

## طرق تقييم الأداء

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في عملية تقييم الأداء ويمكن للمنظمة أن تعتمد على طريقة أو أكثر من هذه الطرق وبعض هذه الطرق الشائعة الاستخدام في الواقع العملية على الوجه التالي:

### 1. طريقة التوزيع الإجباري:

وفقاً لهذه الطريقة يتم تقييم الأداء العام للفرد وتقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي والتي ترى أن أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة للظاهرة ويقل تركيزها عند الطرفين ويتم التقييم وفقاً لهذه الطريقة على النحو التالي:

أ- تحديد مستويات معينة للأداء مثل (امتياز، جيد جداً، متوسط، ضعيف، ضعيف جداً).

ب- تحديد نسبة العاملين الواجب وضعهم عند كل مستوى.

### مثال:

10% من الأفراد ذوي قدرات ومستويات أداء عالية ممتازة

20% من الأفراد ذوي قدرات ومستويات أداء جيدة جداً

40% من الأفراد ذوي قدرات ومستويات أداء متوسطة

10% من الأفراد ذوي قدرات ومستويات أداء ضعيف جداً

## أي أن التوزيع يكون على الوجه التالي:

وهذه الطريقة تؤدي إلى تلافي عملية التساهل والتشدد في عملية التقييم والتي قد يترتب عليها ميل المقيمين إلى إعطاء أو تقديرات أقل من الحقيقة هذا بالإضافة إلى سهولة وبساطة تطبيقها.

## 2. طريقة الاختيار الإجباري:

وفقاً لهذه الطريقة يتم إعداد مجموعة من العبارات التي تصف بعض جوانب الأداء، عبارتان منهما تعبران عن الجوانب الإيجابية الأخرتان تعبران عن الجوانب السلبية.

ويتولى المقيم اختيار واحدة من العبارات الإيجابية وأخرى من العبارات السلبية الأكثر انطباقاً على الفرد المراد تقييمه ويتم إعداد شفرة خاصة لتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المشرف القائم بعملية التقييم.

ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها تحتوي على أربع عبارات، اثنتان تعبران عن النواحي الإيجابية واثنتان تعبران عن النواحي السلبية (غير المرغوبة) ويطلب من المقيم (المشرف) وضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقاً على الشخص والعبارة الأقل انطباقاً على الشخص وبمراجعة العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد قيمة أداء الشخص عن طريق احتساب العبارات المختارة والتي تتفق والعبارات الواردة في الشفرة فقط أي إذا كانت العبارة التي اختارها المشرف (المقيم) هي نفسها التي كانت محددة في الشفرة فإنها تحسب على الشخص أو للشخص.

مثال: إذا كان المتغير المراد تحديد مستوى كفاءة العامل بالنسبة له هو: مدى استغلال وقت العمل.

ويفرض أن الشفرة السرية لقيم هذه الصفات كانت ما يلي:

يعمل طوال الوقت درجتها = 10

لا يستغل الوقت في العمل درجتها = 2

وإذا فرض أن المشرف (المقيم) قد اختار العبارة " يعمل طوال الوقت " فإن درجة الفرد في هذه الصفة سوف تساوي 10، أما إذا كانت الصفة المختارة "يعمل اغلب الوقت" فإنه لا تحسب للعامل.

وتتميز هذه الطريقة بالموضوعية والحد من اخطاء التحيز والتقييم الشخصي. ولكن يعيبها صعوبة الاحتفاظ بشفرة المقيم، وصعوبة تقييم العبارات المعبرة عن كل صفة من صفات الأداء، هذا بالإضافة إلى أنها لا تمكن الشخص الذي يتم تقييمه من التعرف فعلى نواحي الضعف، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة تحديد السبيل المناسب لتنمية أدائه.

### 3. طريقة الترتيب التنازلي:

وفقاً لهذه الطريقة يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من خلال مقارنة المستوى العام لأداء بعضهم ببعض وقد يبدأ الرئيس بتحديد أحسن مرؤوسيه وأسوأهم ثم يحدد مستويات الباقيين بين هذين المستويين حتى ينتهي من الترتيب العام لمرؤوسيه ورغم سهولة هذه الطريقة فهي غير موضوعية حيث تتوقف على كل من التقدير والاتجاه الشخصي للرئيس، وما يشوبه من تحيز كما أن إغفال تقدير مستوى الأداء في كل عنصر على حده قد لا يمكن من الوصول إلى صورة مفيدة عن نواحي القوة والضعف التي تعتبر أساس التقييم، هذا بالإضافة إلى صعوبة استخدامها في حالة زيادة عدد المرؤوسين.

#### 4. طريقة المقارنة المزدوجة للعاملين:

طبقاً لهذه الطريقة لا توجد معايير محددة للتقييم، حيث أنه لا بد من مقارنة أداء الفرد بأنماط معيارية للأداء، تتم مقارنة كل فرد بغيره من الزملاء العاملين معهم في نفس القسم أو الإدارة وحتى يتم تطبيق هذا الطريقة لا بد من:

1. تقسيم العاملين إلى أزواج.
  2. تحديد مجموعة عناصر للتقييم والمقارنة مثل كمية الإنتاج ودرجة التعاون.
  3. يتم ترتيب الأفراد حسب مدى تميزهم بالنسبة لغيرهم.
- هذا الطريقة قد تتميز بدرجة من الموضوعية ولكنها تصبح معقدة في حال تعدد المرؤوسين حيث تستغرق عملية التقييم في حالة زيادة العدد وقتاً كثيراً لتعدد الأزواج.

#### 5. طريقة الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج:

تعتبر طريقة الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج من أبرز الطرق التي تتبع من جانب بعض المنظمات لتقييم أداء العاملين، وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات هي:

1. قيام كل مرؤوس بكتابة توصيف لوظيفته محدداً مسؤولياته.
2. قيام المرؤوسون بتحديد الأهداف الأدائية للفترة القادمة.
3. الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على هذه الأهداف.
4. إعداد طرق قياس الأداء.

5. القيام بإعداد التقييم المشترك للنتائج في ضوء الأهداف التي اتفق عليها من قبل.

يميز هذه الطريقة:

1. التركيز على الأداء ذاته وليس على العوامل الشخصية.
2. لا تتأثر بالرأي الشخصي للفرد القائم بالتقييم.
3. توفير المناخ المناسب لإتمام عملية التغذية المرتدة أو العكسية التي تساعد على تحسين الأداء.

6. طريقة التقييم الذاتي:

وفقاً لهذه الطريقة يقوم الفرد المرؤوس بتقييم أدائه وفقاً لعدد من المعايير المحددة مسبقاً في النموذج المستخدم لتقييم الأداء وتعطي للمرؤوس وفقاً لهذه الطريقة الحرية في تقديم المقترحات التي من شأنها أن تؤدي إلى زيادة مستوى الأداء.

وجدير بالذكر أن الرغبة في إيجاد نوع من التقييم الذاتي تكون إضافية إلى الطرق المتبعة في التقييم والتي سبق توضيحها بمعنى أن التقييم الذي يستخدم يكون متمماً لطرق أخرى مستخدمة وألا يعتقد البعض أنه يعتبر بديلاً عن الطرق الأخرى في تقييم الأداء لأن ذلك قد لا يصل بنا إلى حقيقة الأمور حيث احتمال التحيز قائم من جانب الفرد صاحب المصلحة أولاً وأخيراً في الحياة العملية.





## مقابلة تقييم الأداء

تعتبر مقابلة تقييم الأداء فرصة لقاء بين الرئيس ومروؤسه ليوضح لهم مستويات أدائهم وكيفية العمل في المستقبل إلا إنها تعتبر من اصعب نماذج المقابلات بالنسبة للمدير حيث أن المقابلة تتناول موضوعات حساسة خاصة إذا كان أداء العامل منخفضاً وغير سليم كما أن هذه المقابلة تحتاج لمهارة عالية من جانب المدير حتى توتي ثمارها المطلوبة بالإضافة إلى صعوبة تعلم المدير من الآخرين لأنها مقابلات سرية وبالتالي يجب أن يتعلم من نفسه فقط.

وتهدف مقابلة تقييم الأداء إلى:

1. خلق حالة من الفهم والتعاون وتبادل الأفكار البناءة بحسن استماع الرئيس المباشر للعامل.
2. تتيح فرصة لمناقشة كل جوانب العمل الأمر الذي ينتج عنه ملافاة بعض الأخطاء في الأهداف أو التقييم أو مكونات العمل المعين.
3. أن يتعايش الرئيس المباشر مع أفكار العامل وظروف الأداء ويتقبل هذه الأفكار بعقل مفتوح ومناقشتها للوصول إلى درجة من وحدة الفهم.
4. متابعة تنفيذ ما تم التوصل إليه مع العامل من وسائل للارتفاع بكفاءة أدائه ومعرفة مدى تقدمه في العمل.



وهناك على الأقل ثلاث طرق لإعداد المقابلات التي يتم فيها اطلاع العاملين على نتائج الأداء وتختلف هذه المقابلات اختلافاً واضحاً في الهدف من المقابلة والدور الذي يقوم به المقابل والافتراضات القائمة عليها كل طريقة ورد الفعل لدى العامل والنتائج التي تصل إليها.

### الطريقة الأولى: الإخبار بالنتائج:

أن الهدف الأساسي من هذه الطريقة هو إخبار الفرد بنتيجة التقييم دون محاولة اخذ وجهة نظره أو الاستماع إلى تعليقه وفائدة مثل هذه الطريقة محدودة ويتوقف نجاحها على مدى مهارة وقدرة المشرف على كسب احترام العامل وإقناعه بعدالة وصحة التقييم ويعيب هذه الطريقة أنها لا تسمح للعامل بالتعبير عن رأيه.

### الطريقة الثانية: الإخبار بالنتائج والاستماع إلى العامل:

وهذه الطريقة تسمح للعامل بالحديث ومناقشة المرشرف فيما توصل إليه من رأي، أي أن المشرف لا يقتصر دوره على إخبار العامل بالنتائج بل يستمع إلى وجهة نظره ولكن هذا لا ينعكس في الغالب في شكل تعديل للنتائج ولكنه سيصلح كقاعدة للتفاهم على أسباب انخفاض مستوى الكفاءة وسبل علاجها.

### الطريقة الثالثة: مدخل المشاكل:

وهذه الطريقة تقوم أساساً على التفاهم المشترك بين المشرف والعامل وتبادل وجهات النظر بهدف الوصول إلى حل مشكلة العامل ومساعدته على تحسين أدائه ورفع مستوى إنتاجيته.

ولا شك أن الطريقة الثالثة هل الأفضل إذا توافرت الإمكانيات من حيث الوقت والجهد اللازمين لإتمامها.