



www.tvtc.gov.sa

مقرر إدارة الأداء – بشري 230

تخصص ادارة الموارد البشرية

اعداد المدربة :ريناد العقيل

وصف المقرر :

في هذا المقرر يتم تدريب المتدرب على الإلمام بمعارف ومهارات إدارة الأداء بتفصيلات مختلفة من حيث التخطيط للأداء وقياس ومعالجة الإخفاقات في الأداء ، وكذلك تعريف بأسس واستراتيجيات تقييم الأداء من المنظور الاستراتيجي ، وتعريفه بأحدث الممارسات في مجال تصميم وتنفيذ نظم إدارة الأداء ، أخيراً هدف المادة إلى تعريف المتدرب أيضاً بالآليات والعمليات التي يتم أداءها لموظفين

الهدف العام للمقرر :

يهدف مقرر إدارة الأداء الى اكساب المتدرب المهارات الأساسية في إدارة أداء الافراد في المنظمات

الوحدة الأولى

مقدمة عن إدارة الأداء

اهداف الوحدة الأولى:

1- مفهوم إدارة الأداء

2- أهمية إدارة الأداء

3- تطور إدارة الأداء



أولاً- مقدمة عن إدارة الأداء:

إدارة الأداء تستخدمها المؤسسات في خلق بيئة عمل تمكن الموظفين من تقديم أفضل ما لديهم من قدرات لإنتاج العمل بأعلى جودة وكفاءة ممكنة وذلك من خلال مراقبة وتقييم العاملين من خلال بيئة تفاعلية وتعاونية تحتوي على كافة الامكانيات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. لذا يجب على أي مؤسسة فهم إدارة الأداء وأهميتها وعناصرها اللازمة لإنجاحها وهذا ما سنتعرف عليه من خلال هذا المقال.



مفهوم إدارة الأداء :

نفرق بين الأداء وإدارة الأداء من خلال :

الأداء : درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية

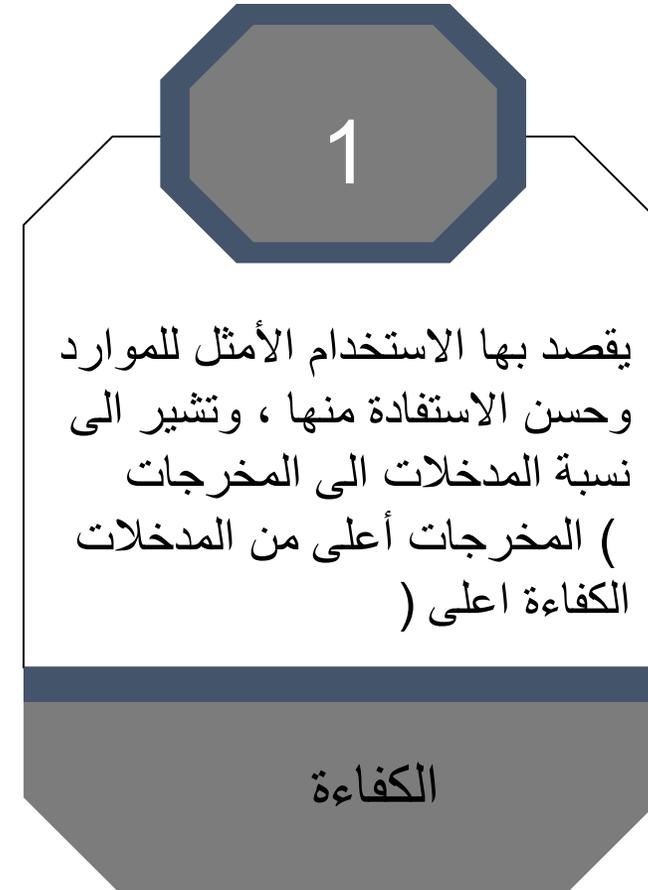
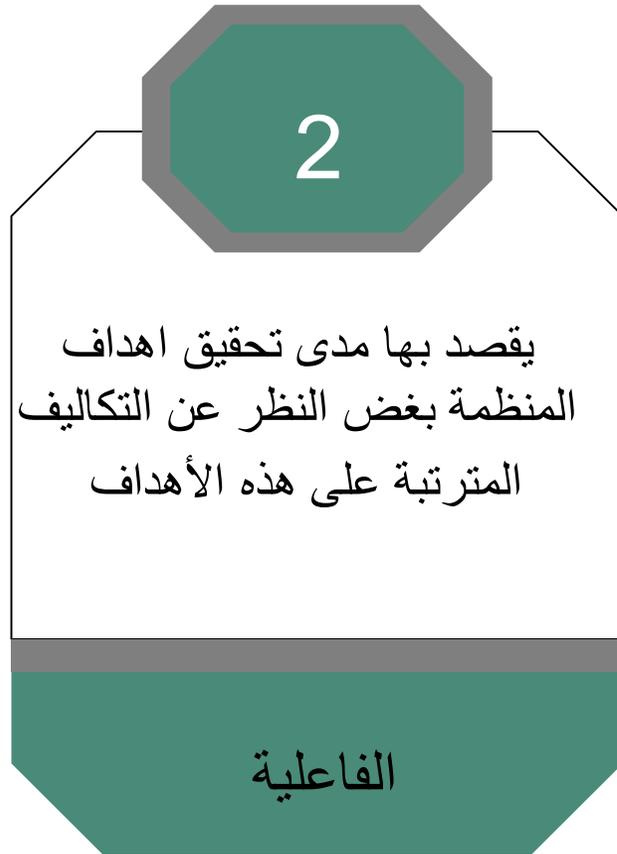
إدارة الأداء : هي عملية مستمرة لإيجاد والتأكيد على بيئة العمل ، تمكن الناس من أداء بأفضل إمكانياتهم فهي تجعل اداء الموظف يركز على اهداف العمل والمؤسسة

إدارة الأداء : هي قياس مدى التزام الموظف بمعايير وسلوكيات العمل المطلوبة منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه المعايير والسلوكيات

إدارة الأداء : بأنه المخرجات او النتائج أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها بواسطة الافراد او الجماعات او المنظمة

إدارة الأداء : هي عملية قياس أداء الموظف من خلال أسس ومعايير ومستويات محددة مرتبة بأهداف الجهة التي يعمل بها الموظف

مكونات إدارة الأداء :





الأهداف الرئيسية لإدارة الأداء :

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

الأهداف الفرعية لإدارة الأداء :

- ❖ ترسيخ منهج يضمن ربط عملية قياس أداء الموظف بمكافآت وتقدير الإنجازات والنتائج المتميزة
- ❖ تشجيع وتعزيز الانجازات الفردية بما يحقق روح العمل الجماعي
- ❖ تحسين وزيادة إنتاجية الموظف من خلال انسجام تقويم الأداء مع الأهداف الاستراتيجية للمنشأة



نتائج - أهمية إدارة أداء الموظف:

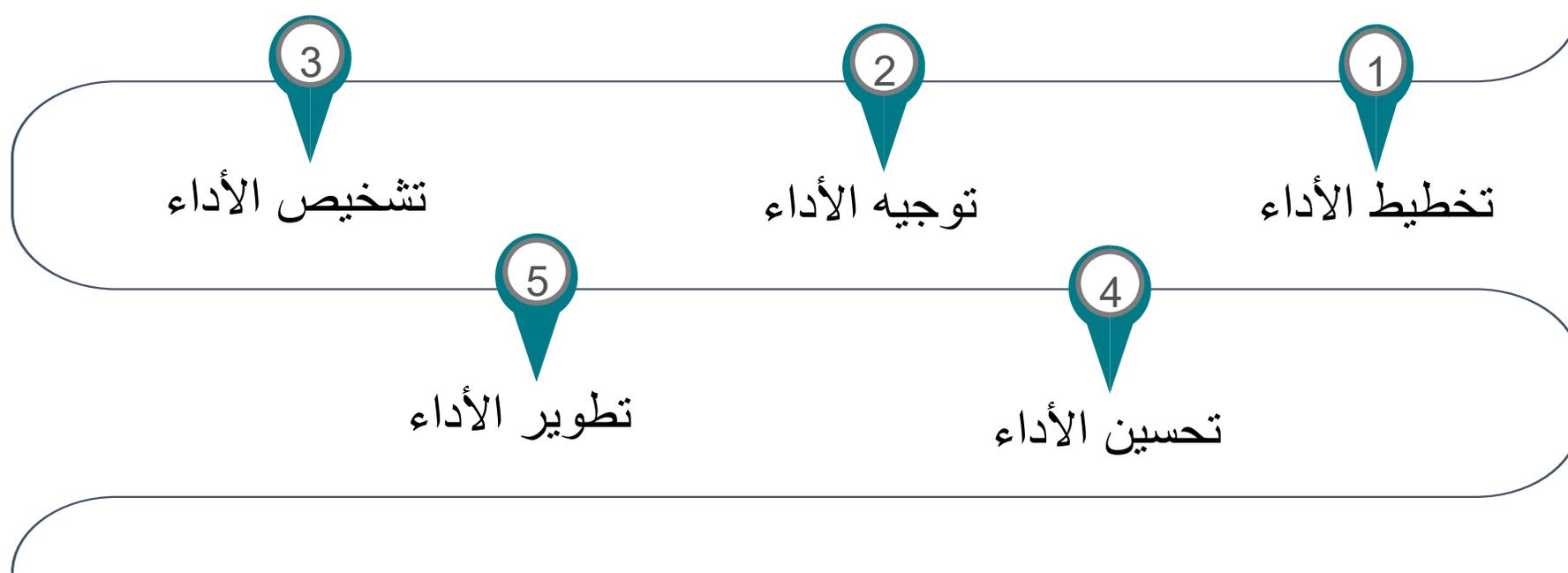
- المساعدة في تحسين الأداء الحالي
- تقييم مستوى الأداء الماضي
- تحديد الأهداف الخاصة بالأداء
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي
- المساعدة في تخطيط الموارد البشرية



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.

تضم إدارة الاداء العمليات التالية:





تصنيف الأداء



الأداء الخارجي:

وهو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في محيط الخارجي للمؤسسة



الأداء الداخلي:

يعتمد على ما تمتلكه المنشأة من موارد ينتج على أساس:

-الأداء البشري وهو الافراد بالمؤسسة
-الأداء التقني وهو استعمال استثمارهبطريفة

صحيحة

-الأداء المالي وهو استخدام الوسائل المالية المتوفرة

المبادئ الأساسية لنظم إدارة الاداء :

1- التوافق الاستراتيجي / المؤسسي:

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

2- الإدارة بالأهداف:

اشتراك 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 والمصادقية:

نظام إدارة الأداء يتسم بالعدل والثبات والانصاف من خلال تحديد معايير واضحة



نظام إدارة الأداء يعتمد على محورين :

يعتمد نظام إدارة الأداء على محورين أساسيين :

الجدارات:

(كيف ينجز؟)
الأسلوب أو الآلية التي تحدد كيفية انجاز
الموظف لأهداف

الأهداف:

(ماذا ينجز؟)
ماذا يتوقع من الموظف إنجازه خلال العام



الفرق بين تقييم الأداء ، وتقويم الاداء :

التقويم	التقييم
تحديد مستوى الشيء والمعالجة نقاط الضعف ، تعزيز نقاط القوة	إعطاء قيمة للشيء ، وتحديد المستوى (ضعيف ، متوسط ، قوي)



ثالثا - تطور إدارة الاداء :

يشير التتبع التاريخي لعملية إدارة وقياس أداء العاملين انها استعملت من قبل في الحضارات القديمة ، الصينية ، الرومانية ، الفرعونية ، وصولا 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 :**

- قياس الأداء المحقق
- تحديد مستوى الأداء المنجز ويطلق عليه التقييم او التقرير
- تعزيز نقاط القوة والمعالجة لنقاط الضعف



ثالثاً - تابع تطور إدارة الاداء :

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

١- 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

٢- 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

٣- 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

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



الفرق بين ادارة الأداء ، وتقييم الاداء :

تقييم الأداء:	إدارة الأداء:
تقييم الاداء هي عملية قياس وتحديد واختبار نجاح او فشل الاداء نفسه في تحقيق الهدف	اي ادارة النشاط والحركة في سبيل الحصول على هدف او ناتج سواء اكان ملموسا او غير ملموس مثل خدمة او سلعه او فكر بشري



خصائص تقييم الاداء :

- ١- تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقا
- ٢- عملية إيجابية لا تسعى الى اكتشاف العيوب
- ٣- لا تتضمن انجاز الواجبات فقط بل التزام الموظف بسلوكيات العمل
- ٤- عملية مستمرة غير منتهية لتحديد الأهداف والتغذية الراجعة بشكل مستمر
- ٥- وضوح الاهداف لعملية تقييم الأداء ، تتصل بين اهداف الموظف والاهداف التنظيمية

تقوم الجهة بقياس أداء موظفيها وفقا لاطار العمل التنظيمي الذي تصدره الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (خاصة للجهات الحكومية)
ويحدد الاطار التنظيمي على النحو التالي :

- أ- أسس قياس اداء الموظف ومعايره ومستوياته
- ب- مستويات الأداء التي يستحق الموظف عنها مكافآت والعلاوة الدورية وضوابط منحها
- ج- إجراءات التظلم من نتائج تقويم الأداء الوظيفي ومن يتولى النظر في تلك التظلمات



مراحل عملية ادارة الاداء :

- 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 ادارة الاداء :

تتعرض إدارة الأداء لصعوبات في تطبيقها أهمها :

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

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

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

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 الاداء

اهداف الوحدة الثانية:



1- تحديد اهداف الوظيفة بشكل عام

2- تحديد الأهداف السنوية المطلوب تحقيقها

3- الاتفاق مع الموظف على ميثاق الاداء

4- وضع المستهدفات واوزانها

مفهوم تخطيط الاداء:

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



أساليب لتحديد الأهداف والمعايير الغير ملموسة:

1 إعطاء معايير للمهام :

يمكن قياس أداء الموظف من خلال قياس الوظيفة وفقا لصعوبتها ، فاذا كان الموظف يقوم بعدة وظائف ، يمكن إعطاء الوظيفة درجة معيارية اكبر من المهام السهلة

2 تحديد المهام :

يتم تقسيم اعمال المشاريع الكبيرة الى مهام محددة ، مع تحديد جدول زمني لكل مهمة ، يتم من خلالها تحديد مدى تحقيق المهام وفق الجدول الزمني

3 الملاحظة:

يتم من خلال ملاحظة أدائهم ويمكن ان يكون بصورة رسمية او غير رسمية ولكن من المهم ان تكون بصورة مخططة

4 أسلوب اخذ العينات :

يمكن استخدامها بالوظائف التي تتطلب مراجعة طلبات او استمارات للتأكد من صحتها ، يمكن بهذه الطريقة اخذ عينات من الاستمارات كل فترة للتأكد ان العاملين يقوموا بالعمل بالشكل المطلوب

مراحل عملية تحديد اهداف الوظيفة :

1

مهام ملموسة / يمكن قياسها بصورة كمية
ملموسة
مثل عدد المكالمات ، عدد الفواتير

2

مهام غير ملموسة / لا يمكن قياسها
يتم قياسها من خلال الملاحظة ، مثل تقييم
مدى تعاون العاملين مع العملاء

3

مناقشة خطة الأداء مع العاملين / يوضح
المدير خطط الأداء للعاملين ، ويتأكد من
إمكانية تحقيق الخطط من قبل العاملين

تابع أساليب تحديد الأهداف والمعايير الغير ملموسة:

المتابعة ورد فعل العملاء:

يمكن الاعتماد على هذا الأسلوب بالمجالات التي تقدم خدمات ، فيتم متابعة أداء العامل والاستفادة من رد فعل العملاء



ثانيا - تحديد الأهداف السنوية المطلوب تحقيقها :

يعمل هذا المحور على تحديد الأهداف المتوقع إنجازها من قبل الموظف خلال السنة ،حيث تضمن وتساعد الموظف على ضمان التركيز بالجوانب الرئيسية العامة في عمله ، مما يساعد على تحقيق الإنجاز بكفاءة وفعالية

وفي هذا المحور يتم بداية السنة عقد وثيقة الأداء السنوي التي يتم فيها الاجتماع بين الرئيس المباشر والموظف لمناقشة الأهداف والكفاءات السلوكية التي يتوقع من الموظف إنجازها مع نهاية السنة ، على ان تكون الأهداف متفقه مع معايير الأهداف الذكية (smart)