

## طرق تقييم الأداء

**تمهيد:** تتمثل طرق تقييم الأداء في مختلف الأدوات التي يستعملها المقيم لتقييم أداء الفرد العامل و يمكن حصرها في مجموعة الطرق منها التقليدية ومنها الحديثة والتي سوف نعرضها فيما يلي:

### 1- الطرق التقليدية:ومنها نجد:

أ- **طريقة التدرج البياني:**تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعا ويقاس

أداء العامل وفق معايير محددة مثل:نوعية الأداء،كمية الإنتاج،المعرفة بطبيعة العمل،وغيرها،وتحدد الدرجات على أساس من (1-5) بتقديرات(ضعيف،مقبول،جيد،جدا)حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة للتقييم،و(5) أعلى درجة .

❖ **النقد:**على الرغم من سهولة هذه الطريقة و انخفاض تكاليف إعدادها، إلا أنها تفتقرض أوزان واحدة لكل الخصائص، رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص عن بعضها البعض، كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليست دقيقة، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقييم.

ب- **طريقة الصفات أو السمات:**وفقا لهذه الطريقة يتم تحديد صفات يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمائية اعتماد المقاييس الكمية، لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:-  
تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء،علاقة الموظف برؤسائه،علاقته مع زملائه،المحافظة على الدوام الرسمي وهكذا،ثم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورية في انجاز أداء العامل.

- إعطاء لكل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلا:ممتاز،جيد جدا،مقبول،ضعيف وهكذا.

-يتم وضع عناصر الأداء و الدرجات داخل نموذج يتم إعداده لتقييم الأداء.

- يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج.بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يقوم من خلالها بتحديد المستوى التقييمي للموظف كأن تكون المعايير كالاتي:

(90-100 ممتاز ، 80- 89 جيد جدا ، 70-79 جيد، 60-69 متوسط، 50- 59 مقبول، 49 فأقل ضعيف

❖ **النقد :** يعاب على هذه الطريقة أنها تقيس السلوك أكثر مما تقيس الأداء لأنها تتأثر

بسلوكية المقيم كما أنها تقوم بتقييم عام غير مفصل ، فضلا عن استخدامها في جميع الوظائف (الإدارية،الفنية،التقنية..) إلا أن لكل وظيفة سمات تختلف عن غيرها وهذا ما يجعل التقييم غير موضوعي وغير عادل.

ت- **طريقة الترتيب :** وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مرؤوسيه حسب كفاءة كل

منهم ،ويبدو تطبيق هذه الطريقة سهلا وميسورا إذا كان عدد الموظفين المطلوب تقييم أدائهم قليلا ،ويصعب إذا كان عددهم كبيرا ،وفي هذه الحالة يتم التقييم بعمل قائمة

تتضمن أسماء الموظفين و عناصر التقييم ،فيختار الرئيس أفضل موظف لديه ويعطيه رقم 1 ويختار أضعف موظف لديه و يعطيه الرقم الأخير، وتتابع العملية إلى أن يتم ترتيب كل الموظفين في القائمة.

❖ **النقد:** يعاب على هذه الطريقة أنها لا تتوافر على مجموعة معايير موحدة ،كما يصعب استخدامها في الأقسام التي تحوي أعداد كبيرة، كما أنها لا تصلح للأغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد مواطن ضعف الأفراد.

ث- **طريقة التوزيع الإجمالي:** يتم في هذه الطريقة وضع بعض القيود على حرية المقيم في توزيع العاملين، وتقدير أدائهم و على هذا فان على المقيم بتوزيع العاملين الذين يقوم بتقييم أدائهم بالشكل الذي يركز على التوزيع الطبيعي، ويشترط إدخال النسب المئوية عند توزيع العاملين حسب كفاءتهم كمثال: 10% من العمال في طرفي الخط، و 20% بين المتوسط و الممتاز و 20% من المتوسط والضعيف و 40% في نقطة الوسط

❖ **النقد:** ما يعاب على هذه الطريقة أنها تفتقر الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للقائم بعملية التقييم ، كما يصعب استخدامها عندما نكون بصدد عدد صغير من الأفراد حيث لا يمكن تقسيمهم إلى فرق أو مجموعات حسب مستويات الكفاءة.

ج- **طريقة القوائم:** يستخدم الرئيس المقيم قوائم مختلفة تصف أنواع السلوك والصفات التي توضع من قبل إدارة الموارد البشرية، يختار المشرف على التقييم، تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه وهي تتضمن جانبين للإجابة: إما بنعم أو لا، كل جملة متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين، وعند إتمام قوائم المراجعة ترسل إلى إدارة الموارد البشرية و يتولى قسم شؤون المستخدمين تحديد وزن كل إجابة من الإجابات بموجب دليل خاص غير معلوم للمقيم، وذلك لضمان عدم تحيز المقيم في تقديراته و يكون التقليل من التحيز بوضع عدد من الأسئلة المكررة و لكن بأسلوب مختلف و من ثمة تزيد من درجة الدقة والتقدير له.

❖ **النقد:** ما يعاب على هذه الطريقة أن القائم بعملية التقييم ليست له أي دراية بالأوزان المعطاة لكل سؤال، إضافة إلى أنها تتطلب وقتا طويلا، وليس من السهل القيام بتجميع وتحليل البيانات المجمعة.

ح- **طريقة الوقائع الحرجة:** يتم بموجب هذه الطريقة جمع أكبر عدد ممكن من الحوادث التي تؤثر في أداء الفرد لعمله، سواء من حيث نجاحه أو إخفاؤه، وتحدد قيمة كل حادث حسب أهمية العمل وتبقى سرية لدى الإدارة و يطلب من المقيم ملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي الوقائع تحدث خلال تأديته لعمله، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد كفاءة الموظف على أساس عدد الحوادث، التي حدثت في أدائه ثم استخراج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد.

❖ **النقد:** ما يعاب على هذه الطريقة أن الإشراف المباشر على الفرد العامل ومراقبة سلوكه يؤدي إلى التصنع أو إحراجه، كما أن فترة المراقبة على مدار السنة يرهق المشرف ويؤدي به إلى الملل، وهذا يضعف تركيزه ويبعده عن هدف التقييم، كما أن التركيز على بعض الأحداث العامة وغير متكررة يعتبر قياسا غير سليم.

2- **الطرق الحديثة:** ان طرق تقييم الأداء السابقة كانت إلى حد كبير قبل الحرب العالمية الأولى والثانية و بسبب القصور الواضح في كل منها بدأ البحث عن أفضل الطرق لتقييم الأداء من بينها نجد: (**طريقة التدرج البياني السلوكي،طريقة البحث الميداني،طريقة مقياس الملاحظات السلوكية،طريقة مراكز التقييم،الإدارة بالأهداف**) وفيما يلي نحاول التعرض للبعض منها بنوع من التفصيل:

أ- **طريقة التدرج البياني السلوكي:** جاءت هذه الطريقة ردا على عيوب طريقة التدرج البياني و طريقة المواقف الحرجة،ويتم تحديد أعمدة لكل صفة أو سلوك معين من واقع العمل الفعلي و ليس صفات عامة محددة مسبقا،كما هو الحال في التدرج البياني،ثم نقوم بتقييم السلوك مباشرة كقولنا:أداء متميز أو جيد أو حسن أو ضعيف:

❖ **النقد:** تعتبر طريقة معقدة تحتاج إلى مجهود ووقت كبير كما أنها تتطلب عدة نماذج للتقييم وفقا لكل وظيفة أو لكل مجموعة من الوظائف المتشابهة ،كما يمكن القول أن ما نعتبره من سلوك متميز في فترة ما قد لا يكون نفسه في فترة أخرى.

ب- **طريقة البحث الميداني:** تعتمد أساسا على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية قياس أداء العاملين ويتم الحصول على البيانات عادة شفاهيا دون استعمال أي نماذج ،وبذلك فالرئيس المباشر لا يقوم بتعبئة نماذج وتطبيق هذه الطريقة يكون كالآتي:

- يقوم ممثل عن إدارة الموارد البشرية بمقابلة كل رئيس في مكتبه ويوجه له أسئلة عن كل فرد ويحصل على إجابات ثم يقوم بصياغة هذه الإجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب.ويرسل نسخة منها في طابعها الأولي لتراجع من قبل الرئيس،ثم يقوم بصياغتها في شكلها النهائي،وبعدها يقوم بترتيب الأفراد الذين يتم تقييم أدائهم على أساس أحد التقديرات (ممتاز،جيد،مرضي،مقبول):

❖ **النقد:** يعاب على هذه الطريقة أنها تستغرق وقت كبير هذا من جهة كما أن تقييم الفرد العامل دون حضوره أو مقابلته يؤثر على صحة النتائج و موضوعيتها ،كما يتوقف على مهارة وكفاءة ممثل قسم إدارة الموارد البشرية في استخلاص وصياغة نتائج موضوعية .

ت- **طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:** جاءت هذه الطريقة للقضاء على عيوب طريقة التدرج السلوكي المتوقعة للأداء،إلا أن المقيم يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد، ومن ثمة تجميع الدرجات المتحصل عليها لكل بعد من أبعاد العمل وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ وليس المتوقع.

❖ **النقد:** هذه الطريقة تتطلب وقتا وجهدا كبيرا لتطويرها و إدارتها بنجاح ،كما تتطلب الاستمرار والعمل الدائم على تطوير المقاييس السلوكية فيها و التحقق من الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقييم:

ث- **طريقة مراكز التقييم:**وفقا لهذه الطريقة يتم قياس مهارات و صفات سلوكية معينة للعامل كالتخطيط،التقييم،العلاقات الإنسانية،وذلك بوضع هذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف و تحديد المعايير الضرورية للتقييم:

❖ **النقد:** يعاب على هذه الطريقة أنها تركز على سلوكات و مهارات الفرد العامل بدلا من نواتج العمل ما يؤثر ذلك على شخصيته،كما أنها طريقة مكلفة ،حيث يصعب وضع معايير دقيقة للسلوكات و المهارات المستهدف قياسها.

ج- **طريقة تقييم الإدارة بالأهداف:** يستخدم هذا الأسلوب بنطاق واسع في مجال التقييم حيث تتم هذه الطريقة بالخطوات التالية:

- 1- يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد وغالبا ما يتم تحديد ها بمشاركة الأفراد .
- 2- إعطاء الحرية للفرد العامل لانجاز الخطة.
- 3- المتابعة الدورية للتأكد من مدى انجاز الأهداف.
- 4- اتخاذ الإجراءات الوقائية و التصحيحية للانحرافات عن الخطة الموضوعة.
- 5- تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل

❖ **النقد:** هذه الطريقة يصعب تطبيقها في الأنظمة المتداخلة فهي تقتضى أن المشرف يفهم واجباته وسلطاته جيدا ، وهذا مجرد افتراض لا نستطيع إسناده إلى جميع المسؤولين والمشرفين .

وبناء على ما تم تقديمه يمكن القول أن عملية تقييم الأداء تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبني على معايير موضوعية و منطقية للوصول إلى تصور واضح عن أداء الفرد حتى يتسنى اتخاذ قرار صحيح بشأن الفرد العامل سواء تعلق ذلك بالترقية أو التدريب أو التعيين... وغيرها من القرارات الأخرى.

### بعض المراجع المعتمدة

- ✓ محفوظ أحمد جودت، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
- ✓ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، الكويت، 1999.
- ✓ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، 2002.