

الوحدة الثالثة

تنفيذ نظام ادارة الاداء

خطوات تقييم الأداء:

أولا : 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 يتطلبها الاداء الكفاء.

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

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

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

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

ثانيا : 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 لمروؤوسيه.

ثالثا : قياس الأداء

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

أ - ملاحظة الافراد العاملين

ب - التقارير الإحصائية

ج - التقارير الشفوية

د - التقارير المكتوبة

رابعاً: مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء

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

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 جيدو او

سيئة. فالعلاقات الجيدة ستعكس 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 وادناها.

٣- التشدد أو الليونة: يحدث تحيز التشدد فى الحالات التى يعطى

فيها المدير تقديرات منخفضة لكل العاملين والعكس بالنسبة

لتحيز الليونة وهى الحالات التى يعطى فيها المدير تقديرات

مرتفعة لكل العاملين.

٤- التحيز الشخصى: تظهر هذه المشكلة عند قيام بعض المديرين

بتقييم مرءوسيههم بدوافع نفسية او اجتماعية او دينية او

لاعتبارات النوع او العمر اى 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