

**تعريف التكوين:** مجموع العمليات القادرة على جعل الأفراد والجماعات تضمن بكفاءة إنجاز المهمات الحالية أو التي تستند إليهم في المستقبل وذلك من أجل السير الحسن للمنظمة

**تعريف التدريب هو:** الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين، المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة

### الفرق بين التدريب والتكوين :

نجد ان أغلب التعريفات التفرق بين مصطلحي التكوين والتدريب لأن لهما نفس المدلول حيث أن كالمها يهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف وتحسين وتطوير مهاراتهم الفنية وقدراتهم العقلية وبالتالي تحسين أدائهم، فال يختلف مدلول الكلمتين في شئ ماعدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات و أفكار ومعلومات عامة، وكلمة تدريب يسري مفهومها أيضا على التعلم في نطاق المهنة المعينة الأكثر باعتبار ارتباطها بالجانب العلمي، ولذلك فمن ناحية الواقعية فإن التدريب هو وبالتالي .استخدام من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة إلا أنه يبقى امتداد لعملية التكوين يمكن اعتبار أن للمصطلحين نفس المعنى

### تعريف الأداء.

الأداء: هو الوسيلة التي تمكن الفرد العامل من تحقيق متطلبات وظيفته

حيث عرف تقييم الأداء على أنه: " ذلك الاجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الافراد عن طريق يتضح من خلال \* . "وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز العمال التي توكل إليه هذا التعريف أن تقييم الأداء هو إجراء تقوم به إدارة الموارد البشرية لقياس أعمال الأفراد العاملين المنوطة بهم

**تعريف العامل:** هو الشخص الذي يقوم بالعمل ويحقق نفعاً ويتمثل في القوى العاملة وهو الفرد القادر على العمل

### خصائص التكوين

التكوين نشاط رئيسي مستمر

فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي، واكساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو إعداده وتهيئته للترقية إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد لذا فإن التكوين نشاط رئيسي مستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوزه الفرد بسرعة، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي

## التكوين نظام متكامل

التكوين هو نظام متكامل حيث أنه يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج التي يطمح الفرد والمؤسسة إلى تحقيقها كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العالقة الوثيقة التي تكون بينه وبين البنية التنظيمية المحيطة به وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني

## النظرة المستقبلية

إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إليها بإيجاد سياسة تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق، وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية

## التكوين نشاط متغير ومتجدد

يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم ال يجوز أن يتجمد في قوالب إنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين قابل للتغيير من عاداته وسلوكياته وكذا مهاراته ورغباته

## الشمولية

التكوين يقتصر على فئة معينة من العمال دون أخرى بل يوجه إلى العمال جميعهم صغيرهم وكبيرهم مهما كان تأهيله المهني

## أهمية التكوين

### بالنسبة للمنظمة

- \_ يحقق التكوين للمنظمة، زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي
- \_ يساعد في التوجيه الإيجابي لدى الأفراد العاملين (نحو العمل والمنظمة) ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة
- \_ يبعث على تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة
- \_ دون التكوين قد تواجه المنظمة مشاكل في سيرورة العملية الإنتاجية من جراء التكنولوجيا الجديدة
- \_ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي
- \_ مواكبة التطورات التكنولوجية

### بالنسبة للأفراد العاملين

- \_ التغلب على حالات القلق والتوتر
- \_ تحسين معنويات العاملين
- \_ الحد من الحاجة إلى الإشراف والرقابة والاقتصاد في الوقت

## أهداف التكوين

### الأهداف الإدارية

- \_ تخفيف العبء على المشرفين
- \_ تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم

\_ تحقيق درجة عالية من الفهم وتحسين المهارات

### الأهداف الفنية

\_ تخفيض تكاليف الآلات واصالحتها

\_ تخفيض حوادث العمل

\_ التقليل من نسبة العادم أو التالف

\_ المساهمة في معالجة مشاكل العمل

\_ تخفيض الحوادث واصابات العمل

### أهداف الاقتصادية والاجتماعية

\_ زيادة الكفاية الإنتاجية

\_ ارتفاع الربح

\_ زيادة القدرة التنافسية للمنظمة

\_ رفع معنويات الأفراد

### **مسؤولية التكوين**

\_ إنه يدل على مدى اهتمام المنظمة بالنشاط التكويني

\_ إنه يمكن من تحديد مسؤولية هذه الجهة اتجاه التكوين بما يمكن معه مكافئتها إذا كان هناك اهتمام من جانبها من تطوير

. النشاط التكويني أو مجاراته في حالة التقصير في القيام بواجباتها

### **مسؤولية إدارة الموارد البشرية**

\_ تصميم نظام متكامل للتكوين

\_ التنسيق بين جهود التكوين في المنظمة

\_ الإعداد لبرنامج التكوين سواء كان داخل المنظمة أو خارجها ومتابعته

\_ التأكد من أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجباتهم التكوينية أي المراقبة

### **مسؤولية المديرين التنفيذيين**

\_ مسؤولية المديرين التنفيذيين

\_ تقييم المهارات والمعلومات للمتكونين

\_ تحديد الحاجة التكوينية لإدارتهم وأفرادهم

\_ تنفيذ برامج التكوين داخل المنظمة

### **مسؤولية المتكونين**

يعتبر المتكون مسؤول عن تكوين وتطوير نفسه، وأن يقوم بتحديد نقاط الضعف لديه ويناقشها مع رئيسه المباشر أو مدير التكوين

### **مسؤولية العاملين القدامى**

هناك من يرى أن تكوين الفرد الجديد يكون من مسؤولية فرد قديم عن طريق تعيينه مساعدا له في العمل وذلك لان الفرد في

بداية تعيينه التعرف طبيعة العمل في الجهة التي تم استخدامه فيها والدور الذي يجب ان يقوم به

## إجراءات التكوين

### اعداد المكون وتأهيله

- يجب أن يكون مؤهلا وقادرا على القيام بتكوين الأفراد
- نستنتج ضرورة تحلي المكون بالمؤهل والخبرة البيداغوجية الكافية حتى يكون التكوين فعالا \*
- إعداد وتهيئة المتكون
- يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين
- استعراض اسلوب أداء المكون
- \* وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي
- \* نستنتج ضرورة قيام المكون بشرح المادة التكوينية بأسلوب سهل وواضح
- إعطاء فرصة للممارسة

توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين، فهناك من يستخدم غالبا طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط على وسائل أخرى لمساعد ذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض العملي (تطبيقي)

**المتابعة**

حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة

## أساليب التكوين

### اسلوب المحاضرة

يقوم المكون بإلقاء مادة تكوينية بشكل مباشر، بحيث تكون عملية بين المتكون والمكون من جانب واحد وهو المكون (المحاضر) واجراءات وطرق أداء العمل أكبر ويتناسب هذا النوع من التكوين في حاجة إيصال معلومات وقواعد واعداد أكبر عدد ممكن من المتكونين وفي أقصر السبل وبأقل تكلفة

### اسلوب المناقشة

أسلوب دراسي وتكويني ناجح وله ميزة كبيرة على أسلوب المحاضرة في أنها توفر تغذية عكسية من التحكم في سير المناقشة وتوجيهها نحو الموضوعات المهمة والابتعاد بها عن الأمور الجانبية، وتوفر المناخ لتبادل الآراء ووجهات النظر بجدية تامة

### أسلوب دراسة الحالات

الأسلوب تقديم إلى المتكونين حدث أو مجموعات من الأحداث يتعلق بمواقف ومشكلات إدارية معينة واجهتها المؤسسة أو مؤسسة أخرى في مستويات إدارية مختلفة ومجالات متعددة ويطلب من المتكونين دراسة وتحليل واستخراج المؤشرات والدلالات منها والوصول إلى تقدير أو حكم أو قرار في شأن ما حدث وأسلوب علاجه

## أسلوب تمثيل الأدوار

وبموجب هذا الأسلوب يتم استحداث موقف أو حالة معينة أو مشكلة من المشاكل الشائعة في المنظمات نتيجة للعلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية، ثم يقوم المشرف على التكوين بإعطاء العامل دورا معيناً ويطلب منه القيام بخداد القرار المناسب

## مراحل (خطوات) التكوين ومعوقاته

### تحديد الاحتياجات التكوينية

تقوم بعض المؤسسات بإعداد وتنفيذ برامج تكوينية لأنها مفضلة بين العاملين أو لأنها تقوم بها المؤسسات المنافسة، أو لوجود فائض في الميزانية المخصصة وما إلى ذلك، وهذا خطأ بل يجب اللجوء إلى التكوين في حالة واحدة فقط وهي توفر مؤشرات تدل على إمكانية مساهمة التكوين في حل مشكلات محددة أو رفع الكفاءة في مجالات معينة وهذا ما تؤمنه هذه الخطوات التي تسمح بتحديد للتكوين من عدم 2مدى الحاجة

### تصميم البرامج التكوينية

تصميم البرامج التكوينية تعتبر المرحلة الثانية من مراحل سياسة التكوين ويتوقف نجاح هذه المرحلة على نتائج المرحلة الأولى أي مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية التي تعتبر أساس تصميم أي برنامج تكويني، ويقصد بتصميم البرامج التكوينية أنها العملية التي يتم بموجبها تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص في المعلومات والكفاءات والمهارات، فهي إذن حلقة الوصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني

### تنفيذ البرامج التكوينية

لتنفيذ البرامج التكوينية البد من تحديد الإجراءات التالية:

**الجدول الزمني للبرنامج:** يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن وبداية ونهاية كل جلسة، موعد الرحلات والتسجيلات، اختيارات وحفل الختام، ويجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التكويني يتفق مع طبيعة وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها وكذلك يتوقف على طول فترة التكوين وعلى طبيعة مستوى المتكويين

**مكان التكوين:** قد يتم تنفيذ البرنامج التكويني داخل المؤسسة وهو ما يعرف بالتكوين الداخلي وهنا تتولى وحدة التكوين بالمؤسسة أو مركز التكوين التابع للمؤسسة مسؤولية البرنامج التكويني ويمتاز هذا التكوين بإمكانية تنفيذ البرنامج التكويني على ضوء التخطيط الذي وضعتة المؤسسة للبرنامج وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج

**متابعة المكونين والمتكويين:** المتابعة اليومية إجراءات تنفيذ البرامج التكوينية

### تقييم البرامج التكوينية

عملية تقييم البرامج التكوينية مرحلة مهمة بالنسبة للفرد والمؤسسة على السواء، فبالنسبة للأفراد، فإن التقييم يقوم بتدعيم مقدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن

أهداف التكوين، كما أنه يعطي إمكانية التحقق من أن الفرد قد استفاد من التغييرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها

## معارف التكوين

\_ جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه وبالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة، وهمها الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين

\_ اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين ومدى منفعتهم لهم وللنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم ومكانتهم

\_ عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف

\_ عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية

## **ماهية أداء العاملين**

### **عناصر الأداء**

**كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف

**متطلبات العمل:** تشمل المهام والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف

**بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف وهدى التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والاجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية فهدي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال مثل: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية

**المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها

**نوعية العمل:** ويتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات او القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء

**كمية العمل المنجزة:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا إنجاز

**المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل بنجاح الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله

## محددات الأداء

**الدافعية الفردية:** بحيث يجب أن يتوفر الدافع لكل فرد على العمل، وقد يكون الدافع قويا أو ضعيفا

**مناخ أو بيئة العمل:** يجب أن يتم تهيئة بيئة ومناخ العمل على كافة المستويات (التنظيم - إدارة القسم) لتكون محفزة للفرد في أدائه لعمله

**القدرة على أداء العمل المعين:** يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له

نستنتج أن الأداء هو نتيجة محصلة التفاعل بين ثالث محددات هي: القدرة أي مدى تمكن الفرد من أداء العمل الموكل له، مدى توافر مناخ عمل جيد تقدمه المنظمة للعامل وبالتالي رضاه عن عمله إضافة إلى وجود الدافع والرغبة لدى العامل في تنفيذ العمل الموكل له

## العوامل المؤثرة على الأداء

**غياب الأهداف المحددة:** يجب أن يكون للمنظمة أهداف محددة حتى تتمكن من قياس أداء عاملها ومقارنته بأهدافها

**عدم المشاركة في الإدارة:** يجب على المنظمة إشراك عاملها في التخطيط وفي اتخاذ القرارات لتحقيق أهدافها المسطر

**اختلاف مستويات الأداء:** يجب على المؤسسة ان تبني تقييم عادل لكافة العاملين لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى كل فرد وربط معدلات الأداء بنظام المكافآت والحوافز

**مشكلات الرضا الوظيفي:** أن غياب نظام للمكافآت والترقيات وعدم شعور العاملين بالمسؤولية يؤدي إلى عدم رضاهم وبالتالي انخفاض أدائهم

**التسيب الإداري:** نلاحظ أن التجمعات أثناء أداء العمل وترك مناصب الشغل شاغرة والتأخير في الالتحاق بالعمل كلها مظاهر سلبية تؤثر على الأداء وذلك نتيجة تساهل المشرفين والمسؤولين

## **ماهية تقييم أداء العاملين**

**أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين**

**أهمية تقييم أداء العاملين**

**رفع الروح المعنوية:** إن جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورأسائهم، عندما يشعرون بالاهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف إدارة أن جدهم وطاقاتهم في تأديتهم أعمالهم هي موضع تقدير والأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم

**إشعار العاملين بمسؤولياته:** إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل، فإنه سوف يشعر بمسؤوليته اتجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل جل جهده وطاقته التي يمتلكها لتأديته عمله على أحسن وجه لكسب رضا رأسائهم

وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حيث تضمن ادارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل نستنتج أنه كلما كان تقييم الأداء موضوعيا و عادلا لكافة العاملين كلما خلق جو من الثقة والتفاهم وكذلك معرفة كفاءة كل فرد

الرقابة على الرؤساء: إذ أن تقييم الأداء يجعل ادارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم اشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم

استمرار الرقابة والإشراف: إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد، يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم ونتائج مراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية

تقييم سياسات الاختيار والتدريب: أن عملية تقييم الأداء تعتبر بمثابة الحكم على نجاح الطرق المستخدمة في اختيار وانتقاء العاملين ومدى احتياجهم إلى البرامج التكوينية

## أهداف تقييم أداء العاملين

أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: وتشتمل على عدة أهداف:

خلق منا يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين العاملين والمنظمة عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات والمكافآت

النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكاملة وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين - قدراتهم بشكل أفضل

وضع معدلات موضوعية أداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل

- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية

تحديد تكاليف العمل الانساني وامكانية ترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد من التوظيف

## أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء: تتمثل فيما يلي:

\_ التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي

\_ ارتفاع بمستوى العلاقات بين الموظفين ومناقشة مشكل العمل والأداء بشكل موضوعي

\_ تنمية قدرات المدراء في مجالات الاشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين

\_ نستنتج أن عملية تقييم الأداء على مستوى المدراء تهدف إلى الكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العاملين بكل موضوعية، مناقشة مشاكل العمل والأداء وتوطيد العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وكيفية تعامل المدراء مع المرؤوسين

## أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين: تتمثل في:

تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين واقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم  
تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك وأداء الموظفين والبيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الدقة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم  
أما على مستوى المرؤوسين نلاحظ أن عملية تقييم الأداء تهدف إلى زيادة شعور العاملين بالمسؤولية من خلال إدراكهم أن جهودهم موضع تقييم، وأنه من خلال تحقيق العدالة والموضوعية في التقييم يخلق جو من التفاهم والثقة بين الرئيس والمرؤوس

## طرق تقييم أداء العاملين

### طرق التقييم التقليدية

**طريقة التدرج البياني:** تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات والخصائص المساهمة في الأداء ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً والذي يحتوي على صفات وخصائص مثل كمية الإنتاج ونوعية الإنتاج وابداع والمعرفة بالعمل، التعاون وغيرها من الخصائص

رغم بساطة وسهولة طريقة التدرج البياني إلا أن لهذه الطريقة عدداً من العيوب منها:

\_\_ احتمال أن يقوم الرئيس بإعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لتفوقه في خاصية واحدة

\_\_ ما العيب الثاني لهذه الطريقة هو أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع

**طريقة الترتيب:** وهذه الطريقة تتلخص ببساطة فيما يلي

أنها من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين

- ان يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد محل التقييم من الحسن إلى الأسوأ والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل أي يشمل الأداء الكلي للشخص

- أن هذه الطريقة رغم بساطتها وسهولتها فإنها ما زالت تعاني من نفس العيوب التي تعاني منها الطريقة السابقة يضاف إليها الصعوبة في تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد

نلاحظ أن هذه الطريقة تعتمد على ترتيب الأفراد المقيمين من الحسن إلى الأسوأ بحيث تعتمد على قياس الأداء الكلي للفرد، ورغم بساطتها وسهولتها فلها نفس عيوب الطريقة الأولى ويصعب تطبيقها على عدد كبير من الأفراد

**طريقة المقارنة بين العاملين:** يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل موظف من مجموعة ما مع موظف من مجموعة أخرى وتستخدم المعادلة

التالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية:

ن(1-) /2 حيث ن هو عدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم

وتكون مهمة المقيم مقارنة كل ثنائية وتقرير من هو الأفضل في هذه المجموعة، وهكذا يتكرر ذلك بالنسبة لكل المجموعات، ثم يتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد

ومن عيوب هذه الطريقة بالرغم من بساطتها وسهولتها أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا ويعاب عليها أيضا أنها ال تصلح لأغراض التدريب أو الترقية لأنها ال تحدد نواقص الأفراد

**طريقة التوزيع الإجباري:** يقوم المقوم بكتابة اسم كل مورد من الموارد البشرية محل التقييم على بطاقة، ثم توزع هذه البطاقات على مجموعات (أو فئات)، وذلك بعد مقارنة أداء بعضهم ببعض، وتصنيف هذه المجموعات (فئات) واعطائها نسبة مئوية محددة تبين ما تمثله هذه المجموعة من اجمالي الموارد البشرية

المجموعة (الفئة) الأولى: ممتاز تمثل 10% من الموارد البشرية محل التقييم

المجموعة (الفئة) الثانية: جيد جدا تمثل 20% من الموارد البشرية محل التقييم

المجموعة (الفئة) الثالثة: جيد تمثل 60% من الموارد البشرية محل التقييم

المجموعة (الفئة) الرابعة: مقبول تمثل 20% من الموارد البشرية محل التقييم

المجموعة (الفئة) الخامسة: ضعيف تمثل 10% من الموارد البشرية محل التقييم

تتميز هذه الطريقة بسهولة عملية تقييم الاداء وسرعة التقييم، والتي تتطلب وقتا كبيرا في التقييم

ومن عيوبها صعوبة استخدامها عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيرا حيث ال يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة كذلك نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي

## الطرق الحديثة

**الإدارة بالأهداف :** تقوم هذه الطريقة على أساس ميل العاملين إلى واد ارك ما هو مطلوب منهم، وما ينبغي القيام به، كذلك الرغبة في مشاركة ا دارة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبلهم ورغبة العاملين أيضا في الوقوف على مستويات أدائهم

نستنتج أن هذه الطريقة تعتمد على إشراك العمال في تحديد الأهداف الخاصة بالمنظمة وتحديد الوسائل الاليمة في تحقيقها والفترة الزمنية لإنجازها، غير أنه يمكن تطبيقها على كافة العاملين

**قوائم السلوك المتدرجة:** تتمثل هذه الطريقة في أن القائم بالقياس يقوم درجة امتلاك الفرد العامل لصفة معينة كال كفاءة أو الفاعلية، ونجد كمثل على ذلك تقسيم أداء الفرد إلى سلسلة من ادعاءات على النحو التالي:

أداء ضعيف \_\_\_\_\_ متوسط \_\_\_\_\_ جيد \_\_\_\_\_ أداء ممتاز

مشاكل هذه الطريقة ضعف قدرة المقيمين على تقييم الصفات التي تعتبر مفضلة لدى الفرد العامل وموضعية في عملية التقييم

**طريقة الملاحظة السلوكية:** تسمح هذه الطريقة بالتعرف على تصرفات العاملين وسلوكياتهم أثناء العمل ومراقبة إن كانت تلك السلوكيات تتكرر لديهم أم ال، وهل هي في نفس الأوقات وبالتالي اكتشاف الأسباب التي تؤدي إلى تكرار مثل هذه السلوكيات

**طريقة الوقائع والأحداث الحرجة أو الهامة:** يتم بموجب هذه الطريقة جمع أكبر عدد ممكن من الحوادث التي تؤثر في أداء الفرد لعمله، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه وتحدد قيمة كل حادث حسب أهميته للعمل، وتبقى سرية لدى الإدارة، ويطلب من المقيم ملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من الوقائع تحدث خلال تأديته لعمله، ثم تقوم إدارة القوى العاملة بتحديد كفاءة الموظف على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه ثم استخراج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد.

هذه الطريقة تقضي نوعاً ما على عنصر التحيز الشخصي في عملية قياس أداء العاملين في المؤسسة

مدارسة السلافة