

تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية

الدكتور حسين صديق*

الملخص

تأخذ عملية تقويم الأداء في المؤسسات أشكالاً مختلفة، ومتعددة، ترتبط ببنية التنظيم، ومستوى تطوره التقني والإداري. وغالباً ما تترك آثارها بارزة في أداء العاملين، ومستويات إنتاجهم، لما تتمتع به من مكانة كبيرة في نفوسهم، لارتباطها بتقويم ما يؤديه من أعمال، وما يمارسونه من نشاطات. وفي ذلك تكمن أهمية البحث في عملية التقويم ذاتها، وفي الأسس التي تقوم عليها.

وتمتد أهمية عملية التقويم إلى حياتنا اليومية، فنحن نستخدمها كثيراً عند تقويمنا للأشخاص، فنحكم على شخص ما بأنه كريم وآخر بخيل، وننتعج آخر بأنه ذكي وآخر بأنه غبي، وثالث بأنه نشيط ورابع بأنه بليد... وهكذا نقوم بعمليات المقارنة والترتيب والحذف والتنسيق مستخدمين مقاييس متعددة، وذلك حسب الصفة المراد قياسها والحكم عليها.

وتتعد عمليات التقييم بتعدد الظواهر نتيجة للتطور المستمر، فقد نعقد مقارنة بين شخص وآخر، أو بين مجموعة وأخرى أو بين مصنع وآخر... وهكذا نغوص بالعمق ضمن تلك الوحدات السابقة، فقد نقارن صفة واحدة بين شخصين أو ضمن مجموعة أو بين مجموعتين أو منشأتين صناعيتين أو... إلخ.

* قسم علم اجتماع - كلية الآداب والعلوم الإنسانية - جامعة دمشق

مقدمة:

تطورت عمليات التقويم حتى أضحت عملية لصيقة بأي عمل وبأية مهنة، وأخذت مجالات متعددة إلى أن أصبحت اختصاصاً علمياً يحتاج إلى قواعد وقوانين، ويستخدمها أشخاص أكفاء مدربون من خلال مقاييس موضوعية علمية.

وتدل الدراسات الاجتماعية على أن تقويم الأداء ظهر أول مرة في الجيش الأمريكي في أثناء الحرب العالمية الأولى، ولم ينل حظه من العناية والاهتمام إلا في الثلاثينيات من هذا القرن ولم يصبح اختصاصاً مستقلاً إلا منذ مدة قريبة، مع العلم أن مجتمعاتنا مازالت فيها عمليات تقويم الأداء غير واضحة المعالم ومغمورة بين مفاهيم كثيرة، ولا توظف التوظيف العلمي الدقيق.

وتسعى إدارة الأفراد وفق سياساتها المختلفة وطرائقها المتعددة، من أجل تحقيق أداء فعال وإنتاجية متطورة وصولاً إلى الكفاية الإنتاجية المطلوبة "فالتخطيط للقوة العاملة وتقويم برامج الاختيار والتعيين والتدريب والتنمية الإدارية، وسياسات الأجور والحوافز وتهيئة وسائل الاتصال الدائمة واستخدام نمط القيادة والإشراف عليها فعاليات تنفيذية تختص بها إدارة الأفراد بهدف زيادة فاعلية أداء الأفراد وكسب ودهم ورضاهم وصولاً إلى أعلى كفاءة ممكنة في المشروع"^[1].

وإذا أردنا تحقيق زيادة في مستويات الأداء في مؤسساتنا المختلفة، فلا بد أن تترافق تلك الإجراءات السابقة بعمليات مستمرة من التقويم والمتابعة، وذلك من حيث قياس مستوى الأداء الفعلي كما هو بالواقع ومقارنته بمستوى الأداء المطلوب.

1 الفارس، سليمان، إدارة الأفراد، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 1993، ص304.

ونستطيع أن نحصر مجالين لتحديد معدلات الأداء في المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية:

المجال الأول: وتوضع فيه معدلات دقيقة نسبياً لقياس الأداء في بعض الأعمال، منها:

1- الأعمال التكرارية^[1]: وهي الأعمال التي تتكرر باستمرار وفق نمطية معينة في أعمال روتينية كالطباعة والنسخ.

2- أعمال لا تتطلب إلا مقداراً بسيطاً من المراقبة والحكم كالسجلات^[2] والصادر والوارد.

3- الأعمال التي تتطلب إنتاجية ثابتة كإنتاج عدة قطع في مدة زمنية معينة، كما هو الحال في المعامل ومعظم المؤسسات الصناعية.

وتمثل القوانين والتشريعات الموضوعية ضمن المنشآت الحكومية، التي تحدد سلوك العاملين المناسب لكل موقف وفق ضوابط معينة، وركائز أساسية من أجل قياس الأداء، وذلك عن طريق مدى الالتزام بها والتقييد بأحكامها بالقواعد الناظمة لها.

والمجال الثاني، تتعذر فيه إمكانية وضع معدلات للأداء بشكل دقيق، ويشمل جملة من الأعمال والنشاطات المتنوعة التي تتصف بطابع كفي، منها:

1- الأعمال التي تحتاج إلى الخلق والإبداع والابتكار، لأنها تعتمد على مستوى الذكاء والنشاط الحيوي وتختلف من شخص إلى آخر، كأعمال الإنشاء والرسم والفنون والتصميمات والمجسمات المختلفة.

1 المفتي، كمال جعفر: الرقابة وتقييم الأداء، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991، ص30.

2 المفتي، كمال جعفر، المرجع السابق، ص30.

2- الأعمال الفجائية غير منتظمة الحدوث، كالأعمال الخاصة بالدفاع المدني من إطفاء للحريق وغيره...

3- الأعمال التي تعتمد على الدراسات والمناقشات العملية المتنوعة.

ومما لاشك فيه، أن أي عمل مهما كان بسيطاً أو معقداً، واضحاً أم غامضاً، إذا لم يترافق بمعدلات للأداء، فإن هناك خللاً كبيراً سوف يحدث، وينعكس سلبياً على المنشأة بشكل كامل.

ويستفيد العاملون القائمون على تقويم أداء العمل، وتقويم إنتاجية العاملين من مسائل عديدة وجوانب مختلفة منها:

1- المعلومات والتجارب الماضية، وفيها يضع القائمون بعملية التقويم (المشرفون) خلاصة ما اكتسبوه من خبراتهم السابقة، ويستفيدون أيضاً من السجلات والمذكرات القديمة الخاصة بشؤون العمل والعمال.

2- التقدير والتخمين، وذلك عندما يكون الوقت المخصص لتقويم الأداء غير كافٍ، وكذلك من أجل توفير الأموال الباهظة لإجراء الدراسات المتعددة لتحديد معايير الأداء.

3- الاعتماد على البيانات والإحصاءات العلمية وتحليلها وتنظيمها للوصول إلى نتائج علمية تقيس بها معدلات الأداء الفعلية.

ويسعى هذا البحث إلى تعرف الأداء وأهدافه وأهميته ومعاييره ومقاييسه وطرائق تقويمه، فيعرض للطرائق التقليدية في قياسه، ثم الطرائق الحديثة، ويشرح طريقة الإدارة بالأهداف، ثم يتناول الأخطاء التي تتعرض لها عملية التقويم في المؤسسات الصناعية وعلاج تلك الأخطاء، وأخيراً يقدم البحث اقتراحات عملية لصيغة مثلى لعملية تقويم الأداء في المؤسسات.

اهتم أغلب الدراسات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية بالأداء الفردي، وكيفية قياسه وتقويمه من خلال كثير من النظريات التي سعت لتقويمه، في حين كانت الدراسات محدودة جداً حول الأداء المؤسسي وتقويمه وقياسه، وربما يعود السبب في ذلك إلى صعوبة قياسه بشكل موضوعي.

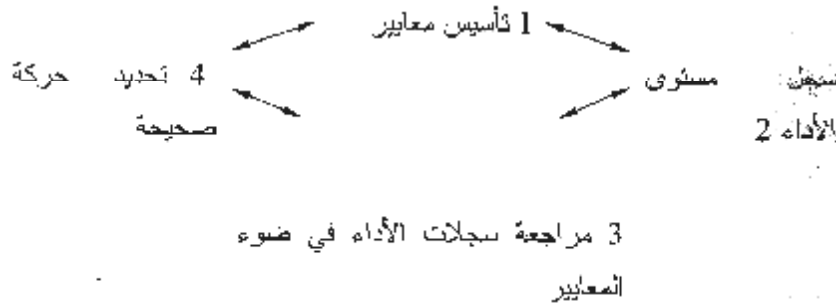
أولاً - أهداف تقويم الأداء:

تتعدد أهداف تقويم الأداء وتتشعب ضمن كل قسم من أقسام المنشأة أو في كل خلية من خلايا التنظيم الاجتماعي والاقتصادي، ويمكن اختصارها في عدة نقاط رئيسية هي:

- 1- يستفاد منها في أثناء اتخاذ أي قرار على مستوى العملية الإنتاجية، ومعرفة هل أداء العاملين في المستوى المطلوب أو دونه؟.
- 2- مدى تحقيق أهداف المنشأة أو المنظمة، وذلك من خلال تمثيل العاملين لتلك الأهداف، من خلال مستويات أدائهم.
- 3- يساعد على وضع الاقتراحات الخاصة بالعاملين المقصرين إخضاعهم لدورات تدريبية.
- 4- مكافأة المجدين من العاملين عن طريق صرف المكافآت لهم وترقيتهم وزيادة رواتبهم وحوافزهم.
- 5- يوضح إمكانيات العاملين جميعاً وقدراتهم ومؤهلاتهم، ووضع كل عامل في المكان الذي يتناسب وقدراته.
- 6- زيادة أواصر التعاون والمحبة بين العاملين والمشرفين، وفتح قنوات الاتصال الأفقية والعمودية في المنشأة أو المنظمة، ومن ثم كسر الحواجز التقليدية الموجودة في المستويات الإدارية المختلفة.

- 7- إعطاء صورة دقيقة عن مواقع العاملين المختلفة ضمن المنشأة؛ مما يشكل نقطة تحول لإجراء دراسات تطبيقية واقعية حول أوضاع ومشاكل العاملين ومستويات أدائهم في المستقبل.
- 8- القضاء على الوساطة والمعرفة الشخصية والطرائق الملتوية، وذلك بتوحيد المعايير والقوانين التي تتم على أساسها الترقية أو زيادة الراتب وتوحيد الضوابط المختلفة التي تقوم بعملية الثواب والعقاب في المؤسسة أو الدائرة.
- 9- خلق جو من المنافسة الشريفة بين العاملين جميعاً، لأنه كلما كان أداء العامل مرتفعاً ازدادت فرصته في التقدم والرقي في درجات السلم الإداري أو انتعاش أحواله المادية والمعنوية.
- 10- معرفة مقدار إنتاج كل قسم من أقسام المنشأة وكميته، وأوضاع الأقسام المختلفة بشكل دقيق ومفصل لكل صغيرة وكبيرة.
- 11- المتابعة المستمرة للمحافظة على مستوى متقدم (Consistent) للكفاية الإنتاجية.
- 12- إعطاء معلومات دقيقة للقيادة الإدارية العليا في المنشأة أو المؤسسة عن الأوضاع ومستويات الأداء جميعها، فضلاً عن المشاكل والصعوبات الموجودة ضمن أقسام المنشأة، وذلك من أجل وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بحل تلك المشاكل وتحسين أحوال المنشأة والعاملين فيها، ونادراً ما تسعى التنظيمات الاجتماعية المختلفة إلى تحقيق الأهداف السابقة.
- ويعدُّ الأداء العنصر الأساسي لأي تنظيم اجتماعي أو اقتصادي، وهو يمر بأربع مراحل كما يرى (سيزلاجي و ولاس) وهي موضحة في الشكل الآتي [1]:

Szilagyi, A.& Wallace, M., organizational Behavior and per formance, seconded., 1
Good Year publishing Company Inc, Santa Monica, 1980, P.446.



ويرى كل من لاندي وفار في كتابهما: قياس أداء العمل، أنه "لا يمكن أن تستخدم معلومات الأداء التي تجمع في بيئة العمل لأغراض إدارية أو لأغراض التوجيه والإرشاد أو لأغراض البحث العلمي. وتشمل الأغراض الإدارية قرارات الترقية والنقل وتخفيض المرتبة وتجديد عقود العمل أو إنهاءها، وكذلك قرارات مكافآت تشجيعية وإحاق العاملين ببرامج تدريبية ووضع معايير إجراءات الاختبار"^[1].

ثانياً - أهمية تقويم الأداء:

نلجأ عادة لمعرفة أهمية أي عمل إلى قياس مستوى أدائه ومدى تحقيقه للإنجازات المخططة له، ومعايير الأداء - كما هو معروف - مختلفة من جماعة إلى أخرى ومن تنظيم إلى آخر لأن تلك المعايير المختلفة مرتبطة بالعادات التقاليد الموجودة في كل مجتمع^[2] وبالظروف البيئية المحيطة بكل منظمة وبالمستوى التكنولوجي، وتستشف أهمية تقويم الأداء من خلال الأهمية الكبيرة لمعايير الأداء ومقاييسه، ومنها:

1 لاندي وفار، قياس أداء العمل: الأسباب والنظرية والتطبيقات، ترجمة د. ربي الحسن، إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1407هـ، 1987م، ص14.
2 المفتي، كمال جعفر، مرجع سابق، ص31.

- 1- توحيد الخصائص والصفات الخاصة بكل سلوك وبكل عمل، لكي نستطيع تقويم الأداء وفق تلك الخصائص، فنحن لا نستطيع الحكم على سلعة معينة دون معرفة صفاتها ووزنها وحجمها ومثانتها وجودتها و... إلخ، وعند معرفة تلك الخصائص عندئذ نحكم عليها وعلى العملية الإنتاجية حكماً موضوعياً.
 - 2- قياس الأداء الواقعي لكميات الإنتاج المختلفة (وعدد العاملين والأجهزة والمعدات والتكاليف المادية وغيرها) يمكن توقعها من خلال المقدرة على وضع المقاييس الخاصة بمستويات الأداء لكل عمل، مهما كان نوعه وفي أية منظمة وجد.
 - 3- تحقيق التعاون والمشاركة الفعالة بين الرؤساء والمرؤوسين وفق خطوات واضحة ومعروفة للجميع وبشكل واضح وصريح.
 - 4- الاعتماد على الأسس الرقابية الموضوعية للمشكلات المتعددة التي قد تصاحب أية خطوة من خطوات العمل، والتي لا نستطيع دونها تحديد المشكلة وانحرافاتهما وللحكم على أساسها ببطلان أي سلوك أو صحته، أو إجراء خاص بالعمل، فالرقابة الموضوعية هي البوصلة التي توجهنا نحو العقبات التي تحول دون تحقيق المستوى المطلوب من الأداء والإنتاجية.
- وتواجهنا أهمية تطوير معدلات ومقاييس الأداء بصورة دائمة، وذلك لأهميتها الكبيرة في مختلف مراحل العملية الإنتاجية، فيجب القيام بمراجعة مستمرة لتلك المعايير وإجراء التعديلات المناسبة عليها حسب ما تقتضيه ضرورة العمل وفي ضوء التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وتحقيق المرونة الكافية للمعايير الرقابية في ضوء اعتبارين أساسيين يجب الأخذ بهما في التنظيمات المختلفة وعدم إهمالهما^[1]:

1 المفتي، كمال جعفر، المرجع السابق، ص33.

- 1- وجود وسائل فعالة يمكن بواسطتها اكتشاف درجة كفاءة المعايير القائمة، ومدى ملاءمتها للظروف السائدة.
- 2- مراجعة دورية ومستمرة للتغيرات التكنولوجية والاقتصادية وغيرها من التغيرات التي قد تؤثر في كفاءة وفاعلية المعدلات والمعايير القائمة.

ثالثاً - معايير الأداء:

تهدف معايير الأداء إلى تزويد الإدارة بمعدلات الأداء، وتختلف تلك المعايير باختلاف طبيعة ونوعية المنشآت (صناعية، مالية، تجارية، حكومية، ...). فقد يكون هدف المنشأة الصناعية زيادة الإنتاج، وقد تسعى مؤسسة حكومية إلى أهداف اجتماعية أو سياسية أو قومية. وهناك فئتان رئيستان لمعايير الأداء [1]:

الفئة الأولى (كمية الأداء): وتستخدم هذه الفئة في الأعمال التي نستطيع فيها قياس كمية الإنتاج. فتكون معايير الأداء وفق كمية الأداء وكمية الإنتاج ومستوى الجودة في مدة زمنية محددة، ومن ثم يكون الإنجاز الفعلي هو عدد القطع المنتجة في وحدة زمنية محددة.

وفي كثير من الأحيان، تأخذ الجودة الهدف الأكبر في العملية الإنتاجية على الرغم من الصعوبة الكبيرة التي تواجه تحديد معايير الجودة. وتختلف معايير الجودة حسب طبيعة المنتج. فالجودة في المنتجات تحدد بعدد الوحدات التالفة وعدد الأخطاء، فكلما قلت البقايا والنفايات في المصنع ازدادت معايير الجودة.

وتتأثر معايير الجودة أحياناً بعوامل خارجية، ومن ثم فقد لا تشير كمية الإنتاج وجودته دائماً إلى الموضوعية والمنطقية. فقدم الآلات أو حوادثها والعلاقات بين العمال أنفسهم وبينهم وبين الإدارة، وطبيعة العلاقات الاجتماعية قد يكون لها الدور الأكبر في مستويات الأداء التي لا يستطيع أحد إنكارها أو التقليل من أهميتها.

1 الفارس، سليمان خليل، مرجع سابق، ص306.

والفئة الثانية (سلوك الأداء): تستخدم هذه الطريقة في الأعمال التي لا نستطيع فيها قياس المنتج بشكل كمي كأعمال المراقبة والإدارة والتخطيط والبحوث والدراسات والأعمال الفنية والتقنية والالكترونية. فتعتمد المعايير في هذه الفئة على طرائق وأساليب غير مباشرة منبثقة من سلوك الأداء.

السلوك الذي يجب أن يتبعه العامل في عمله مع مقارنته بمعايير سلوك الأداء المخططة له تعدُّ بمنزلة معايير الأداء، وتبين تلك المعايير جوانب القوة والضعف في الأداء. وإِنَّه لمن الأهمية بمكان، أن تحدد محددات ومعايير لأداء العاملين الإداريين ومعايير للمنظمة أو المنشأة الصناعية بشكل كامل سواء على مستواها التنظيمي الداخلي أو الخارجي كزيادة الأرباح وتطوير الآلات والاستفادة من الأخطاء وزيادة الاستثمارات... إلخ.

أنواع معايير الأداء: كثيرة هي معايير الأداء، ويمكن تحديد أربعة معايير^[1]:

- 1- معايير زمنية: يكون عامل الزمن هو معيار الأداء، فكمية إنتاج العامل أو الإنتاج المؤسسي في المؤسسة الصناعية في زمن معين هو المعيار الحقيقي لمستويات الأداء. ثم إن تحديد بداية تنفيذ أو عمل ما أو مهمة ما ونهاية التنفيذ دليل موضوعي في الحكم على مستوى الأداء والإنتاجية.
- 2- معايير مادية: وهي كمية الإنتاج مادياً وتأخذ أشكالاً متعددة كالعدد أو الحجم أو الوزن أو النوع أو... وغيرها من الأشكال التي تأخذ صيغة كمية أو نوعية.
- 3- معايير مالية: وهي كمية النفقات والمصروفات المالية النموذجية المستخدمة في الإدارة والمحاسبة على خطوات العملية الإنتاجية جميعها ومقدار تكلفة الوحدة السلعية المنتجة. وفي حال زيادة النفقات الفعلية على النفقات المتوقعة فذلك دليل

1 المفتي، كمال جعفر، مرجع سبق ذكره، ص34-35.

على خطأ ما أو انحراف يجب إصلاحه وتقويمه بشكل عاجل. وتعتمد المعايير المالية على خطط موضوعة وأرقام ونسب وإحصاءات لسنوات مختلفة ومنشآت متشابهة.

4- معايير معنوية: هناك صعوبة كبيرة في صياغتها والحكم عليها، وهي معايير غير واضحة المعالم ولا نستطيع تلمسها بشكل مادي أو مالي وإنما نتحسس آثارها (بعكس المعايير الثلاثة السابقة التي نتلمسها مادياً)، ولا يوجد إجماع معين أو اتفاق حول مقاييسها أو معانيها والصفات التي نقيسها، فالمعايير المعنوية ترتبط بمشكلات العمال المختلفة وأوضاعهم المتبدلة التي تؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم، ومن ثم فإن وضع معايير معنوية لقياس أدائهم يحتاج إلى كثير من الإمكانيات والجهود والخبرات، وتعتمد أغلب مؤسساتنا الاجتماعية والاقتصادية على المعايير الزمنية لارتباطها بخطط زمنية محددة، وتأتي المعايير المادية في الدرجة الثانية من الأهمية ثم المعايير المالية وأخيراً المعايير المعنوية.

رابعاً - مقاييس الأداء:

تسعى مقاييس الأداء إلى جمع المعلومات المتعلقة بالأداء الفعلي (الواقعي) في مدة زمنية معينة مع مقارنتها بما هو مخطط لها، ويحدد مقاييس الأداء وتُختَبَرُ ويحكمُ عليها بالاستعانة بمعايير الأداء ويمكن أن نحدد نوعين رئيسيين لمقاييس الأداء^[1]:

1 - المقاييس الموضوعية: وتهدف هذه المقاييس إلى معرفة كمية الإنتاج الفعلية بدقة ووضوح، وكذلك جودة ناتج الأداء، وأحياناً كمية الأداء وجودته معاً. (وقد ذكرناها في الفقرات السابقة).

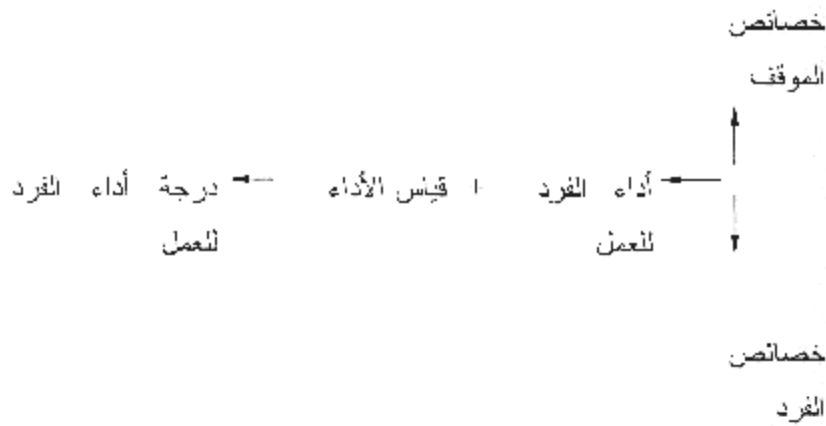
1 الفارس، سليمان خليل، مرجع سبق ذكره، ص308.

2- المقاييس الذاتية: وهي مقاييس تعتمد على تقدير أو حكم الرئيس أو المشرف على أداء الآخرين (وسنذكر المقاييس الذاتية التقليدية في طرائق تقويم الأداء. ويعتمد المشرف (المقوم) على الملاحظة الشخصية لقياس أداء العاملين، وقد تكون الملاحظة مستمرة ودائمة من قبل المشرفين المباشرين أو فجائية (كالنتقيش). وما يؤخذ على الملاحظة الشخصية حاجتها إلى كثير من الوقت والجهد والمتابعة، وقد لا يسلم المشرف من التحيز أو تأثير النظرة الأولى أو تأثير الهالة، كتوفر صفة مميزة عند عامل معين تطغى على باقي صفاته، والمراقبة الدائمة قد تنير اشمئزاز العاملين وانزعاجهم، وتستخدم التقارير في قياس الأداء، حيث تتم كتابة المعلومات المختلفة التي ترافق سير العمل وتصرفات العاملين وأوضاعهم المختلفة وذلك عن طريق الملاحظة المباشرة للعاملين جميعهم، وقد تكون التقارير كتابية أو تقارير شفوية.

ومن أخطاء المقاييس الذاتية عدم اعتمادها على التقويمات السابقة، والتركيز على صفات معينة وإهمال بعضها الآخر، والتحيز أو استخدام الشدة الزائدة أحياناً، وفي أحيان أخرى استخدام اللين أو تساهل شديد في تقويم الأداء، ومن ثمّ الابتعاد عن الدقة والموضوعية، ويلاحظ في تنظيماتنا الصناعية اعتمادها على المقاييس الذاتية أكثر من المقاييس الموضوعية.

وهناك عوامل مختلفة تؤثر في قياس أداء العمل كما في الشكل الآتي^[1]:

1 لاندني وفار، مرجع سابق، ص20.



شروط مقاييس الأداء:

- هناك العديد من الضوابط والمعايير من أجل التحقق من كفاءة المقاييس وموضوعيتها من أهمها:
- 1- الثبات: وتؤكد من ثبات المقياس إذا أعدنا القياس والتقييم في الشروط نفسها، ولكن في مدد زمنية متباعدة نسبياً ونصل إلى النتائج نفسها تقريباً، فقدرة المقياس الدائمة على القياس وثباته من الشروط الأساسية لصحة أي مقياس أو بطلانه.
 - 2- الموضوعية: ابتعاد المقياس عن الذاتية أو تحيزه وعدم تأثره بالمتغيرات الخارجية التي لا علاقة لها بأداء العاملين.
 - 3- الوضوح: أن يكون المقياس واضحاً بسيطاً ودقيقاً، على أن يستطيع قياس الفروق الفردية مهما كانت قليلة.
 - 4- سهولة الاستخدام: إن سهولة استخدام المقياس وقلة الوقت والجهد الذي يحتاجه المقياس من الأمور الأساسية التي يجب توافرها في المقياس.

5- الصدق: كما يعتقد عاشور أنه (يجب على القائمين بتصميم المقياس أن يتحققوا من أن الجوانب التي يحتويها المقياس ذات أهمية وارتباط بالفاعلية والكفاءة المطلوبتين في أداء الفرد لعمله)^[1]، وهناك ثلاثة أنواع للصدق كما يراها عاشور: صدق المحتوى، والصدق المعياري، وصدق المنشأ والتكوين. وتنقسم مقاييس الأداء حسب ما يراه (لاندى وفار) ^[2] إلى نوعين أساسيين هما:

- 1- المقاييس غير الحكمية (الموضوعية).
- 2- المقاييس الحكمية (التقديرية).

وتنتشر المقاييس (الحكمية التقديرية) في مؤسساتنا الاجتماعية بشكل ملحوظ، وربما يعود ذلك إلى عدم التزام الإداريين والمشرفين بالضوابط والمعايير الموضوعية، وإلى سهولة الحكم الذاتي التقديري فالحكم الموضوعي الدقيق يحتاج إلى كثير من الوقت والاهتمام والصدق... إلخ.

خامساً - طرائق تقويم الأداء:

هناك العديد من الطرائق التي حاولت قياس الأداء وتقويمه، وفيما يلي الطرائق المختلفة لتقويم الأداء مع الميزات والعيوب لكل طريقة على حدة، إذ تصنف طرائق التقويم إلى ثلاثة أقسام رئيسة هي: الطرائق التقليدية والطرائق الحديثة وطريقة الإدارة بالأهداف.

أ- الطرائق التقليدية:

1 - طريقة الميزان أو الدرجات Graphic Rating scale:

أو طريقة التقدير النسبي أو طريقة الصفات والخصائص أو ميزان القياس المتدرج، وتعدُّ هذه الطريقة من أقدم الطرائق وأيسرها استعمالاً وأكثرها شيوعاً، حيث

1 عاشور، أحمد صقر، مرجع سابق، ص359.

2 عاشور، أحمد صقر، المرجع السابق، ص45-46.

يقوم المشرف بإعداد عدة صفات وخصائص معينة، وذلك من أجل الحكم على مدى توافر تلك الصفات والخصائص في أداء العاملين، وترتبط الصفات إما بسلوك العمال ضمن المعمل، أو بطبيعة العمل نفسه، أو باتجاهات العمال نحو الإدارة أو المعمل كلياً.

ويعطي المشرف أو المقوم على عملية الأداء لكل صفة مقياساً متدرجاً من الصفر في حال انعدام تلك الصفة عند العامل ودرجة عظمى في حال اكتمال تلك الصفة عنده، أو يعطي تقديرات تبدأ من تقدير ضعيف وتنتهي بتقدير ممتاز، حيث يضع المشرف إشارة في المكان الذي يناسب أداء كل عامل، ويعطي الشكل الآتي [1] قائمة افتراضية لطريقة التقييم بالميزان أو الدرجات:

20	15	10	5	صفر	
ممتازة	جيدة	متوسطة	أقل من المتوسط	رديئة	جودة العمل
منتظم دائماً	منتظم وندراً جداً ما يتأخر	كثيراً ما يتأخر ويعذر	يتأخر كثيراً	لا يبالي بالمواعيد	الحضور في المواعيد
يحب التعاون ومستعد له دائماً	مستعد للتعاون	مناسب	يجد صعوبة في التعاون	لا يحب التعاون	التعاون مع الزملاء
يحب عمله جداً ويعطي إرشادات بشأنه للعاملين معه	يحب عمله ويبدى اهتماماً بعلاقته بالأعمال الأخرى	يحب عمله ويتقبل الإرشادات فيه	لا يبالي	لا يهتم بعمله مطلقاً	حب العمل
سريع جداً ينتج عدداً كثيراً من الوحدات	أسرع من المعتاد وينتج عدداً يزيد قليلاً على المطلوب	متوسط ينتج العدد المطلوب	بطيء لا يكاد ينتج العدد المطلوب	بطيء جداً ينتج عدداً قليلاً من الوحدات	سرعة إنجاز العمل

1 عبد الوهاب، محمد، تقويم الأداء: دراسة تحليلية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، تموز، 1974، ص 21.

والشكل الثاني يبين مقارنة بين أربعة من العاملين على أساس درجاتهم في خمس صفات، درجات سامر وسعيد في هذا الشكل متساوية في المجموع ولكنها مختلفة في درجة كل صفة.

العمال الصفات	محمود	حسن	سامر	سعيد
جودة العمل	10	20	10	15
الحضور في المواعيد	15	20	5	10
التعاون مع الزملاء	15	10	5	10
حب العمل	10	20	20	10
سرعة إنجاز العمل	15	15	10	5
المجموع	65	85	50	50

وتمتاز هذه الطريقة ببساطتها وسهولة استخدامها، وقدرتها على المقارنة بين صفات العاملين ومستويات أدائهم، وتكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء العامل، ولكن لهذه الطريقة بعض المآخذ نذكر منها:

أ- الابتعاد عن الموضوعية وذلك عندما تغطي صفة من الصفات التي يمتاز بها العامل على كل عيوبه، ومن ثمَّ يعطيه رئيسه تقويماً عالياً غير جدير به، كما أن صفة واحدة قد تغلب على بقية صفاته الأخرى، ويعني ذلك أن الانطباع الأول عن العامل يكون هو أساس التقويم.

ب- التساهل أو التشدد: أمّا التساهل فقد يعود إلى إعطاء العاملين درجات عالية لكي يظهر أداء العاملين بأفضل مستوى، ومن ثمَّ يعطي صورة إيجابية لإدارة المؤسسة عن أوضاع ومستويات العاملين. أو التشدد على العمال وإعطائهم درجات أقل مما يستحقون فالمشرف هو الذي يضع الدرجة وإمكانية وقوعه بين التساهل أو التشدد كثيرة الحدوث، مما يضعف ويشكك في النتائج التي يضعها والتي قد تسبب الضيق والإحراج للعاملين.

ج- التقويم الوسط (المركزي): وهو وضع أغلب العاملين في الوسط من أجل إرضائهم وإرضاء أغلب الإداريين ولكي يتجنب النقد، فهو يرتاح للحلول الوسط ولا تأخذ منه جهداً كبيراً في التقويم.

د- إن إعطاء درجات متساوية لكل صفة من الصفات يجعلها متساوية في الأهمية، وكما هو معروف، فإن هناك اختلافاً في درجة كل صفة وأهميتها حسب طبيعة العمل، فقد يكون لمعيار السرعة في الإنجاز أهمية أكثر من معيار الجودة، فأهمية كل صفة تختلف من مؤسسة إلى أخرى وحتى ضمن أقسام المؤسسة الواحدة.

وللتقليل من الأخطاء السابقة نقتراح ما يأتي:

1- تكليف أكثر من مشرف (مقوم) في عملية تقويم أداء العاملين وبشكل منفرد، ثم نجمع ما توصل إليه كل مشرف على حدة، ونقوم بعمليات المقارنة بين نتيجة كل عامل بأكثر من مقوم حتى نصل إلى تحديد المستوى الحقيقي لمستوى أداء كل عامل بصورة موضوعية دقيقة.

2- تدرج [1] العاملين محل التقويم في صفة واحدة أولاً يعطي لها درجة كبيرة، ثم ينتقل بعدها إلى الصفة الثانية ذات الأهمية الأقل من الأولى ويدرج الأفراد على أساسها ثم ينتقل إلى الصفة الثالثة... وهكذا وإذا كان هناك تساهل أو تشدد لدى المقومين تعدل النتائج من قبل المختصين في إدارة شؤون الأفراد.

3- أن يقوم المشرف (المقوم) بشرح أسباب اختياره لدرجة معينة بالنسبة إلى كل صفة، وترك مساحة فارغة في أسفل الصفحة يضع فيها ملاحظاته وتعليقاته حول

1 الفارس، سليمان خليل، مرجع سبق ذكره، ص 314.

أداء العامل، [1] (على أن يدرّب المقوم على كيفية استخدام هذه المسافات والأحوال التي يستعملها ونوع المعلومات التي يمكن أن يدرجها في هذه المسافات).

2- طريقة الترتيب العام Man-To-Man Ranking:

يقوم المقوم أو المشرف بترتيب مرؤوسيه ترتيباً تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ، وذلك حسب المستوى العام لأدائهم، فيبدأ المشرف باختيار العامل الأول والعامل الأخير من حيث أدائهم ثم يقوم بترتيب باقي العاملين، وتمتاز هذه الطريقة بسهولتها وسرعتها، لكنها كسابقتها (طريقة التدرج) يوجد فيها بعض العيوب كابتعادها عن الموضوعية ولأنها لا تعطي صورة دقيقة وواضحة عن أداء كل عامل، وقد تتعرض للتساهل أو التحيز أو المركزية وعدم تفرقتها بين مستويات العاملين أصحاب الأداء المتوسط. [2] ولا تستطيع هذه الطريقة مقارنة عاملين في مجموعات مختلفة (فليس هناك أساس واضح نستطيع أن نستخدمه في معرفة هل كان أحسن عامل أو موظف في مجموعة (س) مساوياً لأحسن عامل أو موظف في مجموعة (ص) أو أضعف منه) [3]، وتنتشر هذه الطريقة كثيراً في تنظيماتنا الاجتماعية والاقتصادية المختلفة.

3- طريقة المقارنات الثنائية (طريقة التقدير بالمقارنة الزوجية):

H. Chruden and A. Sherman , personnel management south-western publishing CO., 1 1963, P.271.

2 الفارس، سليمان خليل، مرجع سبق ذكره، ص315.

Eeoge,s. odiorne, Management Byoljective, New York: pitman publishing 3 corporation, 1969, P.175.

حيث يقوم المشرف بمقارنة كل عامل مع عامل آخر ويختار الأكفأ في كل مقارنة ثنائية، وترتكز عملية تحديد الأفضل إما على أساس الأداء الكلي للعامل، أو على أساس صفة معينة ترتبط بالعمل، حيث يكتب على كل بطاقة اسمين يختار المقوم الأكفأ منهما. وهناك معادلة يمكن استخدامها لتحديد عدد المرات التي يتم فيها المقارنة وهي [1]:

$$\frac{n(n-1)}{2} = ع$$

إذ إنَّ ع = عدد المقارنات أو الأزواج

ن = عدد الأفراد المطلوب تقويمهم

فإذا كانت ن = 5 عمال يراد ترتيبهم حسب أدائهم فإن ع: عدد المرات تكون كالآتي:

$$ع = \frac{(1-5)5}{2} = \frac{5-25}{2} = \frac{20}{2} = 10 \text{ مرات}$$

ولنفرض أن العمال هم: أ، ب، ج، د، هـ. فإن المقارنة تكون كما يأتي: (أ- ب)، (ب- ج)، (ج- د)، (د- هـ).

الترتيب	عدد المرات التي اختير فيها أنه الأفضل	اسم الموظف
الثاني	3	أ
الأول	4	ب
الرابع	1	ج
الثالث	2	د
الخامس	0	هـ

1 المفتي، كمال جعفر، مرجع سابق، ص 48.

وتشبه هذه الطريقة طريقة الترتيب العام إلا أنها تختلف عنها لكونها مقارنة ثنائية بين اثنين من العاملين، أما طريقة الترتيب العام فهي تقارن بين العاملين كلياً، ولكن طريقة المقارنة الثنائية أقرب إلى الصدق والموضوعية وتمتاز هذه الطريقة بسهولتها في حال كون الأعداد قليلة، أما إذا كانت الأعداد كبيرة فهناك صعوبة بالغة في تطبيقها. ولنفرض أن $n=30$ فإن عدد المقارنات الممكنة:

$$\text{مقارنة 2} = \frac{(1-30) \times 30}{2} = 435 \text{ حالة}$$

ولا نستطيع من خلال هذه الطريقة الكشف عن النقاط الضعيفة لتلافيها ولا النقاط القوية لتدعيمها [1] وقد تقع هذه الطريقة في شباك التحيز. ولا تستخدم هذه الطريقة في مؤسساتنا المختلفة.

ب - الطرائق الحديثة لتقويم الأداء:

1- طريقة التوزيع الإجمالي Forced-Distribution:

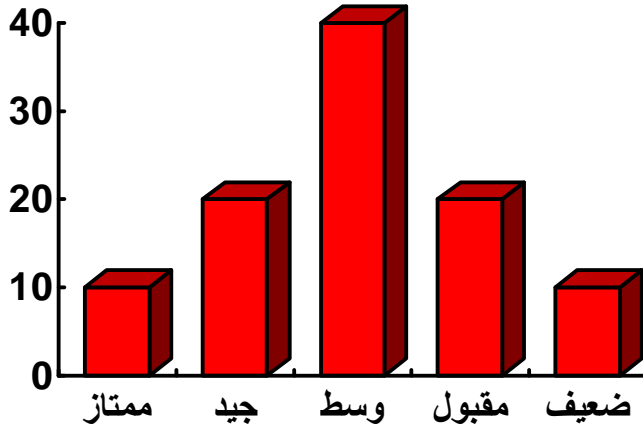
تعتمد هذه الطريقة على مفهوم التوزيع الطبيعي في علم الإحصاء، وتعني هذه الطريقة في مجال تقويم أداء العاملين فرز العاملين حسب كفاءتهم على شكل منحى طبيعي [2] (Grading on the curve)، بحيث تتمركز نسبة 40% في الوسط و 20% مقبول و 20% جيد وفي الطرفين 10% ممتاز و 10% ضعيف. ويكون الترتيب على النحو الآتي:

- 10% من العاملين في الدرجة الأولى (ممتاز) أعلى مستوى للأداء.
- 20% من العاملين في الدرجة الثانية (جيد).
- 40% من العاملين في الدرجة الثالثة (متوسط).

1 المفتي، كمال جعفر، مرجع سابق، ص 49.

E.strauss, and h. sayles, personnel; The Human Problems Of Managements, 2 Englewood cliffs, prentice-Hall, 1963, p.532.

20% من العاملين في الدرجة الرابعة (مقبول).
 10% من العاملين في الدرجة الخامسة (ضعيف) آخر مستوى للأداء.
 ويكون رسمه على النحو الآتي:



وتمتاز هذه الطريقة بسهولة، ويقوم المشرف بتوزيع مرؤوسيه حسب المكان الذي يناسبهم متبعاً الدقة والموضوعية، وتبعد هذه الطريقة المقوم عن التساهل أو التشدد أي الابتعاد عن التقديرات المتطرفة في الإيجابية أو السلبية.

ويعاب على هذه الطريقة أنها قد تظلم بعض العاملين، وذلك حتى تضطر إلى نقلهم من درجة إلى أخرى حتى لا يتأثر المنحى الطبيعي، وقد تعطي عمالاً آخرين مكاناً أعلى من مستواهم الحقيقي، وفي الحالتين هناك إجحاف بحق العاملين. كما أن هذه الطريقة لا تبين لنا مواطن القوة والضعف في مستويات أداء العاملين. ولا يمكن استخدام هذه الطريقة إلا في حالات وجود أعداد كبيرة من العمال "فليس من العدل أن يضطر المشرف إلى تصنيفهم إلى ضعيف ومتوسط وجيد وممتاز، وهذا يقتل روح المنافسة بينهم، أو يشجع المنافسة غير الصحيحة - كما يقول ستراوز وسيلر - وذلك

بأن يحاول العامل أو الموظف أن يكون مجرد أحسن من غيره أو يظهر غيره بأنه أسوأ منه" [1]، وهذه الطريقة معروفة في أغلب تنظيماتنا الاجتماعية المختلفة.

2- طريقة الاختيار الإجباري Forced choice:

يقوم المشرف (المقوم) بوضع عدد من العبارات الإيجابية والسلبية تخص شؤون العمل ومستوى الأداء، وتضم كل مجموعة أربع عبارات، اثنتان من هذه العبارات تمثلان الصفات الجيدة في أداء العمل، واثنتان تمثلان صفات غير جيدة وغير مفضلة في الأداء، ويتم التقويم بأن يختار المقوم عبارة من كل العبارتين الإيجابية والسلبية التي تناسب العامل المراد قياس أدائه، أي العبارات الأقرب إلى صفات ذلك العامل، ولا يعلم المشرف على التقويم أين تقع القيمة الحقيقية لهذه الجمل أو العبارات، ومن ثم يكون المشرف حيادياً وغير متحيز لعدم علمه بدرجة وصحة كل عبارة؛ ولذلك يختار العبارة التي تلائم صفات العامل المراد تقويمه وتحديد مستوى أدائه، أما في الحقيقة فهناك عبارة واحدة هي المقياس وباقي العبارات من أجل الترميم والتضليل، وبذلك لن يكون للمشرف أي دور في تقدير درجات أي عامل في دائرته، كما يرى أوبرادفيك [2]، ويمثل الجدول [3] الآتي هذا الأسلوب:

طريقة الاختيار الإجباري

العبارة	بدرجة كبيرة	بدرجة قليلة
مجموعة (1) يقود زملاءه في العمل يضيع الوقت في أمور غير مهمة هادئ ورزين عند مواجهة المشكلات يعمل بجد ومتابعة كمثل يحتذى به		

1 عيد الوهاب، محمد، مرجع سابق، ص25.

2 Elueck, W.F., personal; A Diagnostic Approach, Revised Edition Dallas, Business publication, 1978, P.28.

3 العديلي، ناصر محمد، مرجع سابق، ص504.

		مجموعة (2) يتجنب تحمل مسؤوليات جديدة يتق بقدراته كثيراً يستفيد من برامج التنمية المهنية مؤدب في تعامله مع الجمهور
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

"وقد اخترع علماء النفس الصناعي هذه الطريقة خلال الحرب العالمية الثانية لقياس أداء الضباط في الجيش الأمريكي. ولم تلبث الشركات الصناعية أن استعملته في تقويم أداء عاملها، وتعدّ المزيّة الرئيسية لهذه الطريقة أن تقويم الأداء يتم بموضوعية "Objectivity" مما يخفف الأخطاء الإنسانية التي تتعرض لها عملية التقويم"^[1].

وتسعى طريقة الاختيار الإجباري لتلافي التحيز والابتعاد عن الذاتية قدر الإمكان، إلا أنها تعاني بعض الثغرات التي تقلل من مدى شيوعها واستخدامها، فهي تتطلب جهداً كبيراً لصياغة العبارات لأنّ -وكما هو معروف- كل عمل له خصائصه التي تميزه من الأعمال الأخرى، ومن ثمّ فلكل عمل عبارات معينة نقيس بها الأداء مما يتطلب كثيراً من الجهد والإمكانات. فضلاً عن أن إبعاد المشرفين عن معرفة أهمية كل عبارة وجعلها شيفرة سرية لا تعرفها إلا الإدارة فيه قلة ثقة بالمشرفين مما يسبب لهم الضيق والإحراج، لأنهم بشكل أو بآخر لديهم خبرة تمكنهم من مناقشة المعنيين بمستويات الأداء من إداريين وغيرهم مما يسوغ مشاركتهم بحيثيات العبارات والجمل وخطوات هذه الطريقة جميعها، وهذه الطريقة أيضاً لا تسمح للعاملين بمناقشة المقومين بنتائج التقويم المستخلصة من الإجابة عن العبارات مما لا يساعد الإدارة على معرفة جوانب القصور في أداء العاملين من أجل رفع مستوى أدائهم، وذلك من خلال توجيههم نحو الطرائق الصحيحة.

3- طريقة الأحداث الجوهرية (أو العلامات المحددة) Critical incidents:

1 عبد الوهاب، محمد، مرجع سابق، ص 26-27.

تعتمد هذه الطريقة على مراقبة المشرف لسلوك العامل، وتسجيل نقاط القوة والضعف كلها في كل تصرفاته، ومعرفة أسباب نجاحه في عمله إذا كان ناجحاً، وأسباب إخفاقه في عمله إذا كان مخفقاً. وهذا الأمر يتطلب المراقبة الدائمة لسلوك العاملين في أثناء العمل، فيسجل المشرف الأحداث المهمة التي أدت إلى زيادة في أدائه، والأحداث التي أدت إلى قصور في أدائه وانخفاض كفايته. فالمشرف يقوم بتقسيم الأحداث إلى قسمين: أحداث مساعدة وأحداث معيقة، وسلوكه في كلتا الحالتين، ومع مرور الوقت يصبح لكل عامل سجل خاص به مذكور فيه كل العوامل السابقة ضمن قسمين محددين. "وقد يفضل كل قسم عدداً من العوامل التي يركز عليها المشرف في تقويمه لمؤوسيه، كالدقة والمبادأة وجودة العمل والقدرة على مواجهة زحمة العمل والتعاون مع الزملاء والقدرة على التعلم وغيرها من العوامل ذات العلاقة بعمل العامل"^[1].

ولا يهتم المشرف بالحدث نفسه وإنما بردة فعل العامل اتجاه ذلك الحدث وطبيعة تصرفه وسلوكه لمواجهة ذلك الحدث، فمثلاً "يعدُّ حدثاً جوهرياً اشتداد ضغط العمل وإلقاء عبء أكبر من المعتاد على الموظف أو العامل. والمهم في مثل هذه الحالات هو كيفية مقابلة الموظف لمثلها وتصرفه حيالها: هل ينجز الأعمال المتزايدة بسرعة وإتقان؟ - وهذا دليل على كفاءته وحسن أدائه - أم يشكو ويضطرب ولا يقوم بأداء ما يسند إليه -، وهذا مؤشر على إخفاقه أو قصور أدائه"^[2].

تمتاز هذه الطريقة بكونها تعطي نتائج موضوعية لأنها تستند إلى حقائق ثابتة، وأحداث وسلوك العاملين إزاء عدة حوادث وحالات، وقد قام المشرف بتسجيل تلك النتائج كلها ونقاط القوة والضعف في أداء العاملين، وعندئذ يمكن تدعيم نقاط القوة

1 عبد الوهاب، محمد، المرجع السابق، ص 26-27.

2 المفتي، كمال جعفر، مرجع سبق ذكره، ص 51.

وعلاج نقاط الضعف بتعاون المشرف مع العاملين أنفسهم من جهة ومع الإداريين من جهة أخرى، وذلك في جلسات نقاشية ومحاورات ديمقراطية للوصول إلى حلول موضوعية تسهم في زيادة أداء العاملين.

أمّا ما يؤخذ على هذه الطريقة فهو أنها تحتاج إلى وقت وجهد كبيرين، لكي يتسنى للمشرف أو المقوم تسجيل تلك الأحداث كلّها، فضلاً عن أن المراقبة الدائمة والمستمرة في كل صغيرة وكبيرة من تحركات العاملين قد تسبب لهم الضيق والحرص والانزعاج والإحساس بأنهم مراقبون باستمرار، وأن المشرف يسجل أخطاءهم ويراقب سلوكهم في ذلك "الدفتر الأسود الصغير"^[1]. وقد تكون النتائج التي توصل إليها المشرف غير موضوعية، فحكمه على نقاط القوة أو نقاط الضعف في أداء العاملين قد يشوبه التحيز أو تفسير الحوادث تفسيراً لا يتناسب وحقيقتها الفعلية.

4- طريقة التقرير المكتوب (المقال الوصفي) Free-form Essay:

يشبه طريقة الأحداث الجوهرية إلا أن طريقة التقرير المكتوب لا تقتصر على ذكر نقاط الضعف ونقاط القوة في أداء العامل أو تصرفاته إزاء أحداث معينة، وإنما تعتمد على وصف دقيق لجميع تحركات العامل من خلال الملاحظة المباشرة متضمنة كل المعلومات مسرودة بطريقة المقال أو التقرير، ثم تأخذ الإدارة الملاحظات والانطباعات والتعليقات المكتوبة في التقارير. فتقوم الإدارة بترتيبها حسب صفات معينة من أجل تقويمها والحكم عليها، كعلاقة العامل بالإدارة وعلاقته بزملائه ونظرته إلى نفسه... وغيرها. وتحتاج هذه الطريقة من المقوم أو المشرف أن يكون على اطلاع بخطوات العمل كافة وتفصيلاته وأن يكون متنبهاً وذكياً لكي يقوم بتلك النظرة التحليلية لسلوك العاملين، وإبراز نواحي القوة والضعف في أدائهم. إلا أن لهذه الطريقة بعض

Dales, Beach, personnel: The Management Of people at work, New York, The 1
Macmillan Company, 1970, P.321.

الصعوبات منها، إذ تتطلب أن يكون المشرف قادراً على صياغة التقرير صياغة جيدة، وأن يستطيع نقل ما يراه بشكل موضوعي إلى متن المقال أو التقرير بكل دقة ووضوح، كما أن هذه الطريقة تحتاج إلى وقت كبير لكتابة وصياغة المقال أو التقرير وخاصة عندما تكون أعداد العاملين كبيرة. و ربما تستخدم هذه الطريقة في تنظيماتنا الاجتماعية المختلفة عند الحاجة وبشكل إفرادي، أي عند طلب الإدارة من المشرف بتقرير مفصل حول أحد العمال بالتحديد.

ج- الإدارة بالأهداف:

من الملاحظ أن الطرائق السابقة كلها تقوم بتقويم الأداء الماضي للعاملين، فهي تقوم بالحكم على أداء العاملين في مدة مضت (منذ شهر أو ستة أشهر أو...). ويلاحظ أيضاً أن الإدارة هي التي تضع المقاييس والشروط التي يتم التقويم بناء عليها. أما طريقة الإدارة بالأهداف^[1] فإنها تقوم على أساس اتفاق بين الرئيس والمرؤوس على عدة أهداف مهنية يتطلب تحقيقها مدة زمنية محددة، ويقاس أداء المرؤوس (العامل) على مقدار ونسبة ما حققه من تلك الأهداف المتفق عليها مسبقاً وتسير الإدارة بالأهداف حسب الحلقة الدائرية الآتية^[2]:

- | | | |
|-------------------------|-----------------------|------------------------|
| 1- تحديد أهداف المؤسسة | 2- تحديد مستوى الأداء | 3- اختيار خطط عمل |
| | المقبول | مناسبة لتحقيق الأهداف |
| 4- تحديد المصادر | 5- تحديد زمان مناسب | 6- تنفيذ خطط العمل |
| المطلوبة لتحقيق الأهداف | لتحقيق الأهداف | المتفق عليها في الخطوة |
- رقم (2)

7- تقويم مدى النجاح في 8- العودة إلى الخطوة رقم

1 كان أول من ذكر مفهوم الإدارة بالأهداف بيتر دكر في كتابه:

Drucker, Peter, The parctice of Management, New York, Harper and Brothers, 1954.

2 العديلي، ناصر محمد، مرجع سابق، ص507.

تحقيق الأهداف (1)

تركز هذه الطريقة على الأداء المستقبلي للعامل أو الموظف منطلقاً من أدائه في الماضي.

وقد عرفت الإدارة بالأهداف بأنها أسلوب حديث لإدارة المنظمات كنظام متكامل يركز على أربعة مقومات أساسية هي [1]:

- 1- أن تقرر الإدارة العليا الأهداف الكلية وتحدد الأولويات.
 - 2- تشجيع العاملين في المستويات جميعها لبذل الجهود والطاقات لتحقيق تلك الأهداف.
 - 3- توحيد النتائج التي يتم تحقيقها بواسطة القطاعات المختلفة بما يساعد على تأكيد النتائج النهائية وتنميتها.
 - 4- إيجاد نظام للسيطرة على العمل؛ مما يحقق الرقابة الفعالة.
- وتمر طريقة الإدارة بالأهداف بعدة مراحل نوجزها بما يأتي:

- 1- وضع ملخص مكثف لكل تخصص عملي في المؤسسة وذلك بالتعاون بين العامل المشرف، وبعد المناقشة المستفيضة حول طبيعة هذا العمل وبعد التعديل والحذف والإضافة يصل كل من العامل والمشرف إلى صياغة أهداف نهائية ومهام أساسية في هذه الوظيفة.
- 2- وضع أهداف محددة لمدة زمنية محددة، كإنجاز كمية معينة من السلع أو قدر معين من الأعمال بعد مدة ثلاثة أشهر مثلاً. والكمية والمدة الزمنية تكون حصيلة نقاشات وجلسات بين العامل ورئيسه المباشر ويضعان الخطوات الكفيلة بإنجاز تلك

1 المفتي، كمال جعفر، مرجع سبق ذكره، ص 52-53.

المهمة في الوقت المحدد وبالكمية المطلوبة. فضلاً عن تقديم التسهيلات المناسبة جميعها لدفع عملية الإنتاج والأداء إلى الأمام.

3- بعد مضي المدة الزمنية المحددة، يقوم العامل أو الموظف بتقويم نفسه، وما مدى ما حققه من الخطة الموضوعية. ويتحاور مع مشرفه المباشر ذاكراً الصعوبات والمشاكل التي اعترضته وأثرت في عمله، ويوضح المشرف من خلال الأرقام والإحصاءات كمية عمله بشكل دقيق، ومن ثم مستوى أدائه، وبعدها يقوم المقوم بوضع تقرير نهائي يقدمه إلى الجهة المسؤولة يوضح فيه مستوى أداء العاملين وصعوبات العمل واقتراحاته سواء حول أداء العاملين أو المؤسسة كلياً ووضع الحلول المناسبة لتلافي تلك الصعوبات وتجاوزها، ويستطيع المشرف عدم الموافقة على الأهداف الموضوعية إذا رآها غير جديرة أو غير صحيحة ويبدل فيها عندما يرى ذلك ضرورياً.

تهتم هذه الطريقة كما أسلفنا، بأداء العامل في المستقبل انطلاقاً من الحاضر، وتسعى إلى مساعدة العاملين في المقدر على صياغة أهدافهم وطرائق تحقيقها، وعندئذ يستطيع الحكم على أدائه بنفسه، وهذه الطريقة تستطيع أن تقوم العامل والإداري والمشرف وجميع الاختصاصات ضمن المؤسسة أو التنظيم (أو حتى خارجه في الدوائر الحكومية).

وتمتاز هذه الطريقة بالاتفاق على أسس الأداء ومعاييرها بين العامل والمشرف، ويشتركان في عملية التقويم مما يحد من الأخطاء. تلك المشاركة في التقويم تبعد الخصومات والخلافات التي تقع بين الرئيس ومروؤسيه في حال التحيز في التقويم والتقارير غير المقنعة أحياناً. وتصبح الرقابة ذاتية من العامل نفسه ولا يبقى هناك مسوغ لمراقبة العاملين وملاحظتهم بشكل دائم، والانصراف عن ذلك إلى أمور مهمة كالتخطيط مثلاً. وهذه الطريقة تشعر العامل بكرامته وإنسانيته وذلك بالسماح له في

المناقشات وإيداء رأيه فيما يخص شؤون العمل مما يجعله أكثر التصاقاً بالمؤسسة التي يعمل بها وأكثر حرصاً على المصلحة العامة من ذي قبل، وهذا يقوي العلاقة بين الرؤساء والمؤوسين بسبب كسر الحاجز وإلغاء الهوة بين العمال والإداريين؛ مما ينعكس إيجابياً على أداء المؤسسة بشكل كامل.

على الرغم من المميزات الكثيرة لهذه الطريقة، إلا أنها تحمل بعض الثغرات يوجزها (أوديورني) فيما يأتي^[1]:

- 1- مع أن هذه الطريقة توجه اهتمامها للأداء المستقبلي للفرد، إلا أنها تقيس أداءه في وظيفته الحالية فقط، ولا تستطيع أن تعطي مؤشراً لنجاحه في وظائف أخرى، أو مجالات الأعمال التي يمكن أن يقوم بأدائها في المستقبل.
- 2- تفترض هذه الطريقة أن الأهداف التي يضعها المرؤوس ومشرفه ومستويات بلوغ هذه الأهداف متفقة في خطة المنظمة، ومتفقة مع الأهداف العامة لها، ومناسبة لتقدم المنظمة ونجاحها على وجه العموم.
- 3- تفترض هذه الطريقة أيضاً أن المشرف يفهم واجباته وسلطاته جيداً، ويعرف الحدود التي تحيط بهذه السلطات وتلك الواجبات.
- 4- حين تطبق هذه الطريقة في الواقع، نجد أنها تركز على النتائج التي حققها الفرد وتعطي قليلاً من الاهتمام إلى الطرائق التي توصل الفرد إلى النتائج المرغوب فيها.

فضلاً عما سبق، فتلك الطريقة لا تصلح إلا لأعمال تتمتع بمستوى إداري عالٍ أو متوسط، وتهتم بالحكم الكلي للعمل ولا تهتم بتفصيلاته من حيث القوة والضعف لدى العامل، وإذا أردنا تطبيقها في مستويات أدنى فيحتاج العاملون بذلك إلى تدريب

1 عبد الوهاب، محمد، مرجع سابق، ص30.

وإشراف مستمرين حتى يتوصلوا في النهاية إلى المشاركة في المقترحات والقدرة في الحكم على الأشياء والتصرفات حتى يستطيعوا أن يحددوا لأنفسهم أهدافاً موضوعية علمية عملية تتفق مع أهداف المؤسسة بشكل كامل، وأن يضعوا الحلول والبدائل المناسبة من أجل تجاوز كل المشكلات التي تعيق أداءهم، وكذلك تحقق هذه الطريقة للمشرفين القدرة على الاتصال مع العمال والقدرة على حل المشاكل والصعوبات وتقوي فيهم الخبرات الخاصة بالتوجيه والإرشاد حتى يتمكنوا هم وأفراد المستويات الإدارية كلهم من العمل سوية للوصول إلى أعلى مستوى للأداء سواء للعاملين أو المؤسسة بشكل كلي. وهذه الطريقة لم تأخذ حظها بشكل كافٍ في مؤسساتنا الاجتماعية والاقتصادية المتنوعة.

سادساً - أخطاء عملية التقويم:

إن تقويم الأداء هو انعكاس لكفاءة العاملين وقيامهم بواجباتهم والمهام الموكلة إليهم بأحسن وجه وأتم صورة، ولنتائج التقويم التي يضعها المشرف أهمية كبرى على مختلف المستويات التنظيمية في المنشأة، وكما ذكرنا سابقاً فإن هناك أعمالاً يسهل قياس أدائها والحكم عليها، وأعمال يصعب قياسها لصعوبة وضع معايير واضحة ودقيقة لقياسها دون الاستعانة بالتقدير الذاتي للشخص القائم بعملية التقويم. ويمكن إيجاز العوامل التي تساعد على هذه الأخطاء على النحو الآتي [1]:

1 - **الانطباع الشخصي (Halo Effect):** وتعتمد على التفضيل الشخصي للمشرف أو الرئيس، فقد يفضل المشرف عاملاً أو موظفاً ما ويميزه من بقية زملائه، وقد لا يميل لموظفين أو عمال محددين فيعطيهم تقويماً غير منصف، وقد يهتم المشرف بعامله الذين يتفوقون مع ميوله وآرائه وتوجهاته. وقد يكون للعلاقات الشخصية

1 المفتي، كمال جعفر، مرجع سبق ذكره، ص55-56.

تأثير قوي في حكم المشرف على كفاءة وأداء العاملين فيتساهل إذا قويت تلك العلاقات ويتشدد إذا فترت وضعفت، وربما تختل عملية التقويم نتيجة (مسح الجوخ) الذي يمارسه المرؤوسون اتجاه الرؤساء وهذه الظاهرة نلاحظها كثيراً في مجتمعاتنا، فمن الملاحظ أن تقويمات العاملين أنفسهم مختلفة من مشرف إلى آخر. وقد ترجع تلك الاختلافات إلى الاضطرابات في العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين لاختلاف المصالح الشخصية وقد يعطي المشرف الجديد نتائج مغايرة عن النتائج التي قدمها المشرف القديم، فيعطي للنشيط تقويماً متدنياً وللضعيف منهم تقويماً جيداً، لكي يبين للإدارة أن المشرف القديم كان ذاتياً متحيزاً أو متساهلاً أو تنقصه الخبرة...

2- **التحيز Bias**: وهي تأثر المشرف بنسب العامل أو عائلته أو بلدته أو مستوى تحصيله العلمي أو صفات ذاتية. ففي هذه الحالة يركز الرئيس أو المشرف على متغيرات اجتماعية أو نفسية أو شخصية أو عشائرية أو قرابية بعيدة كل البعد عن مستويات الأداء الموضوعي، أو قد يعتمد في تقويمه على أداء العاملين من أجل مآربه الخاصة ومصالحه الشخصية الأنانية فيظلم فئة معينة من العمال على حساب فئة أخرى، ولذلك قد لا يعطي الأداء الحقيقي للعاملين.

3- **التساهل Leniency**: حيث يقوم المشرف بإعطاء أبهى صورة لعمال قسمه ليبيّن للإدارة أن إشرافه ومراقبته لعماله فعالة، فيعطي تقويماً جيداً لأغلب العاملين حتى يتجنب النقد من الإدارة في حال تقصيره في واجباته، ولكي يكسب مودة العاملين ويبتعد عن معاداتهم أو تعاطفاً معهم أو ظناً منه بأن التقويم عشوائي وعديم الفائدة، فهو أمر شكلي وروتيني لا جدوى منه، فلماذا لا تكون أحكامه وتقييماته مرضية للعاملين كافة والإدارة.

4- **التشدد Severity**: هناك مشرفون غير متساهلين شديدين في أحكامهم، وقد يرجع سبب تلك الشدة لصفات المشرف الشخصية من خشونة أو صرامة أو جدية مفرطة

ونظرته المتعالية لمن هم أدنى منه، فهو يراهم دائماً مقصرين في عملهم ومستويات أدائهم في انخفاض دائم، وربما يرمي المشرف بشدته تلك من أجل مضايقة بعض العاملين من أجل تحقيق أهدافه وغاياته الشخصية.

5- **الحياد أو التوسط** Central Tendency: وهو إعطاء صفة المركزية والاعتدال والتوسط إلى معظم المرؤوسين، وقد يعود ذلك إلى عدم معرفة المشرف للفروق الفردية بين العاملين وعدم قدرته على كشفها وتحديدها وقياسها. وغياب البيانات والمعلومات اللازمة سبباً يدفعه لإعطاء تقويمات متوسطة لأغلب المرؤوسين. وتكثر هذه الطريقة عادة في المنظمات ذات الأعداد الكبيرة من العاملين، وربما يلجأ المشرف إلى هذه الطريقة لكي لا يحدث انقساماً بين عماله إلى عمال مثابرين وعمال كسولين، ولا يظهر المشرف المقصرين والضعفاء في أدائهم أمام الإدارة لكي يتهرب أو يتجنب سؤال الإدارة لماذا لم يتم تدريبهم وإصلاحهم والارتقاء بمستوى أدائهم.

6- **الاعتماد على التعميم**: يعتمد المشرف في تقويمه لمرؤوسيه على صفة واحدة تميزه من غيره من العاملين، فقد يتميز عامل معين بصفة معينة (كتعاونيه مع زملائه) فتطغى هذه الصفة على باقي صفاته، ويقوم المشرف بتقويمه على أساس هذه الصفة ويتناسى باقي صفاته وتغيب عن المشرف هفوات ذلك العامل، إن (تأثير الهالة) في المشرف قوي، فالتركيز على صفة ما والاقتصار عليها يؤدي إلى تحجيم باقي الصفات، وبذلك تضيع الأخطاء والعيوب فيكون تقويمه العام عالياً بسبب تلك الصفة، والعكس صحيح فقد تكون لعامل معين صفة سلبية فيقوم المشرف بتقويمه تقويماً متدنياً معتمداً على تلك الصفة السيئة فقط، ويكون حكمه ذاتياً غير موضوعي وغير منصف بحق ذلك العامل.

7- **التأثر بالتقويمات السابقة**: وفيها يرى المشرفون صلاحية التقويمات السابقة وصدقها واستمرار فاعليتها واعتقادهم بأن مستوى أداء الفرد ثابت لا يتغير،

فالعامل المتأثر هو نشيط بشكل دائم ويكون تقييمه عالياً بشكل دائم، والعامل الكسول دائماً يتمتع بمستوى أداء متدن، فإذا كان العامل في التقييم السابق جيداً يعدّ حالياً جيداً حتى لو انخفض مستوى أدائه ويبقى العامل الضعيف في أدائه على التقييم السابق نفسه حتى ولو ازداد مستوى أدائه وتحسنت قدراته وكفاءته.

8- **الحكم على الأداء وفق الوظيفة أو المركز:** فكما ارتفع المنصب الوظيفي الذي يشغله الموظف كان التقييم عالياً، وكأما التقييم يعطى للوظيفة أو المركز وليس للشخص الذي يشغل تلك الوظيفة والعكس صحيح، فالتركيز هنا على اسم الوظيفة ومرتبها الإدارية وسمعتها ولا يكثرث بالأداء الواقعي لشاغل تلك الوظيفة.

9- **التأثر بهدف التقييم:** فإذا كان الهدف من التقييم ترقية الموظفين فيقوم المشرفون بإعطاء تقييمات جيدة للموظفين، لكي يتمكنوا من فرصة الترقى أو التطور في السلم الوظيفي والإداري، وإذا كان القصد من التقييم إخضاع العمال المقصرين لدورات تدريبية لرفع كفاءتهم، فقد يعطي المشرفون تقديرات ضعيفة نسبياً للموظفين حتى يظهروا للإدارة حاجة هؤلاء للتدريب [1]، وقد يكون تقييم المشرفين لمؤوسيتهم عالياً إذا كانت تسعى الإدارة لمعرفة تقييمات الرؤساء أنفسهم.

سابعاً - علاج أخطاء عملية التقييم:

حتى يتم تلافي الأخطاء السالفة الذكر أو التقليل منها يتعين على الجهاز الإداري في المؤسسات المختلفة ما يأتي:

1- تدريب المشرفين تدريباً علمياً شاملاً لمرحلة عملية التقييم جميعها، وذلك وفق معايير وركائز موضوعية يتمكن المشرف من خلالها قياس الأداء وتقييمه، ووضع أسس ومعايير ثابتة لنشاطات العاملين وسلوكهم جميعها.

Dales, Beach, personnel: The Management of people at work, New York, The 1 Macmillan Company, 1970. P.326.

2- المناقشة المستمرة والحوار الفعال لاكتشاف الثغرات والمآخذ والعمل على إصلاحها وتجاوزها، فالندوات والحلقات الدورية تؤدي بالنتيجة إلى العملية والمنطقية في الحكم والتقويم واكتشاف نواحي القوة والضعف والاقتراحات والنقد الموضوعي والتوجيه نحو الأفضل وتحقيق الرضا والطمأنينة في نفوس العاملين جميعهم.

3- ويقترح (بيش) لتفادي أخطاء التقويم أو (الهالة) أن يقوم المشرف بتقويم كل مرؤوسيه بالنسبة إلى عامل واحد من عوامل التقويم، فإذا انتهى من ذلك فيقوم بتقويمهم جميعاً بالنسبة إلى عامل آخر، وهكذا، بدلاً من أن يُقوّم كل واحد منهم بالنسبة إلى عوامل التقويم جميعها مرة واحدة، فيتعرض لتأثير الهالة أو التقويم. وحتى يتمكن من مقارنة المرؤوسين كلهم بالنسبة إلى معيار محدد^[1].

4- مشاركة المرؤوسين في عملية التقويم وإلى أكبر درجة ممكنة في جو من الصراحة والثقة، لكي يتمكنوا من إعطاء ملاحظاتهم وآرائهم حول التقويمات التي أصدرت بحقهم، فالتقويم ليس حكرًا على المشرفين وخاصاً بهم، فالعملية التقويمية يجب أن تكون تبادلية قائمة على الديمقراطية والمشاركة الفعالة في درجات التنظيم الاجتماعي من أدناه إلى أعلاه حتى تؤتي ثمارها وتحقق مسعاها.

5- اختيار الطرائق المناسبة لطبيعة الأعمال وخصوصيتهم وعدد العاملين ومراعاة الظروف الخارجية والبيئة التي تؤثر في المنظمة، وأن تكون تلك الطرائق منظمة ومدروسة في أكثر من مكان حتى تثبت جدواها وفعاليتها.

6- الابتعاد عن الذاتية والعلاقات الشخصية في التقويم، وإهمال العلاقات القرابية والتقليدية ومعالجة الأمراض الاجتماعية (محسوبة ومحاباة ورشوة وغيرها) التي تؤثر في مصداقية التقويم، والقضاء على نواحي التفضيل الشخصي والتحيز

والأخطاء الإنسانية المختلفة التي تترافق مع تقويم الأداء. وأن تكون كفاءة الفرد ومؤهلاته ومقدار ما يقدمه من العامل من جهد وعرق هي المعيار الأساسي والجوهري لمستوى أدائه وإنتاجيته.

7- الاستفادة من تجارب المنظمات المتطورة والدول المتقدمة في هذا المضمار، والابتعاد عن طرائق التقويم القديمة (التي أكل منها الدهر وشرب) لكي لا نراوح في مكاننا دون أن نتجاوز أخطاءنا، وحتى لا نضع العربة أمام الحصان.

ثامناً - خاتمة (تتضمن الصيغة المثلى في تقويم الأداء):

في هذه الفقرة بعض من أهم الخطوات الواجب اتخاذها واتباعها ومراعاتها في مؤسساتنا المختلفة لكي نصل بالنتيجة إلى منهج متكامل لتقويم الأداء بشكل موجز ومكثف:

1- على الإدارة أن تحدد الأهداف التي تسعى لتحقيقها تحديداً دقيقاً وتكون هذه الأهداف في متناول العاملين جميعهم، وكل منهم يقوم حسب دوره المخطط له مسبقاً، وأن يكون هناك تناغم وتلاؤم بين الأهداف الفرعية والرئيسية جميعها، وبعدها تُحدّد مستويات الأداء التي تناسب خطط الإدارة، وتكون تلك المستويات على شكل أرقام ونسب، وذلك وفق خطة زمنية محددة. كما أن عليها تدريب العاملين بشكل دائم لرفع كفاءتهم وتنمية قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية جميعها، وزيادة التعاون والمشاركة وخلق جو من الحب والمودة والإحساس الأسري ضمن صفوف العاملين جميعاً، وكأنهم أسرة واحدة وتنمية الإحساس الجماعي والقضاء على الفردية.

2- تسعى الإدارة في المنظمات الحديثة إلى الاهتمام بمستويات أداء العاملين وفق صفات معينة أو جوانب محددة من سلوك العاملين، وذلك عوضاً عن التقويم العام لأدائهم، لأن ذلك يحقق أكبر قدر من الصدق والموضوعية، ويكشف بوضوح عن

- نقاط الضعف ونقاط القوة والصفات السلبية والإيجابية، ومن ثمَّ اختيار الطريقة المثلى لقياس كل صفة على حدة وتقويمها.
- 3- بعد الاتفاق على الأهداف والوسائل الكفيلة للوصول إلى تلك الأهداف والمدد الزمنية اللازمة لإنجازها، فإن على المشرف أن يشرح لمؤوسيه المحاسن والفوائد التي ستعود عليهم جميعاً لاتباعهم خطة واضحة متفق عليها من قبل الجميع وتسعى لتحقيق أهداف الجميع، ويوضح لهم أيضاً العقاب في حال عدم اتقادهم وتعاونهم في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم، وربط الأداء بالثواب والعقاب كفيل بحل كثير من المشاكل.
- 4- خلق التعاون البناء بين الرؤساء والمؤوسين وكسر الحواجز الإدارية التقليدية، وأن يكون الإشراف عملية اتصال وإرشاد مستمرتين، يقوم المشرف فيهما بدور المساعد والناصح وليس بدور المتسلط الأمر النهائي، لذلك يجب تدريب المشرفين من خلال دورات تدريبية تبين لهم كيفية التعامل مع المؤوسين وحل مشاكلهم، وعندما تمنن علاقة الرؤساء بالمؤوسين فمما لا شك فيه أن ذلك سينعكس على مستوى الأداء والإنتاجية بشكل إيجابي، وهذا لا يعني عدم تطبيق الثواب والعقاب فجزاء المقصرين ليس كثواب المثابرين.
- 5- إعلان التقويمات بشكل دائم، لإخبار المتميز في عمله ومكافأته وترقيته، وإخبار الضعفاء بدلائل وصفات ضعفهم ونواحي تقصيرهم وناقش معهم المشرفون أسباب تدهور أدائهم وطرائق علاجها وتقويمها، وتقديم يد العون والمساعدة لهم وصولاً إلى الكفاية الإنتاجية المطلوبة وتطوير معدلات الأداء بشكل مطرد ومستمر.
- 6- المراجعة الدائمة والمستمرة لخطوات العملية الإنتاجية جميعها وطرائق التقويم المتبعة وإجراء التعديلات والإصلاحات الدورية، وجعل أعضاء المنظمة كخلية النحل كل يعمل في مكانه، ومجاله المحدد له بوتيرة عالية وهمة قوية، في جو من المحبة والألفة خالية من الأحقاد والأمراض الاجتماعية والنفسية، وتقديم الدعم

الدائم والتدريب اللازم للمقصرين إذ لا يوجد مكان للكسول أو اللامبالي، مع الاهتمام برغبات العاملين وقدراتهم وتحسين أوضاعهم الصحية والاجتماعية والنفسية والاقتصادية لتحقيق أكبر قدر من الإنتاج وأعلى مستوى ممكن من الفاعلية والكفاءة والأداء، فذلك هو بيت القصيد.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- 1-عاشور، أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، بيروت، 1989.
- 2-العديلي، ناصر محمد ، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة ، السعودية، 1991.
- 3-عبد الوهاب، علي محمد، تقويم الأداء:دراسة تحليلية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، تموز، 1974.
- 4-الفارس، سليمان، إدارة الأفراد، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 1993.
- 5-المفتي، كمال جعفر، الرقابة وتقويم الأداء، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- 1-Dales, Beach, Personnel , The Management of People at Work, New York, The Macmillan Company,1970.
- 2-Drucher,peter,the Practice of Management, New York, Harper and Brothers,1954.
- 3-Elueck,W.F.,Personal,adiagnostic A Diagnostic Approach ,revised Edition Dallas, Business Publication,1978.
- 4-E.,Strauess,and Sayles ,Personnel, The Human Problems of Management, Engle Wood Cliffs , Prentice- Hall,1963.
- 5-Szilgyi,A., & Wallace ,M., Organization behavior and Performance, Seconded, good Year Publishing Company Ine , Santa Monica,1980.