

إدارة الأداء

تطلع إدارة الأداء هذه برسم الخطوط العريضة للسياسة العامة والإجراءات المتبعة للمؤسسة فيما يتعلق بقياس مستوى أداء العاملين، والتي تتحدد بناء على التعديلات الطارئة على نمو معدلات النمو والاستثمار؛ بالإضافة إلى الاستفادة القصوى من طاقات العاملين ومساعدتهم على تحقيق ذلك. تتميز إدارة الاداء بأنها عملية تقوم بالتطوير والتقييم بشكل مستمر، كما أنها تتعامل مع سلوك العاملين وليس مع شخصياتهم؛ بل وتحول الأداء من دورة العمل الروتينية إلى إنجاز أهداف مرسومة وواضحة تقوم بكتابتها وتوضيحها وتحديدها للعاملين.

أهداف إدارة الأداء:

1. إدارة السلوك - ضمان تشجيع العاملين على التصرف بطريقة تسمح وتعزز علاقات عمل أفضل.
2. تحسين الأداء - في جميع أنحاء المنظمة، الفريق، الفردية والفعالية التنظيمية.
3. التنمية - ما لم يكن هناك تطوير مستمر للأفراد والفرق فلن يتحسن الاداء.
4. تحقيق الرضا الوظيفي ومن ثمَّ زيادة الانتاجية.

أدوات إدارة الأداء:

1. التدريب - التعلم - التطوير.
2. وضع مؤشرات الأداء الرئيسة طبقاً لاستراتيجية المؤسسة.
3. وضع آليات لتقييم الاداء الوظيفي.

تعريف تقييم أداء العاملين:

هو نظام يُستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين من خلال مقارنة الاداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً، ويُعدُّ الهدف الرئيس من عملية تقييم الاداء هو إعطاء العاملين تقيماً عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية؛ وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً. ومن هنا يتضح لنا مدى أهمية تقييم أداء العاملين من أجل إبراز الاحتياجات التدريبية، وحث العاملين على بذل أقصى مجهوداتهم من أجل أن يحققوا المعايير المطلوبة للأداء الجيد، ومن ثمَّ يثبت أحيته في المكافآت والحوافز.

أهداف تقييم الأداء

1. توصيل أهداف المنظمة للعاملين.
2. توزيع المكافآت والحوافز بصورة عادلة.
3. ترقية العاملين.
4. إيجاد فرص بديلة.

5. تحفيز العاملين لتحسين أدائهم.

6. تحديد الاحتياجات التدريبية.

أشكال نظام تقييم الأداء:

يتم تصنيف أشكال تقييم الاداء إلى شكلين أساسيين هما:

أولاً: تقييم الأداء بشكل رسمي:

حيث يقوم المشرف أو المدير بتقييم الاداء الوظيفي للعاملين خلال فترة زمنية معينة، ويقوم المشرف بعد ذلك بإخبار العامل بنتيجة التقييم.

ثانياً: تقييم الأداء بشكل غير رسمي:

في هذه الحالة يكون للمشرف أو المدير انطباع ورؤية شخصية حول أداء العامل، وفي هذه الحالة نادرًا ما يقوم المشرف أو المدير بإخبار العامل عن هذا التقييم.

العوامل المؤثرة على تقييم الأداء:

• توقيت التقييم

طبقاً لسياسة المؤسسة، يتم تقييم الاداء أسبوعياً أو شهرياً أو كل ربع سنة أو كل نصف سنة أو سنوياً.

• القائم بعملية التقييم

يقوم بالتقييم المشرف المباشر، أو الزملاء في العمل، والتقييم الذاتي من خلال الشخص نفسه.

أساليب تقييم الأداء:

• MBO: أسلوب النتائج والأهداف

وهو عمل إداري يتم فيه تحديد الاهداف بصورة جماعية لتحقيق أقصى عمل لفترة زمنية معينة، وتعريف العوامل التي تعيق التوصل إلى هذه الاهداف لتداركها، وفي نهاية المدة المحددة تتم مراجعة النتائج وتحليلها لتقويم أداء المرؤوسين وللابتعاد عن الاهداف غير الملائمة، ووضع أهداف أخرى بديلة تمكّن المنشأة من تحقيق أهدافها قبل الاخرين بأقل جهد وتكلفة ممكنة.

• استراتيجية تطبيق الإدارة بالأهداف:

1. يتم الاتفاق والتعاقد في ضوء قدرات وظروف كل فرد في المؤسسة على الاهداف التي يجب تحقيقها خلال

فترة زمنية معينة (قد تكون متعلقة بمشروع معين - أسبوعيّة- شهرية - ربع سنوية - سنوية.)

2. يحدد رئيس كل قسم في بداية الفترة / المشروع مع العاملين ما سيلتزم به كل عامل خلال هذه الفترة وما ستقدمه له المؤسسة مقابل ذلك لتعويض جهوده.
3. يتم في نهاية الفترة المحددة مراجعة التعهدات والتأكد من مدى تحقيق الالتزامات وتعويض الافراد عن إنجازاتهم، كما يتم التفاوض حول أهداف المرحلة التالية.
4. وتتم عملية التقييم في نهاية الفترة عند مراجعة عقود التعهد التي تتضمن كل عناصر الاداء المهمة التي يتم التفاوض حولها.

نموذج تقييم الإدارة بالأهداف

أسماء العاملين بفريق العمل الأساسي

الاهداف Goals

وصف الإنتاج Production Description

Number of Estimated days

الأيام
المتوقعة لإنهاء المهام

Number of Total Hours

اجمالي الساعات

التحقق Realization

يمثل النسبة المئوية % من الوقت الذي تحققت فيه الاهداف

الأداء الفني Technical Performance

خدمة مخصصة / مناطق التركيز

مناطق عامة للتركيز (الاستقلالية، الفاعلية، التفويض، تخطيط الوظيفة، المادية، التواصل مع العميل، تحقيق المواعيد النهائية، إلخ).

دعم المؤسسة Firm Support

مناطق التركيز (مشروعات خاصة، القدرة على وضع الأولويات الخاصة بالمشروعات، الوعي بأهمية وقت الآخرين، إلخ).

Client Relations & Development علاقات العملاء & التطوير

مناطق التركيز (اكتساب الاحترام & ثقة العملاء، خدمات البيع المتقاطع).

Firm Development & Marketing تطوير المؤسسة & التسويق

مناطق التركيز (تقديم المؤسسة بطريقة احترافية، إمكانية التعريف بخدمات المؤسسة، حضور بعض المناسبات المهنية والاجتماعية لتمثيل المؤسسة، إلخ).

Subjective Criteria المعايير الموضوعية

مناطق التركيز (السلوك الايجابي، المهنية، الابداع، عضو الفريق، إلخ).

General Notes ملاحظات عامة

Signatures التوقيعات

رئيس القسم / Head of Department:

الموظف / Employee:

التاريخ / Date:

تقييم الأداء ربع السنوي والسنوي

يُعدُّ تقييم الاداء أمراً مهماً بالنسبة للشركة والعامل؛ فهو يمثل للشركة المعيار الذي يوضح ما إذا كان العامل يؤدي مهام ومسئوليات الوظيفة التي يقوم بأعبائها على الوجه المطلوب أم لا .وتتضح للشركة من خلاله نقاط ضعف العامل وقوّته وما إذا كان لديه قدرات تمكّنه من أداء واجباته على الوجه الأكمل أم لا، ومن ثمّ يتضح لها ما إذا كانت لديه الإمكانيات للتطوُّر والتقدّم في المؤسسة أم لا.

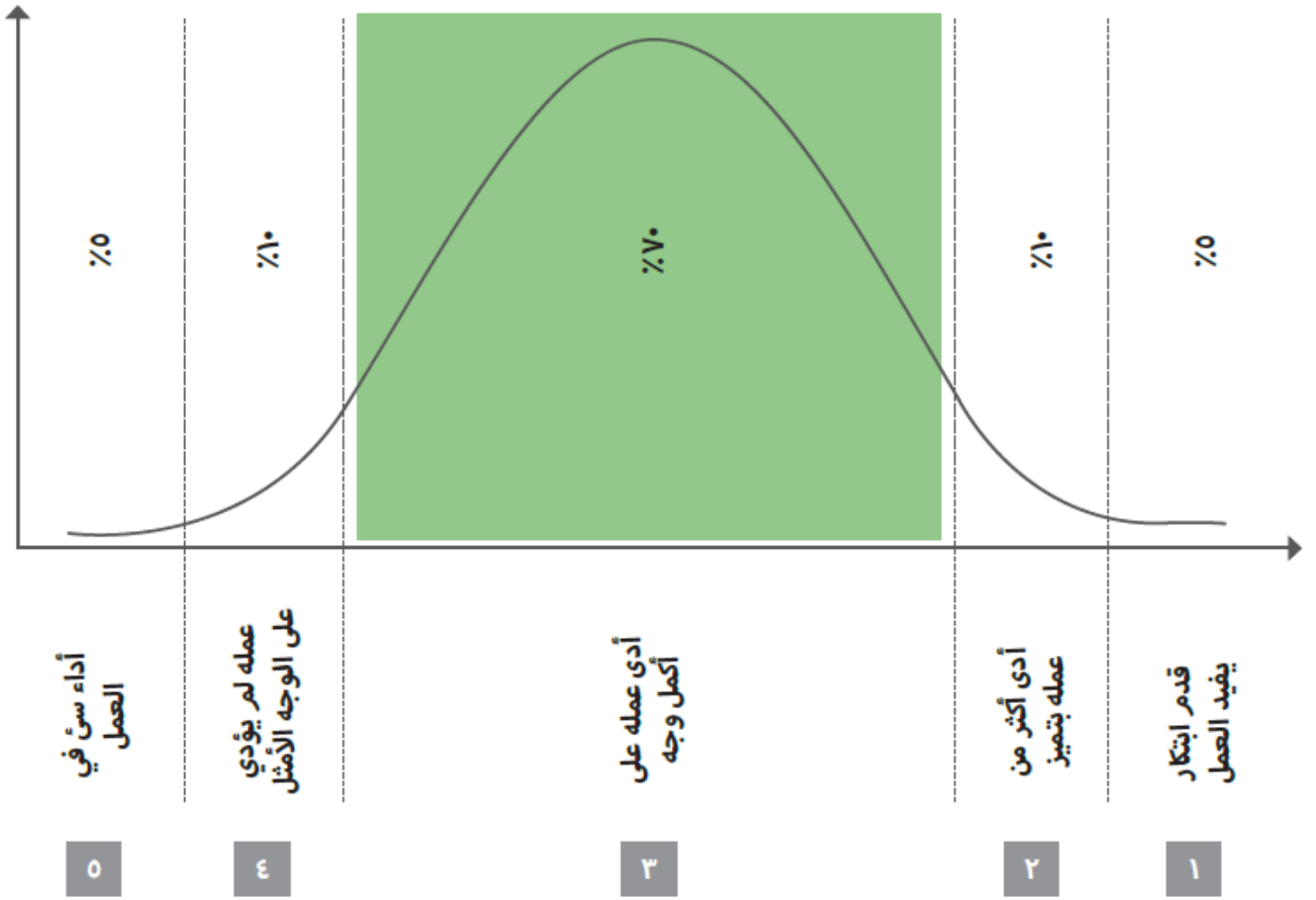
وعلى الدرجة نفسها من الأهمية، يُحدّد تقييم أداء تلك الفئة من العاملين الذين لا يُحقّقون للمؤسسة الاهداف المتوخاة من توظيفهم، الامر الذي يجعلهم عبئاً على المؤسسة وتكلفة غير مُبرّرة، وهو ما يضمن بدوره اتّخاذ الإجراءات الكفيلة باستبدال آخرين بهم أكثر تأهيلاً وقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

وفيما يتصل بالعامل، يشكّل تقييم الاداء بالنسبة له تعبيراً عن إمكانية الاستمرار والترقي في المؤسسة، من خلال تلافي أوجه القصور التي لديه وتقديم أفضل مستوى ممكن من الاداء.

استراتيجية تنفيذ عملية تقييم أداء العاملين:

1. أن يتم تقييم جميع العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستويات المسؤولية مرة واحدة في العام على الأقل، وفي الغالب يتم القيام بهذه العملية في الربع الأخير من السنة المالية.
2. يُعدُّ لهذا الغرض نماذج تقييم مرنة وواضحة (كما هو موضح أدناه) تمكّن الشخص الذي يُجري التقييم من إعطاء صورة واضحة ودقيقة عن أداء العامل قيد التقييم، وهنا تتم عملية التقييم من قبل المدير المباشر للعامل والتقييم الذاتي للعامل نفسه. هذا المدخل في التقييم يوضح أن الفرد المطلوب تقييمه سوف يعطي الفرصة للتعليق على الأداء الخاص به في النموذج المعين المستخدم لتقييم الأداء، وأن ثمة بعض الاقتراحات الخاصة به أو التدريب أو التنمية التي يحتاج إليها مستقبلاً للتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع من جانب التنظيم.
3. يجب أن يتم التقييم من قبل الرئيس المباشر، ويؤكدُ مضمونه من قبل المدير العام المختص ويُعتمد من قبل المدير التنفيذي.
4. تكوين لجنة داخلية في كل قسم يرأسها المدير التنفيذي وتضم في عضويتها ثلاثة من المسؤولين في الإدارة نفسها؛ لمراجعة جميع التقييمات والتأكد من دقتها وصحتها.
5. يُعدُّ التقييم هو العامل الأساسي في اتخاذ أي قرار لصالح العامل أو ضده.
6. الاحتفاظ بصورة من كل تقييم في ملف العامل.
7. تُسلم للموظف نسخة من تقييمه بعد اعتمادها من اللجنة الداخلية.
8. بعد مراجعة التقييمات، وبناء على نتائجها، يتم تصنيف العاملين إلى خمس فئات رئيسية:

درجة التقييم	نسبة التوزيع %	التعريف	تصنيف التدرج
1	5	أداء مميز للغاية يتخطى المستوى المطلوب في كل المجالات، الموظف يقدم اجتهادات مستمرة ودائمة لتحسين الموقف المعطى له.	>95
2	10	الاداء يتخطى المستوى المطلوب في معظم المجالات، ويحقق التوقعات في المجالات الأخرى، الموظف يجتهد لتحسين مستويات الاداء بمساعدة الإدارة.	85-94
3	70	الموظف يحقق الاداء المنتظر في معظم المجالات وقد أظهر تحسناً في تلك المجالات؛ حيث كان الأداء أقل من المستوى المطلوب في الماضي.	70-84
4	10	الاداء لا يحقق المستوى المطلوب في معظم المجالات. هناك عدد من المناطق التي تتطلب من الموظف تطوير المهارات والسلوك.	60-69
5	5	الأداء أقل بكثير من المطلوب في كل المجالات. يحتاج تطويراً بالغاً في كل المناطق أو لا يمكن استمرار الموظف في هذه الوظيفة.	< 60



بالنسبة إلى العاملين أثناء فترة الاختبار فيتم تقييمهم على النحو التالي:

1. مناسب ويتم تثنيته في المؤسسة.

2. غير مناسب ويتم إنهاء عقده.

بالنسبة إلى التقييم السنوي لكل العاملين:

• بناء على نتائج التقييم، يتم وضع برامج تطوير للأفراد الحاصلين على أعلى تقدير (3) للنهوض بمستوى أدائهم وتطويره.

• الأفراد الحاصلون على تقدير (4)، فيتم مراجعة أدائهم ويُتخذ بشأنهم القرار المناسب، فتُحدّد نقاط ضعفه ويُمنح فرصة لتطوير أدائه. كما توضع البرامج التدريبية اللازمة له لتحسين أدائه.

• إذا كانت نتيجة تقييم العامل لأول مرة (5) يتم إشعاره بنية المؤسسة في إنهاء خدماته إذا لم يتحسن أدائه خلال فترة التقييم التالية.

• إذا كانت نتيجة تقييم العامل لدورتَي تقييم متتاليتين (5)، فإنه يتعيّن الاستغناء عن خدماته.

لا يُعتدّ بالتقييمات الشفوية إذا كانت متناقضة مع ما هو وارد في نموذج تقييم العامل المعتمد، والمحفوظ في ملفه.

إذا اتضح في وقت لاحق للتقييم عدم دقة التقييم، فسوف يُحاسب المسؤولون عن إجرائه محاسبة شديدة.

ويجب إطلاع كل موظف على تقييمه بعد اعتماده وشرح نقاط القوة والضعف لديه. وعلى العامل التوقيع على تقييمه بالعلم إذا لم يكن لديه اعتراض عليه، أما إذا كان لديه اعتراض عليه، فعلى العامل تدوين اعتراضه كتابةً ويُحال إلى لجنة تقييم الأداء في القسم للنظر فيه. ومن ثمَّ على اللجنة إبلاغ العامل برأيها في اعتراضه على نتائج التقييم. فإذا وُجد الاعتراض في محلّه، يُصحَّح التقييم ويُلفَّتُ نظر من قاموا بإجرائه.

هذا؛ ويتعين ألا يلجأ العامل للاعتراض على نتائج تقييم رئيسه المباشر ما لم تكن لديه مسوّغات قويّة للقيام بذلك، تكون مدعومة بأسباب وحجج معقولة.