

## شرح تفصيلي لطرق التقييم المختلفة

### أولاً: طريقة التدرج البياني *Graphic Rating Scale*

تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً. ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون، ..... وتحدد الدرجات على أساس (1 ..... 5) أو (1 ..... 3) حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة في التقييم، و(5) أو (3) أعلى درجة.

بحيث يتم كتابة المعايير المراد تقييم أداء الموظف من خلالها في جدول، ووضع الأوزان بجانب كل معيار، ومن ثم ملئ استمارة لكل موظف.

ورغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف إعدادها إلا أنها تفترض أوزان واحدة لكل الخصائص، رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها عن بعض، كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليست دقيقة، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقييم. وأخيراً قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقييم، بالوظيفة المراد تقييمها.

### ثانياً: طريقة الترتيب *Ranking Scale*

وهذه الطريقة سهلة وقديمة في تقييم أداء الموظفين، حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه، ويقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً، اعتماداً على أحسنهم كفاءة وأقلهم، وذلك بإعطاء رقم (1) مثلاً للأحسن، ثم يتدرج حتى يصل على نهاية القائمة الذي يمثل الأسوأ. وتتم المقارنة هنا بين الأشخاص وليس استناداً إلى معايير الوظيفة. وتبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال تحيز المدير في عملية الترتيب، لذلك يفضل قيام أكثر من شخص لعملية الترتيب إلى جانب المدير، شريطة إمامهم فعلاً بأداء الموظفين الذين سيتم تقييم أعمالهم.

وهناك طريقة أخرى للترتيب تسمى طريقة الترتيب (التوزيع) الإجباري، وتعتمد هذه الطريقة على مبدأ منحى التوزيع الطبيعي، طبقاً لمستوى الأداء العام في المنظمة. والأساس الذي يقوم عليه منحى التوزيع الطبيعي بأن أي ظاهرة تميل إلى التركز حول قيمتها

المتوسطة، بينما يقل تركزها عند طرفيها. وعادة ما يتم توزيع الأفراد محل التقييم حسب هذه الطريقة على خمس درجات أو مجموعات بصورة إجبارية، وذلك على النحو التالي:

- 10% من عدد الأفراد في الدرجة الأولى (أفضل مستوى للأداء)
- 20% من عدد الأفراد في الدرجة الثانية
- 40% من عدد الأفراد في الدرجة الثالثة
- 20% من عدد الأفراد في الدرجة الرابعة
- 10% من عدد الأفراد في الدرجة الخامسة (آخر مستوى للأداء)<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً: طريقة الوقائع الحرجة *Critical Incident Method*

الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة. ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل. ويقوم المدير المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت "جيدة" أو "سيئة" في ملف الموظف. وعند عملية التقييم الدورية، يقوم المدير بمراجعة هذه الملف تمهيداً لإصدار حكمه على الموظف.

وتتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي، وأن عملية التقييم مقترنة بأحداث جوهرية حدثت طيلة فترة التقييم، إلا أن هذه الطريقة تستدعي نوع من الرقابة المباشرة على الموظف، وهناك احتمالات الميل الفطري للمشرف، نحو تسجيل الوقائع السيئة وتقليل شأن الإنجازات الإيجابية.

### رابعاً: طريقة قائمة الاختبار *Checklist Method*

تعتمد هذه الطريقة على "قائمة مراجعة" بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف. ويقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة، ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية، بإعطاء الأوزان لهذه الإجابات (دون علم القائم بالتقييم) وفقاً لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال.

(1) د. الفارس، سليمان وآخرون. مرجع سابق، ص311

ومن مميزات هذه الطريقة بساطتها وإمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف. غير أن أهم عيوبها هو عدم معرفة القائم بالتقييم بالأوزان المعطاة لكل سؤال.

### خامسا: طريقة التقرير المكتوب *Essay Method*

وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف، يصف فيه نقاط القوة أو الضعف التي يتمتع بها، بالإضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي، والترقية لهذا الموظف، وبالرغم من غزارة المعلومات التي يمكن أن يتضمنها التقرير، وعكس ما يمتلك به المشرف من أفكار وأسلوب، وطريقة كتابة، لكن هذه الطريقة لا تمتلك مواصفات معيارية خاصة بشكل التقرير، وما هي مكوناته، ومدى طوله، أضف إلى ذلك أن هذه التقرير يعتمد على مهارة القائم بإعداده. ولعل هذه الأسباب تفقد التقرير عنصر المقارنة مع التقارير الأخرى التي يعدها مشرفين مختلفين.

### سادسا: طريقة التدرج البياني السلوكي *Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)*

الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني التي تناولناها في البداية، ولكن بإدخال العامل السلوكي في التقييم والوقائع المرجحة للموظف المراد تقييم أداؤه، وعليه فإن هذه الطريقة تعكس المستويات المتباينة لسلوكيات الموظف، من خلال بعض الوقائع السابقة في العمل، (مثلا: مدى معرفة الموظف لطبيعة واجبات الوظيفة، طريقة تعامله مع الزبائن، مدى اهتمامه الجديد في نطاق عمله، ...).

ويتم التقدير بشكل متدرج (1) كأقل قيمة في التقدير إلى (5) أو (7) أو (10) كحد أقصى.

وتتمثل الإجراءات المطلوبة لإجراء هذا التقييم فيما يلي:

1. تقوم مجموعة من الخبراء ممن يعرفون الوظيفة باتخاذ قرار حول جانبيين هما:

أ- تحديد أعمدة الوظيفة المختلفة (مثل: تحديد الأهداف وإنجازها، تطوير

قدرات المرؤوسين، ...).

ب- توضيح وتحديد نماذج السلوك الفعال، وغير الفعال لكل بعد من الأبعاد، والمسؤوليات السابقة.

2. تقوم مجموعة ثانية من الخبراء، بتقوم نتائج المجموعة السابقة من زاويتين هما:

أ- ربط نماذج السلوك المختلفة بأبعاد ومسؤوليات الوظيفة المراد تقييمها (كل مسؤولية على حدا).

ب- إعطاء درجة تقدير لكل نموذج من نماذج السلوك المحددة، من منظور فعاليته أو عدم فعاليته، في إنجاز المسؤولية المقررة.

3. تقوم مجموعة ثالثة من الخبراء واستنادا على أعمال المجموعة السابقة، بتحليل نماذج السلوك المختلفة وتقدير ما إذا كانت مرتبطة فعلا بمسؤوليات الوظيفة موضوع الدراسة، وعلى ضوء ذلك يتم الاحتفاظ بمجموعة السلوكيات التي يتم الاتفاق عليها، التجاوز عن السلوكيات التي لا يتم الاتفاق بشأنها.

وتميز هذه الطريقة بأنها دقيقة في القياس مقارنة بالطرق السابقة، في تقييم أداء الموظف، وأن مقاييس التقييم واضحة ومتعددة، وكذلك نماذج سلوكيات الأداء أعدت بدقة، وبالإمكان ربط هذه السلوكيات بمقاييس معروفة (ممتاز، جيد جدا، ... ولغاية ضعيف)، غير أن لهذه الطريقة بعض العيوب، لعل أبرزها، إن ما يعتبر سلوك متميز خلال فترة قد لا يكون كذلك في مرحلة أخرى، فضلا عن أنها طريقة معقدة، وتحتاج إلى مجهود ووقت كبير في عملية التصميم والتنفيذ، إلى جانب أنها تتطلب عدة نماذج للتصميم، ووفقا لكل وظيفة، أو كل مجموعة من الوظائف المتشابهة.

### سابعا: طريقة الإدارة بالأهداف *Management By Objectives*

تقوم طريقة الإدارة بالأهداف على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة، يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقعة منهم القيام بها، وراغبين في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم. كما يرغبون بالوقوف على مستويات أدائهم باستمرار. ومما يلاحظ على هذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم به

الطرق الأخرى التي ناقشناها سابقا على التقييم بعد الأداء. وبالإمكان النظر أو التعامل مع طريقة التعامل بالأهداف على أنها عملية متكاملة تتكون من عدة مراحل، وهي:

- تحديد مجالات الأداء والمعايير بالاشتراك بين الرئيس والمرؤوس.
- تحديد الأهداف القابلة للتحقيق خلال الفترة القادمة، بالاشتراك بين الرئيس والمرؤوس.

- وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوس.

- مراجعة التقدم نحو الأهداف بالاشتراك بين الرئيس والمرؤوس.

- تقييم الأداء بالاشتراك بين الرئيس والمرؤوس.

ومع أن هذه الطريقة لها مميزات كثيرة إلا أننا نجد أنها تعاني من بعض المشاكل من بينها، مثلا: أنها تقيس أداء الموظف في وظيفته الحالية فقط، كما أنها تتطلب قدرا كبيرا من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي، وأن هذه الطريقة تفترض أن الرئيس أو المشرف يفهم واجباته وسلطاته جيدا، كما يعرف الحدود التي تحيط بتلك السلطات والواجبات. وأخيرا فإن هذه الطريقة يصعب تطبيقها في الأنظمة المتداخلة، لا سيما عندما يصعب فصل الأداء الفردي عن أداء المجموعة لتحديد درجة المساهمة.

كما أنه يوجد مجموعة أخرى من المقاييس، وكذلك تفاصيل أخرى في هذه المقاييس، لا يسع المقام لذكرها.