

تقييم الأداء

Performance appraisal

الفهرس :

مقدمة :

1. مفهوم تقييم الأداء
2. أهمية عملية تقييم الأداء
 - للمنظمة
 - للفرد
 - لإدارة الموارد البشرية
3. أهداف عملية تقييم الأداء
4. عمومية وشمول عملية التقييم
5. آلية تقييم الأداء
6. المسؤوليات في عملية التقييم:
 - دور إدارة الموارد البشرية
 - دور القائم بعملية التقييم
 - دور المقيم أدائه
7. أساليب تقييم الأداء

مقدمة:

تعمل إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة من خلال سياساتها المختلفة وقراراتها على تحقيق أداء فعال وإنتاجية مرتفعة للقوى العاملة وتقوم بتصميم برامج اختيار وتعيين وتدريب وتهيئ وسائل اتصال مناسبة كما تعمل على استخدام النمط القيادي المناسب وذلك بهدف زيادة فعالية الأفراد وتحقيق رضاهم وصولاً إلى أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة في المنظمة . ولكن لا يمكن التأكد من صحة وسلامة تطبيق الموارد البشرية في المنظمة لهذه السياسات والبرامج بدون تتبع أدائهم والقيام بتقييم هذا الأداء بشكل دائم ومستمر وذلك بمقارنته (أي الأداء الفعلي) بمستوى الأداء المطلوب . وباعتبار تقييم الأداء نظام فرعي من نظام إدارة الموارد البشرية فإن مخرجات هذا النظام تعد أساساً ومداخلات هامة للعديد من النظم الفرعية الأخرى مثل نظام تخطيط القوى العاملة ونظام الاختيار والتعيين ونظام التدريب وغيرها ...

مفهوم تقييم الأداء:

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء لا بد من التحدث عن مفهوم الأداء (performance) والذي يعرف على أنه سجل بالنتائج المحققة حيث يجسد هذا السجل السلوك الفعلي للفرد ويشير إلى درجة بلوغ الفرد للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية¹.

ومن المهم عند قيامنا بتقييم الأداء أن نأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة بالأفراد الذين نقوم أدائهم ولا نغفل الدور الكبير لتأثير هذه الظروف على أداء الأفراد .

ولكن كيف نقوم بعملية تقييم الأداء؟ وقبل ذلك يجب أن نعرف ما هو بالضبط تقييم الأداء؟ .

يعرف تقييم الأداء على أنه: " عملية قياس ووصف لسلوك العامل وإنجازاته خلال فترة محددة بهدف تحسين الأداء "2 .

" هو عملية متطورة باستمرار لتقييم وإدارة كل من السلوك و النتائج في مكان العمل "3 .

ويعرف أيضاً : " العملية التي يتم خلالها تقييم المساهمات التي يقدمها الفرد للمنظمة خلال فترة محددة من الزمن وتوفير تغذية عكسية عن الأداء تمكن العاملين من التعرف على مستوى أدائهم مقارنة بالمعايير "4 .

وتتم عملية التقييم بواسطة مقومين في كل مستوى إداري يتابعون أداء وسلوك من يقيمون أدائهم وذلك بشكل مستمر خلال فترة زمنية محددة يجمعون خلالها وعن طريق الملاحظة المباشرة كافة المعلومات ذات الصلة بجهد وسلوك من يقيمون أدائهم وذلك أثناء أدائهم لأعمالهم حيث يضعون تقييمهم النهائي في نهاية الفترة المحددة على أساس موضوعي وعادل ويحددون فيه مستوى أداء من قيموه .

متعرضين بشكل أساسي لجوانب القوة والضعف في هذا الأداء مع تحديد مسببات كل جانب تحقيقاً لغاية أساسية هي مكافأة كل فرد في المنظمة على قدر ما يعمل وينتج وتطوير وتحسين أداء العنصر البشري في العمل بشكل دائم ومستمر عن طريق علاج مسببات الضعف في الأداء وتدعيم وتفعيل مسببات القوة فيه وصولاً لهدف استراتيجي وهو تحسين إنتاجية المنظمة وزيادة فاعليتها التنظيمية مما يعود بالنفع على الطرفين المنظمة و الموارد البشرية العاملة فيها .

أهداف عملية تقييم الأداء:

لقد تحول الهدف من تقييم الأداء من مجرد التركيز على الصفات الشخصية للأفراد الخاضعين للتقييم إلى التركيز على الأهداف والنتائج والإنجازات التي يحققها الأفراد في العمل أي ما يحققه الفرد من قيمة مضافة وهذا ما أطلق عليه الإدارة بالأهداف (Management By Objective)، والجدير بالذكر أنه لا يجب أن يتم إهمال الصفات الشخصية في عملية تقييم الأداء وضرورة استخدامها كمعيار في التقييم لكن أهميته تكون بدرجة أقل من المعيار الأول (تحقيق الهدف)⁵.

يمكن أن نجمل أهم أهداف التقييم بما يلي:

1. توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء كل موظف في المنظمة، حيث يعرف الفرد من خلاله حقيقة أدائه، وبسبب معرفته أن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، ونتيجة لذلك سيتولد لديه دافع ورغبة في تحسين أدائه.
2. إن جواً من التفاهم والعلاقة الإيجابية يسود لدى العاملين في المنظمة عندما يدركون أن جهودهم المبذولة في تأدية أعمالهم تجد لها مكاناً للتقدير والاهتمام من قبل المنظمة، وخاصة عندما يعرفون أن هدف التقييم الأداء هو تطوير أدائهم لمساعدتهم على الحصول على مكاسب وظيفية أرقى.
3. إن وجود نظام تقييم أداء موضوعي يحقق العدالة في المعاملة بين كافة أفراد المنظمة.
4. إن وجود نظام فعال لتقييم الأداء يحسن من عملية الإشراف والتوجيه لدى الرؤساء ذلك لأن طبيعة تقييم الأداء يتطلب منهم متابعة مرؤوسيهم باستمرار وجمع المعلومات عن هذا الأداء وتحليلها بشكل دقيق حتى يتمكنوا من الوصول إلى تقييم موضوعي للأداء.
5. تعد نتائج تقييم الأداء وثائق تبرر المنظمة من خلالها جميع القرارات المتخذة في مجال شؤون العاملين من نقل وترقية وتعويضات... الخ.

أهمية عملية تقييم الأداء :

يعتبر موضوع تقييم الأداء العاملين من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري وأن عملية التقييم يجب أن تكون بصورة موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة ومن ثم تحقق حاجات المجتمع ككل من أجل النهوض نحو الأفضل وتوضح أهمية التقييم من خلال ما يلي :

أولاً - أهميته للمنظمة :

1. تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفعالية المنظمة .
2. تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات.
3. يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة للعاملين مما ينعكس ايجاباً على تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة .

ثانياً- أهميته للأفراد :

1. يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يرغبون به من ترقية والحصول على مكافآت مجزية.
2. رفع معنويات العاملين: حيث أن جو من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسير بين العاملين والإدارة وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء وتدعيم النقاط الإيجابية فيه
3. مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري إذا ارتكزت على أسس سليمة.

ثالثاً- أهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية :

وتتمثل أهميته من خلال تأثير معظم الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية بنتائج عملية تقييم الأداء على الشكل التالي:

1. **في تخطيط الموارد البشرية :** عندما تشير نتائج التقييم إلى وجود مستوى عالي للموارد البشرية في تنفيذ الأعمال الأمر الذي يعني عدم حاجة المنظمة لزيادة عدد العاملين لتغطية عبء العمل المستقبلي وعلى العكس في حال أظهرت هذه النتائج ضعف كفاءة الأفراد في أداء أعمالهم وبالتالي تساعد في تحدد عدد العاملين الذين قد تحتاجهم المنظمة لتغطية عبء العمل المستقبلي.
2. **في الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية:** توضح نتائج عملية التقييم المستمر إمكانات الموارد البشرية التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الفرد عن طريق الترقية على مدى حياته الوظيفية . إذاً يوضح التقييم من هو المرشح للترقية وما هي الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يرقى إليها هذا المرشح .
3. **في الاختيار :** عندما تظهر نتائج تقييم الأداء ضعفاً في مستوى الموارد البشرية التي جرى تعيينها مؤخراً في المنظمة معنى ذلك أن هنالك خللاً في عملية الاختيار وبالتالي تكون نتائج تقييم الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح هذه العملية في تحقيق أهدافها .
4. **في البرامج التدريبية :** تبين نتائج تقييم الأداء مواطن الضعف في الأداء وبالتالي تحدد البرامج التدريبية اللازمة التي تتم بواسطتها معالجة جوانب الضعف هذه أي أن نتائج تقييم الأداء تكشف الاحتياجات التدريبية في المنظمة والتي على أساسها تحدد نوعية وماهية برامج التدريب التي تحتاجها. كما يمكن استخدام تقييم الأداء للحكم على مدى نجاح العملية التدريبية ومدى

الأستفادة التي حققها الأفراد المدربون وذلك من خلال قياس أدائهم قبل الخضوع للبرنامج التدريبي ومقارنته بالأداء بعد الخضوع للتدريب أي تلعب نتائج تقييم الأداء دور المعيار في تقييم نشاط التدريب وما يعده من برامج .

5. **في الحوافز التشجيعية:** يمكن للمنظمة من خلال نتائج تقييم الأداء أن تقرر من يستحق الحوافز التشجيعية بأنواعها كالمكافئات والعلاوات.... الخ ودفع المنظمة للحوافز على أسس نتائج تقييم الأداء يحقق العدالة والموضوعية في دفع الحوافز التشجيعية للعاملين لديها مما يساهم في رفع معنوياتهم.

6. **في النقل الوظيفي :** تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظيفة أخرى تلائم قدراتهم بحيث يكون أكثر إنتاجية في المكان الجديد .

7. **في الفصل من العمل :** وذلك في حال أظهرت نتائج تقييم الأداء ضعفاً واضح وعدم وجود إمكانية لتحسين الأداء (Fire) وبالتالي يكون بقاءه عالية على المنظمة وقد تلجأ المنظمة في بعض الحالات (الكساد مثلاً) لتسريح بعض العمال من العمل وذلك طبعاً يتم طبقاً لنتائج عملية تقييم الأداء .

من خلال الطرح السابق نجد أن عملية تقييم الأداء ترتبط بعلاقة تكاملية مع عدد كبير من وظائف إدارة الموارد البشرية وهي كما رأينا⁶ :

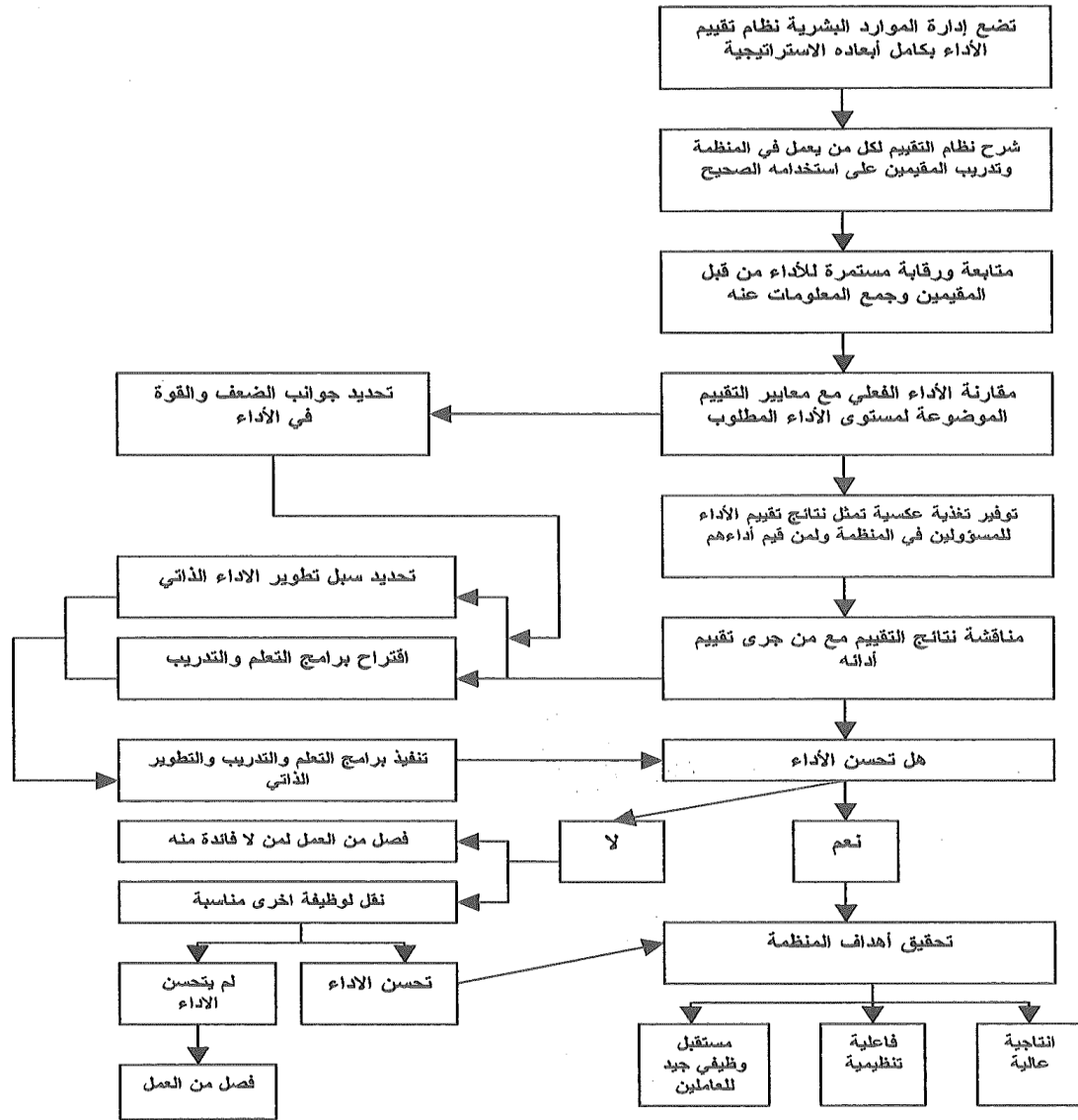
- تخطيط الموارد البشرية
- الاختيار
- التدريب
- التعويضات المالية
- النقل الوظيفي
- الترقية

شمولية وعموم تقييم الأداء :

ونقصد هنا أن عملية تقييم الأداء تتم على جميع أفراد المنظمة وذلك لأن كل من يعمل في المنظمة ويسهم في تحقيق أهدافها من خلال الدور الذي يقوم به يجب أن يخضع أسهامه للتقييم المستمر للوقوف على جودة هذا الإسهام خلال الفترة المحددة وأن بقاءه في المنظمة وتقدمه في السلم الوظيفي مرهون بمستوى أدائه لعمله وبذلك يكون الدافع لتطوير وتحسين الأداء دائم ومستمر .

آلية تقييم الأداء:

الشكل التالي يوضح آلية عملية تقييم الأداء :



من خلال الشكل السابق يمكننا توضيح كيف تعمل آلية تقييم أداء الموارد البشرية من بدايتها وحتى نهايتها فيما يلي:

- تبدأ هذه الآلية بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي يجب إن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين ، وهذه الجوانب إلزامية .
- شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل في المنظمة سواء أكان مُقيماً أو مُقيماً أداءه ، ليُدرك الجميع أهدافه وإبعاده ، في مسعى لتخفيف حدة مقاومته وكسب التأييد له ، ويدرب المقيمين على كيفية تطبيق نظام تقييم الأداء بشكله الصحيح والمطلوب ، للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة .
- يقوم المقيمون خلال فترة زمنية يحددها النظام ، بمتابعة أداء من يقيمون أداءه وبشكل مستمر ، وذلك لجمع المعلومات عن الأداء بدقة وموضوعية ، بحيث

تعطي هذه المعلومات في نهاية الفترة، رؤية واضحة عن مستوى وحقيقة الأداء.

● يقارن المقيمون الأداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجموعة، مع معايير التقييم المحددة، الذي تمثل مستوى الأداء المطلوب، حيث توضح، هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور، وجوانب القوة فيه.

● يقوم المقيمون بوضع تقرير التقييم النهائي للأداء وذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية ، ويرفع التقرير لإدارة الموارد البشرية لاطلاعها عليه ، ويرسل نسخة منه لكل من جرى تقييم أدائه ، ليطلع على ويعرف حقيقة هذا الأداء

● يقوم المقيمون بإجراء مقابلات شخصية مع من قيموا أدائهم ، وذلك لشرح نتائج هذا التقييم ، وموضحين جوانب القوة والضعف في أدائهم ، ويتفق الطرفان المقيمون ومن قيم أداءه على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه ، في ضوء نتائج التقييم ومناقشتها ، وتشمل خطة التطوير والتحسين على قسمين هما:

1. برنامج لتطوير الأداء الذاتي وتقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم ويتابع المقيمون تنفيذه وتقييمه.

2. اقتراح برنامج تعلم وتدريب وتنمية من اجل علاج جوانب الضعف في الأداء ، وتفعيل جوانب القوة فيه ، وتقع مسؤولية إعداد وتنفيذ هذه البرامج على عاتق إدارة الموارد البشرية .

● بعد مناقشة نتائج التقييم وتنفيذ برامج تطوير و تحسين الأداء، فالمفروض أن يكون الأداء قد تحسن، فإذا لم يتحسن يجري فصل الأفراد الذين لا فائدة مرجوة منهم، إما الذين فيهم أمل، فيمكن نقلهم إلى وظيفة أخرى أكثر مناسبة لهم منعا لحدوث المشاكل. أما إذا لم يتحسن أداء من تم نقله، عندئذ لا مفر من فصله و إبعاده عن العمل والمنظمة، لأنه يمثل تكلفة عمل دون عائد.

● عندما يتحسن أداء الموارد البشرية ستنعكس أثاره الايجابية على :

أ- ارتفاع انتاجية العمل

ب- زيادة فاعلية الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة ، وهذا يحقق الرضا لدى زبائننا.

ت- تحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية ومستقبل وظيفي جيد لهم .

المسؤوليات في مجال تقييم الأداء :

ويقصد بها الأدوار التي تشتمل عليها عملية تقييم الأداء والتي تتحدد بثلاثة أدوار أو

مسؤوليات وهي :

أولاً- دور إدارة الموارد البشرية (Role of H.R.M) :

1. تصميم نظام تقييم الأداء الذي يشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد التنظيمية التي على أساسها ستتم عملية تقييم الأداء والتي يجب على كافة الأطراف المعنية بتقييم الأداء وبشكل خاص المقيمون، ويشتمل هذا النظام على ما يلي:
 - تحديد معايير تقييم الأداء المناسبة.
 - تحديد أسلوب التقييم المناسب .
 - تحديد من سيقوم بعملية التقييم .
 - تحديد فترة التقييم ودوريته (الفترة التي تفصل بين تقييم وآخر)
 - تدريب المقيّم على استخدام التقييم ومعايير المحددة للوصول لتقييم موضوعي وعادل. وكيف يقومون بمناقشة نتائج التقييم مع من قاموا بتقييم أدائهم.
 - وضع قواعد لكيفية التعامل مع الشكاوى المقدمة من قبل العاملين تجاه نتائج تقييم أدائهم.
 - وضع القواعد التي تضمن توفير العدالة والموضوعية في نتائج التقييم.
2. الإشراف على تطبيق نظام تقييم الأداء ومتابعة هذا التطبيق ، ورصد أية مشكلة تظهر عند التنفيذ للعمل على حلها .
3. استلام نتائج تقييم الأداء من المقيمين ورفعها للجهات المسؤولة .
4. العمل على تطوير وتحسين نظام تقييم الأداء نحو الأفضل.
5. البت في طلبات الظلم من نتائج تقييم الأداء من قبل من يشعر بعدم عدالة تقييم أدائه.

ثانياً- دور المقيّم (role of rater):

- المقيّمون هم كافة الرؤساء والمشرفون المباشرين في كافة المستويات الإدارية والذين هم مسؤولون عن تطبيق نظام تقييم الأداء ووضعه موضع التنفيذ الفعلي ويقع على عاتقه تحقيق العدالة والموضوعية في عملية التقييم التي تمثل العمود الفقري لعملية التقييم ويمكن تلخيص دوره فيما يلي :
1. دراسة معايير التقييم بشكل دقيق لمعرفة ما الذي سوف يقيمه وشرح هذه المعايير لمن سيتم تقييم أدائه (وهم في العادة مرؤوسيه) .
 2. متابعة من يقوم أدائه وجمع المعلومات عن هذا الأداء ومراجعتها قبل استخدامها في التقييم النهائي.

3. مقارنة الأداء الفعلي لمن يجري تقييمه مع المعايير المحددة له لتحديد مستوى أدائه وكفاءته (ويجب أن يأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة التي تلعب دوراً مؤثراً في مستواه).
4. مناقشة نتائج تقييم الأداء مع من تم تقييم أدائه وشرحها له بوضوح ووضع خطة لتطوير وتحسين هذا الأداء التي تشمل على معالجة نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة فيه بالإضافة إلى متابعة مدى التزام الأفراد المقيمين بتطبيق هذه الخطة.

ثالثاً- دور المقيّم أدائه (role of rate):

- ويتمثل دوره بما يلي :
1. الإصغاء لشرح المقيّم لمعايير التقييم المطلوب منه تحقيقها .
 2. المساهمة الفعلية والجادة مع المقيّم في تطوير وتحسين أدائه المستقبلي .
 3. أن يقنع نفسه بأن التقييم هو خدمة تقدمها المنظمة، فعن طريقه يضمن تطوير وتحسين أدائه وتحقيق مكاسب وظيفية لنفسه .

أساليب تقييم الأداء:

يعبر أسلوب تقييم الأداء عن الكيفية التي من خلالها تتم عملية التقييم، وقد صنفنا أكثر الأدبيات في الإدارة هذه الأساليب في مجموعات ثلاث، بحيث تضم كل مجموعة عدداً من الأساليب، التي تطبق منهاجاً واحداً في تقييم أداء الموارد البشرية، أي أنه يوجد فيما بينها قاسماً مشتركاً، وسنعرض فيما يلي هذه المجموعات وما تحتويه كل منها من أساليب تقييم.

مجموعات أساليب التقييم⁸:

- مجموعة أساليب الترتيب.
- مجموعة أساليب التقييم الوصفية.
- مجموعة أساليب التقييم على أساس النتائج.

مجموعة أساليب الترتيب (المقارنة):

الفكرة الأساسية لأسلوب المقارنة هي مقارنة أداء العاملين ببعضهم البعض، أي مقارنة أداء العاملين في مجموعة وظيفية معينة وترتيبهم وفقاً لجودة الأداء في هذا المجال تطبيق ثلاثة أساليب وهي: أسلوب الترتيب – أسلوب التوزيع الإجباري – أسلوب المقارنة المزدوجة .

أسلوب الترتيب البسيط : SIMPLE RANKING METHOD

بحيث يقوم المشرف بترتيب جميع الموظفين تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ أو بالعكس فإذا كان المطلوب تقييم 10 أشخاص فيعطي الرقم 1 لأفضل فرد ورقم 10 لأسوأ فرد , ويكون الترتيب بناءً على إجمالي الأداء أو صفة معينة⁹ .
إيجابيات هذا الأسلوب سهولة تطبيقه على الأعداد القليلة , أما سلبيات هذا الأسلوب صعوبة تطبيقه على الأعداد الكبيرة , بالإضافة إلى التحيز من قبل المشرف للبعض.
أسلوب المقارنة المزدوجة :

يقوم المقيم وفق هذا الأسلوب بتقسيم الأفراد العاملين في إدارته إلى أزواج ومقارنة أداء كل فرد ببقية الأفراد من ثم ترتيبهم حسب عدد المرات التي اختير فيها أنهم أفضل , ونحصل على عدد المقارنات المطلوبة باستخدام المعادلة :

$$ع = \frac{n(n-1)}{2} \quad \text{حيث } n \text{ هو عدد الأفراد الخاضعين للتقييم .}$$

وبعد الانتهاء من إجراء جميع المقارنات يقوم المقيم بترتيب الأفراد حسب النتائج التي توصل إليها ولنفترض أنها كانت على الشكل التالي :

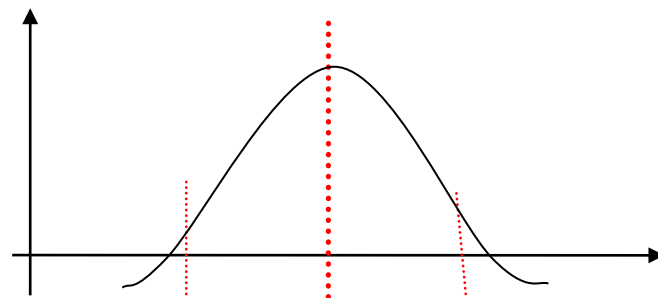
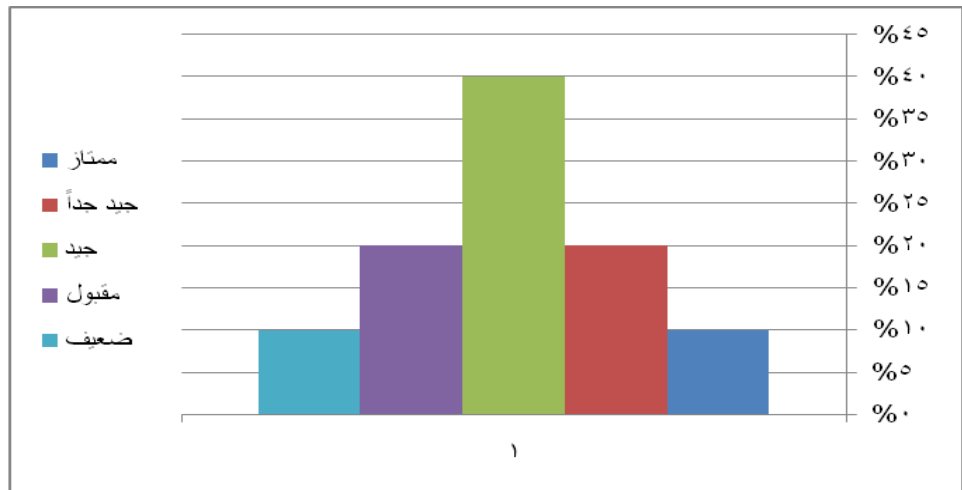
الفرد	عدد المرات التي اختير فيها	ترتيبه في المجموعة
أ	2	2
ب	1	3
ج	3	1
د	0	4

نلاحظ أن الفرد ج تم اختياره على أنه أفضل فرد أكثر من جميع أفراد المجموعة الباقين وبالتالي فإنه يحصل على المرتبة الأولى في المجموعة ومن ثم يتبعه جميع أفراد المجموعة المقيمة ، ويتميز هذا الأسلوب بالموضوعية والسهولة إذا كان عدد الأفراد قليلاً .

أسلوب التوزيع الإجمالي :

يعتمد هذا الأسلوب على مبدأ التوزيع الطبيعي أي أن أية ظاهرة تقوم بالتمركز حول قيمها المتوسطة بينما يقل تمركزها عند طرفيها وبالتالي يفترض أن العدد الأكبر من الأفراد قريباً من المتوسط الحسابي أي متوسط الكفاءة وعدد قليل منهم يصنف ضمن الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة ويمكن توضيح ذلك بالجدول التالي :

النسبة المئوية للأفراد الخاضعين للتقييم	مستوى الكفاءة	التقدير الذي يمنح لهم
10 %	كفاءة ممتازة	ممتاز
20 %	كفاءة عالية	جيد جداً
40 %	كفاءة متوسطة	جيد
20 %	كفاءة مقبولة	مقبول
10 %	كفاءة منخفضة	ضعيف



شكل رقم (1) منحنى التوزيع الطبيعي

يتميز هذا الأسلوب بالسهولة إلا أن استخدامه يصبح صعباً إذا كان عدد الأفراد صغيراً نظراً لصعوبة توزيعهم إلى خمسة فئات لذلك فهو يحتاج إلى عدد كبير من الأفراد حتى يتم تقسيمهم بالشكل المطلوب ومن الملاحظ أن منشأتنا تعتمد في كثير من الأحيان على هذا الأسلوب عندما يهدف التقييم إعطاء الأفراد الذين يحصلون على درجة معينة علاوة أو مكافأة أو أي مزايا أخرى .

تقييم مدخل المقارنة

يفضل استخدام مدخل المقارنة في الحالات التي يكون فيها الهدف الرئيس هو التفرقة بين مستويات أداء العاملين. إن استخدام أساليب هذا المدخل تقلل من مشاكل التساهل في التقييم والنزعة المركزية, لذا فإن هذا المدخل يعد مناسباً لأغراض الاستخدام الإداري مثل تحديد المرتبات والحوافز والترقية, إلى جانب ذلك فإن هذا المدخل يعتبر من المداخل سهلة الإعداد والتنفيذ.

السلبيات:

1. صعوبة استخدامه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
2. دقة وثبات هذا المدخل تتأثر كثيراً بالجوانب الشخصية للمدير.
3. أساليب هذا المدخل تقتصر إلى الوضوح اللازم لعملية التغذية العكسية عن أداء العاملين, فالعامل يجهل تماماً نوعية السلوك الوظيفي المطلوب منه لتحسين أدائه الوظيفي في المستقبل.

مجموعة أساليب التقييم الوصفية: descriptive group

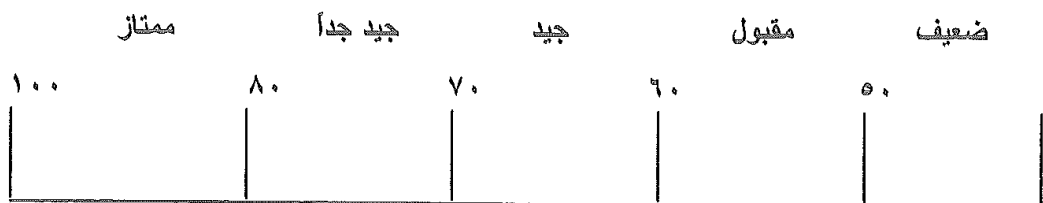
ويسمى البعض بأساليب المقارنة بمعايير التقييم الوصفية, ويتم تقييم أداء الموارد البشرية بموجب أساليب هذه المجموعة, عن طريق معايير تصف الأداء والسلوك الجيد لكل نوع من الوظائف والتي يجب أن تتوفر في شاغلها, حيث تمثل ما يجب أن يتصف به أداؤهم وسلوكهم أثناء أداء أعمالهم. ويتم التقييم من خلال مقارنة صفاتهم الفعلية وسلوكهم والنتائج التي حققوها مع المعايير الوصفية المحددة, حيث تمثل نتيجة

- المقارنة مستوى كفاءة كل فرد يجري تقييمه، فتوضح نقاط القوة والضعف الموجودة لديه. وتقوم أساليب هذه المجموعة على الفروض التالية:¹⁰
1. يتم التقييم وفق عدة أساليب متنوعة تصف الأداء الجيد.
 2. يحدد التقييم درجة أو مدى توفر كل معيار على حده لدى الفرد الذي يقيم أداءه.
 3. يتم التقييم بشكل تفصيلي وليس بشكل عام.
 4. الفرد وحدة مستقلة في التقييم، أي يقيم بمعزل عن الآخرين.
 5. معايير التقييم إلزامية لا يجوز للمقيم إغفال أحدها.

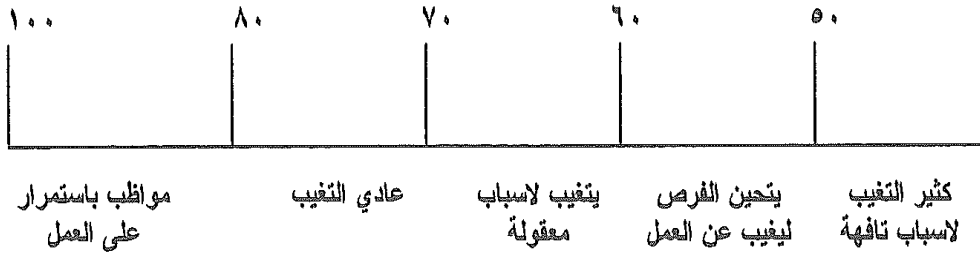
أسلوب مقياس التقييم البياني *graphic rating scale*

بموجبه يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات اللازمة للعمل الكفاء والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد. ويطلب من المقيم تقييم مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة، والمقسم إلى أقسام حيث يمثل كل قسم منها توفر معيار التقييم لدى الفرد الذي يقيم أداءه. ولهذا التقسيم أسلوبين هما:

1. التقسيم بواسطة الأوصاف التقديرية كما في الشكل التالي:



2. التقسيم بواسطة الجمل الوصفية وهو الأكثر استعمالاً، نظراً لإعطائه فكرة واضحة ودقيقة - أكثر من السابق - لمدى توفر الصفات في الفرد، ويستطيع المقيم تقديرها بشكل أسهل وأدق، ويسمى هذا الأسلوب بمقاييس التقييم السلوكية الثابتة، والشكل التالي يوضح ذلك.
- الصفة: المواظبة على العمل.



وتقتصر مهمة المقيّم بموجب هذا الأسلوب على دراسة كل صفة أو معيار على حده بشكل دقيق، ووضع إشارة على القسم الأكثر انطباقاً على الفرد، وتكرر العملية بالنسبة لباقي المعايير، وبعد أن يتم تقييم جميع المعايير، يستخرج التقدير النهائي الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وذلك على النحو التالي:

نفرض أن موظفاً ما قد حصل على الدرجات التالية في تقييم كفاءته

التعاون	90 درجة
المواظبة على العمل	80 درجة

حسن التصرف	60 درجة
القدرة على التفكير	90 درجة
معاملة الجمهور	80 درجة
المجموع	400 درجة

يتم جمع هذه التقديرات ويستخرج المتوسط الحسابي لها وذلك بهدف تحويله إلى قيمة وصفية تعبر عن كفاءة الفرد ضمن فئات محددة كالآتي:

$$80 = 5/400 \text{ درجة}$$

بعد ذلك تصنف كفاءته وفق ما يلي

أقل من 50 درجة ضعيف.

50 وأقل من 60 درجة مقبول.

60 وأقل من 70 درجة جيد.

70 وأقل من 80 درجة جيد جداً

80 وأقل من 100 درجة ممتاز.

أسلوب مقاييس الملاحظة السلوكية . Behavioral observation scale

ويتم التقييم عن طريق دراسة كل نوع الوظائف على حده، لتحديد قائمة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفاء للعمل ضمنها، وليس هناك عدد محدد لهذه العبارات التي تمثل معايير التقييم، بل إن عددها يتحدد حسب نوعية الوظائف وماهية العمل الذي تؤديه، ومن الضروري تحديد قيم عديدة متفاوتة على شكل نقاط لكل عبارة (التي هي معيار التقييم)، وذلك حسب أهمية كل منها لكل نوع من

الوظائف، وتكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها أحد سوى إدارة الموارد البشرية. ثم يطلب من المقيّم أن يضع إشارات بجانب العبارات الوصفية الموجودة لدى الفرد الذي يقيم أداءه حسب ما يراه منطبقاً عليه، بحيث تكون الإجابة معبرة عن رأيه في الفرد، وبعد الانتهاء من وضع الإشارات تجمع الدرجات التي حصل عليها الفرد، وتحول إلى قيمة وصفية لتعبر عن كفاءته، ومن ثم تصنف ضمن فئات محددة كما هو الوضع في الأسلوب البياني. ويجب الإشارة إلى أن وضع المقيم إشارة بجانب الجمل الوصفية يجعل الفرد الذي يقيم أداءه يحصل على النقاط المخصصة لها، وفي حين عدم وضع إشارة بجانب بعض المعايير الوصفية، يجعله يخسر نقاطها. لقد طور هذا الأسلوب إلى شكل آخر سمي بقوائم المراجعة أو التدقيق ذات الأوزان السرية، حيث تصاغ الجمل الوصفية التي تصف الأداء الجيد على شكل أسئلة يجيب عنها المقيم بنعم أو لا، فإذا كانت الصفة أو المعيار موجود لدى الفرد يجيب بنعم، أما إذا كانت غير موجودة فيجيب بلا، وتكون قيم المعايير (العبارات الوصفية) سرية لا يعرفها المقيم، وإن الإجابة بنعم يحصل الفرد الذي يقيم أداءه على النقاط المخصصة للمعيار، في حين أن الإجابة لا تجعله يخسرها، والغاية من تحويل الصفات أو المعايير إلى أسئلة، هي أن السؤال يثير المقيم ذهنياً ونفسياً لأنه يضعه أمام عنصر التحدي، مما يجعله يقرأ المعايير (الأسئلة) بتركيز، فيأتي تقييمها بشكل أدق، وفيما يلي نموذج توضيحي لقوائم التدقيق:

لا	نعم	الأسئلة (المعايير)
	✓	س ١ . هل هو دقيق في عمله؟
✓		س ٢ . هل يستجيب لضغوط العمل بشكل جيد؟
	✓	س ٣ . هل هو متعاون مع الآخرين؟
	✓	س ٤ . هل يواظب على عمله؟

أسلوب الوقائع الحرجة CRITICAL INCIDENT METHOD

ويتم التقييم بموجبه عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها، ومن ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائها إيجاباً وسلباً، على أن تكون هذه السلوكيات هامة وحساسة وذات تعليق مباشر في أداء الأفراد الذين يمارسونها، ويهمل أي سلوك أو تصرف غير هام وليس له تأثير يذكر في الأداء. يتضح من ذلك أن السلوكيات والتصرفات الحساسة أو الحرجة (الهامة) مقسومة إلى قسمين: الأول وله علاقة بالسلوكيات الإيجابية التي تؤدي إلى النجاح

في العمل ،والثاني يكون ذي صلة بالسلوكيات السلبية التي توصل إلى الإخفاق فيه .ويحدد عادة قيمة موجبة على شكل نقاط للسلوكيات الايجابية ،وقيما سالبة للسلبية ، وتبقى قيم السلوكيات سرية لا يعرفها المقيم ضمناً لتوفير الموضوعية في التقييم . بعد ذلك يطلب من المقيم أن يلاحظ أداء من يقيمه ويحدد أي من السلوكيات الايجابية والسلبية تحدث لديه أو تصدر عنه .فإذا كانت القيم الايجابية التي حصل عليها الفرد90من 100 ، وكانت القيم السلبية 30من 100 في هذه الحالة تكون نتيجة تقديره 60من 100 نقطة .بعد ذلك تحول هذه النقاط إلى قيم وصفية (مقبول ، ضعيف الخ) توضح مستوى أداءه .

يتضح مما تقدم أن السلوكيات والتصرفات الحرجة ، هي بمثابة معايير لتقييم الأداء ،كما يتضح أن القيم السلبية تفقد من يقيم أداءه نقاطا ايجابية حصل عليها نتيجة التقييم.

أسلوب الاختيار الإجباري forced choice method

ويتم تقييم الأداء بموجبه عن طريق جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف سواءً من الناحية الإيجابية أو السلبية، وتقسم هذه العبارات إلى مجموعات ثنائية بحيث تضم كل مجموعة ثنائيتين، كل ثنائية تضم عبارتين، الثنائية الأولى تصف نواحي حسنة في أداء الفرد، والثنائية الثانية تصف نواحي سلبية في أدائه. وفيما يلي مثال عن هذه المجموعات:

ثنائية أ: سريع الفهم والملاحظة.

سريع البديهة.

ثنائية ب: اتكالي يعتمد على شخص آخر لإنجاز عمله.

لا يميل للتعاون مع زملائه.

ويتم إعداد هذه العبارات وطبعها على قوام خاصة، بحيث تضم كل مجموعة أربع عبارات، ويجبر المقيم على اختيار عبارتين من كل مجموعة، الأولى تكون أكثر انطباقاً على الفرد الذي يجري تقييمه والثانية أقل انطباقاً عليه.

والمقيم بهذه الطريقة لا يعرف فيما إذا كان اختياره للعبارات هو في صالح الفرد أم لا، ذلك لأن أوزان العبارات التي تبين أهميتها تكون سرية لا يعرفها المقيم. ويتم تحديد مستوى الكفاءة عن طريق مقارنة العبارات التي اختارها المقيم مع العبارات الموجودة في القائمة السرية. ويجب معرفة أن قيم العبارات منها ما هو إيجابي مخصص للعبارات الإيجابية ومنها ما هو سلبي مخصص للعبارات السلبية، والتفاضل بينهما يعبر عن مستوى الأداء.

أهم مزايا أساليب المجموعة الثانية:

1. جميع أساليب هذه المجموعة تقيم الأداء بشكل دقيق، ذلك لأن معايير التقييم التي تستخدمها لها قيم وأوزان توضح أهمية كل منها بالنسبة لأداء الوظيفة.
 2. توفر قدر كبير من الموضوعية في التقييم، وهذا ناتج عن كون قيم المعايير سرية لا يعرفها المقيم، باستثناء الأسلوب البياني.
 3. جميع الأساليب توضح وتصف نقاط القوة والضعف في الأداء، ذلك لأن معايير التقييم جميعها وصفية تبين الأداء الجيد والضعيف، والأسباب التي أدت إلى كل منها.
 4. تجبر الأساليب المقيم على دراسة الأداء والسلوك بشكل جيد وتحليله، وتمكينه من تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء.
 5. تسهل هذه الأساليب مناقشة المقيم لنتائج تقيمه مع من قيم أداءه، وهذا ناتج عن كون هذه الأساليب توضح وتبرر سبب وجود نقاط القوة والضعف في الأداء.
- الصعوبات التي تصاحب استخدام هذه الأساليب:

1. صعوبة تحضير معايير التقييم وصياغتها على شكل عبارات وجمل +وصفية.
2. احتمال إساءة المقيم لفهم بعض العبارات الوصفية.
3. تتطلب وقتاً وجهداً من المقيم لمتابعة أداء وسلوك من يقيم أداءه.

أسلوب التقييم على أساس النتائج:

يركز هذا المدخل على تحقيق الأهداف التنظيمية حيث يتم تقييم نتائج أعمال ووظيفة أو جماعة عمل معينة، ويفترض هذا المدخل أنه يمكن التقليل من أثر العوامل الشخصية في عمليات القياس والتقييم وذلك من خلال قياس مدى مساهمة الفرد في تحقيق الكفاءة التنظيمية، ومن أهم الأساليب المستخدمة في هذا المدخل هو أسلوب الإدارة بالأهداف وأسلوب الجودة الشاملة، وسوف نركز على أسلوب الإدارة بالأهداف فقط.

أسلوب الإدارة بالأهداف:

ويتم التقييم بإتباع الخطوات التالية:¹¹

1. يتم وضع الأهداف أو الإنجازات التي يتوجب على المرؤوس تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، وذلك من قبل الرئيس لوحده، أو بمشاركة المرؤوس

صاحب العلاقة وهذا أفضل بلا شك لتكتسب الأهداف صفة التأيد والافتناع من المرؤوس. فالأهداف هنا بمثابة النتائج التي يجب أن يحققها الفرد عن طريق أدائه، وهي بالتالي بمثابة معايير يتم على أساسها تقييم أداء المرؤوسين.

2. يقوم كل من الرئيس المباشر مع مرؤوسيه بوضع جدول زمني لتحقيق الأهداف المطلوبة. أي يضع التوقيت الزمني للأداء وإنجاز الأهداف، فمن خلال هذا الجدول يعرف كلا من الطرفين ما يلي:

- ماذا يؤدي من عمل؟

- وماذا أنجز منه؟

- ما تبقى من عمل يجب القيام به وإنجازه من قبل المرؤوس؟

3. يقوم الرئيس المباشر بمقارنة نتائج أداء المرؤوس أو الإنجازات التي حققها مع ما هو محدد في المعايير (الأهداف) الموضوعة له في الخطوة الأولى التي وافق عليها، وهنا يجب على الرئيس المقيم أن يكتشف الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق النتائج المطلوبة، وكذلك الأسباب التي أدت للوصول إليها.

4. يقوم الرئيس المباشر في هذه الخطوة الأخيرة مع مرؤوسه الذي قيم أدائه بوضع الخطة المستقبلية التي من خلالها يتمكن المرؤوس من علاج نواحي الضعف في أدائه، وتقوية النواحي الإيجابية، في مسعى لتطوير هذا الأداء بشكل دائم ومستمر.

يتميز هذا الأسلوب بما يلي:

وسيلة لمتابعة الأداء ومعالجة الأخطاء أولاً بأول.
يكون لدى المرؤوس رؤية واضحة عن مستوى أدائه بإيجابياته وسلبياته، بما يحفزها على مضاعفة جهوده المستقبلية.
يحمل المرؤوس مسؤولية مباشرة لتطوير وتحسين أدائه.