****

**Salahaddin University-ErbilCollege of Administration and Economics**

**Dept. Business Administration**

**Higher Studies / PhD**

**جامعة صلاح الدين - اربيل**

**كلية الادارة والاقتصاد**

**قسم ادارة الاعمال**

**الدراسات العليا/ الدكتوراه**

إدارة الموارد البشرية

المحاضرة: (إدارة الأداء)

Performance Management

كاروان هشيار سعيد

بإشراف أ. م. د. مظفر حمد علي

2023

1. **مفهوم ونشاءة**

يتضح من الأدبيات أن التركيز قد تحول من تقييم الأداء وإدارة بالأهداف (Management by Objective) MBO إلى إدارة الأداء (Toppo & Prusty, 2012). وقد أدى الاعتراف المتزايد بالمشاكل المتعلقة بتقييم الأداء إلى تحول التركيز من تقييم الأداء إلى إدارة الأداء (Armstrong, 2022). تعود ممارسة تقييم الأداء إلى آلاف السنين. إن أول ممارسة معروفة لتقييم الأداء حدثت خلال عهد أسرة وي في الصين لتقيم الاداء موظفين للحكومة (221-65 م). ومع ذلك، فقد تم استخدام مصطلح إدارة الأداء لأول مرة في عام 1970 وأصبح شائعًا بين عامي 1980-1990. في الوقت الحاضر، أصبحت التكنولوجيا والحوسبة السحابية وإدارة الموارد البشرية الرقمية أحد العوامل التي تسهل تنفيذ أنظمة إدارة الأداء بشكل اقتصادي وشفاف وباتصال سريع. كما أنه يساعد المديرين على التحقق من أداء موظفيهم بشكل أسهل.

**تعريف الأداء الوظيفي** هو الأنشطة المرتبطة بالوظيفة (النتائج والسلوك) المتوقعة من الموظف ومدى جودة تنفيذ تلك الأنشطة.

**تعريف** **إدارة الأداء** هو عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير أداء الأفراد وفرق العمل لتحسين الأداء التنظيمي ومواءمة أهداف الأفراد وفرق العمل مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Aguinis, 2023).

وحسب (Armstrong, 2022) إدارة الأداء هو عملية إنشاء فهم مشترك حول ما يجب تحقيقه وكيفية تحقيقه، ونهج لإدارة وتطوير الأشخاص الذي يعمل على تحسين الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي.

1. **الفرق بين التقييم الأداء وإدارة الأداء**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الفرق/ الخصائص** | **إدارة الأداء** | **التقييم الأداء** |
| **إدارة و الدور المهم** | يقودها المدير المباشر | يقودها الموارد البشرية |
| **هدف التقييم** | تقييم وتحسين أداء الموظفين | يقيم نقاط القوة والضعف الموظف |
| **عدد التقييم** | تقيم و توجيه (Feedback) مستمر (رسمي و غير رسمي) | مرة واحدة في السنة ويفتقر إلى Feedback المستمرة |
| **التركيز** | يركز على الماضي والحاضر والمستقبل | يركز على الماضي |
| **مُقيِّم الأداء** | المدير، الموظف، زملاء عمل | المدير |

1. **أهمية وفوائد إدارة الأداء**

فيما يلي أهم أهمية وفوائد إدارة الأداء وفقًا لمعهد تشارترد لتطوير الموظفين (CIPD, 2013):

* يساعد في وضوح وإيصال المسؤوليات الوظيفية.
* مهم و جوهرية في قرارات الإدارية مثل زيادة الرواتب، الترقية, أو أنهاء الخدمة.
* التمييز في الوقت المناسب بين ذوي الأداء الضعيف والأداء العالي.
* فهم أفضل لأداء الموظفين من خلال التقييم المستمر.
* يساعد المنظمة للاستفادة بشكل أفضل من الأفراد والفرق.
* تعزيز المواءمة بين أداء الموظف والأداء التنظيمي
* يساهم لتأسيس ثقافة يتحمل فيها الموظفون المسؤولية عن أدائهم، ومهاراتهم، وسلوكهم، ومساهماتهم.

على الرغم من ان إدارة الأداء ضروري، ولكنه غير مستحبة لدى بعض المدراء والعاملين على حد سواء. وهذا ما تشير إليه نتائج المسوح والدراسات المختلفة التي تبين عموماً النظرة التي يبديها العاملون لعملية تقييم الأداء، إذ يرون فيها مجرد مزحة" أو "لعبة إدارية" وأن نتائجها شخصية تقع تحت تأثير المحاباة (Favoritism) ولا تنعكس على الأجور التي يحصلون عليها (Mathis and Jackson, 2011).

1. **مميزات الأنظمة المثالية لإدارة الأداء (Characteristics of an Ideal PM System)**
* **شامل**: يقيس جميع الموظفين وجميع جوانب الوظيفة ويوائم الأهداف الإستراتيجية مع أهداف الموظفين.
* **منطقي**: يتم أخذ نتائج الأداء بعين الاعتبار وقياس ما يمكن للموظفين التحكم فيه.​
* **النظام المفتوح**: هناك شفافية في معايير تقييم الأداء والتقييمات ونظام المكافآت.
* **قابلة للتصحيح**: نتائج الأداء قابلة للاستئناف وهناك طريقة للاعتراض على نتائج الأداء.
* **موحدة**: يجب أن تكون التقييمات موحدة عبر الزمن والأشخاص.
* **أخلاقياً**: يجب على مقيمي الأداء تجنب المصلحة الذاتية أثناء تقييم الموظفين والالتزام بالموضوعية.
1. **عملية إدارة الأداء (Performance Management Process)**

1- المتطلبات الأساسية (Prerequisites): وجود أهداف استراتيجية وتوصيف وظيفي.

2- تخطيط الأداء (Performance Planning): هو اجتماع يشمل مناقشة النتائج المتوقعة والسلوك والتطوير من الموظف ومؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators) ومعايير الأداء (P. Standards).

 3- تنفيذ الأداء (Performance Execution): أثناء تنفيذ الأداء، تكون مسؤولية الموظف هي تنفيذ المهام وتتمثل مسؤولية المدير في توجيه والتحفيز وتوفير الموارد ومتابعة تقدم الموظف.

4- تقييم الأداء (Performance Assessment): يقوم المديرون والموظفون أو زملاء العمل، أو أحياناً (العملاء) بتقييم نتائج وسلوك الموظف.

5- مراجعة الأداء (Performance Review): هو اجتماع رسمي بين المدير والموظف لمناقشة الأداء السابق والأهداف التي تم تحقيقها، والحاضر إذا حقق الموظف مكافآت أو تقدير، والأداء المستقبلي المتوقع من الموظف.

Figure 1 عملية ادارة الأداء

**الربط بين الدارة الأداء وإدارة الإستراتيجية و النتائج النهائية**

كما يوضح الشكل أدناه، فإن إدارة الأداء تربط الإستراتيجية التنظيمية بالنتائج النهائية. تمكن إدارة الأداء الشركة من تحويل الإستراتيجية الشاملة إلى نتائج تدعم المهمة والأهداف. ومع ذلك، فإن مجرد وجود خطة استراتيجية لا يضمن تحقيق النتائج وتحقيق الأهداف. عندما يتم تحديد الاستراتيجيات التنظيمية، يجب ترجمتها إلى إجراءات على مستوى الإدارة أو الوحدة. ثم يجب تعيين هذه الإجراءات للأفراد الذين يتحملون المسؤولية عن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

Figure 2 - الربط الإدارة الأداء مع الاستراتيجية المنظمة والنتائج

1. **محددات الأداء (Determinants of Performance)**

هناك نظريات مختلفة حول ما يحدد الأداء وفيما يلي صيغ مختلفة:

الأداء = المعرفة التقريرية/الصريحة X المعرفة الإجرائية X الدافع (2023، Aguinis)

الأداء = القدرة × الدافع × البيئة

الأداء = الحظ × القدرة × الجهد والسلوك

ماذا عن المحددات الأخرى مثل: فرصة الأداء؟ الثقافة التنظيمية؟ القيادة؟ الشخصية؟ توافر الموارد؟ الخبرة؟

1. **أبعاد الأداء (Dimensions of Performance)**

تتكون أبعاد الأداء من ثلاثة أبعاد رئيسية حسب (Koopmans, et al, 2014): (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي)

1. **أداء المهمة**: يشير أداء المهمة إلى الكفاءة التي ينفذ بها الفرد الواجبات والمسؤوليات المحددة المرتبطة بوظيفته. وهو ينطوي على تنفيذ الأنشطة المتعلقة بالوظيفة التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف والغايات الأساسية للمنظمة. (الأنشطة المتعلقة بالوظيفة).
2. **الأداء السياقي**: يشير إلى السلوكيات التطوعية للموظفين التي تساهم في الرفاهية العامة للمنظمة. تتجاوز هذه السلوكيات الوصف الوظيفي الرسمي ويمكن أن تشمل مساعدة الزملاء وتعزيز بيئة العمل الإيجابية والمساهمة في رأس المال الاجتماعي للمنظمة. (المواطنة التنظيمية، الولاء، التطوع، الالتزام، اتباع القواعد واللوائح).
3. **الأداء التكيفي**: يشير إلى قدرة الموظف على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، وتعلم مهام جديدة، والاستجابة بفعالية لمتطلبات الوظيفة المتطورة. أنها تنطوي على المرونة ومهارات حل المشكلات والقدرة على التعامل مع المواقف الجديدة وغير الروتينية (المرونة مع التغييرات).
4. **المناهج قياس الأداء (Approaches to Measure Performance)**

تستخدم المنظمات أساليب مختلفة لقياس الأداء بناءً على طبيعة واحتياجات المنظمة، وفيما يلي ثلاثة أساليب مختلفة لقياس الأداء:

1. **النهج السلوكي (Behavioral Approach)**: يؤكد على كيفية قيام الموظفين بالمهمة وهو (موجه نحو العملية). وذلك من خلال الخطوات التالية:
* قياس الكفاءات/الجدارة (Competencies)
* تحديد المؤشرات (indicators)
* استخدم نماذج التقييم (Appraisal forms)

**مثال الجدارة ومؤشراتها**:

الجدارة: (السلوك المبتكر – Innovative Behavior): السلوك المبتكر هو الدرجة التي يجلب بها الموظف أفكار وممارسات الابتكار إلى مكان العمل.

المؤشرات: الموظف يقوم ب:

* اقتراحات لتحسين المنتجات الحالية
* اقتراحات لتحسين ممارسات العمل الحالية
* اكتساب المعرفة الجديدة
* البحث باستمرار عن أساليب عمل أو تقنيات أو أدوات جديدة



1. **النهج النتائج** **(Result Approach)**: يؤكد على ما ينتجه الموظفون وهو (موجه نحو النتائج). ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية:
* تحديد المسؤوليات (المسؤوليات) الرئيسية التي من المتوقع أن يركز فيها هذا الفرد جهوده.
* بالنسبة لكل مسؤولية، يجب تحديد أهداف الأداء المتوقعة والمعايير ومؤشرات الأداء الرئيسية؟
* يتم مقارنة الأداء الفعلي للموظف بمعايير الأداء لتحديد النتائج.
1. **النهج المختلط (Mixed Approach):** التركيز على كل من السلوك والنتائج لتحديد أداء الموظف.
2. **نموذج او استمارة التقييم (Appraisal Forms)**

هي أدوات تستخدمها المنظمات لتقييم وتوثيق أداء موظفيها. يمكن أن يختلف المحتوى والشكل المحدد لهذه النماذج بشكل كبير عبر المنظمات المختلفة ولا يوجد نموذج تقييم قياسي يمكن أن يناسب جميع المنظمات وجميع الأغراض. يمكن أن تكون النماذج نماذج مطبوعة أو نماذج إلكترونية. ومع ذلك، فإن العناصر المشتركة الموجودة في العديد من نماذج التقييم تشمل ما يلي:

1. **المعلومات الموظف الأساسية:** عنوان الوظيفي والقسم، رقم هوية الموظف وتاريخ التقييم.

2. **المسؤوليات والأهداف والمعايير:** المستخدمة من قبل المنظمات تستخدم فقط نهج النتائج، والذي يتضمن مدى تحقيق الأهداف.

3. **الجدارات والمؤشرات:** إذا كانت المنظمة تتبنى نهج السلوكي، فإن القسم يتضمن تقييم الكفاءات ومؤشراتها.

4**. الإنجازات والمساهمات الرئيسية:** يمكن أن يشير إدراج اثنين أو ثلاثة من الإنجازات الرئيسية إلى النتائج أو السلوك.

5. **الإنجازات التنموية:** مدى تحقيق الأهداف التنموية المحددة في مراجعة الأداء. السابق. المهارات المكتسبة أو المطورة.

**6. الأهداف والتنمية – الموجهة نحو المستقبل:** الأهداف ومجالات التطوير للمستقبل. أهداف SMART وخطط التنموية للمستقبل، مثال: (العمل الجماعي، إدارة المشاريع، مهارات إعداد الميزانية).

**7. المدخلات أصحاب المصلحة. (انها اختيارية):** قسم يمكن تعبئته من قبل (العميل أو المورد، الخ) ولكن عادة ما يكون هذا القسم منفصلاً عن نموذج التقييم الرئيسي.

8**. التعليقات الموظفين:** ردود الفعل والتعليقات المقدمة من الموظفين الذين يتم تقييمهم. وهذا يضمن عدالة النظام وتحفيز الموظفين وفرصة المشاركة.

9**. التوقيعات:** توقيع الموظف والمدير كموافقة.

**تقييم الأداء 360 درجة:** يُعرف أيضًا باسم التقييم متعدد المصادر، ويهدف إلى توفير تقييم أكثر دقة وتوازنًا للأداء من خلال الحصول على وجهة نظر عدة مقيمين، على سبيل المثال (المدير، الذات، والمرؤوسون، وزملاء العمل، والعملاء).

1. **التحيز في التقييم (Evaluation Bias)**

يشير إلى وجود أحكام غير عادلة ومتحيزة في تقييم أداء الموظف، عن قصد أو عن غير قصد. يمكن أن يظهر التحيز بطرق مختلفة أثناء عملية التقييم، مما يؤثر على نقاط القوة والضعف المتصورة لدى الموظف. ومن الأهمية بمكان أن تكون المؤسسات على دراية بالتحيز وأن تعمل بنشاط على تخفيفه لضمان تقييمات أداء عادلة ودقيقة.

* **نظرية الدافع المقيم:** وفقا لنظرية تحفيز التقييم، فإن بعض الدوافع تجعل المقيم يقدم تقييمات دقيقة أو مشوهة.

**اولاً: الدافع لتقديم تقييمات دقيقة.**

يعد تقديم تقييمات دقيقة أمرًا مهمًا لعدة أسباب، وقد يتم تحفيز الأفراد بعوامل مختلفة لضمان أن تقييماتهم صادقة وموثوقة.

1- النزاهة والصدق. 2- الثقة 3- دعم الإدارة لاتخاذ القرارات الصحيحة. 4- المسؤولية الشخصية. 5- الاحترافية 6- الالتزامات القانونية والأخلاقية 7- الخبرة الشخصية عن النتائج توفير تقييمات غير دقيقة.

**ثانياً: الدافع لتقديم تقييمات مشوهة.**

الدافع لتوفير التساهل في تحيز التقييم (مضخم) مقابل توفير الشدة في تحيز التقييم (مفرغ).

* **لماذا يضخم المقيمون التقييمات؟ فيما يلي بعض المواقف/الحالات التي قد يقوم فيها المدير بتضخيم التقييمات عمدًا:**

1- تجنب المواجهة الموظفين الذين تم تقيمهم.

2- تشجيع الموظفين للاستمرار بغض النظر عن الأداء الفعلي.

3- رفع المكافآت من خلال تقييمات عالية.

4- فوبيا من توفير تقييمات سلبية كمستندات المكتوبة.

5- طريقة لترقية الموظفين خارج الوحدة التي يشرف عليها المدير الحالي.

6- أن يظهر المدير بمظهر جيد في أعين رؤسائه.

* **لماذا يخفض المقيمون التقييمات؟ فيما يلي بعض المواقف/الحالات التي قد يقوم فيها المدير بخفض التقييمات عمدًا:**

1- الغرض صدمة الموظف التي لا يعجبها المدير.

2- تلقين الموظف المتمرد درسا.

3- إرسال رسالة ضمنية للموظف بوجوب تركه العمل أو نقلها للوحدة أخرى.

4- توثيق الأداء الضعيف لموظف معين كدليل مكتوب المراد فصله من الوحدة.

**هناك طريقتان لتقليل التحيز المقصود** هما من خلال زيادة المساءلة في تقييم الأداء ومطالبة المديرين بتبرير تقييماتهم والتحقيق فيما إذا كانت المنظمة تستخدم نظام إدارة الأداء لزيادة الأداء أو إذا كان أداة للاستخدام من قبل مكتب السياسة.

* **التقليل من تشويه التقييم غير المقصود:**

لمساعدة المقيمين على تقليل الأخطاء وتوعيتهم بأخطاء غير المقصودة الشائعة. من المهم تنظيم دورة تدريبية على أخطاء التقييم (Rater Error Training - RET) بشكل عملي.

**فيما يلي أخطاء التقييم غير المقصودة الشائعة:**

1. **خطأ مشابه لي (Similar to me)** (التفضيلات، الشخصية، الديموغرافية، العرق، والجنس)
2. **الخطأ الهالة (Halo Effect)،** عندما يقوم المُقيّم بتقييم الموظف بناءً على كفاءة واحدة، فإنه يسجل النتيجة بنفس الطريقة بسبب الانطباع العام عن الموظف. (الدقة في المواعيد وجودة العمل).
3. **الخطأ الأولوية (Primacy Error)**، التقييمات التي تعطي وزنًا لبداية تنفيذ الأداء.
4. **الخطأ في الحداثة (Recency Error)،** التقييمات تعتمد على الأسابيع/الأيام الأخيرة من تنفيذ الأداء.
5. **الخطأ السلبي (Negativity Error)،** الترجيح على المعلومات السلبية من الإيجابية. يتذكر معظم الناس الأشياء السلبية بشكل أفضل من الأشياء الإيجابية.
6. **الخطأ في الانطباع الأول (First Impression Error)،** حكم أولي إيجابي أو سلبي.
7. **الخطأ امتداد (Spillover Error)،** التقييم بناءً على النتائج السابقة، والاتساق (Consistency).
8. **الخطأ في الصورة النمطية (Stereotype Error)،** التصنيف يعتمد على الاعتقاد حول مجموعة من الديموغرافيا.

**ملحوظة:** من المهم للمديرين كتابة معلومات حول أحداث/أنشطة أداء الموظفين باستخدام مذكرات أو قواعد بيانات إلكترونية لتتبع الأداء لتجنب مثل هذه الأخطاء.

المصادر:

Aguinis, H. (2023). *Performance management*. SAGE Publications.

Armstrong, M., 2022. *Handbook of Performance Management* *An Evidence-Based Guide to Performance Leadership.* 5th ed. London: Kogan Page.

CIPD, 2013. *FactSheet: Performance management: an overview,* London: Chartered Institute of Personnel Development.

Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., De Vet, H.C. and Van der Beek, A.J., 2014. Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *56*(3), pp.331-337.

Mathis R. and Jackson, J. 2011. Human Resources Management. South-Western. 13th Edition.

Toppo, L. & Prusty, T., 2012. From Performance Appraisal to Performance Management. *IOSR Journal of Business and Management,* 3(5), pp. 1-6.