

## الفصل الأول

### الاختيار

المبحث الأول :

ما هو الاختيار والتميين

المبحث الثاني :

إجراءات الاختيار والتميين

المبحث الثالث :

معايير إجراءات الاختيار والتميين

## الفصل الأول

### الاختيار

#### المبحث الأول

#### ما هو الاختيار والتعيين وأهميته

يمكن تعريف الاختيار والتعيين كنشاط من أنشطة إدارة القوى العاملة الفعالة بما يلي:

هو العمل الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل المتقدمين للتوظيف في المنظمة لتشغيل وظائف خالية فيها وذلك على أساس موضوعي وعادل في ضوء شروط ومواصفات معينة مطلوب توافرها فيهم يجري تحديدها من خلال متطلبات هذه الوظائف الشاغرة ومن أجل تحقيق غاية أساسية هي تمكين الفرد من أداء مهام وظيفية بكفاءة وتحقيق أهداف المنظمة وأهدافه من خلال ارتفاع إنتاجية الأفراد بوجه عام .

ويتضح من التعريف السابق ان نشاط الاختيار والتعيين ينتمي الى تحقيق الهدف التالي :

مد المنظمة بالموارد البشرية التي تحتاجها والتي تمثل شريانها الحيوي ضمن طريق الاختيار والتعيين السليمين تمكن المنظمة من تلبية احتياجاتها من القوى العاملة من حيث العدد والنوعية والمواصفات المطلوبة والمكان والزمان المناسبين بما يساعدها على تحقيق أهدافها بنجاح وعملية الاختيار والتعيين في سبيل تحقيق هدفها هذا تسعى الى تحقيق التكامل و التوافق ما بين متطلبات وواجبات الأعمال أو الوظائف من جملة وبين مؤهلات ومواصفات الفرد المتقدم للتعيين فيها من جهة ثانية انطلاقاً من قاعدة أساسية هي وضع الفرد المناسب في العمل الذي يناسبه<sup>1</sup>.

يتمثل الاختيار الفعال في انتقاء أنسب المتقدمين لشغل وظيفة أو وظائف معينة من بين المتقدمين لشغلها باستخدام في أدوات الاختيار المتكاملة وأنسب المتقدمين هم من تتوفر لديهم أو يحتمل أن تتوفر لديهم كافة المتطلبات اللازمة للوظيفة أو الوظائف

1- عمر وصفي عقيلي - إدارة القوى العاملة - دار زهران للنشر والتوزيع - 1996م - ص 123

المراد شغلها ولما كان توفر هذه المتطلبات في المتقدم رهناً بما سيحدث في المستقبل فإن هدف عملية الاختيار بالتحديد هو تعظيم احتمالات اختيار (والتعاقد مع) المتقدمين الذين تتفق خصائصهم مع توقعات المنظمة ممثلة في المتطلبات المحددة لشغل الوظائف. ويقصد بالتعيين عملية إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة اعتباراً من تاريخ محدد ويترتب هذا القرار حقوقاً للموظف أو الموظفة في الأجر والمزايا الإضافية وأيضاً واجبات ومسؤوليات الوظيفة. وتجيء عملية التعيين لتتواءم مع آخر مرحلة للاختيار وهي أخطاء المتقدم أو المتقدمة بالقبول في الوظيفة المتقدم إليها فقد لايقبل المتقدم أو المتقدمة العرض لسبب أو لآخر فتظل الوظيفة شاغرة إلا إذا طلب إلى أحد المتقدمين الاحتياطين لشغلها. ومن الضروري أن يقترن قرار التعيين بعملية تعريف الموظف أو الموظفة بالوظيفة الجديدة من حيث واجباتها ومسؤولياتها وأساليب ومعايير الأداء بها وموقعها "القسم أو الإدارة" وعلاقتها بالوظائف الأخرى ومن المناسب في هذا الصدد تترتب جولة استطلاعية للموظف أو الموظفة بصحبة أحد موظفي إدارة الموارد البشرية للتعرف على الأقسام والإدارات المختلفة بالمنظمة لا سيما تلك التي تربطها علاقة وثيقة بوظيفة الموظف ويساعد على ذلك اعداد وتوزيع دليل المنظمة الذي يوضح أهدافها وسياساتها وهيكلها التنظيمي واختصاصات الإدارات والأقسام وعلاقاتها التبادلية والواجبات الشخصية وقواعد السلوك المتوقعة والحقوق والامتيازات والخدمات الاجتماعية ويسهم ذلك كله في تهيئة الموظف أو الموظفة لتسلم ومباشرة الوظيفة الجديدة ويستكمل ذلك من خلال التدريب التوجيهي<sup>1</sup>.

### أهمية الاختيار والتعيين :

تتبع أهمية الاختيار والتعيين في وظيفة ما أنها توفر العمالة الصالحة ذات الكفاءة الجيدة التي تمكن عن طريقها تحقيق الأهداف الانتاجية للمنشأة والتجهيزات على اعتبار أن العنصر البشري هو أهم عناصر الانتاج فالتنظيمات المثالية وطرق

1- احمد سيد مصطفى - ادارة الموارد البشرية - دار النهضة العربية - الطبعة الأولى 2006م الطبعة الثانية 2008م - ص 189 - 228

وأساليب العمل الجيدة والتجهيزات الممتازة لا يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف والانتاجية دون وجود عنصر العمالة الجيد وتبرز أهمية عملية الاختيار وذلك من خلال الاطلاع على اهم المشاكل الناجمة عن سوء الاختيار والتعيين والتي أهمها ما يلي :

من المؤكد أن أحد الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى انخفاض مستوى الإدارة الكافية الانتاجية في المنشأة هو سوء الاختيار الذي لا يراعي فيه النواحي والأسس العملية والعلمية فالاختيار غير السليم لا يعاقب فيه ومستوى الأداء فحسب بل الفرد نفسه أيضاً إذ لا يشعر بانسجام مع العمل الذي يؤديه ولا براحة نفسية ولا يشبع ميوله الخاص ومن هنا يأتي الملل إلى نفسه وعدم الرغبة في العمل والتبرم منه ومثل هذا الفرد الذي يعمل بهذه النفسية سيكون سبباً للمتعاب والمشاكل ويكون عاملاً من عوامل اشاعة الفوضى في صفوف الأفراد الذين يعمل معهم وسيكون سبباً للمشاكل والمتاعب للمنشأة وبالتالي نجد أن الخسارة تتفاقم مع مرور الزمن وبالإضافة لما تقدم ينتج عن الاختيار غير السليم ارتفاع في تكلفة العمل وذلك من خلال زيادة انتاجية الفرد الصالح للعمل عن الفرد الغير صالح مع العلم أنه من المحتمل جداً أن يتقاضى الاثنان مرتباً واحداً من جهة واحدة ثانية الفرد الغير صالح للعمل قد يعطل الآلة التي يعمل عليها سواء عن قصد أو غير قصد ولا شك أن لهذا التعطيل أثر في تكلفة العمل وهناك تكلفة أخرى تتمثل في ارتفاع معدل دوران العمل في المنشأة لأن الفرد غير المنسجم مع عمله سيبحث عن عمل آخر إما خارج المنشأة أو بالانتقال لعمل آخر ضمن المنشأة ذاتها وفي كلتا الحالتين سينتج عن ذلك خسارة وتكلفة تتحملها المنشأة على هذا الأساس يجب على المنشأة ممثلة بإدارة القوى العاملة أن تبذل الجهد الكافي في وضع الأسس و القواعد التي تكفل سلامة عملية اختيار الأفراد وذلك لصالح المنشأة والاختيار السليم هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب<sup>1</sup>.

## المبحث الثاني إجراءات الاختيار والتعيين

قبل القيام بغرض شرح إجراءاته عملية الاختيار والتعيين نجد من الأهمية بمكان أن نتعرض لبعض النقاط الأساسية التي تلقي الضوء على مفهوم هذه الإجراءات ومضمونها بحيث يسهل للقارئ استيعابها وفهمها بيسر وفيما يلي هذه النقاط :

- أثر عملية الاختيار والتعيين ما هي في الواقع إلا عبارة عن مراحل أو حواجز على طالب العمل أن يجتازها بنجاح حيث يعتبر نجاحه في كل مرحلة بمثابة تصريح لدخوله المرحلة الثانية .

- على ضوء النقطة السابقة يمكننا تشبيه عملية الاختيار وإجراءاتها بالغربال حيث تمثل كل مرحلة أو حاجز عملية غربلة لطالبي العمل يكون في نتائجها استبعاد بعضهم ممن لم ينجح في تخطي المرحلة أو الحاجز .

- تسعى إجراءات الاختيار والتعيين إلى توفير معلومات عن متطلبات الأعمال والوظائف والتي تعبر عن المواصفات الواجب توفرها في طالبي العمل ليجري اختيارهم وتعيينهم .

- يتم التأكد من مدى توفير معايير الاختيار لدى طالبي العمل عن طريق مقارنة المعايير بالمعلومات التي تم جمعها عنهم وذلك بواسطة استخدام مجموعة من الاختبارات والأدوات حيث تنتهي عملية المقارنة والتأكد إلى الحكم على مدى أهلية الفرد للتعيين أم لا .

- انتقاء طالب العمل واختياره وتعيينه يعد مؤشراً للتنبؤ بنجاحه في العمل الذي جرى تعيينه فيه ولا يعد الاختيار نهائياً إلا بعد مضي فترة زمنية على تسلمه لعمله ، حيث بعد مضي الفترة هذه يجري تقييم أدائه ومدى نجاحه في عمله<sup>1</sup> .

بعد استعراض هذه النقاط الأساسية سنعتمد فيما يلي إلى شرح إجراءات عملية الاختيار والتعيين التي عبرنا عنها بالحواجز التي على طالبي العمل اجتيازها بنجاح ليجري

1- عمر وصفي عقيلي - إدارة القوى العاملة - دار زهدان للنشر والتوزيع - 1996م - ص 139

في الأخير اختارهم وتعيينهم ، وفيما يلي هذه الاجراءات تأو المراحل كما عبرنا عنها سابقاً :

أولاً : استقبال طالبي العمل :

في هذه المرحلة تقدم إدارة القوى العاملة بتخصيص بعض عناصرها لاستقبال المتقدمين للعمل وتزويدهم بكافة المعلومات التفصيلية التي اطلعوا على ملخص عنها في اعلان المنظمة في وجود وظائف شاغرة لديها .

ثانياً : المقابلة المبدئية :

مدة هذه المقابلة قصيرة وتجري مع المتقدم للعمل يُسأل فيها عن سبب اختياره للعمل في المنشأة وعن معلوماته العامة وعن تحصيله العلمي ويكتفي عادة بآخر سنوات دراسته ، وفائدة هذه المقابلة تتمثل في أنه يمكن من خلالها الاستغناء عن بعض المتقدمين الذين يثبت عدم صلاحيتهم للعمل في المنشأة لعدم توفر الشروط العامة المطلوبة فيهم .

ثالثاً : ملء طلب الاستخدام أو التوظيف :

بعد اقتناع طالب العمل بالتوظيف في المنشأة من خلال زيارته لها وحصوله على المعلومات الكافية عنها ووجد أن ظروف العمل فيها ملائمة وبعد اجتيازه المقابلة المبدئية بنجاح يزود باستمارة تسمى بطلب الاستخدام تتضمن معلومات وبيانات عليه استيفؤها من خلال تحليل وتقويم هذه المعلومات<sup>1</sup> .

إذ يمكن القول أن طلب الاستخدام هو في الحقيقة دعوة توجهها المنشأة إلى المتقدم للعمل لاعطاء كافة المعلومات المتعلقة بشخصه وتقسم هذه المعلومات في هذا الشأن إلى معلومات متعلقة بشخص المتقدم كالاسم والعنوان وغيرها ومعلومات متعلقة بالحالة العائلية متزوج عازب إلى آخر ومعلومات متعلقة بالحالة الصحية والجسمانية ومعلومات متعلقة بالناحية الثقافية ومعلومات متعلقة بالخبرة المتوفرة لديه ومعلومات عن الأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها للتأكد من صحة البيانات التي أدلى

<sup>1</sup> - مرجع سابق ذكره - ص 130

بها وأخيراً معلومات عن الاهتمامات والميول العامة لديه ويجب عند اعداد وتصميم الطلب أن يراعى الوضوح والتسلسل في التفكير وعدم الانتقال من موضوع لآخر ثم الرجوع فجأة إلى موضوع سابق وتجدد الإشارة إلى ضرورة استخدام المنشأة لأكثر من نموذج بحيث يكون لكل فئة نموذج خاص بها ويفيد طلب الاستخدام بما يلي :

- تستخدم البيانات الوارد فيه كأساس لتوجيه الأسئلة اللازمة للحصول على مزيد من المعلومات والتي توجه للمتقدم في الاختبارات الشخصية .

- يزود المنشأة بمعلومات أولية عن طالبي العمل إذ يمكن استبعاد الأفراد الذين لا تتوفر فيهم الشروط اللازمة للتعيين .

- تمثل هذه الطلبات مرجعاً يمكن الاحتفاظ به في ملف المتقدم يمكن الرجوع إليه عند الحاجة بعد تعيينه .

- يمكن عن طريق المعلومات الواردة والتي أدلى بها المتقدم للعمل معرفة مقدرته على الكتابة والصياغة الصحيحة .

رابعاً : الكشف الطبي :

لا بد قبل تعيين شخص ما التأكد من لياقته للعمل ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق الكشف الطبي الذي يجريه طبيب أو لجنة من الأطباء يكون لديهم معلومات عن الاستدعاءات الصحية اللازمة لكل نوع من الوظائف الموجودة في المنشأة .

ولنجاح عملية الكشف الطبي يجب أن تحلل المعلومات الموجودة في كل وظيفة كي تعدد الاستدعاءات الصحية التي تملئها طبيبة المهام المكلفة بها الوظيفة وذلك على نموذج خاص يعطى الطبيب ليدون عليه ملاحظاته بعد الكشف على المتقدم ثم يرسله إلى إدارة القوى العاملة لمطابقة هذه الملاحظات<sup>1</sup> .

خامساً : مقابلة الاختيار :

بعد اجتياز طالب العمل مرحلة الكشف الطبي يخضع لمقابلة غير المقابلة المبدئية الأولى التي نوهنا عنها ، الغاية من جمع معلومات إضافية وأعمق عنه والتأكد من

1- مرجع سابق ذكره - ص 135

صحة المعلومات التي ادلى بها في طلب الاستخدام وإلى جانب ذلك كله يمكن من خلال هذه المقابلة تقييم قابلية طالب العمل واستعداده للعمل وقدرته على الانجاز واهتماماته الشخصية وتفضيلاته للعمل . يمكن بنتيجتها استبعاد بعض طالبي العمل فيما إذا تبين للجنة المقابلة عدم أهليتهم للتعيين . إن مقابلة الاختيار والتعيين هي إحدى الوسائل الأساسية من أجل جمع والحصول على معلومات واقعية وفعلية عن طالب العمل .

والمقابلة ثلاثة أنواع :

الأولى : مخططة وفيها تعد اللجنة المقابلة الأسئلة التي ستطرحها على المقدم للعمل .  
الثانية : غير مخططة وتترك الحرية فيها للجنة المقابلة طرح ما تشاء من الأسئلة على المتقدم للعمل .

الثالثة : هي المقابلة الموجهة وفيها تحدد اللجنة المقابلة الخطوط العامة التي ضمنها يمكن أن توجه أسئلتها للمتقدم للعمل .

وبغض النظر عن نوع وشكل المقابلة المستخدمة في الاختيار والتعيين هناك عدد من المشاكل التي لها طابع العمومية تؤثر في نجاحها . وسنعمد فيما يلي إلى عرض هذه المشاكل بشيء من الإيجاز مع توضيح أهم الإشارات التي إذا اتبعها منفذ المقابلة ستساعده كثيراً في أداء مهمته على أكمل وجه<sup>1</sup> :

- إصدار حكم سريع وأولي على طالب العمل .
- عدم قراءة منفذ المقابلة لمعايير الاختيار بشكل جيد التي توضح له ما هو المطلوب توفره في طالب العمل من أجل تعيينه .
- أنه يعطي تقييم منفذ المقابلة لصفة معينة لدى طالب العمل على تقييمه لباقي الصفات الأخرى الموجودة لديه .
- ينفذ المقابلة عادة أكثر من شخص واحد وفي هذه الحالة يحدث تداخل وتكرار في طرح الأسئلة على طالب العمل .

1- مرجع سابق ذكره - ص 135

- هناك خطأ معروف باسم تأثير التباين يقع فيه العديد من منفعذى المقابلات .
  - الابتعاد عن تأثير مؤشرات الاتصال غير اللفظى التى قد تصدر عن طالب العمل .
  - على منفعذى المقابلة أن يأخذ باعتباره أن الأسئلة التى يطرحها فى المقابلة يجب أن تكون منسقة ومترابطة.
  - أن يسعى المقابل لأن يجعل جو المقابلة جواً ودياً يبعد فيه القلق والتوتر الذى يكون مصاحباً عادة لطالب العمل .
- سادساً : الاختبارات :

بعد أن يتم تحديد الصلاحيات العامة لطالبي العمل من خلال اجراءات الاختبار السابقة يأتي الاجراء التالي وهو اختيارهم لتحديد مدى صلاحيتهم بشكل دقيق لشغل الوظائف الشاغرة وبوجه عام يمكن القول أن الاختبارات وسيلة لجمع المعلومات من طالبي العمل وتقييمها على ضوء متطلبات العمل من أجل معرفة استعدادهم واختبارات الاستخدام إما أن تكون تحريرية أو عملية يطلب فيها من الأفراد أداء عمل معين يقاس هذا الأداء باستخدام معايير محددة للحكم على النجاح والفسل .

وسنعمل فيما يلي على شرح أهم أنواع الاختبارات المستخدمة من عمليات الاختيار والتعيين .

#### 1- اختبار الذكاء :

يهدف هذا النوع من الاختبارات الى تحديد مستوى درجة ذكاء الفرد ومقارنته مع مستوى الذكاء المطلوب لأداء الوظيفة بغية تحرير ومعرفة ماذا كان مستوى ذكاء الفرد يناسب الوظيفة التى سيعين فيها أم لا .

هذا لقد تعددت تعاريف الذكاء من قبل المختصين فى مجال علم النفس فمنهم من عرفه بأنه المقدمة على الحكم على الأشياء ومنهم من عرفه أيضاً بأنه المقدرة على تكييف الفرد لنفسه ليتلائم مع ظروف غير عادية<sup>1</sup>.

1- مرجع سابق ذكره - ص 137

ونود التنويه إلى أنه قد أجريت بحوث كثيرة حول تحديد درجات الذكاء المطلوبة لكل نوع من الوظائف وضعت جداول تحدد الحد الأدنى من الذكاء الذي يجب توفره في الفرد ليتمكن من أداء عمله وقد أطلق عليه تسمية "المدى المقبول" أو "الحد الأدنى للقبول" إذ أثبتت التجارب أن هنالك قدراً من الذكاء يسمح بتعلم مهام الوظيفة وأعبائها بزمن معقول وفائدة هذه الدراسات أنه وضحت أن الفرد ذا المستوى المرتفع من الذكاء يجب أن يعين في وظيفة تحتاج هذا المستوى والعكس صحيح ، لذلك لا يصح أن يكون مستوى الذكاء لدى فرد أعلى بكثير مما هو مطلوب للوظيفة.

## 2- اختبار الأداء :

يطلق هذا النوع من الاختبارات أيضاً اختبار الانجاز وبالتالي يهدف الاختبار هنا إلى التنبؤ بأداء الفرد مستقبلاً ومدى امكانية نجاحه في عمله في حالة تعيينه ، وعلى ضوء ما تقدم في اختبار الأداء أو الانجاز يستبعد كل عمل ليس لديه حد أدنى من المهارة اللازمة لأداء عمل معين .

وبنفس طالب العمل اختيار الأداء عادة على نماذج عمل التي إما أن تكون مصطنعة ومماثلة لنماذج العمل الفعلية في الواقع .

ويسمى أسلوب النماذج المصطنعة بأسلوب المحاكاة ، أما أسلوب النماذج الفعلية يسمى بأسلوب "عينة العمل الفعلية" .

لقد طور المختصون في مجال اختبارات الأداء أو الانجاز أسلوباً من أجل الوظائف الادارية أو وظائف المديرين اسموه "في السلة" بموجب هذا الأسلوب يتم ايجاد ظروف عمل مطابقة تماماً لظروف العمل العلية<sup>1</sup> .

إن الظروف والمشكلات المصاحبة للوظيفة تكون عادة مكتوبة ومحضرة بشكل مسبق وتقدم إليه على شكل بريد يومي يطلب منه دراستها واتخاذ الاجراءات .

<sup>1</sup> - مرجع سابق ذكره - ص 139

وتكون الظروف والمشكلات التي تقدم للفرد ذات علاقة بمجموعات مختلفة من الناس سواء أكانت داخل المنظمة أو خارجها ، ويعطي طالب العمل الذي يتم اختباره مدة زمنية محددة ليؤدي فيها الاختبار .

ومن هذه الضغوط مقاطعة عمل بمكالمات هاتفية أو أن يطلب منه البت في بعض الأمور المستعجلة أو الطارئة . يقيم أداء طالب العمل بموجب معايير معدة مسبقاً وعلى أساس نتائج التقييم يتم التحكم على نجاحه أو فشله وبالتالي على مدى أهلية للتعيين .

3- الغرض من استخدام هذا النوع من الاختبارات هو محاولة التنبؤ بالنجاح في مجالات عمل معينة فعن طريق البحوث المستمرة من جانب المهتمين بالاختبارات أمكن التوصل إلى فصل الكثير من القدرات وقياسها بحيث يمكن بعد ذلك الربط بين هذه القدرات وبين النجاح أو الفشل في مجالات مختلفة من الأعمال . وتتحدد القدرات تبعاً لنوع وطبيعة الأعمال ، وعلى ذلك فهناك قدرات ذات أهمية للأعمال الإدارية ، وأخرى للأعمال الفنية وثالثة للأعمال المكتبية وهكذا ومن الطبيعي أن تكون هناك قدرات مشتركة ، ومن الأمثلة على القدرات : القدرة على التذكر والقدرة على التعبير والقدرة على الابتكار ، القدرة على استعمال الصابغ في الأعمال الدقيقة .. الخ ، وهناك اختبارات تقيس كل قدرة على حدة ، أو بعضها معاً نظراً لارتباطها بالنسبة لمجال عمل معين .

#### 4- اختبار الشخصية :

لا شك أن كل نوع من الوظائف يتطلب شخصية معينة ، فالشخصية التي تحتاجها وظيفة دبلوماسي في السلك الخارجي تختلف عن الشخصية التي تحتاجها وظيفة محاسب ، ذلك يهدف هذا النوع من الاختيار إلى الكشف عن جوانب شخصية الفرد بالمعرفة مدى ملائمتها لطبيعة مهام الوظيفة المرشح لها <sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - مرجع سابق ذكره - ص 139

ويعد هذا الاختبار من الاختبارات الصعبة ، نظراً لأنه يسعى لقياس بعض الصفات الشخصية لدى الفرد كالأمانة ، الإخلاص ، التحكم في الأعصاب ، وهذه الجوانب غير ملموسة فمعرفة هذه المميزات تقريبية ولم يتوصل بعد إلى تعريف المقصود منها بدقة بطرق عملية . لذلك فبدون تعريف دقيق لهذه المميزات لا يمكن وضع مقاييس كاملة ودقيقة .

اختبارات الشخصية نوعان هما<sup>1</sup> :

- 1- اختبار قائمة الشخصية : وهو عبارة عن قائمة تتضمن أسئلة عديدة ومتنوعة .
- 2- اختبار الإسقاط : وهو أسلوب حديث نسبياً وفيه يعرض على الفرد صوراً وأشكالاً مختلفة غير محددة المعالم .
- 5- اختبار الميول أو الاهتمامات :

يهدف هذا الاختبار إلى معرفة :

- مدى حب الفرد للعمل أو المهنة التي سيزاولها .
- مدى انسجامه معها بحيث يجعله مستمراً في العمل فيها لمدة طويلة من الزمن .
- انسجامه مع زملائه في العمل الذيم لهم نفس الميول .
- اقتراح ميادين جديدة للعمل على الفرد ، لم يكن يعرفها أو يفكر فيها من قبل وتناسب ميوله أكثر .

6- اختبار التفضيل :

يسعى هذا الاختبار إلى معرفة الخصائص أو الصفات التي يفضل طالب العمل توفرها في العمل أو الوظيفة التي سيشغلها ، فمعرفة ذلك يساعد إلى حد كبير في تحديد العمل أو الأعمال المناسبة له من خلال أو على ضوء تفضيلاته التي أوضحها التي من خلالها يمكنه اشباع حاجاته ورغباته ، ذلك على اعتبار أن العمل هو وسيلة الاشباع الأساسية .

<sup>1</sup> - مرجع سابق ذكره - ص 141

ولمعرفة الخصائص التي يريد أو يفضل طالب العمل وجودها في عمله أو وظيفته التي سيشغلها ، يستخدم قائمة تدعى بقائمة التفضيل ، تتضمن مجموعة من الخصائص والصفات ، تعرض عليه ليقوم بتحديد الخصائص التي يفضلها ، ودرجة تفضيله لكل منها على حدة وذلك اعتبار أن الخصائص المطلوب توافرها في العمل .

#### 7/ اختبار كشف الكذب :

يسعى هذا النوع من الاختبارات إلى قياس درجة الأمانة والثقة لدى طالبي العمل ، وذلك للحكم على أهليتهم لشغل بعض الوظائف التي تتطلب توفر درجة كبيرة من الأمانة لدى شاغليها . ومن هذه الوظائف وظائف الأمن ، والجيش ، والبنوك والأعمال المالية كأمانة الصندوق ، والأعمال الصيدلانية ، وبوجه عام جميع الأعمال التي تتعامل مع أشياء دقيقة لا يدركها المستهلك ولا المنظمة . ومع التطور التكنولوجي أصبح الآن تستخدم أدوات ذات تقنية عالية لكشف الكذب .

وفي نهاية عرضنا لموضوع اختبارات الاختيار والتعيين نجد من الأهمية يمكن أن نوضح أهم العوامل التي يجب أن تراعى عند استخدامها والتي يطلق البعض تسمية "مبادئ الاختبارات" التي تلعب دوراً أساسياً في نجاحها وتحقيق الغاية المرجوة منها وفيما يلي هذه العوامل :

- أن يتناسب مضمون الاختبارات مع مضمون الوظيفة وبمعنى أوضح أن يكون الاختبار مرتبطاً مع الأداء .
- توفر الخبرات المتخصصة القادرة على تنفيذ الاختبارات بشكل سليم .
- الاختبارات وسيلة للتعرف على امكانيات الفرد لشغل الوظيفة وبالتالي فليست هي الحكم الأول أو النهائي على أهمية التعيين<sup>1</sup> .
- ألا تكون الاختبارات سهلة ولا صعبة بل معقولة .
- تحديد اجراءات تطبيق أو تنفيذ الاختبار بشكل واضح وتحديد كيفية حساب النتائج .

<sup>1</sup> - مرجع سابق ذكره - ص 144

ونود الإشارة أنه ليس من الضروري أن تستخدم كافة الاختبارات في الحكم على أهلية المتقدم للعمل فقد تحتاج لاختبار واحد أو اثنين أو أكثر ما تحكمه طبيعة الوظيفة وامكانية المنشأة .

سابعاً : المفاضلة بين الناجحين في الاختبارات :

بعد الانتهاء من الاجراءات أو المراحل السابقة من عملية الاختبارات معرفة الأفراد الصالحين والمؤهلين للتعيين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة بشكل دقيق يأتي الاجراء التالي هو المفاضلة بين طالبي العمل الذين نجحوا في اجتياز جميع مراحل الاختبار .

والمفاضلة هذه هدفها اختيار أفضلهم من أجل التعيين ، ويستخدم عادة في المفاضلة مجموعة من المعايير الموضوعية مسبقاً هذه المعايير من الضروري أن تكون متنوعة حسب نوعية وطبيعة كل عمل ومن أمثلة هذه المعايير ما يلي : صغار السن أم كبارهم ذكور أم إناث متزوج أم أعزب نتائج الاختبارات درجة التخرج من الجامعة أو المدرسة ... الخ<sup>1</sup> .

ثامناً : التعيين تحت الاختبار :

تنص معظم القوانين في الدول ومنشأتها أن يعين الفرد تحت الاختبار لفترة زمنية محددة فإذا ثبت صلاحيته ونجاحه في العمل خلال فترة الاختبار ثبت في الوظيفة التي عين فيها أو نقل لوظيفة أخرى تلائم مؤهلاته وصفاته وقدراته بشكل أكثر أو الاستغناء عن حال ثبوت عدم أهليته للتعيين لسبب ما رئيسي وحيوي ، لذلك تعتبر فترة الاختبار معياراً يمكن بواسطته الحكم على مدى سلامة عملية الاختبار إذ أنت المقارنة بين الدرجات التي حصل عليها الفرد في الاختبارات والتقدير التي حصل عليها خلال فترة الاختبار بمعرفة رئيسه المباشر تدل على مدى كفاءة عملية اختياره .

تاسعاً : تقييم طالب العمل لرئيسه :

بعد صدور قرار تعيين الناجح تحت الاختبار من الضروري أن يقوم مندوب عن إدارة القوى العاملة بتقديمه إلى رئيسه المباشر الذي بدوره يقدمه إلى زملائه أو رؤسائه في حالة وجودهم ومن الضروري أن يشرح له رئيسه كافة التعليمات الخاصة بعمله وكيفية انجازه على خير وجه . ومن الضروري أيضاً تزويد الفرد بكافة المعلومات عن نشاط المنشأة وسياساتها وقوانين ولوائح العمل .

عاشراً : التثبيت :

التثبيت هو الاجراء الأخير لعملية الاختيار والتعيين إذ بعد ثبوت أهلية ومقدرة الفرد على أداء مهام الوظيفة التي عين فيها مؤقتاً وتحت الاختبار تقوم إدارة القوى العاملة باعداد قرار التثبيت في الوظيفة ورفعها للمدير العام للموافقة عليه .  
مدخل تنفيذ الاختبارات :

بعد شرحنا للاجراءات التي تتم بموجبها عملية الاختيار والتعيين نأتي الآن إلى شرح المداخل التي بموجبها تنفذ الاختبارات حيث هناك عدة مداخل معروفة تستخدم في هذا المجال ستعتمد إلى شرحها فيما يلي :

1- مدخل التنبؤ المفرد :

من المعروف أن كل عمل أو وظيفة من الصفات يعتمد النجاح في أداء مهامها وتحمل مسؤولياتهم على مجموعة من الصفات التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي سيشغلها ، حيث تسعى اجراءاته الاختيار التي يوفرها لنا كل من تصميم وتحليل العمل حيث تسعى اجراءات الاختبار البني الكشف عن مدى توفرها لدى طالب العمل<sup>1</sup>.

والوظائف بشكل عام أنواع منها يعتمد النجاح فيه على أساسية مطلوب توافرها في الفرد الذي سيشغلها ومنها يعتمد على أكثر من خاصية . فعلى سبيل المثال تعد وظيفة الضرب على الآلة الكاتبة من الوظائف التي تعتمد على خاصية أساسية في أدائها وهي الخبرة والمعروفة في الضرب على الآلة الكاتبة فغياب هذه الخاصية أو الصفة

<sup>1</sup> - مرجع سابق ذكره - ص 147

لدى طالب العمل يجعله غير مؤهل للتعيين في هذه الوظيفة ذلك لأن معرفة الضرب على الآلة الكاتبة شرط أساسي للتعيين في هذه الوظيفة .

2- مدخل التنبؤ المتعدد :

نوهنا آنفاً أن هناك العديد من الوظائف التي يعتمد أداء مهامها وتحمل مسئولياتهم على أكثر من خاصية أو معيار اختبار واحد وبالتالي فالشخص الذي ياقدم لشغل وظيفة من هذه الوظائف يتطلب الأمر معه معرفة والتأكد من مدى توفر هذه الصفات أو الخصائص لديه. لذلك فمدخل التنبؤ المتعدد والذي نحن بصدد الآن يسعى الى تصميم عملية الاختيار لشكل عام والاختبارات بشكل خاص الى الكشف عن مدى توفر أكثر خاصية أو معيار اختيار لدى طالب العمل وهذا يستدعي في الغالب استخدام أكثر من اختبار واحد للوصول الى حكم نهائي على ضوءه يتم التنبؤ بمدى أهلية طالب العمل للتعيين .

3- مدخل الحواجز المتعددة :

يستخدم هذا المدخل في تصميم عملية الاختيار بشكل عام ، والاختبارات بشكل خاص من أجل الكشف عن مدى توفر مجموعة من الصفات الساسية لدى طالب العمل . بناءً عليه يحتاج الأمر هنا الى استخدام عدة اختبارات من أجل الكشف عن الصفات المطلوبة من أجل التعيين وبالتالي تصمم عملية الاختبارات بموجب هذا الأسلوب على شكل سلسلة من الحواجز . وعليه فهذا الأسلوب قد يستثني العديد من المتقدمين لطلب العمل على اعتبار أنه الاخفاق في اختبار واحد يعني عدم توفر صفة أساسية لأداء العمل لدى الفرد وهذا يعني أو يؤدي الى استبعاده نهائياً من عملية الاختيار والحكم على عدم صلاحيته للتعيين<sup>1</sup> .

1- مرجع سابق ذكره - ص 150

4- مدخل التعويض :

تتميز بعض الوظائف في المنظمات بسمة معينة وهي أن الصفات المطلوب توافرها في الأفراد الذين سيشغلونها ذات صفة تكاملية فيما بينها يمكن له أن يعوضها بتوفر الصفات المطلوبة لأداء العمل .

فوظيفة سكرتير على سبيل المثال يحتاج النجاح في أداء مهامها وتحمل أعبائها إلى مجموعة من الصفات مطلوب توافرها لدى شاغلها كالياقة والدقة والذكاء.

5- مدخل الجمع بين الحواجز المتعددة ومدخل التعويض :

توجد بعض الأعمال بين الحواجز أو الوظائف التي تكون متطلبات أدائها أو الصفات المطلوب توافرها في شاغليها إلى قسمين :

القسم الأول : ويضم مجموعة من الصفات التي لا غنى منها أي غياب أحدها لدى طالب العمل لا يؤهله لاستكمال اجراءات الاختيار .

القسم الثاني : ويضم مجموعة من الصفات ذات صفة تكاملية - كما أوضحنا لدى طالب العمل يمكن تعويضه بالصفات الأخرى . وفي هذه الحالة يخضع طالب العمل

الى مجموعتين من الاختبارات :

الأولى : تأخذ شكل اختبار حواجز .

الثانية : شكل التعويض وهذا الشيء يشير إلى المثل القائل " عليك بدخول الباب أولاً

، ثم ينظر في أمرك بعد ذلك " <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مرجع سابق ذكره - ص 153

## المبحث الثالث

### معايير تقييم إجراءات الاختيار والتعيين

التقييم يوضح لنا عدة أمور لعل أهمها مايلي :

هل نجحت اجراءات الاختبار والتعيين " وعلى الأخص الاختبارات" في أن تنتقي أفضل المتقدمين لطلب العلم ؟ وهل استطاعت أن تتأكد بأن مطالب العمل اللازمة للنجاح فيه متوفرة لديهم ؟ وهل روعيت الدقة والعدالة في عملية اختيارهم ؟ وهل التكلفة التي أنفقت في سبيل اختيارهم لم تذهب سدى ؟ يتضح من خلال هذه التساؤلات التي تجيب عنها عملية التقييم مدى أهميته في مجال الاختبايار والتعيين وبشكل عام هنالك مجموعة من المعايير "الأساليب" المعروفة والشائعة التي يمكن استخدامها في التقييم وسوف نعود الى شرح أهمها ؟؟؟؟

#### 1- الصلاحية :

يقوم هذا المعيار على فكرة أساسية مفادها ما يلي :

هنالك ارتباط أو علاقة ما بين متغيرين اثنين في عملية الاختيار هما :

الأول : هو النتائج التي حصل عليها طالبا العمل خلال عملية اختياره .

الثاني : هو مدى نجاحه في أداء العمل الذي عين فيه بعد الاختبار ، فإذا كانت

درجة الارتباط ضعيفة فذلك يدل على نتيجة عكسية وبالتالي تحكم على الاجراءات

بأنها كانت فاشلة .

#### 2- الاعتمادية :

يطلق البعض على هذا المعيار تسمية "الثبات" وهو يقوم أيضاً على فكرة مفادها<sup>1</sup> :

أنه إذا تم اعادة عملية اختبار طالب العمل الذي ثبت أهليته للتعيين مرة أخرى لكانت

النتيجة نفسها وإذا كررت أكثر من مرة وأعطت نفس النتائج تقريباً فثبات النتائج في

عملية تكرار اجراءات الاختبار بوجه عام والاختيارات بشكل خاص دليل يشير الى

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي - دار زهران للنشر والتوزيع - 1996 - ص 153

موضوعية وصحة عملية الاختيار والتعيين والعكس من ذلك صحيح ، ولتطبيق هذا المعيار يتطلب الأمر أن تكون ظروف عملية الاختيار إذا النتائج يشير الى درجة اعتمادية جيدة وعندها يمكن القول ان عملية الاختيار والتعيين قد حققت الغاية المطلوبة منه .

### 3- رضا الفرد عن العمل :

من المعايير المستخدمة في الحكم على جدوى اجراءات الاختيار والتعيين هو قياس مدى رضا الأفراد عن الأعمال التي عُينوا فيها و المدى الذي من خلاله يشعرون بأن قدراتهم ومهاراتهم يستفاد منها في العمل وأن احتياجاتهم تشبع بواسطته وأنهم يحسون الانسجام والاندماج في العمل داخل القسم الذي عينوا فيه وداخل المنظمة بشكل عام .

### 4- احتمالات قرارات الاختيار والتعيين<sup>1</sup> :

تنتهي إجراءات الاختيار والتعيين بأحد الاحتمالات الأربعة التالية :-

(أ) قرارات اختيار سلبية خادعة وتعتبر عن قرارات اختبار انتهت إلى رفض الاستخدام لكن هذه القرارات غير صحيحة وبمعنى اوضح أمن تم رفضه كان صالحاً وبالتالي فهذا يعني أن عملية الاختيار قد فشلت في تحديد أهليته أو صلاحية التعيين .

(ب) قرارات ايجابية خادعة وتعتبر عن قرارات اختيار انتهت إلى صلاحية طالب العمل للتعين لكن هذه الصلاحية غير سليمة وبمعنى اوضح أن من تم اختياره ويتمتع بالأهلية للتعين وهذا مؤشر على فشل الاجراءات للاختيار والتعيين في اختيار الفرد المناسب .

(ج) قرارات اختيار صحيحة ايجابية: وتعني أن طالبي العمل الذين تم انتقائهم للتعين مؤهلين وصالحين فعلاً للتعين وهذا يعني أن اجراءات الاختيار كانت ناجحة في أداء مهمتها .

(د) قرارات اختيار صحيحة سلبية : وتعني أن طالبي العمل الذين تم رفضها واستبعادهم خلال اجراءات الاختيار والتعيين لعدم صلاحيتهم كانت صحيحة وهذا

<sup>1</sup> - مرجع سابق ذكره - ص 154

يشير الى نجاح عملية الاختيار والتعيين في أداء مهمتها ويطلق على هذه القرارات مصطلح أجنبي هو True Negative والحرفان (TN) ومما تقدم نجد ان اجراءات الاختيار والتعيين تسعى جاهدة الى اتخاذ نوعين من القرارات هما :

قرارات الاختيار الايجابية والسلبية الصحيحة كلما كانت نسبة هذين النوعين من القرارات مرتفعة كان مؤشراً على نجاح اجراءات الاختيار والتعيين في أداء مهامها و تمكنها من تحقيق الغاية المرجوة منها .

أما ارتفاع نسبة قرارات النوعين الأخرين فهذا يدل على فشل عملية الاختيار في أداء ما هو موكل اليها وإلى ارتفاع تكلفة هذه العملية التي تتمثل أهم بنودها فيما يلي:

- تكاليف الاستقطاب :

- تكاليف توظيف شخص غير صالح والتي تتمثل في التلفيات التي يحدثها في

الموارد والتجهيزات أو فقدان زبائن تتعامل معهم المنظمة ... الخ .

- تكاليف مصاحبة لرفض طالب عمل سيكون أداء وسلوكه ناجحاً في العمل فيها لو

كان قد تم اختياره وتعيينه<sup>1</sup>.



<sup>1</sup> - مرجع سابق ذكره - ص 154

## **الفصل الثاني**

### **تقييم أداء العاملين في المنظمات**

**المبحث الأول :**

**تعريف قياس الأداء**

**المبحث الثاني :**

**أهمية وأهداف قياس أداء العاملين**

**المبحث الثالث :**

**أساليب قياس وتقييم أداء العاملين**

**المبحث الرابع :**

**مراحل تقييم أداء العاملين**

## الفصل الثاني تقييم أداء العاملين في المنظمات المبحث الأول تعريف قياس وتقييم الأداء

يمكن تعريف قياس وتقييم الأداء بأنه : نظام رسمي مصمم من أجل قياس أداء سلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة يجري في نهاية الملاحظة تقرير جهد نشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد على حدة لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج وذلك لمصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل فيها والمجتمع عامة .

المضامين الأساسية التي يقوم عليها قياس وتقييم الأداء :  
من خلال التعريف السابق يمكن ان نستخلص النقاط التي تلقي الضوء على معنى ومفهوم قياس وتقييم الأداء :

- قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية .
- عملية القياس تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعياً وسليماً .
- عملية القياس تتطلب وجود معايير ومعدلات أداء إذ على أساسها سيقارن أداء الفرد بها والحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل .
- القياس والتقييم لا يعني فقط الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقرير يبني على أساسه بقاءه في العمل .
- قياس وتقييم الأداء يقوم بشكل أساسي على الرأي الشخصي للمقوم وبالتالي هناك احتمال كبير لوجود تحيز ومحسوبية في عملية القياس<sup>1</sup> .

1- عمر وصفي - إدارة القوى العاملة - دار زهران للنشر - 1996م - ص 191 - 192

- نتائج قياس وتقييم الأداء يبني على أساسها قرارات كثيرة خاصة بمستقبل الموظف مثل الترقية ، الفصل .

- يخضع كافة العاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية لقياس وتقييم الأداء .

نظام قياس وتقييم الأداء :

نوهنا في تعريفنا لقياس وتقييم الأداء بأن عملية التقييم والوصول إلى نتائج عن أداء وسلوك الفرد تتم بواسطة نظام رسمي يصمم لهذه الغاية السليمة .

هذا النظام الرسمي يمر وصفه بمراحل متعددة كل مرحلة تتضمن الأسس السليمة التي يجب توفرها لنحصل على نظام موضوعي متكامل لقياس وتقييم أداء وكفاءة وسلوك العاملين .

وسنأتي على تعدد هذه المراحل على ان نقوم بشرحها بالتفصيل لاحقاً :

- تحديد المعايير التي ستستخدم في عملية القياس ، فمن المتعارف عليه أن أي عملية تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.

- تحديد أسلوب القياس المناسب إذ أن هناك أساليب متعددة ويمكن استخدامها في قياس أداء العاملين .

- تحديد دورية القياس والتقييم بمعنى آخر تحديد الفاصل الزمني بين كل قياس على أساس أن هذه العملية تتسم بطابع الاستمرارية<sup>1</sup> .

- مراجعة نتائج القياس التي توصل إليها المقدم .

- تحديد علنية او سرية نتائج القياس بمعنى هل تعلن نتائج القياس على العاملين ليعرف كل واحد منهم نتيجة قياس كفاءته أم تبقى هذه النتائج سرية .

- في حالة اختيار العلنية . هل تناقش النتائج مع العاملين ؟

- هل يفتح باب التظلم للعاملين من نتائج قياس كفاءتهم ؟

- تصميم سجلات الأداء .

<sup>1</sup> - عمر وصفي - مرجع سبق ذكره ص 192 - 193

- تصميم استمارة قياس تقييم الأداء .

يقصد بتقييم الأداء المنظم : Systematic Evaluation للفرد فيما يتعلق بأدائه العالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى .  
بمعنى آخر فإن تقييم أداء العاملين هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمتهم في انجاز الأعمال الموكلة إليهم والمحتمل أن توكل إليهم في المستقبل وذلك سلوك وتصرفات في محيط العمل أو المتعلقة به وكذلك قدراته وامكانيته الذاتية خلال فترة زمنية محددة وتبرز من خلال هذا التعريف ثلاثة عناصر هي :

أولاً : أن نتائج التقييم هو تحديد لمستوى كفاءة أداء العامل وتزكيته في درجة معينة على سلم تقدير يبدأ بأدنى الدرجات وينتهي بأعلاها .

ثانياً : إن الجوانب محل التقدير هي عادة الأداء الفعلي للأعمال المكلف بها العامل وكذلك سلوكه وتصرفاته ذات الصلة بأداء العمل والواجبات الوظيفية المكلف بها بالإضافة إلى القدرات الذاتية للعامل سواء ما يتعلق منها بالقدرات العادية والنمطية أو ما يتعلق منها بالخلق والابتكار مستواها الحالي ومدى ملائمتها للقيام بواجبات وأعباء ووظائف أخرى أعلى في الوظيفة الحالية التي يشغلها .

ثالثاً : إن تقييم أداء العاملين يعطي فترة زمنية محددة ومعروفة ومتفق عليها وهي في الأغلب الأعم منه وعلى الرغم من ذلك قد نعطي التقييم فترة نصف أو ثلث أو ربع سنة كما قد يكون شهرياً أو اسبوعياً أو يومياً كما سبق ذكره .

ومن ثم فإن هنالك استخدامات متعددة لتقييم أداء العاملين وقد أوضحت ذلك إحدى الدراسات التي أجريت في هذا الصدد التي تضمنت 166 شركة يوجد بها برامج خاصة بتقييم أداء العاملين من المشرفين والعمال<sup>1</sup> .

ويتضح مما سبق تقييم أداء الفرد يستخدم في مجالات عديدة ومن ثم فإنه يعتبر جزءاً حيوياً للإدارة الفعالة للأفراد من خلال استخدامه في الأغراض التالية :

<sup>1</sup> - محمد محمد إبراهيم - إدارة الموارد البشرية - الدار الجامعية - الطبعة الأولى - ص 753-756

- 1/ في مجال أداء الفرد يساعد تقدير الكفاءة في خلق والحفاظ على مستوى مرضي لأداء العمل الحالي وخاصة عندما يتبع عملية التقييم الفعلي للأداء بإجراء مقابلة مع كل فرد ، تعرف بمقابلة التقييم Evaluation أو مقابلة ما بعد التقييم Interview post-Appraisal وسوف نتعرض لتلك المقابلات بالتفصيل فيما بعد مما يزيد من مساهمتها في تحسين الأداء للأفراد .
- 2/ في مجال تنمية الفرد : إن التقييم قد يعني الطريق ويوضح الاحتياجات الخاصة بتنمية وتقدم الفرد في عمله أي تحديد الاحتياجات التدريبية .
- 3/ في مجال الفهم الاشرافي : إن التقييم الرسمي والدوري يساعد المشرفين على دراسة وتحليل وملاحظة سلوك مرؤسيهم بدقة خاصة إذا كانت الإدارة العليا تشجعهم على تقييم الأداء بموضوعية وبالتالي يكون لديهم الدافع للتقييم السليم .  
وإذا تم التقييم بدرجة ملائمة وسليمة ، فإنه يمكن أن يساهم في تسهيل الفهم المشترك بين المشرف ومساعديه .
- 4/ إمكانية استخدام تقييم الأداء : كمرشد لإجراء تغييرات في وظائف إدارة الأفراد إن تقييم الأداء يمكن ان يساهم ايضاً في اتخاذ القرارات بشأن الترقية وذلك ان لم تكن الأقدمية العاملة الجوهرية في الترقية (وذلك إذا لم تكن الأقدمية العامل الجوهرية في الترقية) النقل ، الفصل ... الخ .
- أخذاً في الاعتبار الاحتياجات كلا من التنظيم والفرد . وأن التقرير المنظم لأداء الفرد عن طريق عدد من المقيمين خلال فترة زمنية وتسجيلها في شكل مكتوب يساعد على وضع هذه العملية في شكل منطقي وسليم .
- 5/ المساهمة في إدارة الأجور والمرتبات : هناك الكثير من التنظيمات التي تربط حجم ودورة الزيادة في المرتبات بالتقدير الذي يعطي لأداء الفرد أثناء عملية تقييم الأداء<sup>1</sup>.

1- مرجع سبق ذكره - ص 756-757

6/ استخدامه في تقييم برامج الأفراد : فالحكم على دقة عملية الاختيار والتعيين مثلاً يمكن أن تحدد من خلال مقارنة أو الربط بين تقديرات الأداء ونتائج الاختبارات والمقابلات وهكذا . والحكم أيضاً على قيمة برنامج تدريبي معين يمكن أن تحدد أيضاً بتحليل أداء الفرد بعد عملية التدريب وهكذا .

3- يقصد بتقييم أداء العاملين والعاملات أو قياس كفاءتهم تحليل وتقييم أنماط ومستوياتهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم العالية المتوقعة كأساس لتقويم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات .

وعملية تقييم أداء العاملين على هذا النحو هي جزء من أشمل للتنمية المتكاملة المستمرة لهم تضمن لهم ضمن ما تضمن - التدريب والتطوير وتقييم الأداء والنقل والترقية ولا تقتصر مسؤولية تنمية العاملين هذه الإدارة العليا وحدها إنما تشمل أيضاً الموظف أو الموظفة وكذا الرئيس المباشر الذي يمارس التقييم .

أما الإدارة فيجب أن تطمئن إلى الفرد الذي عهد إليه بعمل محدد وتلقي قدرأ مناسباً من التدريب يستطيع ان يعمل ويتعامل وفق الأنماط والمستويات المحددة وان يستخدم أدوات العمل ويتبع طرقه بالأساليب المحددة.

وأما الموظف أو الموظفة ، فيجب أن يدرك فائدة تقييم الأداء من حيث توضيح نواحي القصور إن وجدت ومساعدته على تداركها وبين الإدارة والفرد موضع التقييم الرئيس المباشر الذي يقيم مرؤسيه ويتعين ان يرى في تقييم أداء مرؤسيه سبيلاً الى تحسين أدائهم ونتاجيتهم<sup>1</sup> .

4- تهتم كل منظمة تقريباً بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالباً ما تقدم بتقييم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على اوجه التطور في الأداء والتعرف على عملية تقييم الأداء بأنها عملية تهدف إلى تحرير أداء العاملين وتعرفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل فمن شأن ذلك تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل في مستوى

1- احمد سيد مصطفى - إدارة الموارد البشرية - المكتبة الأكاديمية - دار النهضة العربية دار افلجر ، دار الفكر العربي - الطبعة الثانية 2008م - الطبعة الأولى 2006م - ص 388-389

إدارته بل التسير في الاداء المستقبلي ويقول باحثون إن تقييم الأداء يعني تقدير الكفاءة لدى العاملين لعملهم ومسلكهم فيه بأنه نظام رسمي مصمم لأجل قياس تقييم الأداء كسلوك للأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة للمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما خلال فترات زمنية محددة ومن التعريف الشامل لتقييم الأداء أنه عبارة عن تقرير دوري ، يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع سلبيات وإيجابيات الوظيفة المنوطة به فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضاً ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفية ويعالج ذلك بالانجاز المتوقع منه أدائه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - رياض بن صوشة - موقع النبا المعلوماتية - <http://www.annabaa.orginnanows/bo/002htm> - دار الزهراء للنشر - الطبعة الأولى - س 2007م - ص 100