



المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني  
Technical and Vocational Training Corporation



مَعْهَدُ آفَاقِ الْقَادِةِ الْعُلَيِّيِّ لِلتَّدْرِيبِ  
APAQ ELQADA HIGHER TRAINING INSTITUTE

مقرر / إدارة الأداء

الدكتور / أكرم الحاج

الوحدة الاولى

مقدمة عن إدارة الاداء

- ❖ مفهوم إدارة الاداء.
- ❖ اهمية ادارة الاداء
- ❖ تطور ادارة الاداء

## مفهوم تقييم الأداء :

- هو العملية التي يتم بمقتضاها يتم قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقويم.
- هو معرفة درجة إتقان الموظف للعمل المكلف به.
- هو الإجراء المنظم للتقويم أداء الموظف حاليا، وإمكانية تطويره مستقبلا.

### ❖ يساعد تقويم الأداء المنظمة في:

- ١- التأكد من عدالة المعاملة بين جميع العاملين في ما يتعلق بالمكافئات والترقيات.
- ٢- تحديد أصحاب الانجازات بغية اتخاذ قرارات بترقيتهم .
- ٣- مساعدة المشرف على العمل على وضع خطوات تحسين الأداء بالاتفاق مع الموظف.
- ٤- توفير تغذية عكسية عن أداء الإفراد ( معرفة ايجابيات وسلبيات الأداء ).

❖ يعد أساس التوجيهات التي يقدمها الرؤساء للمرؤوسين أثناء العمل.

• أهداف عملية تقويم الأداء واستخداماتها المختلفة :

❖ الأهداف الإدارية:

- ١- قرارات الترقية و النقل وتخفيض المرتبة.
- ٢- قرارات تجديد العقود أو إنهائها. ~> تجديد العقود لمن يستحقها وإنهاها لمن لم يستحق .
- ٣- صرف المكافآت التشجيعية. ~> لمن يستحقها .
- ٤- قرارات التحاق الموظفين ببرامج التدريب والتطوير. ~> أي أوجه قصور موجودة في تقييم الأداء الوظيفي هي وسيلة لبرنامج التدريبية والتطويرية لتحسين أداء الموظف .
- ٥- إعادة النظر في إجراءات الاستقطاب والاختيار.~> إذا كانت تقويم الأداء ضعيفة عن أشخاص فقد يكون قد تب استقطاب أشخاص غير مناسبين ، فيتم تغيير الاستقطاب أو تغيير المكاتب التي استقطب فيه الأشخاص .

❖ أهداف التوجيه والإرشاد:

- ١- إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين.
- ٢- إرشاد الموظفين إلى البرامج التدريبية وإعادة التأهيل. ~> إذا كان شخص متخصص في اللغة العربية ولكنه متميز في الكمبيوتر ، فيعاد تأهيله عن طريق برامج تدريبية ليكون لديه قدرة لأداء عمله بشكل جيد .
- ٣- تقييم نظام الحوافز وأساليب تحسين الدافعية للعمل.

## ❖ أهداف البحث العلمي:

- ١- التحقق من صحة عملية الاستقطاب والاختيار. ~> لأن الاستقطاب حجر الأساس في نجاح المنظمات .
- ٢- تقويم أنظمة الحوافز والرضا الوظيفي.

### تطور ادارة الاداء :

يعتبر تقييم وادارة الاداء وظيفة هامة من الوظائف التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية او تكون تحت اشرافها ، فكل مدير في موقعه يقوم بتقييم اداء مرؤسيه لعديد من الاهداف والاستخدامات سواء ما كان منها متعلقا بـهؤلاء المرؤسين من منح وحوافز ومكافآت او الحاجة الى برامج تدريبية ، او ما كان منها متعلقا بـغدارة الموارد البشرية ذاها حيث يمثل تقييم الاداء اساسا موضوعيا وفعلا للقيام بالكثير من وظائف هذه الادارة كتخطيط الموارد البشرية وتقييم سياسة الاختيار والتعيين ، وتقييم سياسة الاجور والحوافز ، لذلك فلا بد لاداء هذه الوظيفة بالفعالية والكفاءة المطلوبة من توافر نظام متكامل لتقييم اداء العاملين يتم من خلاله تحديد كل المسؤولين والمشاركين في عملية التقييم ، وتحديد توقيت هذا التقييم وتحديد المعايير التي سيتم على اسها تقييم اداء هؤلاء العاملين .

الوحدة الثانية

**التخطيط للأداء**

## التخطيط للأداء يكون من خلال العناصر الآتية :

### ١- تحديد أهداف المنظمة :

ان الاهداف العامة للمنظمة هي قبلة جهود الادارة والعاملين وعلى ضوء الاهداف تصاغ اهداف ادارة الموارد البشرية وباقى الادارات الاخرى بالمنظمة وكذا اهداف تقييم الاداء وعلى ذلك فان الرؤسا على اختلاف مستوياتهم الادارية بالمنظمة يقيّمون مرؤسيهم على ضوء مدى اسهامهم بادائهم في تحقيق اهداف الادارات التي يعملون بها .

### ٢- تحديد اهداف تقييم الاداء

ان اهداف تقييم الاداء تمثل مرشدا للرؤساء في عملية التقييم فإذا تمثلت هذه الاهداف في اكتشاف ومنع الاطياء قبل وقوعها ومعالجتها فور وقوعها وترشيد أداء العاملين بنصح وارشاد وتدريب ، فانها تختلف تماما عن اهداف مؤداتها تصييد أخطاء بعض العاملينونقل او فصل البعض الآخر وتوفيق جراءات او حرمان من حواجز البعض الآخر .

### ٣- تحديد مجالات التقييم :

ويقصد بذلك تحديد العناصر والمؤشرات التي تقييس درجة انصباط وفاعلية سلوك الفرد ، ويمكن تقسيمها الى ثلاثة مجالات او عناصر وهي :

(أ) عناصر توضح طبيعة ودرجة الاداء الفنى مثل : حجم ونوعية الانتاج ودرجة السرعة والدقة فيه

- ( ب ) عناصر توضح سمات السلوك مثل المبادأة والتعاون والحماس والالتزام والابتكار ومهارات التعامل مع الرؤساء والزملاء او المرؤسين
- ( ج ) عناصر توضح التوقعات بشأن درجة كفاءة الاداء في المستقبل .

#### ٤- تحديد معايير التقييم :

فلا يمكن متابعة تقييم الاداء في غياب معايير التقييم ، فهذه المعايير هي التي يقاس عليها الأداء وهناك أربعة تقسيمات لهذه المعايير هي :

- ❖ معيار الجودة
- ❖ كم الانجاز في وقت محدد
- ❖ التكلفة
- ❖ السلوك

#### ٥- تحديد الطريقة المناسبة للتقييم :

هناك طرق كثيرة للتقييم ، وقد لا تصلح طريقة محددة بذاتها للإستخدام في كل المنظمات ان اختيار الطريقة المناسبة هي امر جدير بالاهتمام لأن طريقة التقييم المستخدم ستصبح بع ذلك المحور الذي ترتكز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه .

#### ٦- تدريب المشرفين:

لابد وان يحظى هذا الموضوع باهمية خاصة فى المنظمات اذ ينبغي تدريب الرؤساء او المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤسيهم .

#### ٧- مناقشة طرق التقييم مع الموظفين :

قبل ان تجرى عملية التقييم لابد وان يناقش الرئيس مع مرؤسيه الطريقة المستخدمة فى التقييم واهداف هذا التقييم وما هي العناصر التي سيركز عليها التقييم وفائدة هذا التقييم وانعكاساته على مستقبل الموظف .

#### ٨- مناقشة نتائج التقييم مع الموظف :

يتعدد بعض الرسأء فى مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين ، غير ان هذا يجب الا يحدث ان من حق الموظف ان يعرف نتائج التقييم وان يعرف جوانب القوة والضعف فى ادائه وان يناقشها مع رئيسه بحرية تامة .

#### ٩- تحديد اهداف تطوير الاداء مستقبلا :

على الرئيس بعد ان تتم مناقشة نتائج التقييم ان يحدد بوضوح جوانب التطوير المحتملة مستقبلا من اجل رفع كفاءة الاداء وقد تتحدد جوانب التطوير فى واحدة او اكثر من متطلبات العمل .

ادارة الاداء



الوحدة الثالثة

تنفيذ نظام ادارة الاداء

## خطوات تقييم الأداء:

### أولاً : تحديد معايير الأداء:

يجب تحديد معيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وهناك بعض الخصائص الواجب توافرها في المعيار المحدد وهي:

١- الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبتها الاداء الكفاءة.

٢- التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين العمل المطابق للمعايير المعتمدة والعمل الغير مطابق لها.

٣- الثبات: أي تتوافق في المعيار جانب الاستقرار والتوافق.

٤- القبول: بحسب أن تكون المعايير مقبولة من والمعيار المقبول هو المعيار العادل.

٥- سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحيه للأفراد العاملين بالمؤسسة.

### ثانياً : نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين

يجب توضيح المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم. وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمروءوسيه.

### ثالثاً : قياس الأداء

و هذه الخطوات تتعلق بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي

أ - ملاحظة الأفراد العاملين

ب - التقارير الإحصائية

ج - التقارير الشفوية

د - التقارير المكتوبة

#### رابعاً: مقارنة الأداء الفعلى مع معيار الأداء

تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء المعياري والأداء الفعلى.

#### خامساً: مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم لتوضيح الأمور المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.

#### سادساً: الاجراءات التصحيحية:

قد تكون مباشرة وسريعة وهي محاولة لتعديل الأداء، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك. وهذا الموضوع يدخل ضمن تقويم الاداء وهو علم قائم بذاته و يحتاج الى المزيد من الشرح والتوضيح.

## مشكلات عملية تقييم الأداء :

- ١- **تأثير الهالة:** ويعنى ان تقييم القائم بهذه العملية لأحد عناصر الأداء ينسحب بالتالى على بقية العناصر وتظهر هذه المشكلة حينما تكون علاقات المشرف او الرئيس مع مرؤسيه جيداً او سيئة. فالعلاقات الجيدة ستتعكس على جميع عناصر التقييم فى شكل تقييم مرتفع للمرءوس والعكس صحيح .
- ٢- **الميل للوسطية:** يميل بعض الرؤساء والمديرين الى إعطاء تقدير متوسط للأداء وذلك لجميع أو غالبية العاملين والمرؤسين متجنبين بذلك اقصى درجات التقييم وادنها.
- ٣- **التشدد أو الليونة:** يحدث تحيز التشدد في الحالات التي يعطى فيها المدير تقديرات منخفضة لكل العاملين والعكس بالنسبة لتحيز الليونة وهي الحالات التي يعطي فيها المدير تقديرات مرتفعة لكل العاملين.
- ٤- **التحيز الشخصى:** تظهر هذه المشكلة عند قيام بعض المديرين بتقييم مرءوسيهم بدوافع نفسية او اجتماعية او دينية او لاعتبارات النوع او العمر اي ان التقييم يكون لاعتبارات غير موضوعية ، بغض النظر عن نتائج الأداء الفعلية للموظفين.
- ٥- **أخطاء النسيان:** فمعظم التقديرات عن المرؤسين تقدر عن فترة ماضية غالباً ما تكون سنة ماضية ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره او على التصرفات الأكثر حداثة للمرءوس وهذا قد لا يعبر تماماً عن خصائص

الوحدة الرابعة

تطوير العاملين  
كمطلب لإدارة الاداء

## **تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف:**

لا بد من وجود نظام متكامل يضمن اداء سليما يتحقق من خلاله عدة معايير موضوعية يشعر من خلالها العاملين بان تقييمهم تقبيما موضوعيا بعيدا عن الاهواء وتعتبر لا عملية اداء المرؤسين احدى الوسائل التي تكشف عن مستوى التوافق بين الوظائف لما لها مكن اهمية قصوى ويمكن ان تؤدى نتائج هذا التقييم الى اعادة النظر فى سياسات المؤسسة وبالتالي فان تقييم اداء الافراد ومتابعتهم فى حقيقة الامر تقبيما مناظر لحظة التدريب المنفذة والموجهة لمختلف المستويات التنظيمية فى الكلية ومدى نجاحها وإخفاقها فى صقل مهارات وتنمية ومعرفة الاحتياجات التدريبية ومن ثم فان تطبيق نظام الحافز فى الاداء يعتبر عامل اساسيا فى تقدم وتطور الاداء.

من الضرورى اعلن تقييم اداء اي عامل او موظف حتى يعرف مستوى ادائه وما متوقع منه لدفع كفاءته ومدى ما حققه من ورأى رئيسه في عمله ونقطات الضعف والقوة وتلاشى نقاط الضعف ومن الضرورى ايضا الاشارة بالأداء الجيد وتحفيز صاحبه حتى يفيد به الآخرون. اما الاداء الضعيف فلا بد ايضا من تلاشى نقاط ضعفه والعمل على اصلاحها.

### **❖ تحديد البرامج التطويرية المطلوبة للموظف في السنة التالية .**

بعد تحديد نقاط الضعف لدى الموظف تقوم ادارة الموارد البشرية بعمل برامج تدريبية لتعزيز نقاط القوة وتلاشى نقاط الضعف ومحوها نهائيا .

## ❖ متابعة حصول الموظف على التدريب واداءه فيه .

يجب متابعة حصول الموظف على التدريب واداءه فيه وهى ما يسمى **التغذية العكسية** ويجب التأكد من الاتى :

- ١ - انه تم تنمية وتطوير أداء الموظفين.
- ٢ - زيادة الإحساس بالمسؤولية من خلال إدراك الموظف أن أدائه يخضع للتقييم.
- ٣ - تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسن مستوى الخدمات المقدمة من المنظمة بشكل عام.
- ٤ - تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تفهم الرؤساء لموظفيهم بشكل أكبر ومن خلال تحقيق العدالة بين الموظفين وشعورهم بذلك من خلال التقييم العادل.

ادارة الاداء

الوحدة الخامسة

قياس الاداء

## طرق تقييم الأداء

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث ما زال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، و اختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة.

ومن أهم طرق التقييم ما يلي:

**أولاً: طرق المقارنة:** وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع باقي الموظفين بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل ما يلي:

### ١- طريقة ترتيب الموظفين البسيط:

حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارناتً بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداء فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداء فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداء إلى الأسوأ أداء.

وترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات. وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات. وتمتاز هذه الطريقة بسهولتها ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثيرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين، وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين.

## ٢- طريقة الترتيب التبادلي أو التناوب:

ويتم هنا التمييز بين الأفضل أداء مقارنةً بالأسوأ أداء، حيث يتم إعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة والذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الكره مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداءً من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين، فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة.

ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط .

### ٣- طريقة المقارنة الزوجية:

وهي أيضاً طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطي في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم (المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم.

### ٤- طريقة التوزيع الإجباري:

حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتمد والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون ٥٠٪ في الوسط وتمثل أداء جيد و ١٥٪ عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل ١٠٪ عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوازن نسب منحنى التوزيع الطبيعي.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعات توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا يخالف الواقع أحياناً.

### ثانياً: الطرق المطلقة:

والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة ومنها ما يلي:

### طريقة المقالة:

ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط

القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أدائه، وقد تكون أحياناً مقيده بعناصر أو حدود معينة منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة.

وتميز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين، ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته، وأنها غير منظمة بشكل ثابت وتخضع للتغيير وأن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية (تزييد أو تقصص) تبعاً للمقالة والتي تعتمد اعتماداً كلياً على قدرات ومهارات القائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض، وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة.

### **ثالثاً: الطرق المبنية على المقاييس:**

ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل ما يلي:

#### **١ - طريقة التدرج البياني:**

حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة

بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقويم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (١-٥) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتناسب مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام.

وتميز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولتها ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة، ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف، ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. إلا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقييم، وظهور التشدد أو التساهل بعملية التقييم، وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع، ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف .

## ٢- طريقة القوائم السلوكية:

حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل (أمثلة سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء وال العلاقات الشخصية وتحمل المسئولية.

وتتم عملية التقويم بإعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقويم اختيار الأمثلة السلوكية التي تطبق على أداء الموظف وخصائصه.

ويتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتعلقة بالعمل والأداء.

وقد ظهرت أشكال من طرق القوائم السلوكية، وتعتبر طرق معدلة مثل طريقة السلوك المتوقع والتي تهتم بتوضيح وتحديد الأداء ما إذا كان متميزاً أو وسطاً أو ضعيفاً، وطريقة السلوك الملاحظ والتي يتم فيها تحديد تكرار السلوكيات التي يقوم بها الموظف ويتم ملاحظتها أثناء أداء العمل.

**وتنفيذ القوائم السلوكية** في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف، وتركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته، وتسعى في تحقيق العدالة في التقويم نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقويمها، وتتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين.

أما في جانب العيوب فهي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها وإدارتها بنجاح، وتحتاج الاستمرار والعمل الدائم على تطوير المقاييس فيها.

والتتحقق من أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقويم مازالت ذات صلة بالعمل.

### ٣- طريقة الاختيار الإجباري:

حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل، وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقييم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تتطبق على أداء الموظف من وجهة نظره ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقويم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان.

وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ، وتساعد على الحد من مقدار التحيز بافتراض أن القائم بعملية التقييم ليس لديه علم بمقدار الأوزان لكل جملة، وكذلك تساعد هذه الطريقة في التغلب على النزوع نحو التساهل أو التشدد في التقييم العام للموظفين.

ولكن يعاب على هذه الطريقة جهل القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة للجمل، وتجاهل النواحي التطويرية للموظف، وأيضاً تحتاج إلى جهد ووقت كبير في الأعداد وتصميم القوائم .

### ٤- طريقة الواقع الحرجة:

وهي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف، وقد يتضمن السجل تقسيم معين لفئات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسؤولية، وعند حلول فترة التقويم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً.

وتميز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف، وبالموضوعية نظراً لاعتمادها على سجل للواقع الفعلي بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقويم.

ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الواقع والملاحظات لكل موظف، وتذمر واستياء الموظفين من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة، وقد يعمد القائم بعملية التقييم على التركيز على تصيد الأخطاء وتسجيلها بدلاً من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حد سواء، وأيضاً نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والواقع.

#### رابعاً: الطرق المبنية على نتائج الأعمال:

وتتركز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم، حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء، ومنها ما يلي:

## طريقة الإدارة بالأهداف:

وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادةً الأهداف واضحة وواقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

وتميز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبه خبرة وتجارب جديدة، وتساعد على زيادة المناقشات في المنظمة وتشجيع الموظف في تحديد الأهداف يزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها، وتساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين، وتتميز أيضاً بوضوح المطلوب من الموظف إنجازه وتحديد المعايير والمقاييس لقياس مستوى إنجاز الموظف، ومن مميزتها أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل.

إلا أنه قد يعاب عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل والأداء الكلي للمنظمة، تحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المنظمة الكلية بشكل

دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة وهذا يتطلب ادراك شامل لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها، وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدة، وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز.

#### **خامساً: تقييم الأداء من زوايا مختلفة (طريقة تقييم الأداء °٣٦٠):**

وهي أن يُقيّم الموظف استناداً على تقييم من حوله، كأن يُقيّم من مدیره وممن يديرهم ومن الموظفين الذين في نفس مستوى الوظيفي، وربما من العملاء الذين يتعاملون معه وبعدها يتم احتساب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات.

هذا النوع من التقييم سيحقق للموظف تقييماً صادقاً وعادلاً، وسيعرف الموظف كيف ينظر إليه الآخرون وبالتالي يسمح له بإعادة دراسة سلوكياته تجاههم.

وبالنهاية يمكن لمديره اكتشاف جوانب الخلل والقصور الحقيقة لديه ويحاول تلقيها، ويوجهه إلى التدريب المناسب.

والجانب الأكثر تحدياً للتقييم ٣٦٠ درجة هو السرية، عند تنفيذ هذا النوع من التقييم، فمن الأفضل إعطاء ضمانات للموظفين أن ما يُتقاسم

به من معلومات ستظل سرية للغاية وذلك لتضمن الإدارة الدقة في النتائج.

**كيفية اختيار المقياس المناسب لتقدير الاداء :**

**يجب مراعاة الآتي عند اختيار مقياس الاداء :**

- ١- يجب ان يؤكد تقدير الاداء على الانجاز الذي يحققه الفرد في الوظيفة التي يشغلها وجداره نجاحه في تحقيق اهداف المؤسسة التي يعمل بها.
- ٢- يجب ان يركز تقدير الاداء على الفرد في الوظيفة وليس انطباع المقيم عن ملاحظاته لعادات العمل.
- ٣- أن يكون التقييم مقبولاً من المقيم والفرد الذي يتم تقييمه.
- ٤- أن يستخدم تقدير الاداء كأساس في تحسين انتاجية الفرد عن طريق تأهيله وتطويره بشكل افضل.
- ٥- ان يتم على اساس نتائج التقييم اصلاح و تقويم العمل في الشعبة او الوحدة او القسم او الادارة العامة ذات العلاقة بموضوع الخدمة او المنتج.

ادارة الاداء

الوحدة السادسة

فرق العمل

## مفهوم فريق العمل :

الفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة ، والبعض يعرف الفريق على انه " مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد ، بالإضافة الى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم " .

وفرق العمل هي " جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكمال بين أعضاء الفريق ، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف ، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في إتخاذ القرار " ، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة ، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما تتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فإننا نستخدم لفظ فريق العمل .

و تكون أغلب المجموعات التي – لا تعتبر فرق عمل – مجرد تجمع عدد من الأفراد أو الشخصيات لكل واحد منهم أولوياته الخاصة والتي قد ينظر إليها على أنها أكثر أهمية عنده من الأولويات التي يسعى أغلبية أعضاء المجموعة إلى تحقيقها وعليه يمكن تعريف المجموعة أو الجماعة على أنها:

" أي صورة من صور التشكيل الجماعي المؤسس على اتباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة ، وكذا دافع القبول الاجتماعي

ويحمل نوعا من الارتباط المادي والمعنوي بين أعضاء المجموعة ووحدة أهدافها واتجاهاتها ".

كما يمكن تعریف الجماعة على انها :

" تجمع لعدد معقول من الافراد يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرون فرداً يتتوفر بينهم نوع من التلاحم والتناسق في اوجه الانشطة التي يقومون بها وتبدو مظاهر الانظام والتصرف في اطار واحد من المبادئ والاهداف المشتركة " .

والجماعة عدد من الافراد لهم مجموعة مشتركة من الأهداف يعملون على تحقيقها ويتوفر الانسجام بينهم لوجود صفات مشتركة في الخلفية الثقافية أو التعليمية ، أو الحالة الوظيفية ، ويتوفر كذلك التفاعل والمشاركة ويكون العمل بصورة مستقلة عن التنظيم الرسمي للمنظمة

.  
ومن هنا يتضح ان ما يميز فرق العمل عن الجماعة هو أهمية وجود المهارات المتكاملة لدى الفريق نظراً لأنه مكلف باداء عمل متكامل يتطلب توافر هذه المجموعة من المهارات المختلفة والمتنوعة .

### اهداف بناء فرق العمل:

اهداف بناء فرق العمل تتمثل في الآتي:

- ١- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- ٢- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
- ٣- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.

- ٤- تتمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- ٥- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
- ٦- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
- ٧- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
- ٨- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
- ٩- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

#### اختيار اعضاء الفريق :

- ١- المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
- ٢- التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.
- ٣- المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.
- ٤- الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.

- ٥- تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.
- ٦- الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب إنسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.
- ٧- التيسير: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقتراحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.
- ٨- الانفتاح: وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات لآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.
- ومما سبق يمكن أن نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال على أنها تتمحور حول عدد من الأمور:
- ١- الارسمية.
  - ٢- وضوح المهام والأهداف.
  - ٣- التعاون الاعتمادية بين الأعضاء.
  - ٤- المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.
  - ٥- القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في إدارة الصراعات والخلافات.

## ٦- دعم الإبداع والابتكار ، والاتصالات المفتوحة.

### **منهجية بناء فرق العمل :**

على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، لذلك هي تطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن وهذه المراحل:

#### **١- التشكيل:**

ويسود هذه المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما ويظهر التذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة.

مرحلة التشكيل مرحلة مهمة وتنطلب من قائد الفريق (باني الفريق) العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظراً لحقيقة الاختلافات البشرية الفردية.

#### **٢- مرحلة العصف (الصراع):**

يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية، وعدم الإحساس بالهدف من الدور

المطلوب القيام به، وقد يلحوظ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعى إلى تقويض سلطته.

من هنا ينصح القائد أو باني الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها.

### ٣- مرحلة التعاون:

يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها باني الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتوجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.

### ٤- مرحلة الأداء:

يبدأ التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين.

مما تقدم يتضح أن عملية بناء وتطوير الفريق تم بمراحل متعددة من النضج والنمو، وكذلك من حيث التكوين ولا تحدث عمليات البناء تلقائياً، وبالتالي يلزم الفهم التام، والالتزام بالدرج العملي السليم، وإنقان العديد من المهارات الازمة لهذه العملية ويمكن أيضاً المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل على النحو التالي:

- ١ - تحديد الحاجة للفريق.
- ٢ - تعيين قائد للفريق.

- ٣- توضيح المهمة، والتوقعات.
- ٤- تشكيل الفريق.
- ٥- المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف.
- ٦- تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء.
- ٧- توزيع المهام وتحديد الأدوار.
- ٨- المحافظة على الأداء الفعال.
- ٩- الإناء والاحتفال.