



مقرر إدارة الأداء
بشري - 230

مدربة المقرر:
دلال عبدالرحمن ابراهيم الفالح

الوحدة الأولى مقدمة عن الأداء



اهداف الوحدة:

1- مفهوم إدارة الأداء

2- عناصر الأداء

3- تصنيف الأداء

4- المبادئ الأساسية لنظم إدارة الأداء

5- الفرق بين التقييم والتقويم

6- تطور إدارة الأداء

مقدمة عن إدارة الأداء :

مفهوم الأداء:

درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية

مكونات الأداء:

1- الكفاءة :

يقصد بها الاستخدام الأمثل للموارد وحسن الاستفادة منها ، وتشير الى نسبة المدخلات الى المخرجات (المخرجات أعلى من المدخلات الكفاءة اعلى)

2- الفاعلية:

يقصد بها مدى تحقيق اهداف المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف

مفهوم إدارة الأداء:

- هي عملية مستمرة لإيجاد والتأكيد على بيئة العمل ، تمكن الناس من أداء بأفضل إمكانياتهم فهي تجعل اداء الموظف يركز على اهداف العمل والمؤسسة
- هي قياس مدى التزام الموظف بمعايير وسلوكيات العمل المطلوبة منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه المعايير والسلوكيات
- يعرف الأداء : بأنه المخرجات او النتائج أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها بواسطة الافراد او الجماعات او المنظمة

الهدف من إدارة الأداء :

- رفع كفاءة العمل
- تحسين الإنتاجية
- يساهم بارتقاء مستوى أداء وإنتاجية الموظف.

عناصر نظام إدارة الأداء :

تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المنظمة ذاتها. وتضم إدارة الأداء العمليات التالية:

- تخطيط الأداء
- توجيه الأداء
- تشخيص الأداء
- تحسين الأداء
- تطوير الأداء.

تصنيف الأداء:

1- الأداء الداخلي:

يعتمد على ما تمتلكه المنشأة من موارد ينتج على أساس :

- الأداء البشري وهو الافراد بالمؤسسة

- الأداء التقني وهو استعمال استثمارها بطريقة صحيحة

- الأداء المالي وهو استخدام الوسائل المالية المتوفرة

2- الأداء الخارجي :

- وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في محيط الخارجي للمؤسسة

المبادئ الأساسية لنظم إدارة الأداء :

1- التوافق الاستراتيجي / المؤسسي:

تطوير وتعزيز ثقافة الأداء من خلال ربط أداء الموظف بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة

2- الإدارة بالأهداف:

اشترك الموظف في وضع الأهداف لكي يلتزم بالضوابط والمعايير التي تحقق الهدف ، كونه يشعر ان عمله ذو قيمة ، وشعوره بالتقدير

3- الاتصال والمشاركة:

تشجيع الملاحظات المنصفة والايجابية ، من الرؤساء المباشرين التابعين لهم بالعمل

4- العلاقات التكاملية :

ربط جميع العلاقات بالموارد البشرية

5- العدل والمصداقية: نظام إدارة الأداء يتسم بالعدل والثبات والانصاف من خلال تحديد معايير واضحة

يعتمد نظام إدارة الأداء على محورين :

يعتمد نظام إدارة الأداء على محورين أساسيين



الجدارات

(كيف ينجز؟)

الأسلوب او الآلية التي تحدد
كيفية انجاز الموظف لأهدافه



الأهداف

(ماذا ينجز؟)

ماذا يُتوقع من الموظف
إنجازه خلال العام

الفرق بين التقييم والتقويم :

التقويم

تحديد مستوى الشيء والمعالجة نقاط
الضعف ، تعزيز نقاط القوة

التقييم

إعطاء قيمة للشيء ، وتحديد المستوى
((ضعيف ، متوسط ، قوي))

أهمية إدارة الأداء الموظف:

- 1- المساعدة في تحسين الأداء الحالي
- 2- تقييم مستوى الأداء الماضي
- 3- تحديد الأهداف الخاصة بالأداء
- 4- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي
- 5- المساعدة في تخطيط الموارد البشرية

تطور إدارة الأداء:

يشير التتبع التاريخي لعملية إدارة وقياس أداء العاملين انها استعملت من قبل في الحضارات القديمة ، الصينية ، الرومانية ، الفرعونية ، وصولاً الى العصر الحديث الذي اهتم بهذه العملية بشكل واسع وهي حركة الإدارة العلمية ، حيث استخدمت كوسيلة لإعادة تصميم الوظائف .

- عملية ادارة وقياس أداء العاملين تقود الى ثلاث عمليات فرعية :

- 1- قياس الأداء المحقق

- 2- تحديد مستوى الأداء المنجز ويطلق عليه التقييم او التقرير

- 3- تعزيز نقاط القوة والمعالجة لنقاط الضعف

تابع مفهوم تطور إدارة الأداء:

عندما ادرك الدارسين والباحثين أهمية الفرد في الإنتاجية توجهوا الى بلورة عدد من النظريات تفسر علاقة الفرد بالأداء منها :

1- نظرية التقسيم الإداري :

من ابرز روادها ، هنري فايول تركز على ابراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم الى إدارات واقسام تنهض بأنشطة متخصصة لتحقيق الكفاءة والإنتاجية

2- نظرية العدالة:

ابرز روادها آدميز ، افترض ان هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة ، وتقيس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله

3- نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فروم ، ان دافعية الفرد للإداء عمل معين هي محصل عوائد التي سيحصل عليها الفرد ، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول الى هذه العوائد نتيجة للإداء

تحولات في إدارة الاداء:

تغيرت النظرة لإدارة الأداء من خلال السنوات الأخيرة ، وقد تم ادراك ان تحسين أداء الفرق والاشخاص يسهم في النتائج النهائية للمنظمة

من	الى
1- حدث سنوي	1- عملية مستمرة
2- مجرد تقييم فقط	2- تقييم وتطوير
3- تقييم سطحي شخصي	3- تقييم محدد بسلوك
4- ارتباط بدور العمل الحالي	4- ارتباط بخطة العمل المستقبلي
5- اهداف سطحية	5- اهداف محددة

الفرق بين إدارة الأداء وتقييم الأداء :

إدارة الأداء:

اي ادارة النشاط والحركة في سبيل الحصول على هدف او ناتج سواء اكان ملموسا او غير ملموس مثل خدمة او سلعه او فكر بشري

تقييم الأداء:

تقييم الاداء هي عملية قياس وتحديد واختبار نجاح او فشل الاداء نفسه في تحقيق الهدف

مراحل عملية إدارة الأداء:

- 1- **تخطيط الأداء:** من خلال توجه نحو تحقيق الأهداف ، وتحديد الموارد اللازمة ، وتحديد الأولويات
- 2- **متابعة تنفيذ الأداء:** من خلال إعطاء تغذية عكسية عن الأداء وعمل التعديلات المطلوبة
- 3- **تقييم الأداء:** من خلال مقارنة الأداء **الفعلي بالأداء المخطط والمتوقع** ، وتحديد مستوى الأداء الذي تم التوصل اليه، وإعطاء تغذية راجعة (**هـ 1، هـ 2، هـ 3**)
- 4- **تعزيز الأداء :** من خلال تحديد وإعطاء المكافأة التشجيعية للأداء المتميز
- 5- **تطوير الأداء :** من خلال تحليل الأداء وتقديم مقترحات تطوير الأداء المستقبلي

مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء :

تتعرض إدارة الأداء لصعوبات في تطبيقها أهمها :

اولاً: كونها تتعلق بالموظف البشري واحتمالات الخلاف في الاتجاهات والرغبات والادراك ، فيكون التحدي في إيجاد وسيلة لإدارة الأداء تكون واضحة ومقبولة

ثانياً: أهمية التنسيق والتوازن بين مكونات النظام الأساسية ، اهداف النظام ، معايير النظام

ثالثاً: التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل ومتطلبات الموظف الذي يؤدي العمل

خصائص تقييم الأداء:

- 1- تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقاً
- 2- عملية إيجابية لا تسعى الى اكتشاف العيوب
- 3- لا تتضمن انجاز الواجبات فقط بل التزام الموظف بسلوكيات العمل
- 4- عملية مستمرة غير منتهية لتحديد الأهداف والتغذية الراجعة بشكل مستمر
- 5- وضوح الاهداف لعملية تقييم الأداء ، تتصل بين اهداف الموظف والاهداف التنظيمية

دراسة حالة (عملي) :

لماذا تقوم الشركات بالاهتمام بتقييم أداء
الموظف؟



أنشطة وتمارين :



حالة علمية :

كان محمد واحد من خيرة العاملين في قسم الرواتب ، وكان أدائه يتسم بالجودة مع زملائه ، ولكن حدث تغير ملحوظ في سلوك محمد خلال ثلاث أسابيع ، اصبح كثير التأخر ، واصبح انطوائي وسريع الغضب

كيف تشخص حالة محمد ، وأسلوب معالجة مشاكل أدائه ؟

الوحدة الثانية تخطيط الأداء

1- مقدمة عن تخطيط الاداء

2- اهداف عملية تخطيط الأداء

3- خطوات ومراحل تقييم الأداء

4- طرق تقييم الأداء

5- خصائص مستويات الأداء

اهداف الوحدة :

مقدمة عن تخطيط الأداء:

هو مجال فرعي لإدارة الأداء ، تحقيق مستوى معين من الأداء ، ينطوي تخطيط الأداء على تحديد الأهداف والغايات التي تستخدم في نهاية المطاف ، للحكم على مستوى أداء المنظمة تحسنت او لا مع الاخذ بالاعتبار الطاقات البشرية ، وظروف العمل

مفهوم تخطيط الأداء:

تخطيط الأداء هو أسلوب منهجي و منظم لتحقيق الأهداف المرجوة من الفرد أو الفريق بنجاح خلال عام التقييم. و يتم وضع الخطة للفريق أو الأفراد مع مراعاة الأهداف الأوسع للمنظمة.

اهداف تخطيط الأداء العامة :

- 1- تحديد المسؤوليات الواجب على الفرد تحملها على أساس زمن معين
- 2- تحديد الأهداف والغايات المراد من الفرد تحقيقها
- 3- تحديد كفاءات الفرد بغرض استخدامها في تنفيذ المهمة الموكلة له
- 4- وضع خطة معينة للتطوير الوظيفي للفرد ، التي تساعد في تحديد الدوافع الذاتية

التخطيط للأداء:

أولاً: تحديد اهداف الوظيفة بشكل عام :

تترجم الخطط التنفيذية للإدارات الى خطط عمل للعاملين ، وتشتمل خطة أداء العاملين على المهام والمسؤوليات والاهداف المتعلقة بعمل معين

يجب ان تتكون خطة عمل العاملين من عنصرين أساسيين هما:

-عناصر الأداء التي توضح الاعمال والمهام التي يجب ان يؤديها العاملين
معايير الأداء والتي توضح درجة الكفاءة التي يجب ان يؤدي بها العاملين

ملاحظة:

عناصر ومعايير الداء لها أهمية قصوى على كفاءة عملية التقييم لذا يجب اختيار عناصر ومعايير قابلة للقياس عادلة يمكن الوصول إليها

كيف يتم تخطيط الأداء؟

- وضع خطة استراتيجية واهداف عامة للمنظمة
- وضع اطار للأداء ، ترجمة الأهداف الى نتائج ، من خلال تحديدها بصورة كمية أو وقات أو تكلفه
- ترجمة الأهداف الى خطط تنفيذية
- ترجمة الخطط التنفيذية الى تخطيط أداء العاملين



• **تعقد اجتماعات كل ثلاثة أشهر على الأقل :**
يتم فيه مراجعة تقدم الموظف حول الأهداف والغايات العامة.

• **أثناء اجتماع تخطيط تطوير الأداء :**

تتم من خلال انشاء بيئة مريحة وخاصة والدردشة بضع دقائق لتأسيس علاقة مع الموظف

مناقشة والاتفاق على هدف الاجتماع: وضع خطة تطوير الأداء.

مناقشة مجالات الاتفاق والاختلاف ، وتوصل إلى توافق في الآراء.
اتفاق على معايير الأداء لمسؤوليات العمل الرئيسية

• **بعد اجتماع تخطيط تطوير الأداء:**

احالة الوثائق المناسبة إلى مكتب الموارد البشرية والاحتفاظ بنسخة من الخطة لتسهيل الوصول إليها والإحالة إليها



اهداف عملية تقييم الأداء على مستوى المنظمة :

- 1- تكوين مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي ، عن طريق استخدام الأسس العلمية والموضوعية
- 2- النهوض بمستوى الموظفين ، من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم
- 3- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال تحليل العمل
- 4-تحديد تكاليف العمل الإنساني ، وإمكانية ترشيد الإنتاج وسياسات التوظيف

اهداف عملية تقييم الاداء على مستوى الرؤساء :

- 1- التعرف على كيفية أداء الموظف ، بشكل علمي وموضوعي
- 2- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين ، من خلال تهيئة الفرص لمناقشة المشاكل
- 3- تنمية قدرات الرؤساء في مجالات الاشراف والتوجيه واتخاذ القرارات التي تتعلق بالموظفين

اهداف عملية تقييم أداء الموظفين على مستوى الموظف:

- 1- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين ، من خلال توليد القناعة في جهودهم لتحقيق الأهداف
- 2- تقديم مجموعة من الطرق لتطوير سلوك الموظفين وبيئة العمل بصورة مستمرة

تنطوي عملية تحديد الأهداف الوظيفية الى مراحل:

1- إعطاء معايير للمهام:

يمكن قياس أداء الموظف عن طريق قياس مهام الوظيفة وفقاً لصعوبتها أدائها ، فإن كان الموظف يقوم بعدة مهام ، يمكن إعطاء الوظيفة درجة معيارية اكبر

2- تحديد المهام:

يمكن قياس اعمال المشاريع الكبيرة الى عدة مهام محددة ،مع تحديد جدول زمني لكل مهمة من خلال ذلك

3- الملاحظة:

أسلوب قياس أداء العاملين بملاحظة أدائهم ويمكن ان يتم بصورة رسمية او غير رسمية ، ولكن من المهم ان تكون بصورة مخططة

4- المتابعة ورد فعل العملاء:

متابعة أداء العاملين والاستفادة من ردود أفعال العاملين وخاصة في مجال الخدمات

ثانياً: تحديد الأهداف السنوية المطلوب تحقيقها:

وهي الأهداف المتوقع من الموظف إنجازها خلال سنة ، وتساعد الموظف في التركيز على النواحي الأساسية ، مما يحقق إنجاز بكفاءة وفعالية

- بداية السنة عند اعداد وثيقة الأداء السنوي يعقد اجتماع مع الموظف ورئيسه ، لمناقشة الأهداف ولابد ان تكون متوافقة مع معايير (الأهداف الذكية) .

مواصفات الأهداف الذكية:

- محددة: أي مكتوبة بطريقة واضحة لا تحتمل اللبس من حيث ما يجب تحقيقه
- قابلة للقياس: تكون مقاييس واضحة وشفافة لقياس الأداء
- قابلة للتحقق: أي هدف ممكن قابل للتفعيل والتطبيق
- ذات صلة: تعكس الأهداف العامة التي تسعى المنظمة لتحقيقها
- الاطار الزمني: يتم تحديد فترة زمنية محددة لإنجاز وتحقيق الهدف

خطوات ومراحل تقييم الأداء :

خطوات عملية تقييم الأداء :

1- تحديد متطلبات التقييم وأهدافه :

يتم من خلالها تحديد المهارات والنتائج والإنجازات المراد تقييمها وقياسها

متطلبات التقييم :

- العمل المنجز

- التعاون مع الرؤساء والموظفين

- الابتكار في الأداء

2- اختيار طريقة مناسبة للتقييم:

تتعدد طرق تقييم أداء الموظف ، ولا يمكن تحديد طريقة محددة لكل المنظمات ، فقد يكون نموذج تقييم أداء الموظف في قسم التسويق يختلف عن تقييم الأداء في قسم إدارة الإنتاج

تابع خطوات عملية تقييم الأداء :

3- تدريب المشرفين:

تدريب المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة ودقيقة ، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيه

4- مناقشة طرق التقييم الأداء مع الموظفين:

قبل ان تجري عملية التقييم لابد من مناقشة الطريقة المستخدمة بين الرئيس والمرؤوس في التقييم ، والعناصر التي يتم التقييم بناء عليها

5- وضع معايير التقييم :

وهو تحديد شكل معيار المقارنة لقياس أداء الموظف من الناحية الكمية والنوعية بحيث تحدد هذه المعايير مسبقاً

تابع خطوات عملية تقييم الأداء :

6- مناقشة نتائج التقييم مع الموظف:

للوصول الى الأهداف المنشودة من عملية تقييم الأداء لابد من مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين للوقوف على نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة

7- اتخاذ القرارات الإدارية:

وتشمل القرارات الإدارية التالي:

- النقل
- الترقية
- تنزيل درجة
- الفصل

تابع خطوات عملية تقييم الأداء :

7- وضع خطط مستقبلية لتطوير الأداء مستقبلاً :

تحديد اهداف تطوير الأداء مستقبلاً ، بعد مناقشة نتائج التقييم ، ويحدد الرئيس جوانب تطوير الموظف على النحو التالي

- جوانب فنية
- سلوكيات الموظف
- رفع كفاءة الاتصالات

استخدامات تقييم الأداء في المنظمة:

- 1- التخطيط وإعادة التخطيط الاستراتيجي للمنظمة (اي تغيير الخطط الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية بناء على المتغيرات في نتائج التقييم)
- 2- تطوير العاملين في المنظمة (أي من خلال نقاط القوة والضعف وتصميم البرامج المناسبة لذلك)
- 3- رفع دوافع الموظفين (أي من خلال اتاحة الفرصة لهم في اشباع دوافعهم نحو المنظمة والعمل)
- 4- بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية (أي من خلال تصميم حوافز عادلة لمختلف المستويات)
- 5- توضيح الأهداف التنظيمية (أي من خلال فهم الموظفين الصلة بين عملهم ونجاح المنظمة

دراسة حالة (عملي):



من خلال دراسة استخدامات تقييم الأداء ، فإن المعلومات والبيانات المتوفرة في عملية التقييم للأداء يمكن ان تستخدم لأغراض البحوث العلمية في المنظمة في مجالات اذكريها؟

طرق تقييم الأداء:

هناك العديد من طرق تقييم الأداء ، وتختلف حسب طبيعة المنظمة وأهدافها

1- طريقة التدرج البياني :

تعتبر هذه الطريقة هي الأكثر شيوعاً ، وهي تعتمد على مجموعة من المعايير الحكمية مثل نوعية الأداء ، كمية الأداء

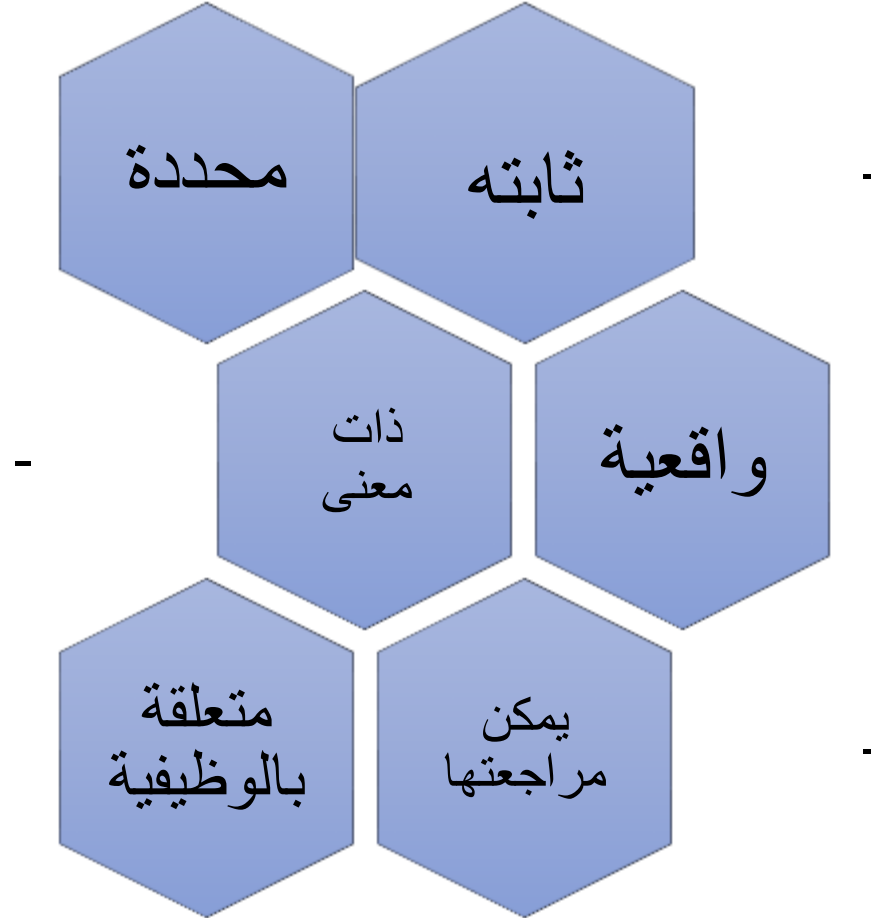
2- طريقة الاختيار الاجباري :

يعطي الرئيس الموظف قائمة كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي الإيجابية للموظف وثنائيات أخرى تعبر عن السلبيات

3- طريقة التقرير الحلقي (الميداني) :

تختلف عن الطرق السابقة ، لان القائم على عملية التقييم هو احد افراد إدارة الموارد البشرية

خصائص ادارة الأداء:



تمارين وانشطة :

شركة الجزيرة دهانات السعودية :

يعمل بشركة الجزيرة للدهانات 800 موظف من بينهم (إداريين - مهندسين - عمال) وهي شركة كبيرة ولها أعمال مقاولات وكان يشهد لها بالتميز بإنجاز العمل في فترات قياسية ولاحظت الشركة خلال العامين الماضيين أن نسبة النجاح لأعمال المقاولات التي تقوم بتنفيذها بدأت تنخفض تدريجيا الى مستويات دنيا مقارنة بما كانت في السابق .
المطلوب الرد التساؤلات الأربعة في هذه الحالة وهي كالتالي :

ما هي الأسباب التي من الممكن تتوقعها والتي أدت الى انخفاض نسبة الأداء للعاملين مما أدى انخفاض نسبة النجاح للأعمال التي تقوم بها الشركة ؟





الوحدة الثالثة

تنفيذ نظام إدارة الأداء



اهداف الوحدة :

1- كيفية تنفيذ إدارة الأداء

2- مهارات تنفيذ إدارة الأداء

3- متطلبات تنفيذ إدارة الأداء

4- المسؤولين عن تنفيذ الأداء

5- أخطاء يقع فيها المقيمين

كيفية تنفيذ إدارة الأداء:

1- مراجعة الأهداف الوظيفية:

الإدارة بالأهداف : وهي نظام شمولي للإدارة يعتمد على اهداف قابلة للقياس تحدد بالتعاون والمشاركة بين كافة المستويات الإدارية

2- إدارة الأهداف الوظيفية:

هي عبارة عن عملية تواصل مستمرة تنفذ بالاشتراك بين الموظف ورئيسه ، وتهدف الوصول الى توقعات وفهم واضحين بخصوص:

- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف أدائها
- كيف يسهم عمل الموظف في تحقيق اهداف المؤسسة
- كيف سيعمل الموظف ورئيسه للحفاظ على الأداء الحالي، وتطويره

3- رصد تقرير الأهداف المحققة:

تتضمن هذه العملية الأمور الأساسية التي تساهم في إنجاح فعاليات هذه العملية ومن هذه الأمور تحديد من هو الذي يقوم بعملية التقييم ، ومتى وكيف تتم هذه العملية ، وتتطلب القيام بخطوات متسلسلة بغية الوصول الى الأهداف التي تنشدها المؤسسة

مهارات تنفيذ نظام إدارة الأداء:

يجب ان يكون لدى المسؤولين عن إدارة الأداء مهارات تمكنهم من ادارة الاجتماعات وإعطاء التغذية الراجعة الإيجابية والسلبية

1- التوجيه :

عملية مستمرة يقوم من خلالها الرئيس بالتوجيه والتحفيز ومكافاة سلوك الموظف

مكونات عملية التوجيه:

-تحديد الأهداف التنموية

-تحديد مصادر واستراتيجيات المطلوبة لتحقيق الأهداف

-إعطاء تغذية راجعة

2- ملاحظة وتوثيق الأداء

- هناك فوائد توثيق تقدم الموظف باتجاه تحسين الأداء :
- تعزيز العبء المعرفي للرؤساء
 - جمع معلومات هامة لاستخدامها في تخطيط الأنشطة التنموية بالمستقبل

3- تقديم التغذية الراجعة :

- لتكون التغذية الراجعة مفيدة اكثر ينبغي ان تتوفر فيها :
- تكون مستمرة متكررة محددة متوافقة مع مدار الوقت
 - ترتبط دائماً بالنتائج مثل المكافأة
 - تهتم بالوصف أولاً ثم التقييم ثانياً
 - تناقش الأداء باعتباره حلقة مستمرة وليس باعتباره شيئاً صارماً

4- عمل اجتماعات مراجعة الأداء :

يتم عمل اجتماعات رسمية ومنفصلة لمراجعة الأداء وتقييمه

يتكون الاجتماع من:

- تفسير غرض الاجتماع
- التقييم الذاتي
- مناقشة تقديرات أداء المشرف وقبول الاختلافات والحلول حول تقييم الأداء
- مناقشة الأهداف التنموية
- مناقشة المكافأة
- مناقشة عملية القبول والرغبة في تحسين الأداء

دراسة حالة عملي:

بعض الرؤساء يعتقد ان
نتائج تقييم الأداء يجب ان
لا يخبر بها الموظف من
وجهة نظرك هل هذا
الامر سليم او لا؟



متطلبات تنفيذ نظام إدارة الأداء :



متطلبات تنفيذ نظام إدارة الأداء :

أولاً: خطة الاتصال والترغيب:

تصمم المنظمة خطة اتصال لتضمن ان المعلومات المتعلقة بنظام الأداء مفهومة وواضحة للرئيس والمرؤوس

تشمل المعلومات :

- كيفية تطبيق أنظمة إدارة الأداء
- معلومات عن العلاقة بين إدارة الأداء والتخطيط الاستراتيجي
- وصف تفصيلي لنظام إدارة الأداء وحدود الوقت
- وصف مسؤوليات كل شخص مشترك في النظام

عوامل تساعد في جعل خطة الاتصال جيدة:

- 1- اشراك الموظفين : يتم من خلال اشراك الموظفين في تصميم النظام
- 2- فهم حاجات الموظفين: الإجابة عن تساؤلاتهم واهمية نظام إدارة الأداء و فوائده
- 3- تقديم نتائج وحقائق: تحديد الحقائق والنتائج التي يمكن تحقيقها عند تطبيق النظام
- 4- استخدام قنوات اتصال متعددة : مثل المقابلات ، والبريد الالكتروني ،
- 5- عملية الترغيب: يتم فهم الموظفين ان في حال كان هناك تعارض يمكن حل هذ التعارض بطريقة هادفة وغير مباشرة



إجراءات عملية تقييم الأداء: المسؤولين عن التقييم

1- تحديد المسؤولية عند التقييم :

يتم تحديد الجهة او الشخص المسؤول عن التقييم وعادة يتطلب تقييم اداء العامل شخصاً قريباً منه ويلاحظ اداؤه طول الوقت

2- المرؤوسين:

من اهم المصادر التي تستخدم في تقييم أداء الرؤساء ، إذ ان المرؤوسين على صلة كبيرة مع الرؤساء ويعرفون أدائهم خاصة فيما يعود لإدارتهم للعملية الإدارية (تخطيط ، تنظيم ، الرقابة وتوجيه والقيادة

اجراءات عملية تقييم الأداء:

3- تقييم المشرف المباشر:

تميل معظم المنظمات الى قيام المشرف المباشر بعملية التقييم للأداء لأسباب منها:

- المشرف المباشر اكثر قرباً الى الموظف
- المشرف المباشر اكثر قدرة على تحليل أداء الموظف
- بإمكان المشرف المباشر الربط بين العوائد المستحقة وفقاً للأداء

سلبيات تقييم المشرف المباشر:

- شعور الموظف بالتهديد لان السلطة بيد مشرفه المباشر بالثواب والعقاب
- يمثل اتصال باتجاه واحد
- يحتاج من المشرف اتقان مهارات الاتصال

4- التقييم من قبل عدد من المشرفين :

أي اشتراك مجموعة من الرؤساء في عملية تقييم بحيث يكونوا على نفس المستوى الإداري

مزايا التقييم من قبل عدد من المشرفين :

- زيادة الصدق والموضوعية

- إضافة معلومات جديدة على أداء الموظف

سلبيات هذا النوع :

زيادة التكاليف

صعوبة الحكم على آراء الموظف لتعدد الآراء

5- التقييم من قبل خبراء خارجيين :

يتم تقييم أداء الموظف من قبل خبراء خارجيين فيما يعرف بالمراجعة الحلقية ، وقد يكون المقيم واحد او اكثر ، ويستخدم في تقييم الوظائف الحساسة

مزايا هذا الأسلوب:

- عدم التحيز
- عدم اندماج المقيم الخارجي في عملية التنافس اليومي بين الموظفين

سلبيات هذا الأسلوب:

- ارتفاع التكلفة
- عدم وجود وقت كافي امام المقيم الخارجي لمعرفة ابعاد العمل
- قد ينخدع المقيم الخارجي بالمظاهر الشكلية للموظف

6- التقييم من قبل زملاء العمل:

يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون بين الموظف وزملائه علاقات عمل مستمرة ولنجاح هذا الأسلوب لابد من توفر شروط:

- توفر قدر كافي من الثقة بين الموظف وزملائه
- ان يكون الزملاء في موقع يمكنهم ملاحظة سلوك الموظف
- ان يكون الزملاء على نفس الدرجة الوظيفية

مزايا هذا الأسلوب:

يزيد متخذي القرارات بمعلومات قيمة

سلبيات هذا الأسلوب:

- لا يصلح بالمنظمات التي تتصف بالتنافس الشديد بين الموظفين
- لا يصلح عندما تكون الثقة ضعيفة بين الموظفين

7- التقييم الذاتي:

- يستعمل هذا الأسلوب من قبل الموظفين لأغراض تطوير الذات وليس من اجل اصدار الحكم على الاداء ، ويصلح في حالات التي يكون فيها الموظف منعزلاً عن الاخرين

مزايا هذا الأسلوب:

- مشاركة المرؤوسين في عملية التقييم
- تقليص فرص الصراع
- يجعل الموظف اكثر التزاماً

سلبيات هذا الأسلوب :

- التحيز الشخصي
- عدم اصدار حكم على أداء الموظف

ثانيا: تدريب المقيمين:

المحتويات التي يمكن استخدامها في برامج تدريب المقيمين:

- أسباب تطبيق النظام إدارة الأداء معلومات عن استمارة التقييم واليات النظام
- كيف نلاحظ ونسجل ونقيس الأداء
- كيف نقلل أخطاء التقييم
- كيف تجري مقابلة التقييم
- كيف ندرّب و نوجه و نرشد

وضع تقديرات الموظف:

- 1- يتم اجراء تقييم سنوي (في نهاية دورة الأداء)
- 2- يتم اجراء التقييم نصف سنوي (المراجعة النصف سنوية)
يصوي باستخدام تقييم الأداء نصف سنوي:
- مراجعة وتقدير أداء الموظف نحو التعم لتحقيق الأهداف
- اجراء التغيير والتعديل على أي اهداف او اوزان
- التخطيط لتحقيق الأهداف المتبقية

دراسة حالة:

ماهة نوع الخطأ الذي وقع فيه الرئيس المباشر عند التقييم أداء الموظف

عندما يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء موظف بناء على (الانطباع الأول)

مثال الموظف الذي يستقبله رئيسه المباشر اول يوم عمل وهو متأخر على موعد الحضور ساعة ، وخلال السنة كان الموظف ملتزم بالأوقات ، ويؤدي عمله جيداً يتم تقييمه من قبل رئيسه بناء على الانطباع الأول له انه متأخر ، هل اصبح لتقييم أداء الموظف أهيمه في الشركة

.....

معايير يمكن استعمالها لتحديد الطرف المقيم:

1- مدى توفر فرص امام
المقيم ليلاحظ أداء الموظف
، كي يقوم بجمع معلومات
دقيقة عن الموظف

2- قدرة المقيم على الحكم

3- وجهة نظر المقيم ،
تؤثر على عملية التقييم
واهداف التقييم كما ان
مركزة الوظيفي يؤثر على

أخطاء يقع فيها المقيمين:

أولاً: أخطاء مقصودة (متعمدة) :

تحدث عندما يتوع المقيمون انها ستكون اكثر فأئده لهم عند تقديم تقديرات منحرفة اكثر من انها دقيقة

امثلة على ذلك :

- إعطاء تقديرات زيادة عن المفروض ويسمى تساهل
- إعطاء تقديرات اقل عن المفروض ويسمى تعنت
- الاتجاه للمركزية: إعطاء نقاط حول المنتصف مثلاً من 50 يعطي 25 درجة

ثانياً: أخطاء غير مقصودة (غير متعمدة) ولها اشكال :

- أخطاء التشابه:

يعطي المقيمين تقديرا أداء عالية للموظفين الذين يتشابهون بالموقف ، الشخصية ، النوع

- أخطاء التناقض:

يقارن المقيم الاخرين بأداء زملائهم بدلا من المقارنة بالمستويات المحددة التي يجب ان يقيسوا على أساسها

- أخطاء تعميم الصفات الصالحة :

عندما يفشل المقيم بالتمييز بين جوانب الأداء المختلفة التي يتم تقييمها

مثال : يحصل الموظف على درجة عالية بناء ان درجة انتاجيته وادائه مرتفعة

تابع أخطاء غير مقصودة (غير متعمدة) ولها اشكال :

- التركيز على الأخطاء السلبية:

يركز المقيم في إعطاء تقديرات لأداء الموظف على أخطاء الموظف السلبية في التعامل مع العميل ويهمل القيم الإيجابية

- أخطاء الانطباع الأول:

يقوم المقيم بإعطاء احكام مؤيد وغير مؤيد مبدئياً عن الموظف ثم يتجاهل معلومات لاحقه من المؤكد انها لا تؤيد هذا الانطباع

اهم الحلول المتبعة لتقليل الأخطاء للمقيم :

- 1- نموذج التدريب الاستدلالي:
يساعد هذا النموذج في تحسين دقة المقيم في جوانب:
- تعريف المقيمين بأبعاد الأداء المختلفة 2- اكسابهم مهارات لتقديم التقييم دقيق لكل موظف
- 2- التدريب على الملاحظة السلوكية :
يركز هذا التدريب على كيفية ملاحظة وتخزين واسترجاع واستخدام المقيمين للمعلومات المتعلقة بالأداء
- 3- الاختبار الارشادي:
- يتم تسجيل التقييم في سجلات الموظف ، لذلك يتم تطبيق النظام من البداية الى النهاية
- يحتفظ المقيم بسجلات توضح أي مشكلة تواجهه
- يسمح هذا الاختبار بتحديد وتصنيف والتصحيح المبكر لاي خطأ
- يقدم هذا الاختبار معلومات عن مدى كفاءة النظام ومعرفة العقبات والصعوبات الغير واضحة

أسباب تردد المديرين لتطبيق الأداء:

- 1- الرغبة لعد الالتزام بسلوب محدد بنظام معتمد في كيفية التعامل مع المرؤوسين
- 2- الشعور بزيادة الأعباء التي يفرضها إدارة الأداء من حيث النماذج المطلوبة وعبء العمل الورقي
- 3- السعي الى تفادي المواقف التي يضطر فيها المدير المناقشة مع المرؤوسين وتقييم مستوى أدائهم
- 4- الميل الى التخفيف من القيود التي يفرضها النظام

مزايا نظام ادارة الأداء للرؤساء والمرؤوسين :

- 1- إدارة الأداء نظام يساعد على تنمية القدرات، وتحقيق الأهداف وليس مجرد نظام للحصول على نتائج
- 2- بيان الجانب الإيجابي لإدارة الأداء من حيث المشاركة بالتخطيط والتقييم

دراسة حالة عملي :

تلجأ الكثير من المنظمات الى ان يكون
التقييم للأداء سنوياً ولكن هناك
ملاحظات يجب ان تأخذ بالحسبان
ماهي؟



دراسة حالة..

- هل المعايير المستخدمة في قياس الأداء مناسبة؟ مع ذكر السبب؟
- عندما يتم قياس أداء الموظف من قبل المدير حسب علاقته الشخصية هل يعتبر هذا من مواصفات قياس الأداء؟
- عندما يتم قياس أداء الموظف من قبل المدير حسب قدرته على العمل بمدار 24 ساعة متواصلة يعتبر هذا من مواصفات قياس الأداء؟
- عندما يتم قياس أداء الموظف من قبل المدير بطرق مختلفة كل يوم ، كقياس أداء الموظف في يوم الأحد بطريقة ، ويوم الاثنين بطريقة أخرى يجهلها؟

دراسة حالة:

نفترض ان مركز خدمة العملاء الهاتفية يضم 5 موظفين يعمل كل منهم 8 ساعات، كيف يتم حساب إنتاجية كل منهم ، علماً ان اجمالي عدد الساعات الفعلية التي قضاها الموظف الأول في الرد 6 ساعات والثاني 5 ساعات والثالث 4 ساعات ؟

إنتاجية كل موظف = عدد الساعات التي قضاها على الهاتف / عدد ساعات العمل الكلية

ورقة عمل :

-عندما يقوم المدير بقياس أداء الموظفين بطرق تختلف من موظف الى اخر ، وجميع الموظفين في ذات المرتبة والمستوى ، من خلال دراسة مقرر إدارة الموارد البشرية هل هذا الأسلوب صحيح في التقييم ؟





الوحدة الرابعة:

**تطوير العاملين
كمتطلب لإدارة الأداء**

اهداف الوحدة :

1- خطوات تحسين الأداء

2- أسباب انخفاض الأداء

3- طرق تحليل الأداء

4- اساسيات تحسين الأداء

5- تطوير الموظف بالخطة التنموية

مقدمة عن تحسين الأداء:

ان عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، و هذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد. على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءا من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعا من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة.

مفهوم تحسين الأداء:

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو: الموارد البشرية

خطوات تحسين الأداء:

الخطوة الأولى: تحليل الأداء

- و يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما :
 - الوضع المرغوب : ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.
 - الوضع الحالي/الفعلي : يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

و ينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء ، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا .
لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة اغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف .

تابع خطوات تحسين الأداء:

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها. وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ و نبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخجل من مواجهة و مصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء.

أسباب ضعف الأداء :

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء .
- ضعف في التحفيز.
- ضعف في المعرفة و المهارات.
- معدات وأحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.
- ضعف في التركيز على الزبائن و المجتمع المحيط.

تابع خطوات تحسين الأداء :

الخطوة الثالثة : اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة من خلال استخدام مشاكل الأداء ومسبباته واهم الطرق لتجاوزه

الخطوة الرابعة : تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة يتم وضعها في حيز التنفيذ و اجراء عليها المراقبة والمتابعة

الخطوة الخامسة : مراقبة وتقييم الأداء

ان تكون هذه العملية مستمرة

دراسة حالة عملي:

تهدف هذه الدراسة على تسليط الضوء على تحسن أداء الموظف وعلاقتها مع الرضا الوظيفي ؟

1- هل توجد علاقة بين الرضا وبين عوامل العمل وبين أداء الموظفين؟

الحل:

المتغير المستقل : الرضا الوظيفي

يتم قياس هذا المتغير بناء على العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وهي كالتالي:

1- العوامل المرتبطة بشروط العمل (الاجر ، الترقية ،الحوافز)

2- العوامل المرتبطة بعلاقات العمل (العلاقات مع الرئيس ،العلاقة مع المرؤوسين)

3- العوامل المرتبطة ظروف العمل (ساعات العمل ،ظروف العمل المادية ، الخدمات الاجتماعية)

المتغير التابع: أداء العاملين

يتم قياس هذا المتغير وفق مؤشرين

الكفاءة : من خلال مساهمة العامل في تخفيض استغلال الموارد المتاحة

الفعالية: قدرة العامل على تحقيق اهداف المنظمة

تحديد نقاط الضعف لدى الموظف :

الأداء الوظيفي الغير مرضي: هو وجود فجوة بين الأداء الفعلي للموظف ، ومستوى الأداء المطلوب من قبل المؤسسة

هناك ثلاث أنواع أساسية من الأداء الضعيف:

- 1- محتوى العمل غير مرضي: من حيث الكمية والجودة
- 2- انتهاكات ممارسات العمل والإجراءات والقواعد : مثل التغيب المفرط والسرققة
- 3- مشاكل الموظفين الشخصية: عادة تكون مشاكل خارج العمل التي تؤثر على أدائهم في العمل

أسباب انخفاض الأداء:

1- المعرفة:

هي الأصول المهنية ، وهي متغيرة دائماً ، اذا الموظف ليس لديه معرفة او تعليم رسمي هنا يتطلب التدريب ، ويكون في فترة قصيرة نسبياً

أساليب نقل المعرفة:

- الدورات وورش العمل

- تعلم المعرفة

2- المهارات :

هي الأصول المهنية ، تتطلب وقتاً لبنائها

3- الموقف :

سمة شخصية نموذجيه مختلفة عن كل فرد ، الموقف يتغير ببطء مع مرور الوقت تدريجياً

أسباب انخفاض الأداء:

4- تنظيم بيئة العمل:

مشكلات سير العمل مثل الاختناقات والاختصارات وقضايا الاشراف والإدارة ، او أخطاء لم يتم تصحيحها

5- ظروف العمل:

مشاكل عدم تطابق الوظيفة مع الموظف ،.

طرق تحليل الأداء :

تحليل : SWOT

نقاط القوة: Strength

هي الامكانيات داخلية ذاتية موجودة فعلاً تساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة وعلى مكافحة التهديدات.

نقاط الضعف: Weaknesses

هي ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعلاً تعيق من قدرة المؤسسة على استغلال الفرص.

الفرص المتاحة: Opportunity

هي ظروف أو اتجاهات خارجية ذات أثر إيجابي على المجال الذي تتميز به المؤسسة.

التهديدات: Threaten

المخاطر أية ظروف أو اتجاهات خارجية تؤثر سلباً على المجال الذي تتميز به المؤسسة والتي قد تفقد في ظل غياب الإجراءات المدروسة إلى خسارة.

دراسة حالة عملي :

• تحليل swot لشركة لأرامكو

- فيما يلي تحليل الوضع في أرامكو السعودية سيتم تحليله باستخدام نموذج SWOT الذي يعد وسيلة لتحليل البيئة الإدارية والتشغيلية للشركة، في المصفوفة سيتم تصنيف الموارد الداخلية للشركة التي لها تأثير إيجابي على الشركة على أنها "نقاط قوة" بينما سيتم تصنيف تلك الموارد الداخلية التي لها آثار سلبية على الشركة على أنها "نقاط ضعف"، والعوامل الخارجية التي لها تأثير إيجابي ستتم تسميتها على أنها "فرص".
- في حين أن العوامل الخارجية التي لها آثار ضارة على الشركة سوف تسمى "تهديدات"، بعد إعداد المصفوفة، سيكون من المهم التفكير في أسئلة مثل كيف يمكن لشركة أرامكو السعودية زيادة نقاط القوة؟ كيف يمكن للشركة التغلب على نقاط ضعفها؟ كيف يمكن لشركة أرامكو السعودية تقليل التهديدات من خلال الاستفادة من الفرص؟

فيما يلي نقاط قوة ونقاط ضعف والفرص والتحديات قومي بعمل تحليل سوات لهذه النقاط :

- الاكبر في العالم من حيث الطاقة الإنتاجية الاحتياطية
- الوصول إلى موارد إنتاج النفط والغاز الرخيصة
- تقنيات متطورة في مجال التنقيب والإنتاج وكذلك الموظفين المتحمسين
- علاقات ممتازة مع الحكومة
- القدرة التحويلية ضعيفة نسبيا
- الاعتماد الكبير على النفط الخام باعتباره السلعة الوحيدة
- أزمة إمدادات الغاز المحتملة
- انخفاض محتمل في الطلب العالمي على النفط بسبب ارتفاع أسعار النفط



الحل:

نقاط القوة

الأكبر عالمياً في انتاج الطاقة الإنتاجية الاحتياطية

الحصول على موارد غاز وبنفط رخيصة

الفرص

تقنيات متطورة في مجال التنقيب والإنتاج وكذلك الموظفين المتحمسين

علاقات ممتازة مع الحكومة

نقاط الضعف

القدرة التحويلية ضعيفة نسبياً

الاعتماد الكبير على النفط الخام باعتباره السلعة الوحيدة

التحديات

أزمة إمدادات الغاز المحتملة

انخفاض محتمل في الطلب العالمي على النفط بسبب ارتفاع أسعار النفط

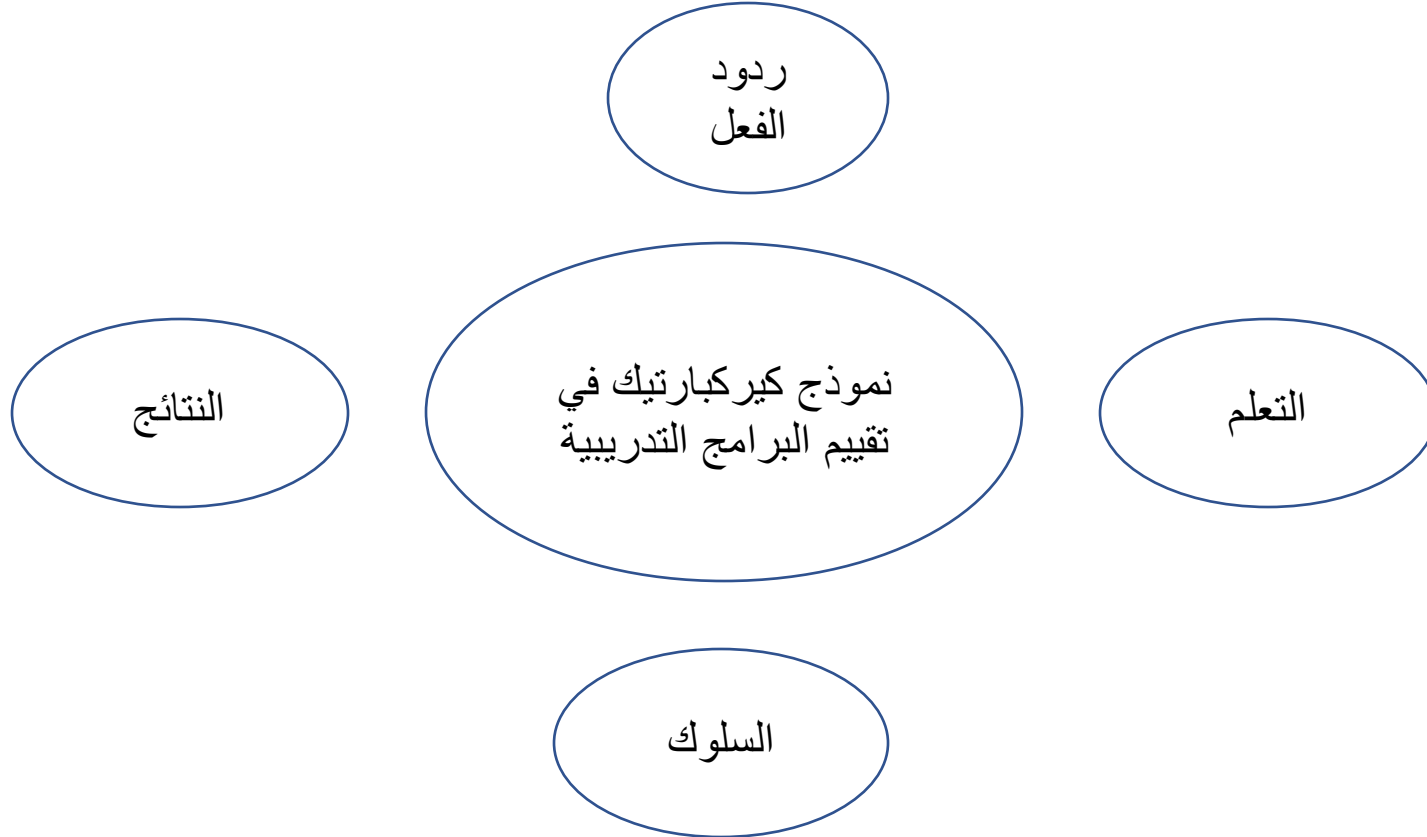
اساسيات تحسين الأداء:

1. يتم تحديد نقاط تحسين الأداء و الفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل
2. يتم تطوير خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي قمت بتحديدھا.
3. العمل على تأسيس الطريقة مثلى في إنجاز العمل.
4. الالتحاق بالبرامج التدريبية لتحسين مهاراتك.
5. قياس التقدم الحاصل في مهارات بعد الإجراءات المتخذة.
- 6-مراجعة كل العمليات التي قمت بها وقيم نتائجھا.
7. وضع خطط للتطوير و التحسين المستمر للأداء.

كيف يتم تقييم البرنامج التدريبي ومتابعته:

- 1- يتم قياس مدى نجاح وكفاءة البرنامج التدريبي في تحقيق الأهداف.
- 2- قد تكون متابعة البرنامج التدريبي اثناء تنفيذ البرنامج ، او المتابعة نتائج التدريب بعد الانتهاء
- 3- هناك نماذج فكرية تحاول ان تتصف المستويات او الجوانب التي يشملها التقييم واشهر هذه النماذج نموذج دونالد كيركبارتيك

ردود الفعل: هل يرضي المشاركون عن البرنامج التدريبي؟
التعلم: ماذا تعلم المشاركون في لبرنامج؟
السلوك: هل غير المشاركون سلوكهم نتيجة تعلمهم؟
النتائج: هل يؤثر تغير السلوك على المنظمة تغييراً ايجابياً؟



دور الرئيس في عملية تطوير و تحسين الأداء:

يجب على المدير الحرص على تنفيذ استراتيجيات الأداء و متابعتها، ويمكن تلخيص دوره بالخطوات التالية :

1. تحديد المشكلة وتحليل الموقف.
2. طلب المشورة المتخصصة و عمل التقييم اللازم.
3. وضع وتحديد الأهداف
4. تحديد المدخلات اللازمة.
5. التطبيق والتعزيز (زيادة السلوك الإيجابي وتقليل السلبي)
6. المتابعة الدائمة وإعادة التقييم والمشورة.

التوصيات التطويرية لأداء الموظف:

- 1- تحديد جوانب الأداء المطلوب تحسينها
- 2- تحديد مستوى الأداء المتوقع
- 3- تحديد مصادر التي ستقدمها لمساعدة الموظف وتحديدتها
- 4- تقديم مصادر إضافية مثل دليل الموظف

تطوير الموظف من خلال خطة تنمية شخصية :

الخطة التنموية:

تحديد جوانب القوة وزيادة تطويرها وتعزيزها وجوانب الضعف عند الموظف التي تحتاج الى تحسين

اهداف الخطة التنموية:

- تحسين الأداء في الوظيفة الحالية
- مساندة الاداء في الوظيفة الحالية ، من خلال أدوات تساعد الموظف على تأدية مهمته
- اعداد الموظف للتقدم المهني، من خلال خطة توضح السلوكيات والكفاءات
- اثراء خبرة الموظف العلمية، من خلال تعلم الموظف مهارات جديدة .



1- المهارات والمعارف التي يتم اكتسابها ، ولابد هنا معرفة المصادر التي تستخدم لتحقيق الأهداف

2- لا تتضمن الخطة المنتج النهائي

محتوى خطة التنمية:

الرفع بتقرير الأداء الى إدارة الموارد البشرية :

1- اعداد تقارير الأداء:

وهي تقارير ذات أهمية لأنها ترتبط بإنجاز انساني ، يمارس من خلال جهود فكرية وجسمية وإنسانية بصورة متكاملة ومتفاعلة،

2- طريقة اعداد تقارير الأداء :

- ينبغي تعديل المعايير بشكل دوري وفق ظروف العمل ومتطلباته
- ان تتصف المعايير بالمرونة

- ان يراعي في وضع المعايير العوامل البيئية (ظرف العمل)

- مشاركة العاملين في عملية تصميم ولتقييم الاداء لتحقيق الرضا الوظيفي

- تجنب الاتجاه التقليدي كالعقاب



عوامل نجاح تقارير الأداء:

1- معايير الأداء:

ينبغي تعديل معايير بشكل دوري وفق متطلبات وظروف العمل اما بتخفيضه او رفعها لتتناسب مع قدرات العاملين

2- المعرفة الجيدة بالوصف الوظيفي:

- ينبغي ان يبني نظام الوظائف على الوصف الوظيفي، ومواصفات الوظائف
- ينبغي ان تأخذ نظام تقييم الأداء باعتبار المحتويات العمل وعناصر الأساسية للوظائف المراد تقييمها

3- أساليب القياس:

- ينبغي ان تتوافر أساليب قياس متنوعة ، تحتوي على عنصري الصدق والعدالة

استراتيجية المناظرة



فكر ، استنتاج ، ناقش :-

ورقة عمل:

عندما يكون مستوى اداء الموظف يفوق التوقعات
فما هو نوع التطوير الذي يتم اتباعه مع هؤلاء
الموظفين؟

عندما يكون مستوى اداء الموظف يلبي التوقعات
فما هو نوع التطوير الذي يتم اتباعه مع هؤلاء
الموظفين؟

عندما يكون مستوى اداء الموظف بحاجة الى
تحسين فما هو نوع التطوير الذي يتم اتباعه مع
هؤلاء الموظفين؟



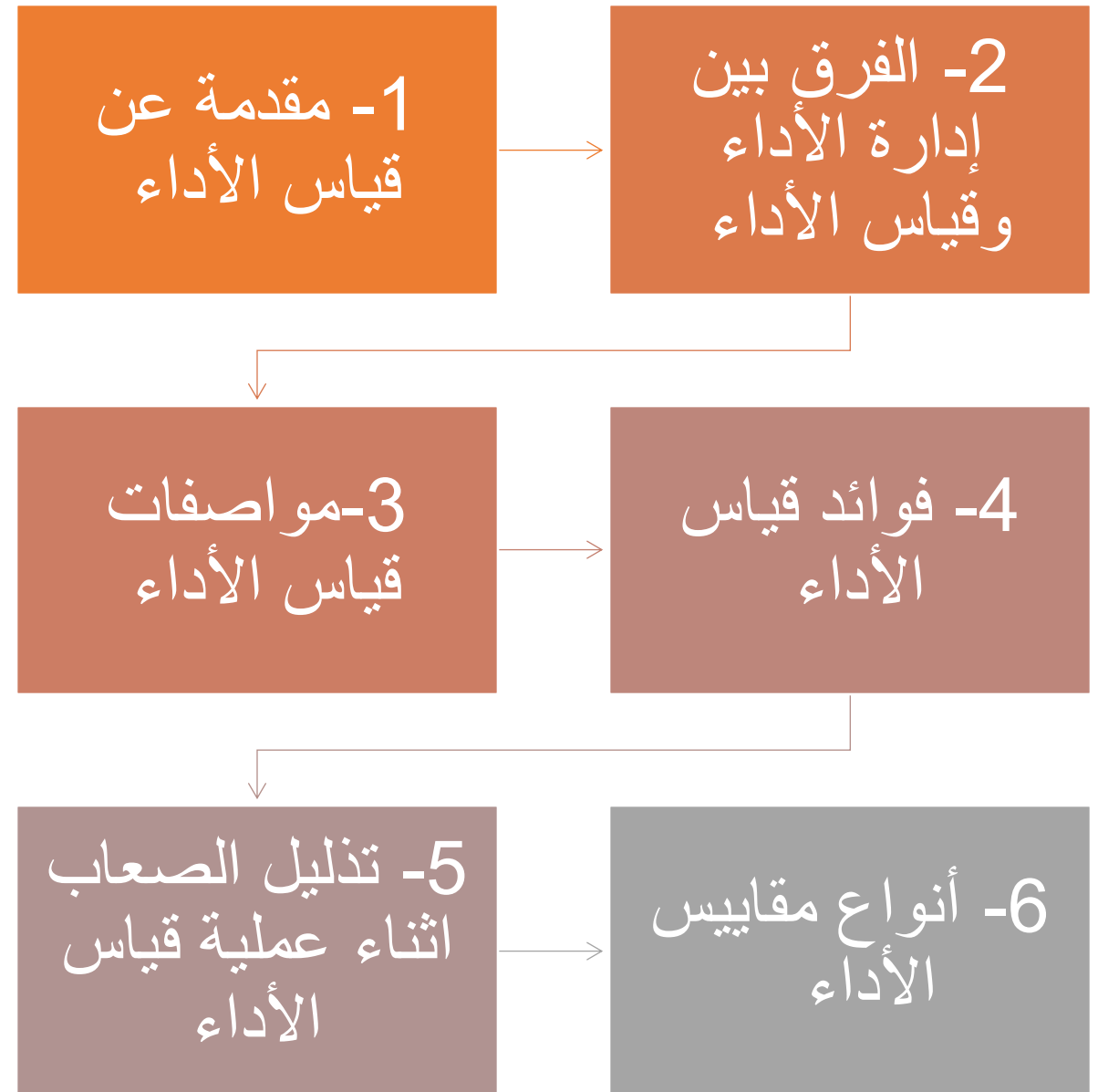


الوحدة الخامسة

قياس الأداء



اهداف الوحدة:



قياس الأداء:

مفهوم القياس:

هو وسيلة التي من خلاله نستطيع معرفة ما يحدث في واقع العمل بشكل كمي او رقمي

مفهوم قياس الأداء:

هي عملية تحديد مآتم تحقيقه من تقدم ونجاح ونوع حجم القصور في الأداء ، ويتم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء المتفق عليه

هو نشاط يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة من الأداء والنتائج الفعلية وتقضي الانحرافات عن الخطط الموضوعة لإدارة الاداء

أهمية قياس الأداء:

- 1- تهتم المؤشرات بدراسة ظروف العمل وأثرها على الوقت والتكلفة.
- 2- هتم المؤشرات بإظهار هيكل تنظيمياً وتطويره ليتماشى مع أسلوب البرامج والأداء.
- 4- هتم مؤشرات الأداء بتحليل العمل الحكومي الذي يقود إلى تحديد الوقت المعياري ومقدار التكاليف اللازمة والطريقة السليمة لأداء العمل

أنواع مقاييس الأداء:

أ) طرق التقليدية لقياس الأداء العنصر البشري:

طريقة التدرج البياني

طريقة الترتيب

طريقة التوزيع الاجباري

طريقة القوائم

طريقة التقييم بحرية التعبير

طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين

(ب) طرق حديثة
لقياس أداء العاملين
:

-طريقة التقييم على أساس النتائج

-طريقة الوقائع (الاداءات) ذات الأهمية
القصوى

-طريقة البحث الميداني

-طريقة التقدير الجماعي

الطرق الحديثة لقياس وتقييم اداء الموظف:

1- التقييم على أساس النتائج:

تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج او ما احرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه هذه الطريقة تلتقت نجاح في بعض المنشآت الدول المتقدمة ومن خصائصها:

-التعاون بين الرئيس والمرؤوس : من خلال تحديد الأهداف والنتائج المطلوبة والمدة لاجتيازها

- تقديم النصائح و الارشادات من قبل الرئيس للعامل خلال أداء العامل للعمل ، لتأكد من انه يسير على نفس الخطة

- الاجتماع الدوري بين الرئيس والمرؤوس لدراسة مشاكل الأداء

2- طريقة الوقائع ذات الأهمية القصوى:

قياس أداء العامل في ضوء وقائع جوهرية او اعمال هامة قام بها خلال فترة التي يتم تقييم ادائه ، وتتطلب هذه الطريقة قيام الرئيس بتسجيل الوقائع في سجل هام للموظف

3- طريقة البحث الميداني:

تعتمد هذه الطريقة على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الموارد البشرية ، في عملية قياس أداء العاملين ويتم الحصول على البيانات شفهيأً دون استخدام نماذج

4- طريقة التقدير الجماعي:

قياس أداء الموظف من قبل لجنة تتكون من عدة أعضاء يكون احدهم رئيس المباشر للموظف ، ويجب عند اختيار أعضاء اللجنة ان يكونوا يعرفون العامل وطبيعة عمله

تقييم طرق قياس أداء العنصر البشري:

1- ان استخدام اكثر من
طريقة من طرق تقييم
الأداء كفيل بإعطاء عملية
تقييم تتوفر فيها موضوعية

2- ان واضعي طرق تقييم
الأداء يجب ان يراعوا
توفر عاملي الصدق
والثبات

خصائص الطرق التقليدية لقياس أداء العنصر البشري:

1- ان اغلب هذه الطرق تعتمد على سلطة التي يتمتع بها المشرف

2- تلك الطرق تغلب عليها صفة العقابية ، تمثل تهديداً مباشراً لامن الافراد

3- التعقيد صفة تغلب على الطرق بسبب القوائم الطويلة من الصفات والخصائص المطلوب بحثها

ورقة عمل :



من خلال دراسة خصائص الطرق التقليدية ، استنتج خصائص الطرق الحديث لقياس الأداء:

1- المرونة والبساطة في الطرق الحديثة وخطواتها المختصرة والمفيدة

2- تغلب عليها صفة تعزيز النقاط الإيجابية في الموظف ولوقوف ومعالجة النقاط السلبية

3- تعتمد على طرق موضوعة من قبل إدارة الموارد البشرية ،

الفرق بين ادارة الأداء وقياس الأداء :

قياس الأداء	إدارة الأداء
يزود فقط بالبيانات والمعلومات عن وضع المنظمة ومدى نجاح مشاريعها واستراتيجياتها	هو عملية تحسين الأداء بعد الحصول على البيانات والمعلومات ويتكون من اربع عناصر (تخطيط ، تنظيم، توجيه ، رقابة او تقييم)

مواصفات قياس الأداء:

- 1- ان يكون سهل الاستخدام
- 2- ان يكون موضوعياً
- 3- ان يكون واقعي عملي
- 4- ان يكون ثابتاً واضحاً
- 5- ان يكون له صفة العمومية والاستقرار
- 6- ان يكون قادراً على التعبير الشامل والدقيق

فوائد قياس الأداء:



مشاكل قياس الاداء:

1- ذو طبيعة قصيرة المدى:

- عدم اهتمام المدير بأهمية استخدام قياس الأداء الذي يعكس أداء مرؤوسيههم
- عدم توفر وقت لإجراء تحليل طويل المدى

2- الخلط بين الوسائل والاهداف :

-الهدف: غاية مطلوب تحقيقها

- الوسيلة : أدوات تستخدم لتحقيق للهدف

3- السلوك التعويضي:

عندما يكون الهدف من أجزاء قابله للقياس الكمي ، وأجزاء غير قابلة للقياس لذلك يتجه المديرين لقياس الأجزاء القابلة للقياس الكمي ، وإهمال الأجزاء الغير قابلة للقياس

مقترحات لتذليل الصعوبات قياس الأداء :

1- صياغة
اهداف محددة
قابلة للقياس

2- فك التداخل
والازدواجية في
المهام

3- تبني ضوابط
قائمة على
الشفافية

أنواع مقاييس الأداء:

- 1- مقاييس كمية : تتعامل مع الاحصائيات الرقمية
- 2- مقاييس تطبيقية : تتعامل مع عمليات الإدارة
- 3- مقاييس توجيهية : توضح اذا كان الأداء يتحسن ويتقدم او العكس
- 4- مقاييس الكفاءة : التكلفة والزمن ، تتعلق بالموارد الطبيعية والبشرية والمالية
- 5- مقاييس الفعالية : تحقيق الأهداف وفق المتطلبات
- 6- مقاييس انجاز العمل : أي حجم العمل الذي تم إنجازه

دراسة حالة عملي:

حددي نوع المقاييس من خلال الأمثلة التالية:

1- انتاج 150 وحدة من منتج معين خلال يوم واحد؟

2- انتاج 200 وحدة من منتج معين ، بجودة عالية ، مع تقليل التالف من هدر الموارد؟

3- انتاج 300 وحدة من منتج معين ، خلال يومان ، وبمستوى معين من الدقة ، على ان لا يتجاوز التالف من المنتجات 4 وحدات؟



خطوات قياس الأداء:

- 1- تحديد نتائج الأهداف التي يجب ان تراقب
- 2- صياغة معايير محددة لقياس الأداء
- 3- قياس الأداء الحالي باستخدام معايير محددة
- 4- مقارنة نتائج الأداء بالمعايير
- 5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

مستويات قياس الأداء:

لأداء الفردي:

الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، ويتم تقييم الرئيس بناء على الوقت و التكلفة والجودة

أداء الوحدات التنظيمية:

الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي تضطلع بتنفيذه في المؤسسة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة ويتم تقييم المنظمات بناء على نظم الإنتاج ونظم الاتصالات

المعايير:

وهو ما يتم القياس بناء عليه ، وهو الإنجاز المخطط او المنفذ .

مواصفات المعيار الجيد :

1- محددًا وقابل للقياس

2- مرتبط بالأهداف والخطط

3- ممكناً وواقعيًا

4- موضوعيًا

1- صدق المقياس:

ان تكون العوامل الداخلية في المقياس تعبر عن العناصر التي تتطلب العمل بدون زيادة او نقصان

حالات يكون فيها المقياس غير صادق :

- عدم احتواء المقياس على العوامل الأساسية في الأداء (يسمى خطأ بصور القياس)

- احتواء مقياس الأداء على مؤشرات خارجية عن إرادة الفرد (يسمى تلوث المقياس)

2- ثبات المقياس:

ان تكون نتائج الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً أو اختلاف نتائج القياس باختلاف مستوى أداء الموظف ، وهذه حالة طبيعية

يشترط في المعايير
مهما كان نوعيتها
ان يكون دقيقاً في
التعبير عن أداء
الموظف ، لذلك
يتميز بخصائص :

يشترط في المعايير
مهما كان نوعيتها
ان يكون دقيقاً في
التعبير عن أداء
الموظف ، لذلك
يتميز بخصائص :

3- التمييز:

درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في
مستويات الأداء ، مهما كانت بسيطة

فيتميز بين أداء الفرد ، وأداء مجموعة الافراد

4- سهولة استخدام المعايير:

أي إمكانية استخدامه من قبل الرؤساء بالعمل

مناقشة تقارير قياس الأداء مع الموظفين :

- 1- تبدأ عملية تحليل تقارير تقييم الأداء بمناقشة العاملين في تقارير تقييم أدائهم
- 2- ظهور ردود فعل عكسية من قبل الموظفين ذوي الأداء المنخفض الذي ينتج عنه مشكلتان هي:

- تدمير المرؤوس مما يدفعه الى تخفيض مستوى أدائه
- اتخاذ موقف سلبي او منعزل من العمل والمدير لانخفاض رغبة الموظف عن العمل

ورقة العمل:

مثال لكيفية احتساب تقدير العام لداء موظف على وظيفة الاشرافية ؟

الخطوة الأولى: احتساب اجمالي التقدير الموزون للأهداف

الهدف	الوزن النسبي	التقدير	التقدير الموزون
الهدف 1	$100 \div 20 = \%20$ $0.2 =$	2	$0.4 = 2 \times 0.2$
الهدف 2	$100 \div 10 = \%10$ 0.1	2	$0.2 = 2 \times 0.1$
الهدف 3	$100 \div 20 = \%20$ $0.2 =$	5	$1 = 5 \times 0.2$
الهدف 4	$100 \div 30 = \%33$ 0.3	2	$0.6 = 2 \times 0.3$
الهدف 5	$100 \div 10 = \%10$ $0.1 = 100 \div 10$	5	$0.5 = 5 \times 0.1$
الهدف 6	$100 \div 10 = \%10$ $0.1 = 100 \div 10$	4	$0.4 = 4 \times 0.1$



الوحدة السادسة
إدارة فرق العمل

اهداف الوحدة :

1-مقدمة عن إدارة اداء فرق العمل

2- أنواع فرق العمل

3- تحديات إدارة أداء الفرق

4- قياس أداء الفرق

5- الفرق بين الأداء الضمني ،وأداء المهمة

6- مداخل قياس السلوك

مقدمة عن فرق العمل :

مفهوم فريق العمل :

هو التفاعل اثنان او اكثر من الناس بشكل متبادل ويتشاركون بهدف ذات قيمة او مهمة

امثلة على فرق العمل :

على مستوى المديرين الأعلى يعملون معاً وجهاً لوجه بشكل منظم وبهدف تحقيق الأهداف مشتركة

لا يجب ان تكون فرق العمل دائمة او في موقع جغرافي واحد ولا يضطروا للمقابلة ويحتاجون بعضهم لبعض ويشتركوا في اهداف مشتركة

لماذا تعتبر الفرق شائعة في العمل :

- 1- ضغوط العمل المتزايدة ، والمنافسة العالمية ، مثل تحسين جودة المنتجات
- 2- إعادة الهيكلة للمنظمات أدى الى تقليل المستويات داخل المنظمة او خارجها او الهيكل التنظيمي
- 3- أصبحت المنتجات والخدمات معقدة جداً ، وأصبحت ضرورية لفريق العمل او العمل الجماعي
- 4- التغيير في بيئة العمل المتسارع بحاجة الى فرق عمل لمواجهة التغيير باستمرار

أنواع الفرق:

تصنف فرق العمل على أساس درجة التعقيد من المهام الروتينية الى غير روتينية والنتائج يتم تقييمها بسهولة بعد أداء المهمة بالنسبة للمهام الروتينية ، والمهام الغير روتينية تكون غير معروفة وعملية تقييمها غير دقيقة والنتائج طويلة يصعب تقييمها

1- فرق العمل والخدمات:

هي فرق متفاعلة مشتركة في مهام روتينية متضمنة مهام التصنيع او الخدمات مثال: مجموعة من الافراد العاملين ، في خط الإنتاج مشترك في مصنع سيارات (وفي هذه الحالة الافراد يعملون معاً لبعض الوقت ، ويعرفون بعض جيداً ويتشاركون ففي مجموعة من المهارات المتشابهة

2- فرق المشاريع:

فرق المشاريع موجودة لأغراض محددة ، ومن المتوقع او تزول ، وتتفكك بعد اكتمال مهمتهم المحددة وهي عادةً مهام غير روتينية ، ومن الممكن ان يعملون معاً ، ومن مناطق جغرافية متباعدة ولا يتقابلوا ويكون مهاراتهم عالية

مثال: الفريق الذي صمم اول كمبيوتر او تصميم لسيارات

3- فرق الشبكة:

هي عبارة عن افراد غير محدودين بوقت وحيز بحدود تنظيمية ، وعادة يكون افراد فريق العمل على اتصال ، من خلال الاتصال عن بعد (الاتصالات التليفونية) وتكنولوجيا الاتصالات ويكونوا متفرقين جغرافياً ويتصلوا ايضاً عن طريق البريد الالكتروني ومؤتمرات الفيديو وعملهم غير روتيني ويكونوا عمال دائمين او مؤقتين

مثال: رواد الفضاء

توحيد اهداف الفريق:

- أ- الهدف : هو الغاية التي ينسق الجميع جهودهم لتحقيقها، وأول العناصر واهمها، ويعتبر غياب الهدف ضياعاً كاملاً لفرص العمل
- ب- القواعد العامة للعمل الجماعي:
هناك قواعد عامة تحكم حركة فريق العمل وتميزه عن المجموعات العشوائية ومن هذه القواعد :
 - التفاعل: هو التلاحم بين أعضاء الفريق والعمل المشترك بينهم فالمشاركة تعني ان الجهد المطلوب لتحقيق الهدف هو جهد مشترك
 - الأدوار: وهي التوقعات التي يعقدها الفرق على كل عضو من أعضائه
 - أي لكل عضو دور في تحقيق الهدف
 - الأعراف: هي قواعد العامة التي تحكم تصرفات الأعضاء ، وتحدد ما الذي يصح فعله
 - المشاعر: رابطة نفسية تجمع أعضاء الفريق ليتمكن العمل كمجموعة متجانسة

دراسة حالة:

1- زبائن التخفيضات: رغم كونهم مجموعة اشخاص ذوي اهداف متشابهة ، ويجتمعون في مكان واحد للقيام بأنشطة متشابهة الا انهم يفتقدون اغلب عناصر ديناميكيات العمل الجماعي؟

العنصر	متوفر	مثال
1- الهدف	نعم	الأهداف الفردية متباينة ، ليس هناك هدف موحد للمجموعة
2- التفاعل	لا	لا يوجد تفاعل بين الافراد في نشاط مشترك ، الكل هنا يبحث بنفسه عما يري
3- الادوار	لا	لا يوجد توزيع للأدوار وليس هناك التزام من أي فرد بدور يقوم به لخدمة الاخرين
4- الاعراف	نعم	توجد مجموعة من الأعراف ما يليق ومالا يليق، أي من يتناول القطعة أولا فهو احق بشرائها
5- المشاعر	لا	لا يتناول الأشخاص أي مشاعر بينية ، أي لا يشعر البعض بوجود البعض

دراسة حالة:

مجموعة زملاء العمل، مجموعة من الأشخاص يجمعهم مكان عما مشترك وتتوفر لديهم اغلب ديناميكيات العمل الجماعي ولكنه قد يكون فريقاً فعالاً

العنصر	متوفر	مثال
1-الاهداف	نعم	اهداف الوحدة /القسم
2-التفاعل	نعم	وفق نظم واجراءات العمل
3-الادوار	نعم	وفق الوصف الوظيفي
4-الاعراف	نعم	التواكب مع ثقافة المؤسسة
5- المشاعر	نعم	مختلطة (إيجابية، وسلبية)

أنماط اعضاء الفريق:

أولاً: صفات نمط الفريق الفعال: هي مجموعة من الصفات التي يتحلى بها أصحاب هذا النمط

وتؤدي الى المساهمة بصورة ايجابية في إنجاح العمل

ثانياً: صفات نمط فريق غير فعال: هي مجموعة من الصفات التي ينزلق بها أصحاب النمط تؤدي الى المبالغة في أداء دوره اكثر من اللازم تؤدي الى عرقلة العمل الجماعي



1- النمط الأول : المساهم

المساهم الغير فعال	المساهم الفعال
يغرق في التفاصيل الدقيقة	1- يشارك الاخرين بكل ما لديه من موارد ومعلومات
لا يقبل التفاهم في يتعلق بمعدلات العمل	2-يساعد الفريق في حسن استخدام الوقت والموارد المتاحة
يهتم كثيرا في مناخ العمل يهتم كثيراً	3- يدفع الاخرين لإرساء معدلات أداء مرتفعة

النمط الثاني: المتصل

المتصل الفعال	المتصل غير فعال
1- يشيع الحمس والشعور بأهمية العمل الجماعي	يهمل احتياج العمل
2- يلخص نتائج المناقشات ويبرز نقاط الاتفاق	لا يهتم بالتخطيط او الإنجاز
3- يساعد الاخرين في التعرف على بعضهم	يتخذ قرارات وفقاً لمصالح الافراد

خصائص الفريق الفعال:

- 1- وضوح الهدف: جميع أعضاء الفريق يعرفون الهدف بوضوح الذي اجتمو من اجل تحقيقه
 - 2- المناخ الغير رسمي: يستمتع أعضاء الفريق الفعال بوجودهم سوياً سواء في اجتماعات الفريق او خارجها
 - 3-المشاركة : ينبغي على كل عضو في الفريق المشاركة الإيجابية في العمل وابداء الراي
 - 4-الاستماع: إعطاء المتحدث كامل الفرصة للتحدث مع الاصغاء الإيجابي له
- الاختلاف المتحضر: الاستماع والاحترام المتبادل لا يعني التنازل عن الرأي وانما الحرية في اختلاف الأسلوب

صفات القائد الناجح لمجموعات العمل:

- القيادة الديمقراطية
- الإدارة بحب
- الثقة بأعضاء فريق العمل
- مهارة القناع الاخرين
- مهارة فهم لغة الجسد
- مستوى عالي من المهارات الإدارية
- فن إدارة الصراع

تحديات إدارة أداء الفرق:

أصبحت المنظمات تعتمد على إدارة الفريق ولم تغير نظام التقييم الفريق بل استمرت على تقييم أداء الفردي للأفراد ولم تركز على تقييم الأداء كالفريق وهذا من أه التحديات التي تواجه إدارة أداء الفرق بالإضافة الى تقديم مكافآت فردية وليس للفريق كامل وهذا يؤثر سلباً ، على أداء الفريق العمل

تفادي التحديات في ادره فريق العمل من خلال الاخذ بالاعتبار كيفية تقييم الأداء الفردي النسبي وتوازن بين أداء الفرد وأداء الفرق

الصراع داخل فريق العمل

هناك من يتعامل مع الصراع كحالة مرضية ، ويحتاج الى تشخيص وعلاج، وهناك من يتعامل معه كونه ظاهرة طبيعية ، الا انه من الممكن ان يكون الصراع بناء وذو فائدة للفرد والجامعة والمنظمة وبالتالي يمكن ادارته واستثماره

ورقة العمل:

ماهي الأساليب التي يمكن بها إدارة الصراع وخاصة في
بيئات العمل؟



قياس أداء الفرق:

- الكفاءة : مدى اشباع النتائج للمساهمين في الفريق تشمل (الجودة ، الكمية ، التكلفة ، الوقت)
- الفعالية: مدى مساندة عمليات الفريق الداخلية في تحقيق النتائج وتشمل على الاتصال ، التدريب ، التعاون، صنع القرار)
- التعليم والنمو: مدى القدرة على تعلم الفريق مهارات جديدة وتشمل تحسين الأداء ، الابداع، التحسينات العملية)
- إرضاء رغبات افراد الفريق : مدى رضا افراد الفريق عن فريق العمل وتشمل العمل الجماعي ، والنمو في فريق العمل)

بعد قياس أداء الفريق يتم مكافاة الفريق بنفس طريقة مكافاة الافراد ويكون على أساس التعاون بين أعضاء الفريق بالإضافة الى مكافاة الفردية ويجب ان تكون المكافاة ملحوظة ومنتوقعة

تأثير السلوك على أداء العاملين:

مميزات السلوك في الأداء :

- 1- ذو طبيعة تقييمية ، أي يمكن الحكم على السلوك سواء إيجابي او سلبي
- 2- هناك سلوكيات لها القدرة على إعاقة وتحقيق الأهداف

معايير السلوك او العوامل المحددة للسلوك:

لماذا يختلف أداء المهمة من شخص الى اخر ..

الدافع :
يتضمن ثلاث أنواع من
السلوك :
1- اختيار الأداء : الرغبة
في اختيار المجهود
2- اختيار مستوى الأداء :
سأبذل قصارى جهدي ، او
سأعمل بدون مجهود
3-الإصرار على السلوك

المعرفة الاجرائية:
المهارات الشخصية
والحركية والمعرفية لأجراء
المهمة

المعرفة الصريحة :
المعلومات المتعلقة بتنفيذ ،
المهمة ومبادئها

الفرق بين الأداء الضمني وأداء المهمة :

أداء المهمة :

- 1- يختلف باختلاف الوظائف
- 2- محتمل ان يكون محدد الدور
- 3- الاهتمام او الركائز
(القدرة والمهارة)

الأداء الضمني:

- 1- متشابه بكل الوظائف
- 2- ليس محتمل ان يكون محدود الدور
- 3- الاهتمام بالركائز
- (شخصية الفرد)

مداخل قياس السلوك:

أولاً: مدخل الصفات

الصفات الشخصية مثل القدرات المعرفية والشخصية وهناك بعض التحديات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الأداء يركز على الصفات الشخصية وهي كالتالي:

- الصفات الشخصية لا تكون تحت سيطرة الافراد وغالباً تكون ثابتة ، على مدار الحياة وفي هذه الحالة يشعر بأن النظام قائم على أسس غير عادلة
 - حقيقة ان الافراد لديهم صفات محددة مثل الذكاء وليس بالضرورة ان يؤدي الى نتائج مرغوبة وسلوكيات مرغوبة
- مثال: عدم وجود التعاون بين افراد المجموعة

ثانياً : مدخل السلوك

هذا المدخل يؤكد على ما يقوم به الموظفون من سلوكيات قي تأدية العمل ولا ينظر الى الصفات الشخصية ولا نتائج هذا السلوك

خطوات بناء نظام مبني على السلوكيات :

1- تحديد الكفاءات :

الكفاءة عبارة عن مجموعة مقاسة من المعرفة والمهارة والقدرات

أنواع الكفاءة :

1- كفاءة أولية :

تأدية الوظيفة بمستويات بسيطة على ادنى حد

2- كفاءة التميز:

تفرق بين المؤدي البسيط والمميز

2- تحديد المؤشرات:

المؤشر: عبارة عن السلوك الذي لو تم القيام به يفترض ان الكفاءة موجودة
مثلاً: أستاذ جامعي يقوم بإلقاء محاضرة في اوقاتها ومواعيدها المحددة : يدل على وجود
كفاءة

3- اختيار نظام قياس ملائم :

نظام المقارنة: مقارنة كفاءة موظف بموظف اخر

نظام المطلق: مقارنة كفاءة الموظفين بمستويات أداء محددة

ثالثاً: مدخل نتائج السلوك:

هو قياس السلوك خلال اثار متبقية ، دون ملاحظة اثناء حدوثه
قياس الأداء باستخدام نتائج السلوك يمر بعدة خطوات :

- تحديد المسؤوليات: هي الجوانب المختلفة التي من المتوقع ان يركز عليها الموظف
- تحديد الأهداف لكل منها: لكل مسؤولية هدف ، ويجب ان تتصف الأهداف بخصائص معينة (محددة ، يمكن قياسه، متفق عليه ، ذات توقيت محدد)
- تحديد مستويات الأداء: هي مجموعة مصممة لمساعدة الموظف على فهم الى أي مدى تم تحقيق الأهداف ، ويجب ان نركز في تحديد المستويات على ابعاد الجودة من حيث (النوع، الكمية، الوقت) .

تم الانتهاء من مقرر إدارة الأداء

بحمد الله وتوفيقه،،

أتمنى لكم التوفيق والنجاح ،،



المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني
Technical and Vocational Training Corporation