقييم أداء العاملين بتلك الوظائف عن طريق التعيين والنقل والترقية والعزل.

ثانياً_ موقف المشرع المصري:

لقد جاء النص على نظام تقييم الأداء في مصر بموجب قانون الخدمة المدنية الجديد في مصر رقم 13 لعام 2016 حيث نص على انه فيما يتعلق بتقويم الأداء، بطريقة جديدة مفادها إنه يجب عدم اتباع نموذج معين لكل إدارات الدولة، وإنما يتم اعتماد نموذج لكل وظيفة، من وظائف الدولة بما يتلاءم مع طبيعتها ونشاطها ونوعية وظائفها.²

ويتم تقييم أداء العاملين في مصر، من قبل الرئيس الإداري المباشر في الربع الأخير من السنة عبر دعوة مرؤوسيه، لوضع كافة اهداف ومعدلات الأداء وترسل صورة عن هذه الأهداف، ومعدلات الأداء الى إدارة الموارد البشرية، والتي تقوم بدورها في توزيع نماذج تقييم الأداء في الأسبوع الأخير من شهري أكتوبر وأبريل، ويتم اعلام

1 نفس المرجع المادة الثانية الفقرة الرابعة.

2 قانون الخدمة المدنية في مصر رقم 13 لعام 2016. المادة 25.

الموظف الإلكتروني، أو ورقيا بصورة من تقرير تقويم أدائه وذلك خلال خمسة عشر يوما من تاريخ اعتماده من السلطة المختصة، وهي إدارة الموارد البشرية التي يكون لها الكلام الأخير والفصل، في اعتماد التقرير الوارد من قبل الرئيس الإداري من عدمه¹.

المطلب الثاني

طرق تقييم الأداء

لقد ظهرت مجموعة من الطرق في تقييم أداء العاملين وكان أول ظهور لها على يد ادام سميث المتعلقة بتجربة انتاج الدبابيس، والتي رأى منها بأن تقسيم العمل في المنظمة يؤدي الى زيادة الإنتاج مما يؤثر بشكل إيجابي على فعالية وقوة المنظمة في المنافسة، ونتيجة لذلك تتالت المحاولات الفقيه سواء في علوم إدارة الاعمال او في مجال الإدارة العامة للوصول الى طريقة معينة تكون فاعله للتقييم الأداء، وتسهم في الوقوف على أداء كل عامل بحيث يتم مكافئة العامل النشط الكفاء ومحاسبة العامل الكسول غير الكفاء، ونتيجة لتلك الجهود ظهرت عدة طرق لتقييم الأداء وقد قمنا بتقسيم هذه الطرق الى طرق قديمة، وطرق حديثة ومن خلال هذا التقسيم سنحاول ابراز اهم ميزات ومساوى اهم الطرق.

1 فوزي صلاح، 1999_ الإدارة العامة. دار النهضة العربية، مصر. ص 42، 41.

الفرع الأول

الطرق القديمة

سنقوم في هذا الفرع بالحديث عن طريقتين من أهم الطرق القديمة التي ظهرت في تقييم أداء العاملين، وسنتحدث عن طرق رئيسية وهي طريقة قوائم المراجعة التي تنقسم الى طريقتين بدورها، وهي المراجعة بالأوزان والمراجعة بالاختيار الاجباري واما الطريقة الثانية التي سنتحدث عنها هي طريقة المقارنة، وهي بدورها تنقسم الى طريقتين هي طريقة المقارنة الزوجية بين الموظفين والمقارنة بالترتيب.

أولاً_ طريقة قوائم المراجعة:

وتعتمد طريقة قوائم المراجعة بشكل رئيسي على تحديد مجموعة من العبارات التي تمثل وصف للنشاط الوظيفي، وترتب هذه العبارات بشكل معين يحدد فيه النشاط الأمثل للموظف العام، وقد قسم الفقهاء هذه الطريقة الى طريقتين رئيسيتين وهي طريقة المراجعة بالأوزان، وطريقة المراجعة بالاختيار الاجباري.

أ- طريقة المراجعة بالأوزان¹:

تقوم هذه الطريقة على وضع مجموعة من العبارات التي يتم من خلالها وصف أداء العاملين، وترتب هذه الطريقة أداء العاملين على شكل عبارات مرتبة بشكل تنازلي من الأداء الأمثل المطلوب من العاملين الوصول له، للأداء الأسوأ المطلوب بالعاملين الابتعاد عنه أو أن يتم ترتيب العبارات بشكل تصاعدي أي من الأداء الأسوأ، الى الأداء الأمثل وتكون لكل عبارة وزنها في تقييم الأداء النهائي للموظف العام، وفي النهائية يتم جمع كافة العلامات او الاوزان ليحصل على النتيجة النهائية لمستوى أداء العامل، ويكون هذا الرقم أو الوزن بشكل سري يتم

1 رسلان أنور أحمد، 1998_ تقارير الكفاية، دار النهضة العربية، مصر. ص34.

وضعة لدى إدارة شؤون الموظفين المنوط بها تقييم الأداء النهائي، ومنها يتم اعتماد التقرير النهائي لتقييم الأداء.

وتتطلب هذه الطريقة دراسة تحليلية لكل وظيفة، من الوظائف العامة ووضع مجموعة من العبارات التي تحدد الأداء الوظيفي، ويتم عرضها على الرئيس الإداري المباشر لاختيار أفضل العبارات التي تعبر عن الأداء الوظيفي، وتعد طريقة المراجعة، بالأوزان من الخيار الأمثل لكافة الإدارات عند الاعتماد على طريقة قوائم المراجعة، والتي يعد من أهم مزايا هذه الطريقة البساطة والوضوح والتحديد. ومن أهم مساوئ هذه الطريقة بانها تحتاج الى وقت طويل، وأشخاص أكفاء، في أعداد العبارات المعبرة عن النشاط الذي يمارسه الموظف العام، وعدم ضمانها حياد الرئيس الإداري بشكل نهائي، ولذلك فقد يلجأ الرؤساء الإداريين الى الطريقة الثانية.

ب- طريقة قوائم المراجعة بالاختيار الاجباري:¹

تعد هذه الطريقة مثلها مثل طريقة المراجعة بالأوزان من حيث أنه يتم تقييم الأداء عبر عبارات تحدد النشاط الوظيفي تعطي وصفا دقيقا للوظائف العامة، وصفا دقيقا ولكن عماد هذه الطريقة يكمن، في حصر هذه العبارات عبر فئات تعبر عن الأداء الوظيفي من قبل لجنة مختصة بتقييم الأداء، ويطلب من الرئيس الإداري تحديد أكثر العبارات التي تعبر عن الأداء الوظيفي، وتتنوع الفئات التي يتم الاعتماد عليها عبر هذه الطريقة حيث يعتمد بعضها على طريقة الفئات التي تتضمن ثلاث عبارات أو أربع عبارات أو خمس عبارات، وبعضها أيضا يستخدم العبارات التي تكون كلها لصالح الموظف العام وبعضها الآخر يعتمد على العبارات التي تكون في غير صالح الموظف العام،

1 عبد الرحمن عبد الباقي عمر . إدارة الافراد . 1971 . ص273.

ويطلب من الرئيس الإداري اختيار أفضل أو أقل العبارات التي تعبر عن نشاط الموظف العام حسب الطريقة المتبعة، ويكون الرئيس الإداري غير مطلع على العلامات التي تشكلها هذه العبارات، في سلم تقييم الأداء وتكون هذه العلامات أو الدرجات بشكل حكرًا على لجنة شؤون الموظفين التي يصدر التقرير النهائي عنها.

ويعد أفضل أسلوب عند الأخذ بطريقة المراجعة عن طريق الاختيار الاجباري هو الطريقة الرباعية المختلطة التي يتم فيها وضع أربع عبارات عبارتين لصالح الموظف العام، وعبارتين في غير صالح الموظف العام ويطلب من الرئيس الإداري اختيار عبارتين فقط، وتكون هاتين العبارتين الأكثر تعبيرًا عن نشاط الموظف المراد تقييم أدائه.

يعتبر من أهم مزايا هذه الطريقة المساعدة على تحقيق الموضوعية في تقييم أداء العاملين، وذلك لجهل الرئيس الإداري بوزن هذه العبارات في سلم التقييم النهائي لدى اللجنة المنوط بها تقييم الأداء، بالإضافة إلى أنه يتطلب من الرئيس الإداري التحليل الدقيق لأداء الموظف العام، ليقوم باختيار أفضل العبارات المعبرة عن نشاط الموظف العام مما يساعد على تحقيق الدقة في تقييم الأداء.

في حين يعد من أهم مساوئ هذه الطريقة بأنها لا تساعد الرؤساء الإداريين على القيام بتطوير فدارات مرؤوسيههم، مما يؤثر على الأداء للمرفق بشكل عام وتتطلب الجهد والوقت والخبرة الكافية، من قبل اللجنة القائمة على وضع العبارات، والتي يصعب عليها من الناحية العملية الامام بكافة الوظائف العامة، وطبيعتها وكذلك لا تضمن الحياد بشكل نهائي لكونه من الصعوبة الاحتفاظ بسرية وزن كل عبارة من العبارات المعتمدة في تقييم الأداء.

ثانياً_ طريقة المقارنة:

وتعد هذه الطريقة من الطرق العامة المتبعة في تقييم أداء الموظف العام لكونها لا تعتمد على معيار، أو مقياس عام يتم قياس أداء الموظفين من خلاله، وإنما تعتمد هذه الطريقة على تقييم أداء الموظف العام من خلال أسلوب المقارنة بين أداء الموظفين دون وجود معيار واضح، وتنقسم طريقة المقارنة الى طريقتين رئيسيتين هي طريقة المقارنة الزوجية، وطريقة المقارنة بالترتيب، وسنقوم بإيضاح المقصود بكل من هاتين الطريقتين¹.

أ- طريقة المقارنة الزوجية:

يعتمد أسلوب المقارنة الزوجية على تقييم أداء الموظفين بشكل ثنائي، ويتم تحديد أداء كل موظف ومن ثم تحديد أفضل الموظفين أداء وأقلهم أداء إلى إن يتم ترتيب الموظفين، في النهاية بشكل تصاعدي يعبر عن أدائهم، وتستخدم هذه الطريقة لقياس أداء العاملين بشكل كلي أو جزئي لقياس مدى انجازهم لعمل معين، ومعرفة الموظف الأفضل في أداء هذا العمل. ومما يجب التنويه إليه إنه وان كانت هذه الطريقة سهلة وبسيطة في تقييم أداء العاملين، ولكن يصعب تطبيقها في حال كان عدد الموظفين كثير، وذلك لما يتطلب من جهد غير عادي من قبل الرئيس الإداري القائم على التقييم، وبناء عليه فإنه لا يمكن تطبيق هذه الطريقة إلا في مجال المرافق، أو الإدارات ذات العدد المحدود والقليل من الموظفين، وذلك لكون الرئيس الإداري المنوط به تقييم أداء العاملين لا يمكن له أن يقوم بتقييم العاملين بشكل حيادي لما للانطباعات الشخصية من دور كبير في عملية التقييم بهذه الطريقة.

1 للمزيد انظر: رسلان أنور أحمد، 1998_ تقارير الكفاية، دار النهضة العربية، مصر. ص38. وانظر أيضاً: عبد الباقي عمر عبد الرحمن. 1997_ إدارة الافراد، عين الشمس، مصر. ص261.

ب- طريقة المقارنة بالترتيب:

هذه الطريقة كأسلوب المقارنة الزوجية تستخدم لتقويم أداء العاملين بشكل كلي، أو جزئي وتستخدم هذه الطريقة التطبيق في هذا الأسلوب حيث يتم تقسيم الموظفين، في هذه الطريقة على جدولين يخصص الجدول الأول منها للموظفين ذوي الأداء الجيد، أو المرتفع بينما الجدول الثاني يتضمن الموظفين ذوي الأداء المنخفض، أو المتوسط ليظهر لدينا في النهاية ترتيب الموظفين حسب أدائهم في الجدول المتكون، من عمودين وضمن هذين العمودين تجري المفاضلة كذلك بين العاملين، بحيث يتم ترتيبهم في النهاية بحسب أدائهم.

في إطار تقييمنا لهذه الطريقة تبين بأن هذه الطريقة تتمتع بالعديد من المزايا، والتي أهمها أنها تتجاوز اخطاء المستوى حيث يستعمل الرؤساء الإداريين كل المستويات، فالموظف الوارد اسمة في الجدول المدون فيه الأداء الجيد أولاً يحصل على درجة ممتاز، وهكذا بالإضافة الى سهولة تطبيقها، ورغم هذه المزايا التي تتمتع بها إلا أن مساوئها تتجاوز حسناتها فكذلك الامر يصعب تطبيقها، في حال كان عدد الموظفين كبير، وأيضاً لا يمكن للرئيس الإداري أن يتمتع بالحياد في إعداد تقارير تقويم الأداء مما يجعلها عرضة للتحيز، وعدم الدقة والصواب في إعداد التقارير.

ومما سبق نستنتج بان طريقة المقارنة بكتابة صورتها لا يمكن تطبيقها في المؤسسات، والإدارات العامة لكونها لا تطبق إلا في مجال منشأة يكون عدد موظفيها قليل جداً، وحتى لو تم تطبيقها في هذه المنشأة، أو المؤسسة لا يمكن أن نحصل على تقرير تقويم أداء صحيح وحيادي لما للدور الذي يلعبه الرئيس المباشر في تقييم الأداء، وكونه على احتكاك مباشر مع اشخاص الموظفين الذين يقوم بتقييم أدائهم، مما يجعل للروابط والعلاقات الشخصية.

الفرع الثاني الطرق الحديثة

سننولى في هذا الفرع عرض بعض طرق تقييم الأداء التي ظهرت في العصر الحديث، وذلك نتيجة اهتمام علماء الإدارة في تقييم الأداء وما له من إثر على تحقيق الأهداف المنوطة، بالمرفق العام والارتقاء بالخدمات التي يقدمها فكان مجمل أبحاثهم تركز على الطريقة المثلى التي يحققون بها هذا الهدف استنادا لما تقدم، فقد ظهرت عدة طرق منها طريقة الإدارة بالأهداف، وطريقة الملاحظة السلوكية، والتي سنحاول عرض أساس هاتين الطريقتين بشيء من التفصيل.

أولاً_ طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة التي ظهرت في تقييم الأداء، وكان ظهورها على يد عالم الإدارة الأمريكي بيتر دراكر، وهذه الطريقة في تقييم الأداء تركز¹، في تقييم أداء الموظف العام على الأهداف التي يحققها الموظف، والتي تكون موضوعة بشكل مسبق من قبل الإدارة، ويكون أداء الموظف مرتفعا كلما حقق الأهداف المخططة، وبغض النظر عن الوسائل والطرق التي يتبعها الموظف العام في تحقيق الأهداف، ويكون تحقيق الموظف للأهداف بأشراف وتوجيه من قبل الرئيس الإداري على مرؤوسيه الذين يكون مناط بهم تحقيق هذه الأهداف.

ومن أهم ميزات² هذه الطريقة بانها تضمن الحياد بالمقارنة مع بقية الطرق الأخرى، وذلك لأنها تركز على الأهداف المحققة بغض النظر عن بقية الأمور وكذلك بكونها تساعد كل من المرؤوس والرئيس، على المناقشة الدائمة للوصول إلى أفضل الطرق من أجل تحقيق الأهداف المنوطة بهم.

1 مصطفى كامل. إدارة الموارد البشرية. الشركة العربية للتوزيع والنشر. القاهرة. 1994 ص292

2 جاري ديسلر. إدارة الموارد البشرية. دار المريخ. المملكة العربية السعودية. ص325

لكن وعلى الرغم من هذه المزايا التي لا يمكن عرضها كلها، لهذه الطريقة إلا أنه يوجد بعض العيوب المنطقية التي تشوبها، ومن أهم هذه العيوب عدم توفر الأشخاص الفنين القادرين على وضع الأهداف المسبقة لكل إدارة من الإدارات، وكذلك ارتكاز هذه الطريقة على الأهداف دون أدنى اهتمام بالوسائل والطرق التي يتم تحقيق الأهداف بها.

ثانياً_ طريقة التوقع السلوكي:

لقد تم تطوير هذه الطريقة على يد آدم سميث وكندل في عام 1963 وتعتبر هذه الطريقة نتيجة، لدمج طريقة التقدير البياني وطريقة الحوادث الحرجة حيث تقوم هذه الطريقة على أساس إنشاء عمود مؤلف من كل الصفات التي يتمتع بها العمل بشكل فعلي، ويتم وضع هذه الصفات من قبل لجنة مؤلفة من أشخاص ذوي خبرة في الوظيفة العامة سواء أكانوا موظفين أو رؤساء إداريين، ويتم مناقشة كل صفة من هذه الصفات، وكل صفة لا تحصل على أكثرية الأصوات أثناء المناقشة يتم تجاهلها على أساس إنها صفة غير جوهرية في أداء الأعمال، وينتج عن ذلك عمودان عمود يعبر عن الصفات الجوهرية، وعمود اخر يشرح هذه الصفات بشكل عملي¹.

ومن أهم مزايا هذه الطريقة أنها تضمن الحياد التام في تقييم الأداء، وأنها تولد الرضا عن عملية التقييم لدى الرؤساء الإداريين، والموظفين لكون هذه الصفات هم من قاموا بوضعها، ولكن تكمن أهم عيوبها في صعوبة تطبيقها نظرا لكثرة المراحل التي تحتاج إليها، وكذلك حاجتها للكثير من الوقت والجهد، بالإضافة إلى تكاليفها المرتفعة².

1 سهيلة محمد عباس. علي حسن علي. إدارة الموارد البشرية. ط1. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان.

الأردن.1999.ص258

2 احمد بن حماد الحمود. تقييم الأداء الوظيفي الطرق المعوقات البدائل. الإدارة العامة الرياض مجلد34 عدد2 لعام

1994.ص339.

الخاتمة

إنّ عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة في جسم أي إدارة من الإدارات الحكومية، وذلك لكونها تسهم في التعرف على الموظف الكفاء عن غيره من الموظفين، وتساهم بالتالي في تحقيق قاعد الرجل المناسب في المكان المناسب مما يؤدي، إلى الارتقاء بالخدمات التي يقوم بها المرفق العام، وتسهم في زيادة فعالية الإدارة في ممارستها لنشاطاتها.

التوصيات:

- 1- اعتماد أي طريقة من طرق الأداء يؤثر بشكل كبير على درجة تقييم الأداء وبالتالي يؤثر على رضا الموظف المعني عن تقييم أدائه، ولذا لا بد لكي يتولد هذا الرضا من اعتماد الطرق التي يكون للموظف مشاركة فيها.
- 2- لا بد من توفير دورات تدريبه للموظفين لتعريفهم بمدى الأداء الجيد الفعال، وما له من تأثير على دور المرفق العام في إدارة الخدمات والأنشطة التي يقوم بها.
- 3- الابتعاد عن الاعتماد على طرق تقييم الأداء التي لا تكون مناسبة مع طبيعة العمل، والنشاط الذي تمارسه الإدارة فلا يجوز الاعتماد على طريقة واحدة لكل إدارات الدولة فكل إدارة لها هدف مختلف عن الأخرى.
- 4- إعلام الموظفين بالعناصر والواجبات التي عليهم القيام بها لكي يتوصلوا الى التفوق بالأداء.
- 5- الاعتماد على نظام تقييم أداء فعال بشكل كبير كنظام الإدارة بالأهداف، ولكن يجب تحديد الوسائل التي تساعد على تحقيق الأهداف.
- 6- اختيار وانتقاء الرؤساء الإداريين القائمين على، عملية تقييم الأداء لما لهم من دور محوري في تقييم أداء الموظف وذلك لضمان الحياد والابتعاد عن المشاعر الشخصية.
- 7- اعتماد طريقة أكثر فعالية وقانونية لتقييم أداء الموظفين أصحاب المراكز الإدارية.
- 8- أسناد الرقابة الى لجنة إدارية تتضمن عدد من الفنيين وموظفين لديهم خبرة، في الوظيفة المراد تقييم أداء الموظفين فيها.

النتائج:

- 1- يكون للرئيس الإداري في سوريا دور كبير في عملية تقييم الأداء وهذا يوجب البحث عن الحياد والنزاهة في طبيعة الرئيس الإداري.
- 2- يكون تقييم الأداء في سوريا على عدة درجات، ومن قبل عدة اشخاص لنفس الموظف العام مما يساعد بشكل كبير للوصول الى الحياد والنزاهة في عملية تقييم الأداء.
- 3- يكون تقييم الأداء في مصر من قبل لجنة مكلفة من إدارة الموارد البشرية، وذلك في سبيل الحياد في عملية تقييم الأداء.
- 4- صعوبة الاعتماد على طريقة المقارنة، وذلك لتطلبها الوقت والجهد الكبير في عملية تقييم الأداء في حال كان عدد الموظفين كبير ولا يمكن تطبيقها، إلى إذا كان عدد الموظفين صغير.
- 5- تعد طريقة الإدارة بالأهداف من أفضل الطرق في تقييم الأداء، ولكن يجب الاهتمام بشكل أكثر بالوسائل والطرق التي تساعد على الوصول للأهداف.
- 6- صعوبة الاعتماد على طريقة قائمة المراجعة وحدها، كطريقة لتقييم الأداء وذلك لصعوبة الوصول إلى عبارات فنية جامعة مانعة لكل أوجه النشاط الوظيفي.
- 7- عدم وجود أي دور للموظفين أو لأي جهة أخرى تكون ممثلة عن الموظفين لكي يتسنى تقييم أداء الموظف بشكل حيادي.

المصادر والمراجع المعتمدة:

أولاً_ المصادر:

- 1_ المرسوم التشريعي رقم 322 لعام 2005 الناظم لتقييم الأداء في سورية.
- 2_ قانون الخدمة المدنية في مصر رقم 81 لعام 2016.

ثانياً_ المراجع:

- 1_ عبد الهادي حمدي أمين، عام 1996_ نظرية الكفاية في الوظيفة العامة ودراسة الأصول العامة للتنمية الإدارية وتطبيقاتها المقارنة. رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، مصر.
- 2_ توفيق حسن احمد، 1976_ الإدارة العامة. دار النهضة العربية، مصر.
- 3_ الحلو ماجد رغب، 1987_ القانون الإداري. دار النهضة العربية، مصر.
- 4_ فوزي صلاح، 1999_ الإدارة العامة. دار النهضة العربية، مصر.
- 5_ رسلان أنور أحمد، 1998_ تقارير الكفاية، دار النهضة العربية، مصر.
- 7_ عبد الباقي عمر عبد الرحمن. 1997_ إدارة الافراد، عين الشمس، مصر.