

المحاضرة ١٣ تدريب وتقييم أداء العاملين بالقطاعات العام والخاص

تعريف التدريب

- الجهود الادارية والتنظيمية التي تهدف الى تحسين قدرة الانسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل بها.
- الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات أو المهارات والمعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة.

أهمية و أهداف التدريب

- اعداد الافراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي.
- رفع مستوى الاداء والكفاءة الانتاجية لدى الافراد سواء في النواحي الفنية والسلوكية أو الإشرافية وغيرها مما تقتضيه طبيعة العمل.
- تدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف بالمستوى المطلوب حسب مواصفات الوظيفة.
- إعداد المعينين الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.
- تمكين الافراد من ممارسة الاساليب المتطورة بالفعالية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال الى مرحلة التطبيق الفعلي.

نتائج التدريب

- تخفيض عدد الحوادث و الاخطاء.
- التخفيف من حدة الاشراف " الشخص المدرب هو من يستطيع الاعتماد على نفسه ".
- زيادة الاستقرار والمرونة في اعمال المشروع.
- **الاستقرار** : عدم تأثر المؤسسة عند فقدان أحد أصحابها.
- **المرونة** : مقدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات.
- رفع الروح المعنوية للأفراد.
- اكساب الافراد المعرفة ← زيادة الثقة ← ارتفاع ← مستوى الانجاز.

المبادئ الأساسية في التدريب

- برنامج التدريب له هدف ينبع من الحاجة المؤكدة للتدريب.
- يضمن التقييم السليم للاحتياجات " تقلل من مخاطر تمويل برنامج غير منتج ".
- تكلفة البرنامج تبررها الفائدة الناتجة.

مقومات نجاح التدريب

- ✓ وجود خطة للعمل تحدد الأنشطة و الاهداف الانتاجية المطلوبة.
- ✓ توفير الامكانيات و المعدات الفنية اللازمة للاداء السليم للعمل.
- ✓ توفير الدقة و الموضوعية في اختيار الافراد للعمل بناء على وصف دقيق للوظيفة.
- ✓ توفير القيادة و الاشراف من قبل الرؤساء و المشرفين الذين يحصل منهم الفرد على المعلومات الأساسية.
- ✓ توفير الدقة و الوضوح في تحديد مواصفات الوظائف و متطلبات شغلها.
- ✓ توفير الرقابة المستمرة لقياس أداء الافراد و تقييم كفاءتهم.
- ✓ توفير نظام الحوافز المادية و المعنوية.

المراحل العملية للتدريب

جمع و تحليل المعلومات

تحديد الاحتياجات التدريبية

اعداد البرامج التدريبية

تنفيذ البرامج التدريبية
تحديد الاحتياجات التدريبية

📖 جمع و تحليل المعلومات

هي جزء متكامل من نظام المعلومات الادارية يوفر للادارة كافة البيانات والمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات. هي الاساس في توجيه و تخطيط النظام التدريبي في المنظمة.

📖 عملية جمع و تحليل المعلومات

عناصر عملية جمع وتحليل المعلومات:

- معلومات عن النظام الاداري.
- معلومات عن الاهداف والسياسات.
- معلومات عن تطور النشاطات وعن اسلوب ممارسة الوظائف الادارية.
- معلومات عن النظم والاجراءات وعن الافراد والظروف المحيطة وعن الامكانيات المادية.

📖 تحديد الاحتياجات التدريبية

أنواع الاحتياجات :

- احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات التي لدى بعض أو جميع الافراد فيما يتعلق ببعض مجالات العمل أو أهدافه أو سياسات المؤسسة أو الظروف المحيطة بها.
- احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تعديل المهارات و القدرات لدى بعض أو جميع الافراد فيما يتعلق بأساليب و طرق الاداء.
- احتياجات تتعلق بتغيير أو تطوير سلوك بعض الافراد أو الجماعات.
- احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات التي لدى بعض أو جميع الافراد فيما يتعلق ببعض مجالات العمل أو أهدافه أو سياسات المؤسسة أو الظروف المحيطة بها.
- احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تعديل المهارات والقدرات لدى بعض أو جميع الافراد فيما يتعلق بأساليب و طرق الاداء.
- احتياجات تتعلق بتغيير أو تطوير سلوك بعض الافراد أو الجماعات.

الامور الواجب توافرها في تحديد الاحتياجات :

تحليل التنظيم.

- ١- تحديد المواقع التنظيمية التي تبدو فيها الحاجة الى التدريب.
- ٢- التأكد من أن الموارد البشرية قادرة على تنفيذ الاداء الحالي.
- ٣- التأكد من فاعلية استخدام الموارد البشرية و المادية.
- ٤- التأكد من أن التنظيم الحالي يساعد الافراد على الأداء بدرجة عالية من الكفاءة.

تحليل الوظائف

يعني تحديد وتحليل الاعمال والوظائف التي يتعلق التدريب بها أو ببعض جوانبها.

الغرض : الحصول على المعلومات بطريقة نظامية مرتبة عن الوظائف الحالية و المستقبلية بقصد تحديد نوع التدريب للفرد.

تحليل الفرد :

تحديد الافراد الذين تبدو الحاجة لتدريبهم.

الغرض : تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة و ثم المعارف و المهارات المطلوبة لتطوير أدائه.

تحليل الفرد من أصعب التحليلات لانه يتناول مهارات العنصر البشري و يحدد نوع السلوك المطلوب لرفع أداء الفرد.

📖 اعداد البرامج التدريبية

اجراءات عملية اعداد البرامج التدريبية :

- ١- تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها و درجة العمق و الشمول في عرض الموضوعات.
- ٢- اعداد المادة التدريبية و صياغتها في صورة ملائمة و اختيار اسلوب التدريب المناسب لكل موضوع.
- ٣- تحديد التتابع المنطقي في عرض الموضوعات.

٤- تجهيز المعدات و المستلزمات التدريبية.

٥- اعداد المدربين.

📖 تنفيذ البرامج التدريبية

تحديد الاطار العام للاجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية

اهم الجوانب التي يتطلب الاعداد لها :

- ١- توقيت البرنامج : موعد بدء و انتهاء البرنامج و توزيع العمل التدريبي خلال فترة العمل
- ٢- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية :
- اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج و تصميم طريقة جلوس المتدربين و تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.
- ٣- تجهيز المطبوعات : استلام المطبوعات الخاصة بالتدريب و اجراء الطباعة و التجليد و اجراء التوزيع على المتدربين.
- ٤- الاتصال بالمتدربين و المدربين.

📖 أنواع برامج التدريب

التدريب أثناء العمل :

أكثر الانواع استخدام ، سهل ، قليل التكلفة ، في نفس مكان العمل، في نفس وقت العمل ، تحت اشراف الرئيس المباشر، التدريب عن طريق أحد الافراد الذين تتوافر فيهم المهارة.

التدريب للترقية :

تعلم بعض مهارات و قدرات الوظائف الاعلى عن طريق الملاحظة أو عند تغيب مكان شاغر الوظيفة.

التدريب العلاجي :

في حال انخفاض أو اهمال في أداء فرد وفي حال إدخال طرق و وسائل تكنولوجية حديثة تتطلب تغيير في الاداء.

التدريب التوجيهي :

يستخدم للافراد الجدد لتعريفهم بالاعمال التي يجب القيام بها و اعطائهم معلومات كافية عن سياسة الافراد في المنظمة.

التدريب خارج مكان العمل :

يعطى خارج أوقات العمل في مراكز التدريب أو في الجامعات.

📖 وسائل التدريب

المحاضرة :

الطريقة التقليدية، يعرض المدرب ما يراه دون اية معارضة من الحاضرين.

عيوبها: اتصال من جانب واحد فقط ، مجال المناقشة محدود للغاية.

مزاياها : تعطي حقائق و بيانات تساعد الفرد في تحديد وجهة نظره بالنسبة للمسائل التي قد تعرض عليه لا ينتظر من الطريقة ان تقوم بتغيير ميول الاشخاص و مهاراتهم.

المؤتمرات الموجهة :

مشتقة من المحاضرات

الاختلاف : المدرب لا يحدد سلفا موضوع للبحث.

دور المدرب : محاولة الوصول الى حل للمشكلة ، محاولة الوصول الى قواعد عامة يمكن تطبيقها مستقبلا على الحالات المشابهة.

مناقشة الحالة :

يقوم المدرب باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة بدلا من اقتراح الحاضرين للمشاكل التي يتوجب تناولها.

الهدف : تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول الى حل.

تمثيل الادوار :

يقوم الحاضرين بتمثيل الموقف التركيز هنا على طريقة تفكير كل منهم في الموقف أثناء تمثيله

المحاكاة :

يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته ويقوم المدرب بتعليمه على أداء العمل المطلوب من خلال القيام بمهام الوظيفة

أكثر الاساليب تطورا ، باهظة الثمن.

الندوات :

يتبادل عدد من المتخصصين معالجة موضوع محدد من جوانب مختلفة و يشاركونهم المتدربون النقاش.

ميزاته : يشتمل على خصائص المحاضرة حيث يعرض كل متحدث وجهة نظره بالإضافة انه يتمتع بصفات جلسة النقاش.

مناسب للمستويات الادارية العليا.

اللجان :

من الطرق المستحدثة ، تشكل لجنة من المدراء الذين يلوا في المستوى التنظيمي أعضاء الادارة العليا بحيث تقوم بمساعدة مجلس إدارة المنظمة في حل المشاكل التي تعرض عليه. تمثل اللجنة إدارة الظل و تساعدهم الخبرات في التهيؤ لاتخاذ القرارات عند وصولهم للمراكز العليا.

طريقة الفرق الطائفة (طريقة العمل الدوري) :

خاصة بفئة معينه تنتظرهم مراكز عليا تتطلب منهم سبق الاطلاع العام على امور المنظمة المختلفة. يتطلع المتدرب على أنشطة المؤسسة دون تركيز بحيث يستقر في عمله و هو مزود بفكرة عامة عن كافة نشاطات المنظمة. تستخدم لتهيئة رجال الادارة لمواقع هامة في الهيكل التنظيمي.

تقييم التدريب

تقييم برامج التدريب و المتدربين لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب.

التقييم عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التدريبي وقياس مدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الاداء على مستوى المنظمة ككل.

تقييم الاداء

أهداف تقييم الاداء :

- 1- التأكد من الاهداف المحددة في الخطة تلبي الاحتياجات التدريبية.
- 2- التعرف على المشاكل الادارية التي تؤثر على خطة التدريب.
- 3- مدى تحقيق البرنامج لأهدافها بالنسبة للأفراد من ناحية اكتسابهم للمهارات والمعلومات.
- 4- قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والقدرات والمعلومات المكتسبة من التدريب.
- 5- صلاحية طرق التدريب المستخدمة.

الامور التي تستند لها عملية التقييم :

- 1- ملاحظة المدربين وتقاريرهم عن المادة التدريبية ومدى تناسبها مع مستوى المتدربين ومدى تفاعلهم واهتمامهم في مناقشاتهم والتقارير التي يقدمونها.
- 2- آراء المتدربين ومقترحاتهم في نهاية التدريب بحيث.

تتضمن :

- مدى ارتباط الموضوع التدريبي بالعمل.
- مدى تحقيق التدريب للهدف المقرر بالخطة.
- تقارير المشرفين على التدريب من ناحية انتظام المتدربين ومدى استجابتهم ومدى اهتماماتهم بالتدريب.
- الاختبارات للتأكد من أن المتدربين استوعبوا المعلومات.
- الملاحظة الميدانية في مجال العمل ومدى تطبيقهم للمعلومات والمهارات التي دربو عليها.

تقييم الاداء

تعريف تقييم الاداء

دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وايضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات اكبر وترقيته لوظيفة اخرى.

أهمية تقييم الاداء

- 1- رفع معنويات العاملين :
- يشعر العاملون ان جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الادارة وان هدف التقييم هو معالجة نقاط الضعف.
- 2- دعم اجراءات الترفيع والنقل واثبات عدالتها وتحديد المكافآت والعلاوات.
- 3- يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الافراد الذين يعملون تحت اشرافهم.
- 4- استمرار الرقابة والاشراف :
- الزام الإدارات بمتابعة العاملين وتقديم تقاريرهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم.
- 5- يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء الى اجراء تعديلات في الرواتب والاجور للعاملين.
- 6- يعتبر تقييم الاداء وسيلة او اداه لتقويم ضعف العاملين واقتراح اجراءات لتحسين أدائهم.
- 7- يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد انواع التدريب والتطوير اللازمة.
- 8- يزود إدارة الافراد بالمعلومات عن أداء واوضاع العاملين فيها.

اهداف تقييم الاداء

- هدف إداري :
- اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.
- هدف تطويري :
- تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها زيادة حفز العاملين.

استخدامات تقييم الاداء

- ❖ تقويم الافراد و زيادة دافعيتهم للعمل.
- ❖ تطوير أداء الافراد عن طريق معرفة نقاط القوة والضعف لديهم وتقديم المشورة المتعلقة بتطوير الاداء.
- ❖ يمكن الاستفادة منها في التخطيط للموارد البشرية المستقبلية في جميع المجالات.

الاعتبارات الواجب مراعاتها في عملية تقييم الاداء

- 1- يجب أن يؤكد تقييم الاداء على الانجاز الذي يحققه الفرد في الوظيفة التي يشغلها ومقدار النجاح الذي يحرزه تحقيق اهداف المنظمة.
- 2- يجب أن يركز تقييم الاداء على الفرد في الوظيفة وليس على انطباع المقيم عن ملاحظاته لعادات العمل، بمعنى

- يجب أن يكون التركيز أكثر على تقييم لتحليل الهدف بدلا من تقييم العادات.
- ٣- يجب أن يكون التقييم مقبولا من المقيم والفرد الذي يتم تقييمه كلاهما يجب أن يوافق على أن التقييم يمكن أن يكون مفيدا للمنظمة وللعامل.
- ٤- يجب أن يستخدم تقييم الأداء كأساس في تحسين إنتاجية الأفراد في المنظمة عن طريق جعلهم مؤهلين بشكل أفضل لينتجوا.

📖 عوامل تقييم أداء العاملين

- عامل الشخصية :** يصعب معرفته ، يمكن الاستدلال عليه من خلال السلوك الملاحظ والنتائج المحققة.
- عامل السلوك :** يمكن معرفته من خلال القيادة، التخطيط، حل المشكلات، اتخاذ القرارات، الاتصال، العلاقات الشخصية.
- النتائج :** هي المحصلة النهائية والهدف الاول من التقييم، يمكن قياسها من حيث الكمية والجودة والتكلفة والوقت.

📖 مراحل عملية تقييم الاداء

- تحديد معايير الانجاز بناءا على طبيعة العمل يشترط أن تكون واضحة وموضوعية بشكل يسهل فهمها وقياسها.
- إبلاغ هذه المعايير والتوقعات إلى المرؤسين لكي يعرف ما هو متوقع منه.
- قياس الانجاز الفعلي بالمعايير، تحديد الانحرافات بين الانجاز الفعلي وبين المتوقع.
- مناقشة نتائج عملية التقييم مع المرؤسين : أصعب مرحلة وتتطلب لباقة.
- اتخاذ الاجراءات التصحيحية.

📖 الخصائص الواجب توافرها في المعيار

- صدق المقياس، العوامل الداخلة في المقياس يجب ان تعبر عن الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.

الحالات التي يكون فيها المقياس غير صادق :

- **قصور المقياس :** عدم احتواء المقياس على عوامل اساسية في الاداء.
- **تلوث المقياس :** احتوائه على مؤثرات خارجة عن ارادة الفرد.
- **ثبات المقياس :** نتائج اعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون ادائه ثابتا ، تختلف نتائج المقياس باختلاف درجات او مستويات أدائه (حالة طبيعية).
- **التميز :** تعني درجة حساسية المقياس باظهار الاختلافات في المستويات مهما كانت بسيطة.
- **سهولة استخدام المقياس :** وضوح المقياس وامكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

مستويات تقويم العاملين

- **ثلاث مستويات :** ممتاز ، جيد ، ضعيف.
- **سته :** ممتاز ، جيد جدا ، جيد ، متوسط ، مقبول ، ضعيف.

التصنيف الى خمس مستويات هو الذي يظهرها بشكل ادق.

- ممتاز ، جيد جدا ، جيد ، متوسط ، ضعيف.

📖 طرق تقييم الاداء



📖 طرق التقييم التقليدية (الوصفية)

تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤسيهم ، لا تعتمد على العوامل الموضوعية تنفرع الى عدة طرق وهي :

📖 طرق التقييم التقليدية

➤ طريقة الترتيب البسيط :

من أقدم الطرق يقوم الرئيس بترتيب مرؤسيه تنازليا أو تصاعديا على حسب الكفاءة، التصنيف وفق الاداء العام للموظف.

مميزات هذه الطريقة : سهولة الفهم والاستعمال.

تمكن من فصل الموظفين ذو الكفاءة المنخفضة عن الموظفين ذوي الكفاءة المرتفعة.

تناسب وظائف قطاع الخدمة العامة التي تنقسم بطابع الانتاجية غير الملموسة.

مساوئها : لا تنقسم بالموضوعية لانها تخضع لعملية التقويم للحكم والمقارنه.

➤ طريقة المقارنة المزدوجة

يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الافراد العاملين بحيث تتحدد رتبته بين زملائه في العمل.

➤ طريقة التدرج :

يتم وضع تصنيفات للإفراد العاملين، يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، توضع التصنيفات من قبل الادارة أو المقيم ومن ثم تتم المقارنة وفقاً للتصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه.

اقسام التصنيف :

الاداء المرضي ، الاداء الغير مرضي ، الأداء المتميز.

➤ طريقة التدرج البياني :

تعتمد على عدد من الصفات او الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مختلفة مرقمة أو مصنفة بشكل متسلسل مثل : كمية الانتاج، نوع الانتاج، الابداع، التعاون ويتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات او الخصائص.

مميزات نظرية التدرج البياني :

تقييم الاداء بشكل يعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالاداء الفعال ثلاثم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات.

عيوب نظرية التدرج البياني :

- لا يرتبط بسلوك الافراد موضع التقييم حيث ان الفرد يقيم وفقا لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية ونوع العمل مما يؤدي الى التحيز في عملية التقييم.
- من الصعب على الفرد العامل تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عالي.
- من الصعب تصميم برامج تدريبية للأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض فالصفات هي عامة في الغالب، حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك.
- يتطلب هذا الاسلوب درجة عالية من الشعور بالمسؤولية والحكم العادل من قبل المشرف المباشر ويتطلب جهد كبير في الملاحظة والاشراف على سلوك العاملين ومتابعتهم ولهذا التقييم نوعان هما.
- التقويم من خلال الاوصاف التقديرية.
- التقويم من خلال الاسلوب الوصفي وهو الاكثر استعمالا لأنه يعطي فكرة واضحة ودقيقة لمدى توافر الصفات في الموظف ومدى قيامه بواجبات وظيفته.

➤ طريقة قوائم المراجعة :

تعتمد على دراسة كل نوع من الوظائف وذلك لتحديد قائمة من الاسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الاداء الجيد للعمل و ليس هناك عدد محدد من الاسئلة.

تحديد قيم عدديه متفاوتة للصفات أو الاسئلة حسب اهمية كل منها للوظيفة و تكون القيم سرية ويطلب من المقوم الاجابة عليها بنعم أو لا حسب ما يراه منطبق على الموظف المراد تقويم ادائه وبعد الانتهاء تجمع الدرجات التي حصل عليها الموظف وتحول الى قيمه وصفية تعبر عن أدائه.

مميزات طريقة قوائم المراجعة

- سهولة الاستخدام.
- لا تستغرق وقتا طويلا في تقييم الاداء.
- تعطي فكرة واضحة عن أداء الموظف.
- مفضلة الاستخدام في قطاع وظائف الخدمة ، مع الاعداد الكبيرة او الصغيرة من الموظفين.

➤ طريقة الاختيار الاجباري :

تتطلب ان يختار الصفة التي يكون أكثر وصفا وانطباقا على الفرد العامل مثل من يعمل بجدية وحرص أو يتأخر عن العمل.
وهذه التقييمات تجمع من قبل إدارة الافراد وتعطى لها درجات بحيث تكون سرية على المقيم.
السلبيات : المجهود العالي في اعداد وتهيئة العبارات بحيث تكون منطبقة على الوظيفة او العمل الذي يؤديه الفرد العامل.
- الاستعانة بالخبراء في المجالات السلوكية.

➤ طريقة المواقف الحرجة :

يقوم الرئيس المباشر للفرد بتدوين الاعمال الايجابية والسلبية التي يلاحظها في اداء الفرد لاعماله خلال فترة التقييم يتم الاحتفاظ بها و استخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد بحيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الاداء الفعال والاداء الغير فعال.
العيوب : تستهلك وقت طويل
- مفهوم الحدث الحرج قد لا يكون متجانسا مع كل المقيمين وتطبيقهم لهذه المفاهيم قد يكون مختلفا.

➤ طريقة المقالة :

تعتمد على كتابة التقارير التفصيلية من قبل المشرف المباشر يصف فيها جوانب الضعف والقوة والاداء الماضي ومهارات الافراد العاملين إضافة إلى وضع الاقتراحات التطويرية لكل منها.
المميزات : بسيطة، لا تتطلب تدريبا عاليا لإنجازها.
السلبيات :
- غير منظمة بشكل ثابت.
- تخضع للتغير من قبل المشرف.
- تتطلب امكانية جيدة في الكتابة والتعبير.

📖 طرق التقييم الحديثة

مقياس التدرج على الاساس الموضوعي :

- ❑ يسمى مقياس التوقع السلوكي، يعتمد هذا المقياس على العناصر الاساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني و المواقف الحرجة.
- ❑ يتم تحديد أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمد من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا.
- ❑ يتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الاساسية.
- ❑ يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فعاليتها كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما ساعد المقيم على ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

مزايا طريقة مقياس التدرج على الاساس الموضوعي :

- ❑ تقلل الاخطاء المرتبطة من عملية التقييم بسبب تحديدها لابعاد العمل المقيم و ملاءمتها للفرد العامل.
- ❑ يوضح المقياس بالمشاركة بين الافراد العاملين الذين يمتلكون معارف و مهارات في العمل مما يؤدي الى زيادة الصدق و الموضوعية لهذا المقياس.
- ❑ مقنعة لكل من الافراد العاملين المقيمين مما يؤدي الى تقليل الصراع بين الافراد حول نتائج التقييم.
- ❑ تساعد في تحديد نقاط الضعف بدقة مما يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية و التطويرية للأفراد العاملين.

عيوب طريقة مقياس التدرج على الاساس الموضوعي :

- 1- ارتفاع التكاليف و الوقت و الجهد و المطلوبين في تطوير المقياس و تنفيذها.
- 2- تتطلب مقاييس متعددة لكل عمل و لذلك تستخدم فقط للأعمال التي تحتوي على السلوكيات يمكن ملاحظتها كالتالي تتضمن الحركات الجسمية و ليس المحتويات الذهنية و الابداعية.
- 3- لا يمكن استخدامها في المنظمة الصغيرة لارتفاع تكاليفها.
- 4- لا توفر درجة عالية من الموضوعية و الثبات في نتائجها.

مقياس الملاحظات السلوكية

- تم التطوير لتلافي عيوب الطريقة الاولى.
- يتم تحديد الابعاد السلوكية المتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة الا ان المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الافراد العاملين ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد، ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الافراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل اي ان كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة.
- تتميز هذه الطريقة انها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع، اي ان المقيم في هذه الطريقة يقوم بمراقبة ومتابعة الافراد العاملين بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الافراد العاملين.

طريقة الادارة بالاهداف

تتضمن خطوتين اساسيتين الاولى تحديد الاهداف و الثانية هي مراجعة و تقييم الاداء. هناك لقاء بين الرئيس والمرؤوس بحيث يتم تحديد الهدف بالاتفاق وبعدها يلتقي الرئيس بالمرؤوس لمناقشة فترة انجاز الاهداف المحددة وبهذا يكون اساس التقييم هو النتائج المحققة وليس على السلوك.

مزايا طريقة الادارة بالاهداف :

- تشجيع الافراد في تحديد الاهداف مما تزيد من دافعيتهم نحو العمل.
- من الطرق الموضوعية المعتمدة على الاداء الفعلي.
- تؤدي إلى تعريف الأفراد بما مطلوب منهم مسبقاً وما هي إمكانياتهم.
- تسهل عملية التخطيط و التنسيق في الأهداف لعموم المنظمة.

عيوب هذه طريقة الادارة بالاهداف :

- التأكيد على النتائج مما يؤدي الى إهمال كيفية تحقيق هذه النتائج.
- من الصعب مقارنة أداء الأفراد نظرا إلى أن كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيقه للأهداف المحددة.

طريقة مراكز التقييم :

- تستخدم لتطوير المديرين و لتقييم أداءهم حيث إجراءاتها تساعد الافراد لفهم نقاط الضعف والقوة في أدائه مما يقود لتطوير الأداء.
- السمات الاساسية في هذه الطريقة هي مهارات التخطيط والتنظيم والعلاقات الانسانية ونوعية التفكير ومقاومة الضغوط والدوافع نحو العمل ودرجة الاعتماد على الاخرين إضافة الى مهارات التفاعل والاتصال.

مصادر جمع البيانات لتقرير قياس الاداء

عملية قياس و تقييم الاداء = عملية تجميع معلومات

اهم عناصر عملية قياس و تقييم الاداء :

- 1- ان هناك شخص ما سوف يقوم بجمع المعلومات اللازمة للتقييم.
- 2- من اي مكان وموقع سيتم جمع المعلومات.

أ- **الرئيس المباشر** : حسب اغلب الآراء انسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف لكن يتوجب عدم الاعتماد بشكل نهائي و كلي على الرئيس المباشر فقط و لضمان الموضوعية يتوجب على مستوى إداري اعلى ان يراجع النتائج.

ب- **التقييم الذاتي** : الفرد نفسه هو الذي يقوم بتقييم الأداء الغاية من قيام الفرد بتقييم الاداء هو انه ادري الناس بحقيقة أدائه و دور الرئيس المباشر هو ابداء الملاحظات حول التقييم.

ت- النظراء في العمل :

يقوم الزميل في نفس العمل بالتقييم وذلك لان لديهم معلومات كافية عن سلوك وانجاز الفرد نتيجة الاحتكاك المستمر لا ينصح بالاعتماد على النظراء بشكل كامل خوفا من الصراعات الداخلية.

ج- **المروسين** : ان يقوم المرووس بتقييم أداء رئيسه لا يتوجب الاعتماد بشكل كامل على المرووسين بسبب امكانية وجود خلاف بين الرئيس و المرووس.

📖 الصعوبات والاختفاء في تقييم أداء العاملين

- لجوء بعض العاملين باتخاذ مواقف دفاعية لأثبات أن الضعف في الاداء يرجع للمدير والشركة وانه ليس السؤول عن الضعف.
- التميز الشخصي لبعض المروسين دون البعض.
- التأثير بمركز الوظيفة من حيث موقعها من خريطة التنظيم الاداري او من حيث درجتها المالية مما يؤثر على موضوعية التقييم.
- التظاهر بمظهر المدير الحازم او المدير المتساهل الاول يميل الى معاقبة مرووسيه والثاني يساوي بين المجد والكسول وكلاهما يؤثر على الروح المعنوية للعاملين.
- تمييز وتفضيل المدير لبعض الصفات والخصائص التي تلقى هوى نفسه عند إعداد تقارير تقييم الاداء.
- ميل بعض المديرين الى إعطاء العاملين تقديرات متقاربة متوسطة او منخفضة مما يؤدي الى صعوبة التمييز بين العاملين و صعوبة الاستفادة من عملية التقييم.
- التأثير بالاحداث القريبة نوعا ما خلال فترة التقويم مما يترتب عدم دقة التقرير.
- التأثير بالتقويم السابق للعامل مما يؤثر على مستقبله الوظيفي و زيادة الصراع الصعوبات والاختفاء في تقييم أداء العاملين.

📖 مقومات نجاح تقويم كفاية أداء العاملين

- دقة وموضوعية المعايير.
- اختيار الوسيلة او الطريقة المناسبة من طرق تقويم الاداء.
- تحديد الاهداف المرغوب تحقيقها من تقويم الاداء.
- التحديد الواضح للصفات والخصائص والمهارات المرغوب قياسها.
- تحليل نتائج تقويم كفاية الاداء والاستفادة منها في مجالات تطوير سياسات التوظيف و رفع كفاية أداء العاملين.
- الا يكون الهدف من التقويم تقييد الاخطاء للمرووسين.
- اللباقة في معاملة العاملين ذو التقديرات المرتفعة او المنخفضة على حد سواء.
- ان تخضع تقارير كفاية الاداء لمراجعة من أكثر من جهة في الشركة ضمنا للموضوعية والدقة.

📖 الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين

- الاتجاهات نحو التقليل من استخدام الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.
- الاتجاه الى استخدام الطرق البسيطة والاعتماد على اكثر من طريقة.
- المشاركة بأكثر من جهة في المستويات الادارية في عمليات التقييم.

📖 المجالات التي تستخدم فيها نتائج التقويم

- تحديد صلاحيات الموظف.
- الاسترشاد بها عند النقل والترقية.
- تحديد مستوى الاداء المطلوب و تحديد الاحتياجات التدريبية.
- الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية.
- فاعلية الرقابة والاشراف وتحسين مستوى المشرفين.
- النهوض بمستوى أداء الوظيفة.
- تقويم العلاقة بين الرؤساء والمروسين.

📖 مقومات النظام المتكامل لتقويم أداء العاملين

- الاستناد الى دراسة تحليلية شاملة للاعمال التي تمارس في المنظمة.
- اتصاف عناصر التقويم بالموضوعية و الدقة والتحديد وامكانية القياس.

- شمول عناصر التقويم لكل من.
- ١- الانتاج واحتمالات التقدم.
- ٢- الشخصية.
- ٣- السلوك الشخصي المرتبط بالعمل و علاقاته.
- مراجعة التقويم من قبل سلطة أعلى.
- ارشاد الرؤساء واضعي التقارير الى اسس وقواعد القياس السليمة.
- الشمول للواجبات والمسؤوليات الوظيفية.
- اشراك العاملين في التقويم.
- اعطاء حق النظام لمن تم تقويمه.

البرهي