

نظم إدارة الأداء



نظم إدارة الأداء

نظم إدارة الأداء	
مؤشرات الأداء وربطها بعوامل النجاح	مفهوم إدارة الأداء
الطرق التقليدية والحديثة في عملية التقييم	خطوات إدارة أداء العاملين
الصعوبات المتعلقة بعملية التقييم	الفرق بين تقييم الأداء وبين إدارة الأداء
كيفية حل مشاكل المتعلقة بعملية التقييم	لماذا نقوم بعملية تقييم الأداء؟
مفهوم مقابلات التقييم الوظيفي	الفرق بين التقويم والتقييم
الربط بين إدارة الأداء وبين التدرج الوظيفي	دور إدارة الموارد البشرية في عملية التقييم

المحاضرة الأولى

أجندة المحاضرة

- مفهوم إدارة الأداء
- خطوات إدارة أداء العاملين
- الفرق بين تقييم الأداء وبين إدارة الأداء
- لماذا نقوم بعملية تقييم الأداء؟
- الفرق بين التقويم والتقييم
- دور إدارة الموارد البشرية في عملية التقييم



مفهوم تقييم الأداء

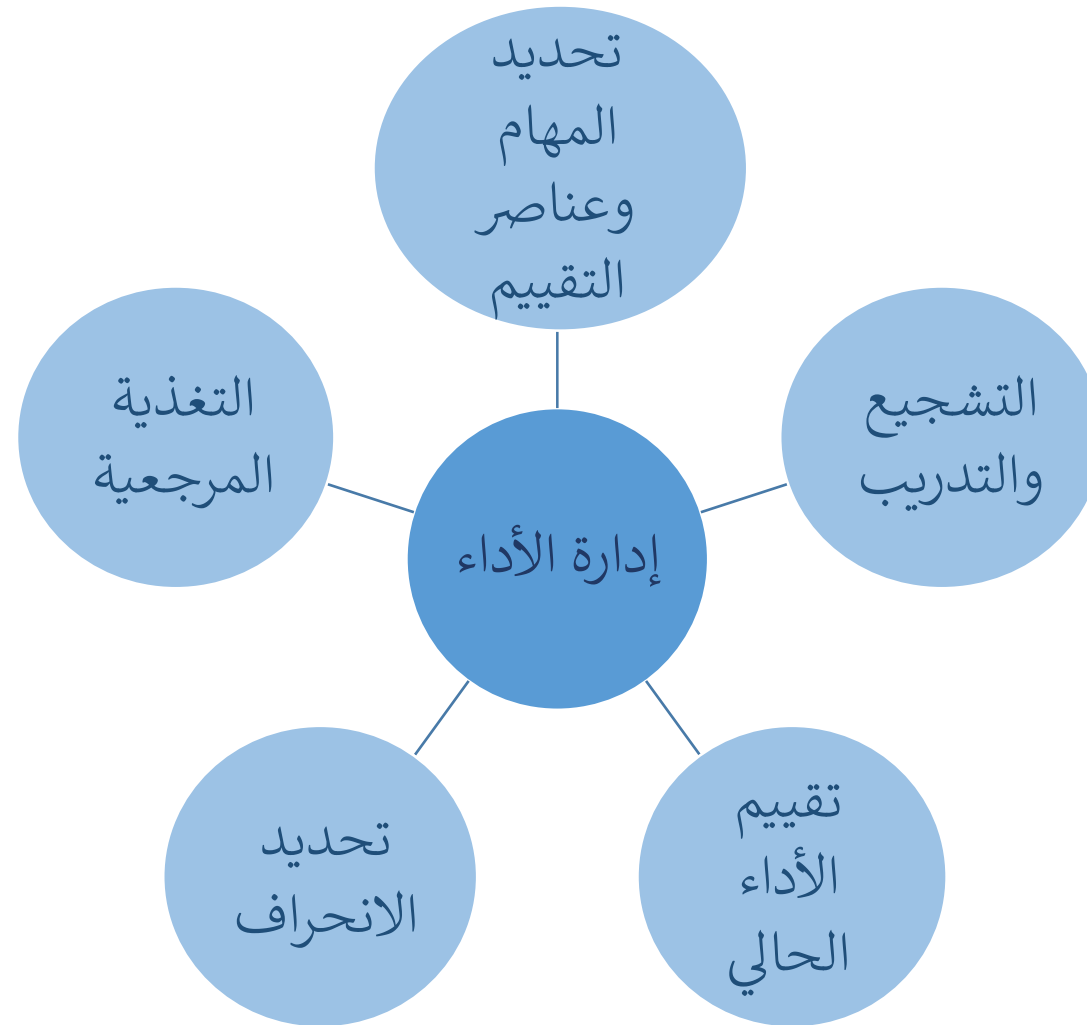


مفهوم تقييم الأداء

مجموعة من العمليات لجعل أداء الموظفين متكامل ومتماشي مع أهداف المؤسسة



مراحل إدارة الأداء



الفرق بين إدارة الأداء وبين تقييم الأداء



إدارة الأداء وتقييم الأداء

- إدارة الأداء (كما تم ذكره)

مجموعة من العمليات لجعل أداء الموظفين متكامل ومتماشي مع أهداف المؤسسة.

- تقييم الأداء

هي أداة من أدوات إدارة الموارد البشرية للسيطرة على أداء الموظف، ومساعدته لتحقيق أهداف الشركة؛ لذا يعتبر تقييم الأداء هو جزء هام في عملية إدارة الأداء بالكامل.



لماذا نقوم بعملية تقييم الأداء؟



جميع الحقوق محفوظة - إعمل بزنس

أهداف تقييم الأداء

- تحديد الأهداف العامة للشركة، ثم أهداف كل إدارة، ثم وضع أهداف محددة للأفراد لتحقيق هذه الأهداف.
- معرفة الأداء الفعلي للأفراد.
- إعداد نظم الحوافز والمكافآت.
- تحديد الفجوة (مقدار الانحراف) بين الهدف المطلوب والأداء الحالي.
- الوقوف على نقاط القوة والضعف في أداء الموظف.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحديد مدى كفاءة عملية التوظيف.
- اتخاذ القرارات الخاصة بالترقيات والنقل والاستغناء.

الفرق بين التقييم والتقويم؟



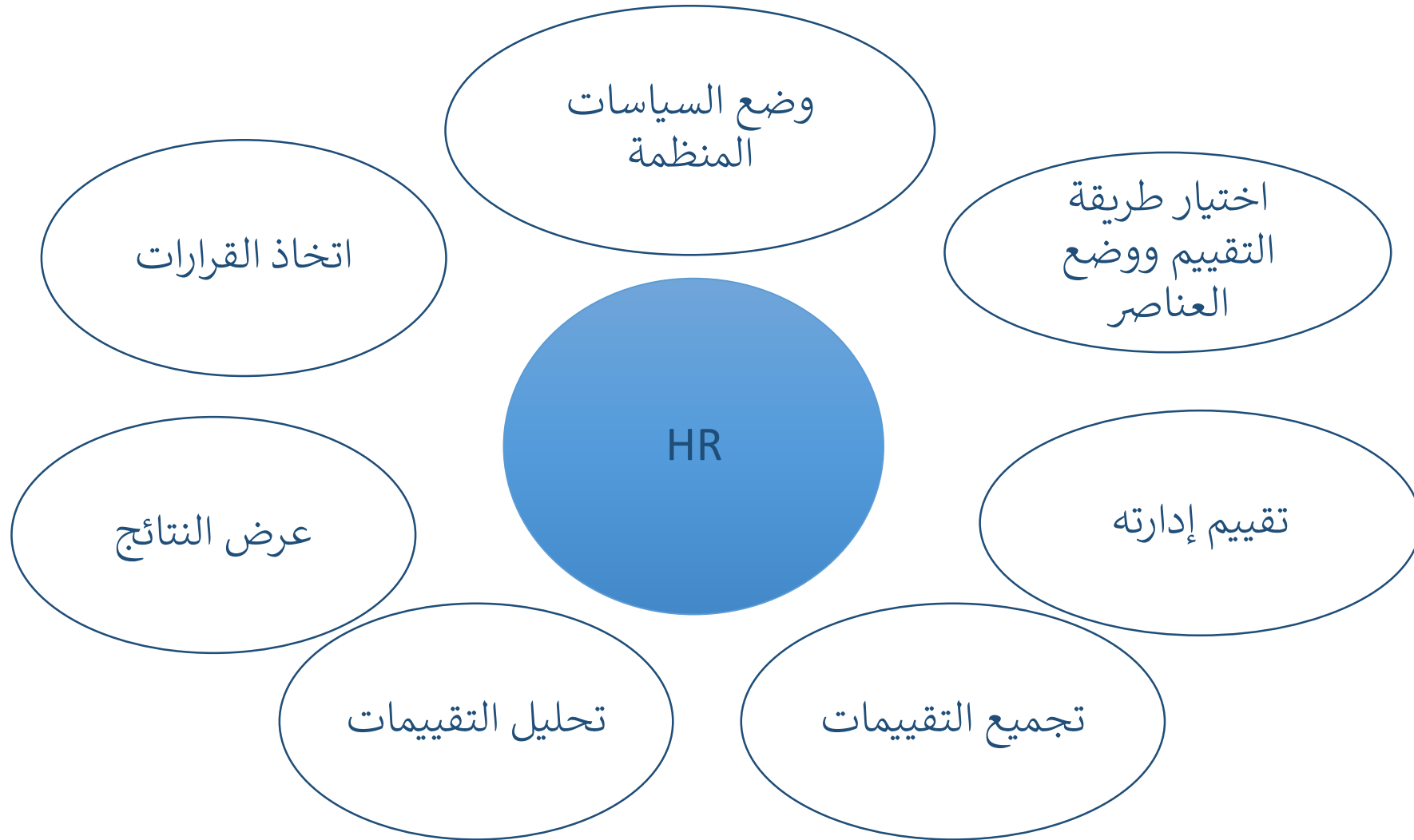
تقييم أدائه



تقويم الشخص

- تقييم الشخص أو الشيء: فائدة ناتجة عن شيء ما (إصدار أحكام)
- تقويم الشخص أو الشيء: طريقة تعتمد على الحصول على معلومات عن الشخص أو الشيء لاستخدامها عند اللزوم (تصحيح المسار)

دور الموارد البشرية في عملية التقييم



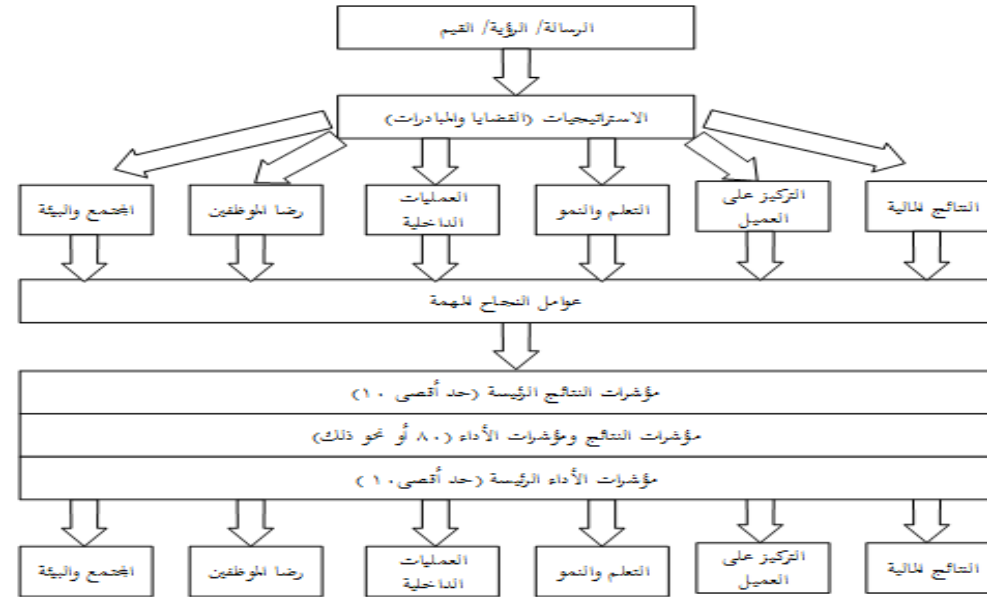
المحاضرة الثانية

أجندة المحاضرة

- مؤشرات الأداء وربطها بعوامل النجاح
- الطرق التقليدية والحديثة في عملية التقييم
- الصعوبات المتعلقة بعملية التقييم
- كيفية حل المشاكل المتعلقة بعملية التقييم
- مفهوم مقابلات التقييم الوظيفي
- الربط بين إدارة الأداء وبين التدرج الوظيفي



مؤشرات الأداء وربطها بعوامل النجاح

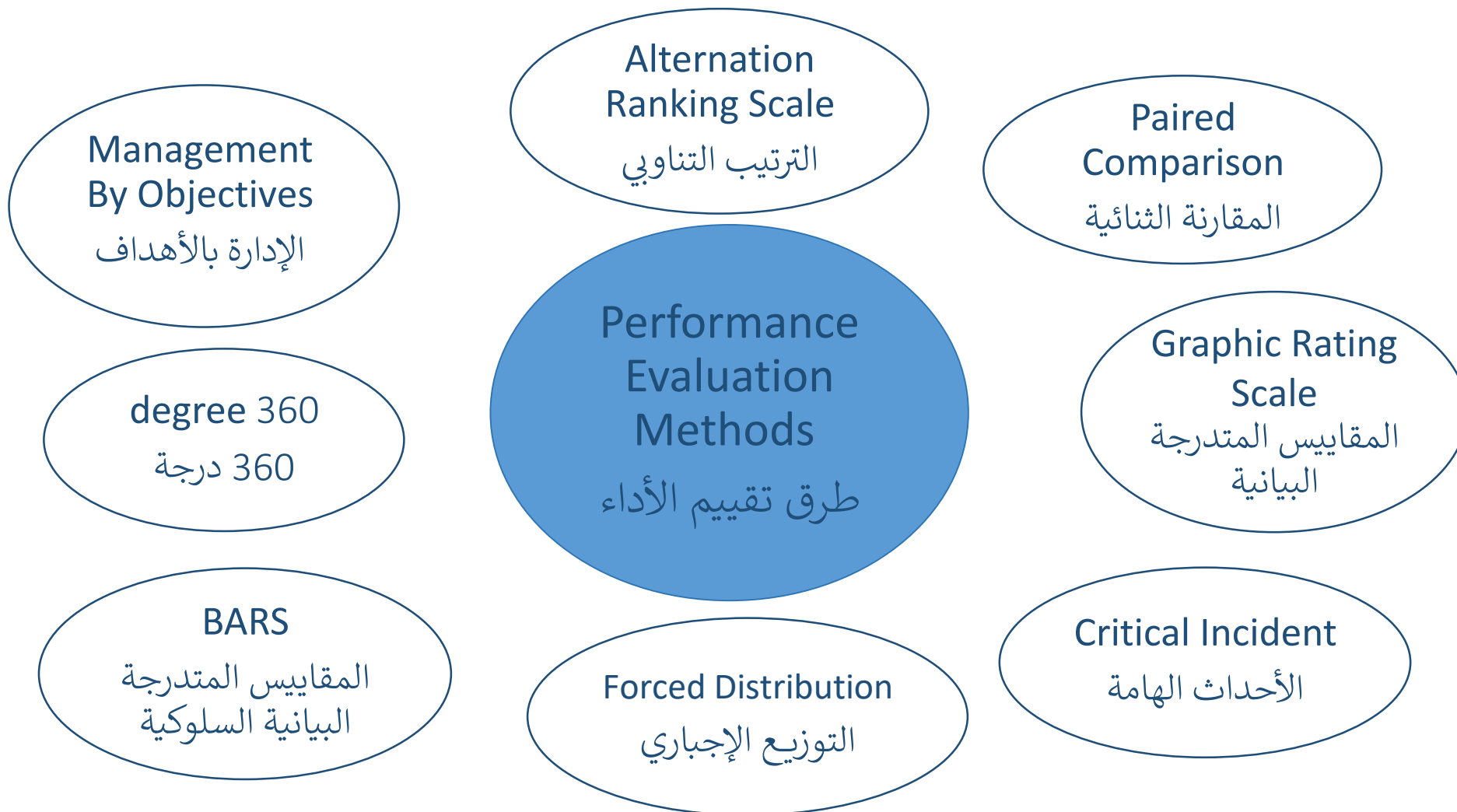


عرض (2،2) التدرج من الرسالة والرؤية إلى مقاييس الأداء المستخدمة

الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء



طرق تقييم الأداء



طريقة الترتيب التناوبي

Appraisal Methods:
Alternation Ranking Scale

Trait: _____

Highest-ranking employee

1. _____	4. _____
2. _____	5. _____
3. _____	6. _____

Lowest-ranking employee

Copyright © 2018 Pearson Education Canada

10-8

Alternation
Ranking Scale

الترتيب التناوبي

طريقة المقارنة الثنائية

Paired Comparison Method

FIGURE 6.4 Paired Comparison Method

FOR THE TRAIT "QUALITY OF WORK"						FOR THE TRAIT "CREATIVITY"					
Employee Rated:						Employee Rated:					
As Compared to:	A Art	B Maria	C Chuck	D Diane	E José	As Compared to:	A Art	B Maria	C Chuck	D Diane	E José
A Art		+	+			A Art					
B Maria	-		-	-	-	B Maria	+		-	+	+
C Chuck	-	+		+	-	C Chuck	+	+		-	+
D Diane	+	+	-		+	D Diane	+	-	+		-
E José	+	+	+	-		E José	+	-	-	+	
↑ Maria Ranks Highest Here						↑ Art Ranks Highest Here					

Note: + means "better than," - means "worse than." For each chart, add up the number of +s in each column to get the highest ranked employee.

Paired
Comparison
المقارنة الثنائية

طريقة المقياس المتدرج البياني

GRAPHIC SCALE RATING

Employee Name

Department

Job Title

Performance Level Work Dimension	Poor	Fairly Poor	Fairly Good	Good	Excellent
Attendance			✓		
Behavior towards Subordinates			✓		
Sincerity				✓	
Dependability					✓

Graphic Rating
Scale

المقاييس المتدرجة
البيانية

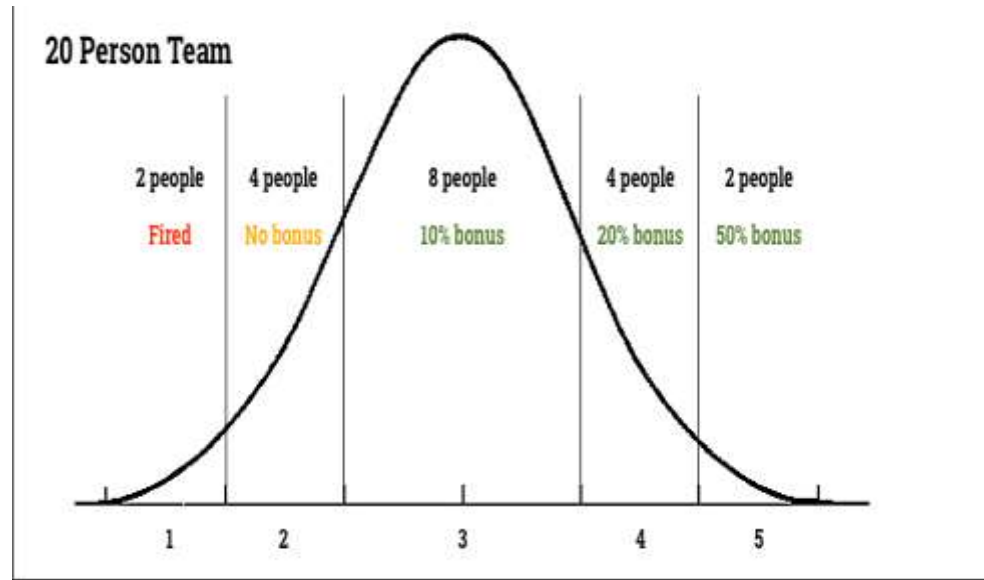
Performance Criteria	Rating				
	1	2	3	4	5
Productivity			X		
Quality		X			

طريقة الأحداث الهامة

أحداث إيجابية			أحداث سلبية		
الحدث	التوقيت	التصرف	الحدث	التوقيت	التصرف

Critical
Incident
الأحداث الهامة

طريقة التوزيع الإجباري



Forced
Distribution
التوزيع الإجباري

طريقة المقياس المتدرج البياني السلوكي

مبتدئ: قدرته اللغوية الوظيفية منخفضة، وحديثه محدود بكلمت يتذكرها بطريقة آلية.

متوسط: يمكنه استخدام اللغة بطريقة مناسبة، ويسأل و يجيب على أسئلة بسيطة تتعلق بموضوعات مألوفة، و يستطيع التعامل مع مواقف تفاعلية بسيطة.

متقدم: يمكنه وصف الماضي و الحاضر و المستقبل بلغة سليمة و يمكنه التعامل مع مواقف تفاعلية معقدة.

متميز: يمكنه تقديم أدلة تؤيد رأيها أو فوضوية، و يناقش موضوعات مجردة و يستطيع التعامل لغويا مع مواقف غير مألوفة.

BARS

المقاييس المتدرجة
البيانية السلوكية

طريقة 360 درجة



Degree 360
360 درجة

طريقة الإدارة بالأهداف

الأهداف	الوزن	الرقم المطلوب	الرقم المحقق	النسبة	النسبة النهائية
Objectives	weight	Target	Actual	Score	Weighted score

MBO

الإدارة بالأهداف

المشكلات الخاصة بالتقييم



- التحيز Bias
- عدم وضوح المعايير Standards –Unclear
- تأثير الهالة Halo Effect
- الميول إلى المركزية Central Tendency
- التأثر بالأداء الحديث Recent Events
- الليونة والتشدد Leniency and Strictness

علاج مشكلات التقييم



- تدريب المديرين
- التواصل مع الموظفين من خلال الأشخاص المؤثرة
- تجربة النتائج في البداية
- التأكد من استخدام المديرين لسجل الأحداث الهامة للموظفين
- متابعة الموظفين وتوجيههم باستمرار
- تجنب الانطباع والوهلة الأولى والنزعة المركزية

دور المدير المباشر في عملية التقييم

- هو الشخص المسؤول عن تطبيق عمليات تقييم الأداء، وليس قسم الموارد البشرية
- يجب تدريب المدير المباشر على آلية عمل المقابلات لتحقيق الهدف المنشود من عملية التقييم
- يجب أن يأخذ في الحسبان أن تقييم الأداء جزء من إدارة الأداء، والتي تعكس قرارات الشركة للمستقبل
- يجب الحفاظ عليها خلال عملية التقييم، العلاقة الجيدة بين المدير المباشر والموظف مهمة جداً لذلك

اجتماع تقييم الأداء



- عند تقييم الأداء يجتمع المدير المباشر مع الموظف، ويجب ألا تكون مناقشة «top down» من طرف واحد.
- يتم مناقشة الأهداف الأساسية لتقييم فترة السنة المنقضية.
- الاتفاق على القرارات التي سيتم تطبيقها لتطوير الأداء للفترة القادمة.

خطة التأهب للوظائف الهامة

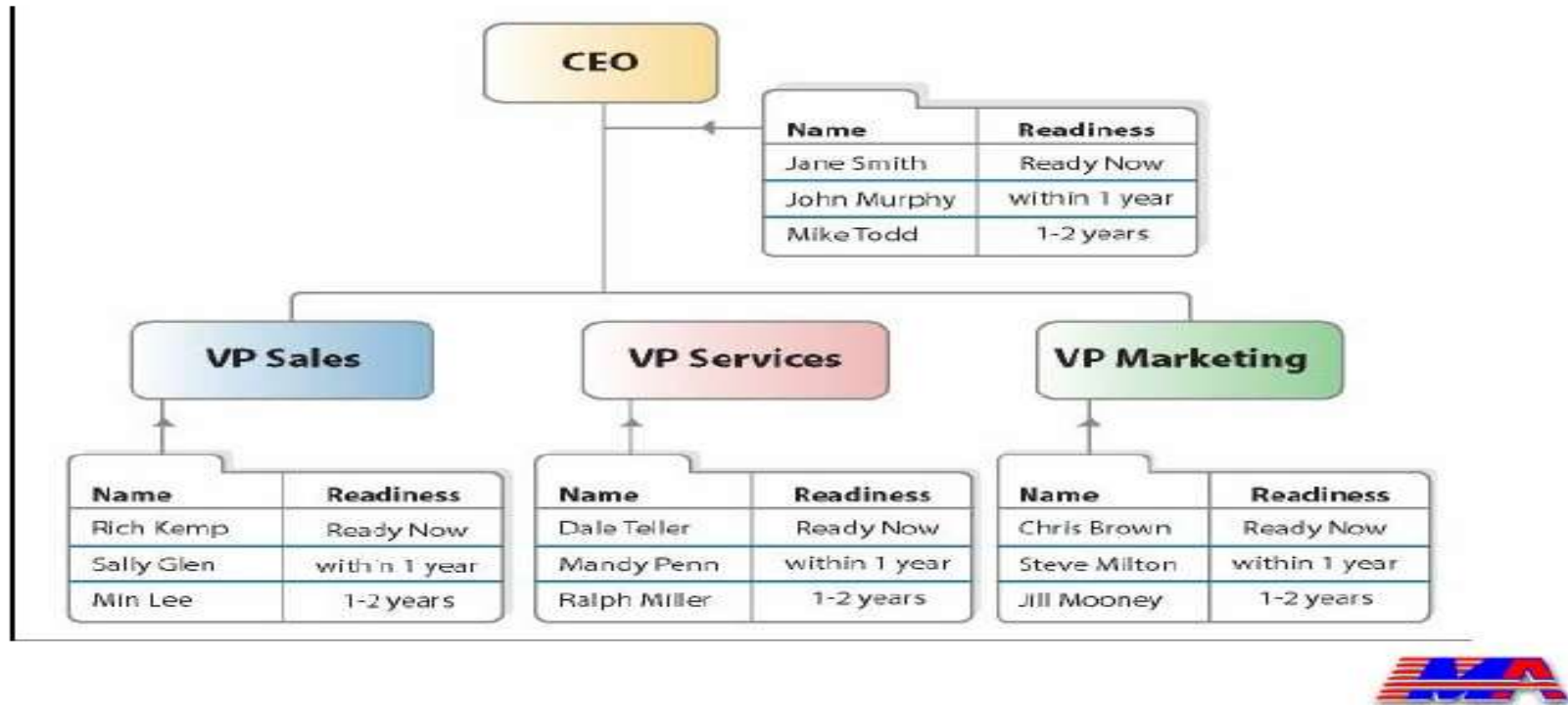
سيتم استخدام خطة التأهب كنوع من التخطيط على المدى الطويل في حالة وجود وظيفة شاغرة في الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو وظائف في قسم التشغيل.

مراحل إعداد الخطة

1. تحديد المواقع القيادية والإشرافية الهامة التي في حالة وجود وظيفة شاغرة بها تهدد الأداء الكامل للمؤسسة من خلال دعوة مدير الموارد البشرية لعقد اجتماع مع الإدارة العليا لمناقشة وتحديد المواقع المهمة لمنافسة وتحديد الوظائف المهمة والموظفين المرشحين لها.
2. مراجعة بطاقة الوصف الوظيفي لتلك الوظائف.
3. تحديد أسماء المرشحين ليكون بديلاً لتلك الوظائف اعتماداً على مؤهلاتهم ومهاراتهم وخبراتهم.
4. معرفة المهارات أو المعرفة المطلوبة من أجل أداء تلك الوظائف في إنتاجية عالية.
5. إعداد برامج التطوير اللازمة للمرشحين ليكونوا جاهزين في أي وقت.

هيكل الإحلال

A Sample Replacement Chart



شكراً لكم