

طرق تقييم أداء العاملين

د/ لعلى بوكميش

جامعة أدرار

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة طرق تقييم أداء العاملين وتوضيح أهم الجوانب المرتبطة بها، وقد تم التوصل إلى أن طرق تقييم الأداء كثيرة ومتنوعة، وهي تنقسم إلى طرق تقليدية وطرق حديثة ولكل نوع منها إيجابياته وسلبياته، كما تبين أن هناك تغيير في طرق تقييم الأداء بحيث تراجعت بعض الطرق وظهرت وازدهرت طرق أخرى.

كما تم التوصل إلى هناك جملة من الشروط التي يمكن الاعتماد عليها عند اختيار طريقة التقييم والمفاضلة بين الطرق المختلفة؛ ولعل أبرزها الدقة والموضوعية، كما بين البحث أن هناك إمكانية للدمج بين عدة طرق للتقييم وذلك للتغلب على النقاط السلبية في كل طريقة وتعزيز النقاط الإيجابية فيها. وأخيرا تم التوصل إلى أن أحسن طريقة لتقييم الأداء هي تلك الطريقة التي تحتوي على معايير موضوعية تكون متنوعة بحيث تغطي مختلف الجوانب الموجودة في الأداء مثل الجوانب الشخصية والسلوكية ونواتج الأداء كما ونوعا.

Résume :

Ce travail a comme objectif l'étude des différentes méthodes d'évaluation de la performance des travailleurs et la clarification de l'ensemble des connections relatives à elles, il a permis de mettre la lumière sur les méthodes traditionnelles et modernes tout en faisant le point sur les côtés positifs et négatifs de chaque méthode et son évolution et régression à travers le temps.

L'une des conclusions majeures de cette étude est le choix de la méthode qui se base sur un ensemble de conditions essentielles dans la sélection de la méthode appropriée, ou bien le jumelage entre les différentes méthodes pour faire valoir les points positif dans chaque méthode. Finalement, comme conclusion, nous avons constatés que la meilleure méthode est c'elle qui prends en considération les critères objectifs qui satisfait tous les côtés de la performance.

مقدمة:

يعتبر موضوع تقييم الأداء من المواضيع الهامة في مجال إدارة الموارد البشرية وذلك في جميع المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية كانت أم خدمية، كبيرة كانت أم صغيرة.

ولقد تنوعت التسميات التي أطلقها العلماء والمختصون في مجال الإدارة وبشكل خاص في مجال إدارة الموارد البشرية على مصطلح تقييم الأداء فمنهم من يسميه قياس الأداء ومنهم من يسميه تقويم الأداء ومن يسميه تقدير الأداء ومن يسميه تقدير كفاءة العاملين ومن يسميه تقارير كفاءة الأداء ومن يسميه قياس كفاءة الأداء ومن يسميه تقييم الموظف.

ولكن مهما تنوعت وتعددت التسميات⁽¹⁾ فإنها تعبر عن معنى واحد يتمثل في: "تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة"⁽²⁾.

وتعتبر وظيفة تقييم الأداء من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والمسؤولون بشكل عام وتتبع أهميتها من كون نتائجها تؤثر على الوظائف الأخرى في إدارة الموارد البشرية مثل التثبيت في الوظيفة ومنح الحوافز والنقل والترقية وتحديد الاحتياجات التدريبية وتوقيع العقوبات التأديبية كما تؤثر نتائجها أيضا في العلاقات الإنسانية بين العاملين أنفسهم وبينهم وبين رؤسائهم.

كما تتبع أهمية تقييم الأداء من خلال ارتباطه بإنتاجية العمل وفعالية المنظمة وكفاءتها، فمن خلاله يمكن معرفة مستوى أداء العاملين ومن ثم مستوى أداء المنظمة وهذا يساعدنا في تحديد موقعها التنافسي وتقدير مدى إمكانية استمرارها أو فشلها وتراجع أدائها،

¹ - للاطلاع على بعض هذه التسميات والتعاريف الواردة في هذا الشأن أنظر: لعلى بوكميش، "المشكلات التي تواجه عملية تقويم أداء الأفراد وطرق معالجتها"، مجلة الحقيقة (جامعة أدرار - الجزائر)، العدد الحادي عشر، مارس 2008، ص 107 - 114.

² - عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اريد، الأردن، ط 3، 2009، ص 102.

فنتائج هذه العملية الحيوية تقدم لنا تغذية عكسية عن أداء الأفراد وتبصرنا بنقاط القوة والضعف فيه ومن ثم فهي تساعدنا من الناحية الإستراتيجية في وضع خطط وإستراتيجيات لتحسين هذا الأداء مستقبلا وذلك بمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة ومن ثم تحسين أداء المؤسسة في المحصلة النهائية.

إن عملية تقييم الأداء قد تكون لها آثار إيجابية أو سلبية على الموظفين والمنظمة بشكل عام، وتتوقف مدى إيجابية أو سلبية هذه الآثار على مدى استناد هذه العملية إلى الدقة والموضوعية، فعدم تحري الدقة والموضوعية يؤدي إلى ظلم الموظفين وعدم العدل بينهم ويؤدي إلى استيائهم ويزور المشاكل التي تؤثر سلبا على روحهم المعنوية، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تراجع مستوى أداء المنظمة ككل.

إن الحديث عن الدقة والموضوعية في تقييم أداء العاملين يقودنا إلى البحث في الطرق المتبعة في هذا التقييم لأنها الأداة أو الوسيلة التي يتم بواسطتها هذا التقييم. حيث تعرف طريقة تقييم الأداء بأنها: "الأداة التي يستخدمها المقيم في عملية تقدير كفاءة العاملين والكيفية التي يتم بها تقييم أدائهم"¹.

وبشكل عام يمكن تعريف طرق تقييم الأداء بأنها الأدوات أو الوسائل أو الكيفيات التي تستخدم في تحليل أداء الأفراد العاملين بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وتحديد مستوى هذا الأداء مقارنة معايير معينة أو بالأداء النموذجي المطلوب أو المتوقع.

من خلال ما سبق فإن إشكالية هذه المقالة تتمثل في البحث في طرق تقييم أداء الأفراد العاملين، وذلك من خلال محاولة الإجابة عن التساؤلات التالية: ما هي أهم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين؟ وما إيجابيات وسلبيات كل طريقة؟ وما هي التغيرات التي طرأت على استخدام هذه الطرق؟ وما مدى إمكانية الدمج بين طرق التقييم؟ وما هي

1- محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان - الأردن، ط1، 2010،

الشروط التي يجب مراعاتها عند اختيار واستخدام طرق التقييم؟ وما هي أحسن طريقة يمكن إتباعها لتقييم أداء العاملين؟

وللإجابة على هذه التساؤلات فقد تم اعتماد المنهج الوصفي لأنه الأنسب لوصف هذه الطرق وتحديد إيجابياتها وسلبياتها وشروط استخدامها.

وقد تم تقسيم البحث إلى مبحثين، يتناول المبحث الأول أنواع طرق تقييم الأداء حيث تم تقسيمه إلى مطلبين، يتناول المطلب الأول الطرق التقليدية لتقييم الأداء بينما يتناول المطلب الثاني الطرق الحديثة.

أما المبحث الثاني فيتحدث عن استخدام طرق تقييم الأداء حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب، يتناول المطلب الأول تغير استخدام طرق تقييم الأداء، بينما يتناول المطلب الثاني شروط استخدام هذه الطرق، في حين يحاول المطلب الثالث تقديم الطريقة المثلى لتقييم الأداء.

المبحث الأول - أنواع طرق تقييم الأداء:

يمكن تصنيف طرق تقييم أداء الموظفين إلى مجموعتين، وهما: الطرق التقليدية والطرق الحديثة، وسيتم فيما يلي التطرق إلى كل نوع على حده.

المطلب الأول - الطرق التقليدية (Traditional Methods of Appraisal):

تعتمد هذه الطرق على الحكم الشخصي للمقيم، الأمر الذي يجعلها عرضة لعدم الدقة وعدم الموضوعية، وهي تتميز بالبساطة وسهولة الاستخدام، ومن بين التقليدية المستخدمة في تقييم أداء الموظفين: طريقة الترتيب الرقمي أو الهجائي، طريقة التقرير الحر، طريقة التقرير المضبوط، طريقة تقدير السمات الشخصية، طريقة الترتيب البسيط، طريقة المقارنة الزوجية، طريقة التوزيع الإجباري، طريقة الاختيار الإجباري، طريقة مقياس التقييم البياني،

طريقة قوائم المراجعة، وطريقة الحوادث الحرجة وسوف يتم فيما يلي شرح كل طريقة من هذه الطرق على حده، مع محاولة إبراز إيجابيات وسلبيات كل طريقة.

1- طريقة الترتيب الرقمي أو الهجائي (Alphabetical/ Numerical Rating):

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين، وفي ظل هذه الطريقة يكون المقوم (Appraiser) مزود بنموذج معد مسبقاً، تدرج فيه مجموعة من العوامل مثل التعاون، معرفة العمل، كمية ونوعية العمل، القدرة على التحليل والقدرة على حل المشاكل. ولتقدير (قياس) أداء الموظف حسب العوامل السابقة، فإنه يوجد مقياس معطى ذو نهاية قصوى ونهاية دنيا قد تكون من (1) إلى (10) في حالة الترتيب الرقمي، أو من (أ) إلى (أر) في حالة الترتيب الهجائي، ويقوم المقوم هنا بوضع الحرف أو الرمز المناسب الذي ينطبق على الموظف أمام العوامل السابقة، مثل: كمية العمل (أ) أو (1)، جودة العمل (ج) أو (4).

شكل رقم (1) يوضح

طريقة الترتيب الرقمي/ الهجائي

10 أو ر	المدى	1 أو أ
منخفض جداً	(السلم)	عالي جداً
(المصدر: من إعداد الباحث)		

وتتميز هذه الطريقة بكونها سهلة الفهم والاستخدام، كما أنه يمكن استخدامها بسرعة، هذا إلى جانب كونها تميز بشكل واضح بين الموظف المجد وغير المجد. ومع ذلك فإنه يعاب عليها اختلاف مدلول العوامل التي تدخل في التقويم مثل معنى العلاقات مع الرؤساء هذا بالإضافة إلى تحيز القائمين بالتقييم ومبالغتهم في إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة.

هذا إضافة إلى العيوب التالية⁽¹⁾:

- لا يتم التقييم وفقا لعوامل محددة.
- لا تصلح في حالة كثرة عدد الموظفين الذين يتم تقييمهم.
- يكون التقييم وفقا للآراء والانطباعات الشخصية للمقيم.
- لا تقدم تشخيصا واضحا للأداء فهي لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء الموظف.

2- طريقة التقرير الحر (Free Writing Report):

يشار إلى هذه الطريقة أحيانا باسم مدخل لوحة الورقة البيضاء أو الفارغة (The White Sheet of Paper Approach)، حيث أن المقوم لا يستخدم هنا أية نماذج معينة، وإنما هو مطالب فقط بالتعبير بعباراته الخاصة عن تقويمه لأداء مروضيه وقدراتهم، وهذا ما يجعل هذه الطريقة تتميز بالسهولة والبساطة.

أما عن عيوب هذه الطريقة فمنها: أنها غير منظمة بشكل ثابت حيث أنها تخضع للتغيير من قبل المقوم، فإما أن تزداد المعلومات فيها وتكون مكثفة أو تقل هذه المعلومات مع عدم فائدتها، كما أنها تتطلب إمكانيات عالية في الكتابة والتعبير عن الآراء⁽²⁾.

3- طريقة التقرير المضبوط (Controlled Written Report) :

لا تستند هذه الطريقة إلى وجود استمارة كاملة للتقويم (Full Questionnaire)، وإنما تعتمد على وضع عدد من المحاور الرئيسية كخطوط موجهة للمقيم أثناء التقييم. وتتميز هذه الطريقة عن الطريقة السابقة بكون المقيم ليس حرا بشكل مطلق في عملية التقييم بل هناك مجموعة من المحاور المرشدة له عند التقييم.

4- طريقة تقدير السمات الشخصية (Personality Traits Rating):

¹ - محمد أحمد عبد النبي، المرجع السابق، ص 202.

² - سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن. 1999، ص 257.

في هذه الطريقة يتم تحديد عدد معين من الصفات المرغوب تقييم الفرد بناءا عليها، حيث يتم إعطاء الفرد تقديرا معيناً حسب توفر تلك الصفات فيه، وبعد ذلك يتم جمع تقديرات جميع الصفات للحصول على نتيجة عامة تعبر عن مستوى أداء الموظف وسماته الشخصية.

وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، غير أنه تعاني من بعض العيوب منها⁽¹⁾:

- أن الفرد القائم بالتقييم قد يكون متحيزاً في تقديره، بمعنى اتجاه المقيم إلى إعطاء تقديرات مرتفعاً لشخص معين في جميع الحالات أو الخصائص نتيجة لامتيازه في خاصية واحدة، وهذا ما يعرف بتأثير الهالة (Halo Effect).

- أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها أن يعطي تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متساهلاً، أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متشدداً في تقديره.

ورغم هذه العيوب إلا أنه يمكن التغلب عليها، وذلك بأن يتم إسناد عملية التقويم إلى أكثر من شخص بشكل انفرادي، ثم يجتمعون لمناقشة النتائج التي توصلوا إليها ومعالجة أو حل الاختلافات التي ظهرت فيما بينهم بخصوص تقويم الأداء.

5- طريقة الترتيب البسيط (Simple Ranking Method):

وتسمى أيضاً طريقة الترتيب (Ranking)، وكذلك طريقة الترتيب العام (General Ranking). وتعتبر هذه الطريقة من أسهل طرق التقييم حيث يقوم الرئيس (المقيم) بترتيب المرؤوسين حسب مستوى أدائهم من الأفضل إلى الأسوأ.

ويعاب على هذه الطريقة صعوبة استخدامها عندما يكون عدد الموظفين كبير، بالإضافة إلى اعتمادها على الحكم الشخصي للمقيم، الأمر الذي يجعلها عرضة للتحيز وعدم الموضوعية، هذا فضلاً عن افتقارها إلى معايير واضحة ومحددة يتم ترتيب الموظفين بناء

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1992، ص 207.

عليها، فعلى أي أساس يتم ترتيب الموظفين، فقد يتم ترتيبهم على أساس الانضباط، أو على أساس كمية العمل، أو على أساس الصدق وغير ذلك.

6- طريقة المقارنة الزوجية (Paired Comparison Method):

تعتمد هذه الطريقة على إجراء مقارنات ثنائية بين الموظفين، بحيث يتم في كل مرة تحديد من هو الأفضل، وهكذا حتى يتم في النهاية تحديد من هو الأفضل في المجموعة كلها ثم الأقل فالأقل حتى أضعف واحد، فعلى سبيل المثال إذا كان لدينا أربع موظفين في القسم هم على التوالي: أحمد، علي، محمد، عمر فإن المقارنات تتم كالآتي:

1- أحمد مع علي، أحمد مع محمد، أحمد مع عمر

2- علي مع محمد، علي مع عمر

3- محمد مع عمر

وعند إجراء المقارنات يقوم المقيم بتحديد من هو الأفضل في كل مقارنة من المقارنات السابقة، وذلك بوضع خط تحت اسم الموظف الأفضل في كل مقارنة، ففي المثال السابق مثلاً فإن محمد هو الأفضل، لأنه حصل على أكبر عدد من مرات التفضيل وهي ثلاث مرات.

الجدول رقم (01) يوضح

ترتيب الموظفين حسب طريقة المقارنة الزوجية

الموظف	عدد مرات التفضيل	الترتيب
أحمد	2	2
علي	1	3
محمد	3	1
عمر	0	4

وهكذا يتضح أن محمد هو الأول، وأحمد هو الثاني، وعلي هو الثالث، وعمر هو

الرابع.

ويتم حساب عدد المقارنات بالقانون التالي⁽¹⁾:

$$\text{عدد المقارنات: ع} = \text{ن} (\text{ن} - 1) / 2$$

حيث ع هو عدد المقارنات، و (ن) هو عدد الموظفين.

ففي المثال السابق وبالتعويض في القانون أعلاه نجد أن عدد المقارنات:

$$\text{ع} = 4 (4 - 1) / 2 = 6 \text{ مقارنات.}$$

من القانون يتضح لدينا بأنه كلما زاد عدد الموظفين زادت عدد المقارنات، وهذا يعتبر من أكبر العيوب أو الانتقادات التي توجه لهذه الطريقة، فهي تصلح فقط في حالة جودة عدد محدود جداً من الموظفين.

7- طريقة التوزيع الإجباري (Forced Distribution Method):

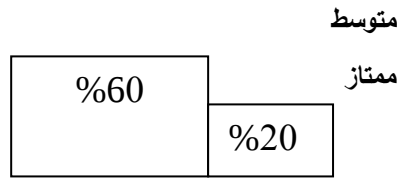
تقوم هذه الطريقة على افتراض أن مهارات أعضاء جماعة العمل تتبع التوزيع الإحصائي الطبيعي⁽²⁾. وهو توزيع يرى أن أغلب الناس في أي مجموعة يأخذون درجة الوسط في القياس، ثم تأخذ نسبتهم في الانخفاض كلما ابتعدنا من درجة الوسط سواء بالارتفاع أو بالانخفاض.

وللإشارة فهناك نوعان من التوزيعات الطبيعية المشهورة في المنظمات، وهما:

- التوزيع الثلاثي: حيث يوزع الموظفون في هذه الحالة إلى ثلاث فئات كما يلي:

(20 %) منهم يأخذون درجة ممتاز و (60 %) منهم يأخذون درجة متوسط و (20 %) منهم يأخذون درجة ضعيف، وذلك حسب الشكل التالي:

شكل رقم (2) يوضح التوزيع الطبيعي الثلاثي



¹ - حول هذا القانون أنظر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 300.

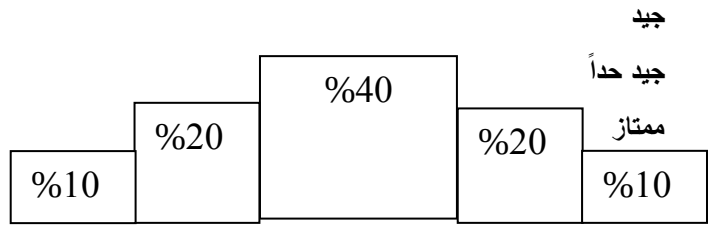
² - David Cameron, "Performance Appraisal & Review", Management Decision, Vol. 19, N^o. 6, 1981, p. 8.

20%

(المصدر: من إعداد الباحث)

- توزيع خماسي: حيث يوزع الموظفون في هذه الحالة إلى خمس فئات كما يلي:
(10) من الموظفين يأخذون درجة ممتازة و(20 %) منهم يأخذون درجة جيد جداً و
(40 %) منهم يأخذون درجة جيد و (20 %) منهم يأخذون درجة متوسط و(10 %) منهم
يأخذون درجة ضعيف، وذلك حسب الشكل التالي:

شكل رقم (3) يوضح التوزيع الطبيعي الخماسي



(المصدر: أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 301).

وتتميز هذه الطريقة بالسهولة، كما أنها تساعد في القضاء على النزعة (الميل) التي تجعل الرؤساء يميلون إلى إعطاء تقديرات أعلى أو أقل من الحقيقة، إلا أنه يعاب عليها عدم وضوح المعايير التي يتم بناء عليها توزيع الموظفين إلى فئات معينة، كما أنها لا تتميز بشكل دقيق بين مدى قوة أو ضعف أداء الموظف، هذا بالإضافة إلى أنها قد تنثير المشاكل فإذا كان مثلاً أداء الموظفين كلهم عالي فإن تطبيق هذه الطريقة سوف يؤدي إلى ظلم بعض الموظفين لأن عملية التوزيع قد تقتضي بأن يكونوا ضمن فئة معينة قد لا تنطبق أو تعكس أدائهم.

8- طريقة الاختيار الإجباري (Forced Choice Ranking):

في هذه الطريقة يتم حصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية، ويتم تصنيف هذه العبارات إلى ثنائيات وتجمع كل ثنائية في مجموعة واحدة حيث تصف الثنائية الأولى النواحي الإيجابية في أداء الموظف في حين تصف الثانية النواحي السلبية في أدائه، ويمكن توضيح ذلك بالمثال التالي:

مجموعة (1)

ثنائية (أ): - سريع الفهم والملاحظة. (عبارة (1))

- سريع البديهة. (عبارة (2))

ثنائية (ب): - اتكالي يعتمد على شخص آخر لأداء عمله. (عبارة (1))

- لا يميل للتعاون مع زملائه. (عبارة (2))

ويتم طباعة هذه العبارات على نموذج خاص على شكل ثنائيات ومجموعات بحيث

تضم كل مجموعة أربع عبارات، ويجبر المقيّم على اختيار عبارتين من كل مجموعة،

بحيث يتم اختيار العبارات الأكثر انطباقاً عليه وكذلك العبارات الأقل انطباقاً عليه.

والمقيّم وفق هذه الطريقة لا يعرف فيما إذا كان اختياره للعبارات هو في صالح الموظف

أم لا وذلك لأن أوزان العبارات التي تبين أهميتها تكون سرية حيث لا يعرفها المقيّم، ويتم

تحديد مستوى أداء الموظف عن طريق مقارنة العبارات التي اختارها المقيّم مع العبارات

الموجودة في القائمة السرية التي تحتفظ بها إدارة شؤون الموظفين⁽¹⁾.

وما يميز هذه الطريقة هو أنها تساعد على تحقيق الموضوعية في التقييم لأن المقيّم لا

يعرف أوزان العبارات، ومن ثم فإنه لا يعرف العبارة التي اختارها إن كانت في صالح

الموظف أم لا، هذا بالإضافة إلى أن اختيار العبارات يتطلب تمنعها ويتطلب تحليل أداء

الموظف بشكل جيد لملاحظة مدى انطباق العبارة عليه وهذا يساهم في دقة التقييم.

أما المآخذ التي تأخذ على هذه الطريقة فتتمثل في الآتي⁽²⁾:

- صعوبة الاحتفاظ بسرية القيم الرقمية المحددة لكل عبارة من العبارات المستخدمة

في التقييم.

¹ - السلمي علي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف القاهرة، مصر، 1970، ص 248.

² - مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994، ص

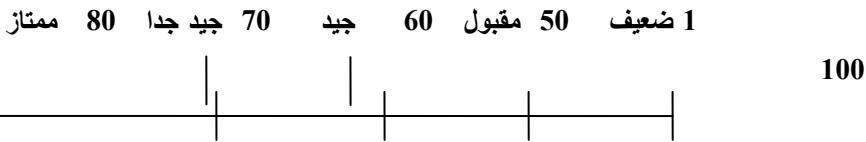
- صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء، حيث تحتاج إلى الكثير من الخبرة في تصميمها.
- لا تساعد الفرد الذي يتم تقييمه على اكتشاف نواحي القصور في أدائه إن وجدت.
- لا تساعد الرؤساء على القيام بتطوير قدرات وبالتالي مستويات أداء مرؤوسيهـم.

9- طريقة التقييم البياني (Graphical Rating Scale):

يتم حسب هذه الطريقة حصر الصفات والخصائص التي يتطلبها العمل الكفاء، والتي يشكل توفرها لدى الفرد تمكنه من أداء العمل بشكل جيد. ويقوم المقيّم هنا بوضع إشارة على طول مقياس مدرج وذلك حسب مدى توفر الصفة في الفرد، وهناك نوعين من المقاييس المستخدمة في هذه الطريقة⁽¹⁾:

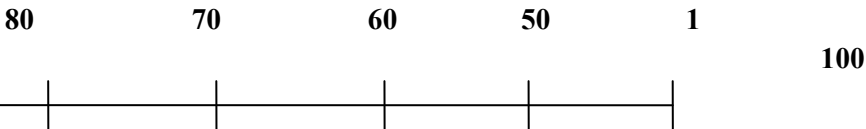
أ- مقياس الأوصاف التقديرية: كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (4) يوضح مقياس الأوصاف التقديرية



ب- المقياس الوصفي: وهو الأكثر استعمالا نظرا لأنه يعطي فكرة واضحة عن مدى توفر الصفات في الفرد بالإضافة إلى سهولة فهمه من طرف المقيّم، وهو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (5) يوضح المقياس الوصفي



¹- حول هذين المقياسين أنظر: عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 208، 209.

كثير التغيب متحين الفرص يتغيب عن العمل عادي التغيب مواظب

باستمرار

لأسباب تافهة للتغيب لأسباب معقولة لأسباب معقولة على

العمل

وهكذا فإن كل صفة في النموذج يوجد أمامها مقياس مدرج يقوم المقيّم بالتأشير على القسم في المقياس الأكثر انطباقاً على الفرد، فإذا فرضنا مثلاً بأن الموظف قد حصل على الدرجات التالية حسب الصفات التي يتم تقييمه عليها كما يلي:

- التعاون 80 درجة
- القدرة على الاتصال 90 درجة
- القدرة على الإبداع 60 درجة
- المواظبة على العمل 90 درجة
- إتقان العمل 80 درجة

.....

المجموع: 400 درجة

بعد أن يتم حساب مجموع الدرجات فإنه يتم حساب المتوسط الحسابي كما يلي:

$$\text{المتوسط} = 5/400 = 80 \text{ درجة}$$

ويتم حساب المتوسط حتى يمكن تحويل النتيجة بالدرجات إلى قيمة وصفية تعبر عن

مستوى أداء الموظف، فإذا كان مثلاً السلم العام الذي تتبناه المنظمة هو كما يلي:

- أقل من 50 ضعيف
- من 51 إلى 60 مقبول
- من 61 إلى 70 جيد
- من 71 إلى 80 جيد جداً
- من 81 إلى 100 ممتاز

فإن نتيجة الموظف حسب ما تم حسابه سابقاً هي: جيد جداً (80 / جيد جداً)

وتتميز هذه الطريقة بالانتشار نظراً لسهولة استخدامها، بالإضافة إلى كونها تساعد على التحليل والوصف الدقيق لأداء الموظف مما يساعد على تحقيق الدقة والموضوعية في عملية التقييم، هذا فضلاً عن قدرتها على إبراز نقاط القوة والضعف في أداء الموظف، ومن ثم يمكن محاورته ومناقشته حول أدائه وما يعترضه من نقاط الضعف والبحث عن أسبابها وكيفية معالجتها.

أما عن الانتقادات التي وجهت لهذه الطريقة فمن أبرزها الآتي⁽¹⁾:

- قد يكون التقدير المعطى للموظف لا يمثل التقدير الفعلي له (لأدائه).
 - أنه من الصعب ترجمة الكفاءة المتوقعة في شكل درجة أو رقم، وبذلك فهي لا تمثل التقدير الفعلي.
 - أنها لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الموظفين، حيث أن الموظف يقيم وفقاً لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية ونوعية العمل والصفات الأخرى المرتبطة بالعمل، مما يؤدي بالتالي إلى التحيز في عملية التقييم.
 - لا تعطي صورة واضحة للموظف عن كيفية تغيير أدائه وتحسينه، ومن ثم فإنه لا يمكن تصميم برنامج تدريبي مناسب للموظفين.
 - أن هذه الطريقة تركز على صفات عامة مثل التعاون وغيرها، وهذه الصفات لا تساعد على تحديد الأهداف التطويرية (أي تحسين أداء الموظفين).
- ورغم هذه الانتقادات إلا أن ذلك لا يمنع من استخدام هذه الطريقة خاصة إذا تم استخدام المقياس الوصفي.

10- طريقة قوائم المراجعة (Check Lists Method):

¹ - أنظر كل من: - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1997، ص 382.

- سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، المرجع السابق، ص 253، 254.

تعتمد هذه الطريقة علي تحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الجيد للعامل، ولا يوجد هناك عدد محدد لهذه الأسئلة بل إن عددها يتوقف حسب طبيعة كل وظيفة، وتتطلب هذه الطريقة تحديد قيم عددية (درجات) للصفات بحيث تكون متفاوتة حسب أهميتها بالنسبة لكل موظف، إلا أن هذه القيم تكون سرية ولا يعرفها سوى الإدارة أو إدارة الأفراد، ثم يطلب من المقيّم الإجابة على هذه الأسئلة ب : (نعم) أو (لا) حسب ما يراه منطبقاً على الموظف⁽¹⁾.

وبعد ذلك يتم إعادة النماذج إلى إدارة الأفراد، حيث يتم ترجمة إجابات الرئيس إلى قيم رقمية، ثم يتم جمعها وتحويلها إلى قيمة وصفية تعبر عن مستوى أداء الموظف ويمكن توضيح هذه الطريقة بالمثال التالي:

شكل رقم (6) يوضح

نموذج عن قوائم المراجعة المستعملة لتقييم أداء موظف المبيعات:

القدرات		الإجابة	
		نعم	لا
1- هل يتبع تعليمات وتوجيهات المشرف ؟			
2- هل يوجه الزبائن لأفضل البضائع ؟			
3- هل يقترح منتجات جديدة للزبائن ؟			
4- هل يكون مشغول حتى وإن لم يكن لديه زبائن ؟			
5- هل يفتقد توازنه وهدوئه أمام الزبائن ؟			
6- هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل ؟			
7- هل يرتكب أخطاء في عمله ؟			
8- هل يشكو ويتذمر من كثرة العمل ؟			

(المصدر: سهيلة محمد عباس وآخرون، المرجع السابق، 255)

¹ - G. O. Stahl , Public Personnel Administration, 5th ed, Happer and Kow, N.Y, 1962, 269.

وتتميز هذه الطريقة بكونها تقلل من التحيز وتساعد على تحقيق الموضوعية في التقييم، ذلك لأن المقيّم لا يعرف القيم العديدة للصفات أو للأسئلة، هذا بالإضافة إلى سهولة استخدامها نظراً لوجود أسئلة محددة وإجابات محددة (نعم/لا).

أما عن عيوب هذه الطريقة فهي لا تختلف عن عيوب طريقة التدرج البياني.

11- طريقة الحوادث الحرجة (Critical Incidents Method):

تقوم هذه الطريقة على أساس أن يتولى الرئيس المباشر (المقيّم) مهمة الإشراف والمتابعة المستمرة لأداء الموظف، حيث يقوم بتسجيل الحوادث الهامة سواء كانت إيجابية أو سلبية في سجل خاص بكل موظف، على أن يتم الرجوع إلى هذه السجلات في نهاية التقييم للحكم من خلالها على مستوى أداء الموظفين.

ومن مميزات هذه الطريقة أنها تقلل من التحيز، إذ أن حكم المقيّم يكون مؤسس على الحوادث الحرجة التي يتم تسجيلها، كما أن وضع الحوادث الإيجابية والسلبية في قائمة يوضح للموظف السلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة ليتفادها في المستقبل، كما أن هذه الطريقة تساعد على معالجة نقاط الضعف في أداء الموظف كما تساعد على تصميم البرامج التدريبية بناءً على هذه النقاط، هذا فضلاً على أنها تشجع الموظفين على الإبداع والابتكار.

أما عن عيوب هذه الطريقة فمن بينها ما يلي⁽¹⁾:

- أنها تتطلب جهود كبيرة ومستمرة من قبل المقيّم في متابعة وملاحظة أداء الموظفين وتسجيل المواقف الإيجابية والسلبية في أداؤهم أثناء فترة التقييم.
- قلة درجة الموضوعية في عملية التقييم، حيث أن المواقف السلبية التي يتم تسجيلها في بداية فترة التقييم قد تكون مواقف مؤقتة يتم تلافيها من قبل الموظف فيما بعد، ومع ذلك يتم تسجيلها في قائمة التقييم ويتم تقييم الموظف بناءً عليها.

¹ - أنظر كل من : - سهيلة محمد عباس وآخرون، المرجع السابق، ص 256، 257.
- مصطفى كامل، المرجع السابق، ص 291.

- أنها تركز فقط على الحوادث التي تعتبر هامة وغير عادية أو حرجة، وهذه تعتبر وقائع محدودة سواء كانت إيجابية أو سلبية، وقد لا تقدم قياساً سليماً لأداء الفرد خلال الفترة التي يتم فيها التقييم وهو الهدف الأساسي من العملية كلها.

ونرى أنه لا يمكن الاستناد فقط إلى الحوادث الحرجة أو الهامة لتقييم أداء الموظف، فقد يكون أدائه متوسط بمعنى إيجابي جداً وغير سلبي أي لا يدخل في إطار الحوادث الحرجة، فكيف يتم يا ترى تقييم أدائه في ظل غياب الحوادث الحرجة ؟

لذا نرى بأن يتم تقييم أداء الموظف بشكل عادي أي حسب أدائه، علي أن يتم إعطاء وزن أكبر للحوادث الحرجة، أي أن لا تكون الحوادث الحرجة هي الأصل في التقييم وإنما يجب أن تكون فرعية، وذلك لأن هذه الحوادث قد تحدث وقد لا تحدث.

المطلب الثاني- الطرق الحديثة (Modern Appraisal Methods) :

لقد جاءت الطرق الحديثة كمحاولة للتغلب على المشاكل والصعاب التي واجهت الطرق التقليدية، ومحاولة الوصول بعملية التقييم إلى أعلى مستوى من الدقة والموضوعية، ومن بين الطرق الحديثة: طريقة الإدارة بالأهداف (MBO) وطريقة مقاييس التوقع السلوكي (BARS) وطريقة الملاحظة السلوكية (BOS) وطريقة البحث الميداني، وسيتم فيما يلي شرح هذه الطرق بشيء من التفصيل مع محاولة إبراز إيجابيات وسلبيات كل طريقة على حده.

1- الإدارة بالأهداف (Management by Objectives) :

تعتبر الإدارة بالأهداف من أهم المداخل الحديثة في مجال الإدارة، وقد ظهر هذا المدخل على يد عالم الإدارة الأمريكي " بيتر دراكر"، وتركز طريقة الإدارة بالأهداف في تقييم الأداء على الأهداف أو النتائج ولا تركز على أسلوب إنجاز وتنفيذ العمل، وفي هذه الطريقة يتم تحديد أهداف معينة للأداء وذلك بالاشتراك أو بالاتفاق بين الرئيس والمرووسين، ثم بعد ذلك يتولى المرووسون التنفيذ في حين يتولى الرئيس المتابعة والإشراف وتقديم المساعدة، وفي النهاية يتم مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المحددة والمخططة مسبقاً، وتحديد الانحرافات والبحث عن أسبابها ومناقشتها مع المرووسين لتفاديها في المستقبل.

وتتميز هذه الطريقة بكونها تركز على النتائج، الأمر الذي يحد من التحيز في التقييم، غير أن التركيز على النتائج وحدها غير كاف، فلا بد من التركيز أيضاً على الأسلوب أو الطريقة المتبعة لتحقيق هذه النتائج والتأكد من صحتها وسلامتها، كما تتميز هذه الطريقة أيضاً بكونها توفر تغذية عكسية للموظف عن أدائه، وتساعد كل من الرئيس والمرؤوس على مناقشة وإيجاد الطرق المناسبة لتحسين الأداء وتقادي المشاكل في المستقبل. أما عن العيوب والمآخذ التي تؤخذ على هذه الطريقة فمن أبرزها الآتي⁽¹⁾:

- عدم توفر الأشخاص المناسبين والقادرين على المشاركة الفعالة في صياغة الأهداف وسبل تحقيقها.
- أن الموظف المراد تقييم أدائه سوف يركز بدرجة أساسية على تحقيق النتائج دون اعتبار للوسائل التي يستخدمها لتحقيق هذه النتائج، وبذلك فإن هذه الطريقة تهمل الوسائل (أسلوب وإجراءات العمل) التي هي شرط ضروري لنجاح العمل وتحقيق النتائج المرجوة.
- أن العاملين قد لا يستطيعون تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً لظروف خارجة عن إرادتهم، مثل تغير الظروف البيئية أو نقص الخامات أو إضراب العمال أو تغير في بعض سياسات الحكومة.
- أن هذه الطريقة لا تقدم مؤشرات واضحة لإمكانية نجاح الموظف في نشاطات أخرى، أي أنها لا تقيس قدرات وإمكانات الموظف.

ورغم هذه الانتقادات فإن الإدارة بالأهداف تعتبر أحد المداخل الحديثة والهامة في عالم الإدارة وما تزال لها مصداقيتها وقيمتها العلمية والعملية، وبالإمكان التغلب على العيوب

1- أنظر كل من:- مصطفى كامل، المرجع السابق، ص ص 292، 293.

- سهيل فهد سلامة، "فعالية تقييم الأداء الوظيفي وتطبيقاته بالأجهزة

الحكومية في المملكة العربية السعودية"، الإدارة العامة (الرياض)،

عدد 55، 1987، ص 183.

السابقة من خلال التركيز على الأسلوب أو الطريقة إلى جانب النتائج، وبذلك يمكن تحقيق التكامل في هذه الطريقة وذلك بالتركيز على كل من النتائج والأسلوب في نفس الوقت.

2- طريقة مقياس التوقع السلوكي (Behaviorally Anchored Rating Scale) :

وتسمى أيضاً مقياس التدرج على أساس سلوكي أو طريقة السلوكيات المتوقعة، وقد تم تطوير هذه الطريقة من طرف كل من " سميث" (Smith) و " كندل" (Kindl) سنة 1963. وهذه الطريقة عبارة عن محصلة لدمج كل من: طريقة التدرج البياني وطريقة الحوادث الحرجة، ويتم ضمن هذه الطريقة تصميم أعمدة (BARS) لكل صفة أو سلوك مستمدة من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويحتوي نموذج التقييم في هذه الطريقة على عمودين، عمود يتم فيه شرح ووصف الأداء وعمود ثانٍ يحتوي على تقدير وصفي لمستوى الأداء، ويمكن توضيح ذلك بالمثال التالي:

شكل رقم (7) يوضح

مقياس التدرج على أساس سلوكي (مشرف في قسم الإنتاج)

التقدير الوصفي	وصف أداء الموظف
أداء ممتاز	- متابعة أداء الموظف وحثهم على العمل، ومساعدتهم في حل المشاكل التي تعترضهم، وتحقيق معدلات إنتاج عالية فوق المخطط لها.
أداء جيد	- تحقيق معدلات إنتاج حسب ما هو مخطط دون أي تعطلات أو مشاكل.
أداء متوسط	- تحقيق معدلات الإنتاج المطلوبة مع وجود بعض المشاكل.
أداء مقبول	- تحقيق معدلات إنتاج قريبة من المعدلات المطلوبة مع بعض المشاكل.
أداء ضعيف	- عدم تحقيق المعدلات المطلوبة وكثرة المشاكل والشكاوي من طرف المرؤوسين.

(المصدر: سهيلة محمد عباس وآخرون، المرجع السابق، 258)

وما تجدر الإشارة إليه أن طريقة السلوكيات المتوقعة تعتبر من أعقد طرق تقييم الأداء وذلك نظراً لكثرة المراحل والخطوات التي تمر بها، والتي تتمثل في الآتي⁽¹⁾:

1- تقوم مجموعة من ذوي المعرفة الوظيفية سواء كانوا موظفين أو مديرين بدراسة بطاقات وصف الوظائف وذلك بهدف تطوير من خمسة إلى عشرة أبعاد أدائية مثل: توزيع الأجهزة، صيانة الأجهزة، الاستعمال اللفظي وغير ذلك.

2- يطلب من المجموعة طرح بعض السلوكيات الجزئية أو التفصيلية التي توضح وتشرح مستويات الأداء المختلفة في كل بعد أدائي من الأبعاد السابقة والتي تم تحديدها في الخطوة الأولى.

3- يتم عمل قائمة مرتبة بشكل عشوائي لجميع تلك السلوكيات الجزئية المرجعية، ثم يطلب من أعضاء المجموعة توزيعها على الأبعاد الأدائية التي تم تحديدها من قبل (السلوكيات الجزئية المرجعية التي لا تحصل على موافقة بنسبة (75%) من أعضاء المجموعة يتم تجاهلها على أساس أنها غير موضوعية).

4- في بعض الأحيان تعطى القائمة العشوائية للسلوكيات الجزئية المرجعية لمجموعة من الموظفين، وقائمة الأبعاد الأدائية لمجموعة أخرى من الموظفين ذوي المعرفة الوظيفية وذلك بغرض تصنيفها وترتيبها، فإذا لم يتفق رأي أعضاء المجموعة الأولى بنسبة (75%) في ترتيب وتصنيف أحد السلوكيات الجزئية فإنه يتم تجاهلها.

5- في النهاية يتم الحصول على قائمة للسلوكيات الجزئية المرجعية بالنسبة لكل بعد من الأبعاد الأدائية، ثم يتم ترتيب هذه السلوكيات الجزئية حسب ملائمتها، بعد ذلك يتم تطوير واعتماد ميزان قياس لتلك السلوكيات الجزئية، وفي المحصلة

¹ - أحمد بن حماد الحمود، "تقييم الأداء الوظيفي: الطرق، المعوقات، البدائل"، الإدارة العامة (الرياض)،
مجلد 34، عدد 2، 1994، ص 339.

النهائية ينتج لدينا ميزان قياس يحتوي على أمثلة من السلوكيات الجزئية لكل الأبعاد الأدائية التي تحتويها الوظيفة المراد تقييم شاغلها. وتتميز هذه الطريقة بعدة مميزات منها مايلي⁽¹⁾:

- تساعد على تقليل الأخطاء المترتبة على عملية التقييم، وذلك بسبب تركيزها على أبعاد العمل التي يجب أن يراعيها المقيّم (الرئيس)، وكذلك ملاءمتها للفرد العامل من حيث ربط أدائه الفعلي بالأداء المتوقع منه.
- أنه يتم وضع المقياس بمشاركة العاملين ممن يمتلكون معارف وخبرات عالية في العمل، مما يؤدي إلى زيادة موضوعية وصدق هذا المقياس.
- غالباً ما تكون هذه الطريقة مقنعة للرؤساء و المرؤوسين نظراً لأن تصميم المقياس يكون من قبلهم، وهذا ما يؤدي إلى تقليل الصراعات بينهم حول نتائج التقييم.
- تساعد على تحديد نقاط الضعف بدقة، وهذا يساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للأفراد العاملين.

وعلى الرغم من هذه الإيجابيات إلا أن هذه الطريقة لا تخلو من العيوب خاصة فيما يتعلق بارتفاع تكلفتها وحاجتها إلى الوقت وإلى مجهودات كبيرة لتطوير المقياس وتنفيذه. ومع ذلك فإن هذه الطريقة تبقى طريقة جيدة ورائدة في مجال تقييم الأداء، حيث أشار برناردين وآخرون (Bernardin et Al) إلى: " أن هذه الطريقة هي المرشحة بشكل كبير للاستخدام في المستقبل في أنظمة تقويم أداء الأفراد في المنظمات"⁽²⁾. كما أشار أيضاً إيفنسفيتش (Ivancevitch) بأن "هذه الطريقة تساهم في تحسين العلاقات بين الموظفين، وتقلل من التوتر والصراع الذي تولده عملية تقييم الأداء"⁽³⁾.

¹ - سهيلة محمد عباس وآخرون، المرجع السابق، ص 260.

² - H. John Bernardin and Patrica, Cain Smith., *A Clarification of Some Issues Regarding The Development and Use of Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)*, Journal of Applied Psychology, Vol. 66, N° 4, 1981, pp. 458-463.

³ - John.M. Ivancevitch., *A longitudinal Study of Behavioral Expectation Scales: Attitudes and Performance*, Journal of Applied psychology, Vol. 65, N° 2, 1980, pp. 139-146.

3- طريقة قياس الملاحظات السلوكية (Behavioral Observation Scale):

لقد تم تطوير هذه الطريقة لتلافي العيوب الموجودة في الطريقة السابقة (مقياس التوقع السلوكي BARS)، وتقوم هذه الطريقة أيضاً على تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال، لكنها تتميز عن سابقتها في كون المقيّم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين ويرتبهم وفق خمسة أوزان، حيث يكون لكل بعد بدلاً من وزن واحد كما هو الحال في الطريقة السابقة (BARS) خمسة أوزان، وبعد ذلك يتم جمع الدرجات التي يحصل عليها الموظف بالنسبة لكل بعد من أبعاد العمل للوصول إلى النتيجة النهائية والتي تعبر عن مستوى أدائه.

أما عن إجراءات تصميم المقياس فهي لا تختلف عن الإجراءات التي تمت في الطريقة السابقة، حيث يتم ذلك بواسطة خبراء وموظفين من ذوي الخبرة والمعرفة بالعمل، حيث يشترك الجميع في تحديد أبعاد العمل ومن ثم الأبعاد التي يتم تقييم أداء الموظف بناءً عليها.

أما ما يميز هذه الطريقة عن الطرق السابقة فبالإضافة إلى ما سبق ذكره من مميزات الطريقة السابقة (BARS)، فإن هذه الطريقة (BOS) تركز على السلوك الملاحظ بدلاً من السلوك المتوقع أي أن المقيّم هنا يقوم بمتابعة وملاحظة أداء الموظفين، أما في الطريقة السابقة (BARS) فإن المقيّم يقيم الموظف وفقاً لتوقعه ومعرفته لسلوكهم، وفيما يلي مثال عن النموذج المستخدم في هذه الطريقة (BOS):

شكل رقم (8) يوضح

نموذج لمقياس تقييم الأداء وفقاً لطريقة مقياس الملاحظات السلوكية
(بعد العمل هو السيطرة على مقاومة التغيير)

- 1- يصف بالتفصيل التغيرات التي سوف تحصل بشكل مسبق ولكافة المرؤوسين.
لا يحصل في الغالب 1 2 3 4 5 غالباً ما يكون
 - 2- يوضح للمرؤوسين لماذا يكون التغيير ضرورياً في المرحلة الراهنة وبأدلة وبراهين.
لا يحصل في الغالب 1 2 3 4 5 غالباً ما يكون
 - 3- يناقش مع الأفراد العاملين نتائج التغيير وتأثيراته عليهم.
لا يحصل في الغالب 1 2 3 4 5 غالباً ما يكون
 - 4- يستمع لتعليقات وآراء الأفراد العاملين.
لا يحصل في الغالب 1 2 3 4 5 غالباً ما يكون
 - 5- يناقش الأفراد العاملين حول أفكارهم وآرائهم في عدم إجراء التغيير ووسائل العمل التنفيذية.
لا يحصل في الغالب 1 2 3 4 5 غالباً ما يكون
- المجموع:

أقل من الدرجة المناسبة	مناسب	جيد	ممتاز
10 - 5	15 - 11	20 - 16	25 - 21

(المصدر: سهيلة محمد عباس وآخرون، المرجع السابق، 262)

أما عن عيوب هذه الطريقة فقد أشارت بعض الدراسات إلى اتسام هذه الطريقة بالتعقيد الإجرائي والتطبيقي وعدم إمكانية تطبيقها في القطاع العام⁽¹⁾، فضلاً عن ذلك فقد أشارت إحدى الدراسات التي قامت بمراجعة مختلف الدراسات التي تناولت استخدام الطرق السلوكية (BARS) و (BOS) إلى أن نتائج هذه الدراسات والبحوث لم تكن مشجعة فيما يتعلق بجدوى وفعالية هذه الطرق أي السلوكية⁽²⁾.

4- طريقة البحث الميداني (Field Review Method):

تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية تقييم الأداء، حيث يتم الحصول على البيانات عادة شخصياً دون استعمال أي نماذج أو التأشير على قوائم محددة.

¹ - L. Herbert. Vanra., *An analysis of Performance Appraisal Practices in The Public Sector: A Review and Recommendations*, Public Personnel Management Journal, Vol. 12, N° 3, 1983, p. 266.

² - Donald. P. Schwab, Herbert, G. Heneman, and Thomas, A. Decotiis, *Behaviorally Anchored Rating Scales: A Review of literature*, Personnel psychology, Vol. 18, N° 4, 1975, pp. 563-572.

أما عن الخطوات المتبعة في هذه الطريقة فتتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد بمقابلة كل رئيس (مشرف) في مكتبه، وطرح بعض الأسئلة عليه والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد أو عامل يعمل تحت إشرافه، وبعد عودة ممثل إدارة الأفراد إلى مكتبه يقوم بصياغة الإجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب، ثم يقوم بإرسال نسخة منها في شكلها الأولي إلى الرئيس (المشرف) ليراجعها، وبعد ذلك يتم صياغتها في شكلها النهائي⁽¹⁾.

ومن أهم ما يميز هذه الطريقة هو طابع الحرية في الحديث والنقاش، حيث أن الرئيس (المشرف) أثناء المقابلة يشير إلى كل الجوانب المرتبطة بأداء الموظف دون أي قيد، الأمر الذي يساعد على تقديم وصف شامل لأداء الموظف وذلك على العكس في حالة وجود نموذج يتقيد به الرئيس، هذا بالإضافة إلى أن وجود ممثلين عن إدارة الأفراد يجعل الرؤساء يشعرون بأهمية عملية التقييم ويشعرون بالمسؤولية الأمر الذي يجعلهم يسعون إلى تحري الدقة والموضوعية أثناء المقابلة وتقديم وصف موضوعي ودقيق لأداء الموظف.

أما عن عيوب هذه الطريقة فمها: كونها تتطلب الكثير من الوقت، بالإضافة إلى أنها تتم بمعزل عن الموظفين الأمر الذي قد يؤثر على موضوعية ودقة نتائجها. وبشكل عام فإن هذه الطريقة جيدة ، ولكنها تتطلب مهارات من طرف ممثلي إدارة الأفراد للحصول على الإجابات الصحيحة من الرؤساء.

المبحث الثاني - استخدام طرق تقييم الأداء:

سوف نحاول في هذا المبحث التحدث عن التغيير الذي حدث في استخدام طرق تقييم الأداء (المطلب الأول)، ثم نحاول توضيح الشروط اللازمة لاختيار طرق تقييم الأداء (المطلب الثاني)، وفي الأخير سوف نحاول تقديم الطريقة المثلى لتقييم الأداء (المطلب الثالث)

¹ - John. B. Miner and Mary Green Miner, Personnel and Industrial Relation: A Managerial Approach, 3rded, Macmillan Publishing Company, Inc, N.Y, 1977, 188.

المطلب الأول - تغيير استخدام طرق تقييم الأداء:

هل هناك تغيير في استخدام طرق تقييم الأداء عبر الزمن ؟ وما هي الطرق التي برزت وانتشرت أكثر ؟ وما هي الطرق التي تراجعت ؟

إنه لمن المهم فيما يخص طرق تقييم الأداء ملاحظة مدى استخدامها في الواقع ومدى تغيير استخدامها عبر الزمن، لأنه من خلال ذلك يمكن الحكم على مدى فائدتها، ذلك أن انتشار استخدام طريقة معينة واستمرار العمل بها عبر الزمن يدل على مدى فعاليتها وفائدتها.

وفيما يلي جدول يوضح تغيير الاهتمام باستخدام طرق تقييم الأداء في المنظمات البريطانية، وذلك من خلال المسوح التي قام بها المعهد البريطاني للإدارة (BIM):

جدول رقم (9) يوضح

تغيير استخدام مختلف طرق تقييم الأداء من طرف المنظمات البريطانية

الطريقة		مسح سنة 1967		مسح سنة 1973		مسح سنة 1977	
		شمل (107) منظمة		شمل (156) منظمة		شمل (180) منظمة	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
النتائج الموجهة		13	12.5	80	51.2	102	52.7
طريقة الترتيب الرقمي/الهجائي		89	83.1	56	35.9	19	10.2
طريقة قياس الصفات الشخصية		73	68.2	28	17.9	61	33.9
التقييم الذاتي		-	-	12	7.6	51	28.3
طريقة التقدير الحر		10	9.3	9	5.7	2	1.1
طريقة التقرير المضبوط		36	33.6	7	4.5	10	5.2
طريقة الاختيار الإجباري		1	0.9	-	-	-	-
طريقة التوزيع الإجباري		2	1.8	-	-	-	-
طريقة الترتيب البياني		4	3.7	-	-	-	-
طريقة الترتيب		-	-	-	-	-	-

طريقة المقارنة الزوجية	-	-	-	-	-	-
طريقة الحوادث الحرجة	-	-	-	-	-	-
طريقة عدم الترتيب	-	-	29	18.2	24	13.1

(Source: Cameron David., *Performance Appraisal & Review*, Management Decision, 1981, Vol. 19, N°. 6, p.10.)

من خلال الجدول يتضح بأن طريقة النتائج الموجهة (Results Oriented) قد عرفت تزايداً في استخدامها، حيث ارتفعت النسبة المئوية سنة (1977) إلى ما يقارب ثلاثة أضعاف ما كانت عليه سنة (1973) أي من (12.1%) إلى (51.2%). أما طريقة الترتيب الرقمي/الهجائي (Alphabetical/Numerical Rating) فقد عرفت تراجعاً كبيراً، وهو نفس الوضع بالنسبة لكل من طريقتي: التقرير الحر (Free Written Report) والتقرير المضبوط (Report Controlled Written).

أما كل من: طريقة الاختيار الإجمالي (Forced Choise Rating) والتوزيع الإجمالي (Forced Distribution Rating) ومقياس التقدير البياني (Graphic Rating Scale) فقد انتهى استخدامها منذ سنة (1967)، ونفس الشيء يقال بالنسبة لكل من: طريقة الترتيب العام (Ranking) وطريقة المقارنة الزوجية (Paired Comparison) وطريقة الحوادث الحرجة (Critical Incident) حيث أنها لم تعد تستخدم منذ ذلك التاريخ.

وما يمكن استخلاصه من الجدول بشكل عام هو أن استخدام طرق التقييم ليست شيئاً ثابتاً بل إن استخدامها يتغير بتغير الأفكار والاتجاهات التي تظهر في علم الإدارة بشكل عام وفي عملية التقييم بشكل خاص، فتزايد استخدام طريقة النتائج الموجهة في التقييم راجع إلى التغير في الفكر الإداري وذلك ببروز وسيطرة اتجاه الإدارة بالأهداف على الفكر والعمل الإداريين بشكل عام وانتقال التركيز والاهتمام نحو النتائج والإنجازات.

المطلب الثاني - شروط استخدام طرق تقييم الأداء:

من العرض السابق يتبين بأن هناك العديد من الطرق التي تستعمل لتقييم الأداء، الأمر الذي يقودنا إلى ضرورة التعرف على الشروط التي يجب مراعاتها عند الاختيار والمفاضلة بين طريقة وأخرى.

لقد حاول كامرون (Cameron) حصر هذه الشروط فيما يلي⁽¹⁾:

- 1- فحص بعض الطرق التي يتم استخدامها عبر الزمن.
- 2- تأمل الحالات التي تكون فيها الطريقة جيدة ودقيقة والحالات التي تكون فيها عكس ذلك (سيئة وغير دقيقة وغير مقبولة).
- 3- تأمل الطريقة مسبقاً قبل تطبيقها.

كما حاول شاويش تحديد هذه الشروط عاملين أساسيين هما⁽²⁾:

- 1- استخدام أكثر من طريقة من طرق التقييم لأن ذلك كفيل بإعطاء عملية التقييم بعدها المناسب وكفيل أيضاً بضمان قدر من الموضوعية في التقييم.
- 2- لابد من مراعاة عاملي الصدق (Validity) والثبات (Reliability) في طرق التقييم.

إضافة لما سبق فقد أشار "محمد عبد النبي" إلى أن اختيار طريقة التقييم يتوقف على عدة اعتبارات وشروط هي⁽³⁾:

¹ - David Cameron, op.cit, p. 7.

² - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، ط3، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 107.

³ - محمد أحمد عبد النبي، المرجع السابق، ص 201.

- الموضوعية.
- سهولة الاستخدام.
- السرعة في الاستخدام.
- قدرة الطريقة على إظهار مواطن القوة والضعف في أداء العاملين.
- عدد العاملين الذين يتم تقييمهم.

ولا شك أن مراعاة هذه الشروط سيساعد على اختيار الطرق المناسبة للقيام بتقييم سليم ودقيق وموضوعي لأداء الموظف، خاصة مراعاة الشرط الذي يتعلق بالأخذ بالأكثر من طريقة في التقييم، حيث أشار كامرون (Cameron) إلى: "أن المتأمل لأنظمة التقييم في المنظمات الحديثة يجد بأنها تجمع بين ثلاثة طرق (أي أكثر من طريقة) وهي: طريقة النتائج الموجهة وطريقة تقدير السمات الشخصية وطريقة الترتيب الهجائي/الرقمي"⁽¹⁾.

المطلب الثالث - الطريقة المثلى لتقييم الأداء:

هناك العديد من الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء، فما هي الطريقة المثلى التي يمكن الاعتماد عليها أكثر لتقييم الأداء ؟ ولماذا ؟ وهل يكفي لتحقيق التقييم الجيد الاكتفاء بطريقة واحدة أم استخدام أكثر من طريقة ؟

إذا كان هناك مجال للمفاضلة بين الطرق السابقة لتقييم الأداء وحتى يمكن تحقيق تقييم دقيق وموضوعي لأداء الموظف فإن الباحث يدعو إلى ضرورة الدمج بين أكثر من طريقة وخاصة الطريقة التي تركز على النتائج وذلك حتى لا يتم إهمال الإنجاز ودرجة تحقيق الأهداف المطلوبة، وكذلك طريقة تقدير عوامل الأداء والطريقة السلوكية التي تدمج بين (BARS) و (BOS)، وذلك لإبراز السلوكيات المطلوبة لأداء العامل وفي النهاية طريقة قياس السمات الشخصية، ذلك أن معرفة السمات الشخصية للموظف تساعد على اختيار الأعمال المناسبة له أو التي تناسب قدراته، كما يساعد على معرفة قدرات الموظف ومدى إمكانية تطويرها أو تأهيله لشغل وظائف أخرى.

¹ - David Cameron, op.cit, p. 23.

وقد قدم كامرون (1981) نموذجاً متميزاً في هذا المجال، يرى الباحث بأن الأخذ به في مجال الوظيفة العامة سوف يساعد بشكل كبير على تقييم أداء الموظفين بدقة وموضوعية، كما أنه سيساعد على تحسين أداء الجهاز الإداري للدولة بشكل عام، وهذا النموذج موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (9) يوضح

نموذج لتقييم الأداء يدمج بين كل من: طريقة تحليل النتائج وطريقة تقدير عوامل الأداء وطريقة قياس السمات الشخصية

x 4 3 2 1	قياس الأداء الحالي (Assessment of Present Performance)
	الفعالية العملية: (Operational Effectiveness) - النجاح في تحقيق أهداف العمل المتفق عليها. - معرفة الواجبات الحالية. - القدرة على التخطيط. - المهارة في تنفيذ مخططات العمل. - القدرة على اتخاذ القرارات. - دقة العمل. - القدرة على الاتصال الشفهي.

	- القدرة على الاتصال الكتابي. العلاقات مع الآخرين: (Relationships With Others) العلاقات مع: - الرؤساء. - الزملاء. - الزبائن. - الآخرين. المهارات والقدرات الفكرية: (Skills Intellectual Ability and) - التفكير الإبداعي. - الرغبة في قبول أفكار جديدة. - القدرة على حل المشاكل. المساهمات الشخصية: (Personal Attributes) - نوعية القيادة. - القيادة والتوجيه والحماسة - القدرة على العمل تحت الضغط. - مستوى الإبداع. - الرغبة أو القدرة على التفويض.
مفتاح النموذج: (1: يعني ممتاز، 2: يعني جيد، 3: يعني مقبول، 4: يعني أقل من المستوى المطلوب، x: يعني غير مقبول).	

(Source: David Cameron, op.cit, p. 11.)

وإذا كان الباحث يتبنى النموذج الذي قدمه "كامرون" فلا يعني ذلك تطبيقه كما هو بل لا بد من تعديله وتكييفه حسب ظروف كل وظيفة، وذلك بأن يتم الاحتفاظ بنفس المحاور الأساسية على أن يتم صياغة العناصر الفرعية الواردة في النموذج حسب طبيعة كل وظيفة وحسب طبيعة الأهداف المراد تحقيقها في عملية التقييم.

خاتمة:

من خلال العرض السابق يمكن أن نؤكد أن طرق تقييم الأداء بشكل عام كثير ومتنوعة، وهي تختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة نشاطها فتقييم الأداء في المؤسسات الصحية يختلف عن طرق التقييم في المؤسسات التربوية وعن المؤسسات الصناعية وعن المؤسسات الأمنية وهكذا. بل إن هذه الطرق تختلف حتى داخل نفس المؤسسة باختلاف الوظائف التي يقوم بها الأفراد، فعلى سبيل المثال فإن طريقة تقييم أداء المحاسب في المؤسسة الإنتاجية تختلف عن طريقة تقييم أداء العامل في قسم الإنتاج وكذا عن العامل في قسم التسويق وأيضاً عن العامل في قسم العلاقات العامة وهكذا...

كما يمكن أن نستخلص أهم النتائج التالية:

- إن الطرق الحديث هي الأقدر على تقديم تقييم دقيق وموضوعي وشامل لأداء العامل.
- إن طرق التقييم التقليدية قد تراجعت لتحل محلها طرقاً حديثة أكثر كفاءة وفعالية.
- إن اختيار الطريقة المناسبة للتقييم يعتمد على عدة شروط ومن أبرزها شرط الدقة والموضوعية.
- إن الطريقة المثلى في التقييم هي الطريقة التي تساعد على القيام بتقييم دقيق وموضوعي للأداء والتي تدمج بين عدة طرق ومن أبرزها طريقة تحليل النتائج وطريقة تقدير عوامل الأداء و طريقة قياس السمات الشخصية.
- وعلى ضوء هذه النتائج فإننا نوصي بما يلي:
- بضرورة الاهتمام بطرق تقييم الأداء والتعرف عليها من قبل الجهات المسؤولة عن التقييم واختيار الطريقة المناسبة على ضوء قطاع النشاط ونوع الوظائف ومراعاة خصوصية كل وظيفة، ومن ثم عدم الاعتماد على طريقة واحدة لتقييم جميع الأفراد على الرغم من اختلاف الوظائف التي يؤدونها.

- ضرورة الدمج بين أكثر من طريقة في حالة كثرة ساليب طريقة معينة، وهذا لتعزيز النقاط الإيجابية والتغلب على السلبيات.
- ضرورة وضع معايير موضوعية ومتنوعة وشاملة تكون واضحة ومحددة من أجل تقديم تقييم دقيق وشامل وموضوعي للأداء.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد بن حماد الحمود، " تقييم الأداء الوظيفي: الطرق، المعوقات، البدائل"، الإدارة العامة (الرياض)، مجلد 34، عدد 2، 1994، ص ص 307-345.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- سهيل فهد سلامة، "فعالية تقييم الأداء الوظيفي وتطبيقاته بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية"، الإدارة العامة (الرياض)، عدد 55، 1987، ص ص 131-166.
- سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999
- عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اريد، الأردن، ط 3، 2009.
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1997
- علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف القاهرة، مصر، 1970.
- على السلمي، ، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1992.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
- لعلى بوكميش، "المشكلات التي تواجه عملية تقييم أداء الأفراد وطرق معالجتها"، مجلة الحقيقة(جامعة أدرار - الجزائر)، العدد الحادي عشر، مارس 2008، ص ص 107- 134.

- محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان - الأردن، ط1، 2010.
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، ط3، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- David Cameron., *Performance Appraisal & Review*, Management Decision, 1981, Vol. 19, N^o. 6, p. 1-64.
- Donald. P. Schwab, Herbert, G. Heneman, and Thomas, A. Decotiis, *Behaviorally Anchored Rating Scales: A Review of literature*, Personnel psychology, Vol. 18, N^o 4, 1975, pp. 563-572.
- John. B. Miner and Mary Green Miner, *Personnel and Industrial Relation: A Managerial Approach*, 3rded, Macmillan Publishing Company, Inc, N.Y, 1977.
- John.M. Ivancevitch., *A longitudinal Study of Behavioral Expectation Scales: Attitudes and Performance*, Journal of Applied psychology, Vol. 65, N^o. 2, 1980, pp. 139-146.
- H. John Bernardin and Patrica, Cain Smith., *A Clarification of Some Issues Regarding The Development and Use of Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)*, Journal of Applied Psychology, Vol. 66, N^o. 4, 1981, p. 58-463.
- G. O. Stahl , *Public Personnel Administration*, 5th ed, Happer and Kow, N.Y, 1962.
- L. Herbert. Vanra., *An analysis of Performance Appraisal Practices in The Public Sector: A Review and Recommendations*, Public Personnel Management Journal, Vol. 12, N^o 3, 1983, pp. 262-275.