



# تقييم الأداء

## Performance Evaluation

ياسر الفهد  
مستشار التدريب الإداري  
والتنمية البشرية وتطوير ثقافة خدمة العملاء

# Performance Appraisal تقويم الأداء

✓ تقويم الأداء هو عملية لقياس مدى التزام الموظف بمعايير وسلوكيات المطلوب منه والنتائج التي تحققت.

# أهمية تقويم الأداء

✓ العدالة بين الجميع

✓ معرفة أصحاب الإنجازات

✓ تطوير الأداء للموظف

✓ الحوار لتطوير سياسات المنظمة

ياسر الفهد

مستشار التدريب الإداري

والتنمية البشرية وتطوير ثقافة خدمة العملاء

## 3 أهداف لتقويم الأداء

✓ أهداف إدارية

✓ أهداف التوجيه والإرشاد

✓ أهداف البحث العلمي

ياسر الفهد

مستشار التدريب الإداري

والتنمية البشرية وتطوير ثقافة خدمة العملاء

## 3 أهداف لتقويم الأداء

أهداف إدارية:-

✓ ترقية ونقل / تجديد عقود

✓ صرف مكافآت / برامج تدريب للموظف

✓ إعادة النظر في سلبيات عملية الاستقطاب

ياسر الفهد

مستشار التدريب الإداري

والتنمية البشرية وتطوير ثقافة خدمة العملاء

## 3 أهداف لتقويم الأداء

أهداف توجيه وإرشاد:-

✓ تحديد نقاط الضعف ومعالجتها  
ونقاط القوة

✓ إعادة تأهيل للموظف

✓ النظر في سياسة الحوافز

ياسر الفهد

مستشار التدريب الإداري

والتنمية البشرية وتطوير ثقافة خدمة العملاء

## 3 أهداف لتقويم الأداء

أهداف البحث العلمي:-

✓ صحة وسلامة عملية الاستقطاب  
والاختيار

✓ تقديم البرامج التدريبية المناسبة

✓ تقويم إجراءات الحوافز والرضا الوظيفي

ياسر الفهد

مستشار التدريب الإداري

والتنمية البشرية وتطوير ثقافة خدمة العملاء

## 6 خطوات لعملية تقويم الأداء

- 1- تحديد متطلبات التقويم
- 2- تدريب المشرفين
- 3- مناقشة طرق التقويم مع الموظفين
- 4- تحديد معايير مسبقة للمناقشة

5- مناقشة النتائج مع الموظف

6- تحديد أهداف تطوير الأداء المستقبلي

ياسر الفهد

مستشار التدريب الإداري

والتنمية البشرية وتطوير ثقافة خدمة العملاء

# مشكلات تقويم الأداء

✓ عدم وضوح معايير التقويم (تفسير الألفاظ)

✓ تأثير الهالة (حسب العلاقة مع الرئيس)

✓ التحيز الشخصي (ديني ، سياسي ، قبلي)

✓ التأثير الإداري (مكافأة التدريب)

✓ الميل للوسطية

✓ التشدد والليونة

ياسر الفهد

مستشار التدريب الإداري

والتنمية البشرية وتطوير ثقافة خدمة العملاء

## من يُقيّم؟

- ✓ الرئيس المباشر
- ✓ رئيس الرئيس
- ✓ اللجان
- ✓ الإشراف المتعدد والمرؤوس
- ✓ أحد أفراد الموارد البشرية
- ✓ خبير تقييم من الخارج



- ✓ مستوى الأداء
- ✓ هل الموظف جاهز للترقية؟!
- ✓ البرامج
- ✓ هل نحتاج الموظف؟!

ماذا  
يقيم؟

# متى يُقِيمُ الموظف؟

✓ التقييم الدوري

✓ التقييم تحت التجربة

✓ التقييم بعد انتهاء مشروع

✓ التقييم عند انخفاض الانتاجية

✓ إذا كانت الإدارة بالأهداف

✓ تقييم غير رسمي

ياسر الفهد

مستشار التدريب الإداري

والتنمية البشرية وتطوير ثقافة خدمة العملاء

# كيف نقيّم؟

✓ الإبتعاد عن الصفات الشخصية

✓ نقد الفعل لا الشخص

✓ عرض الجيد والسيء بتوازن

✓ الإعداد الجيد للمقابلة

✓ إعطاء مساحة وحرية للموظف

ياسر الفهد

مستشار التدريب الإداري

والتنمية البشرية وتطوير ثقافة خدمة العملاء

# أسلوبك في إدارة التقييم

1. أخبر وأقنع

2. أخبر واستمع

3. حل المشكلات

4. تقييم ذاتي

ياسر الفهد

مستشار التدريب الإداري

والتنمية البشرية وتطوير ثقافة خدمة العملاء



# طرق تقويم الأداء

## 1- التدرج البياني

متميز 5	4	جيد 3	2	ضعيف 1	
					دقة العمل
					كمية العمل
					مصداقية

من ضعيف إلى متميز .. الإشكالية لا يوجد وزن للأسئلة

# طرق تقويم الأداء

## 2- الترتيب

4

2

5

1

3



ترتيب الموظفين جميعاً وفق الأفضل – التقييم بطريقة غير احترافية

# طرق تقويم الأداء



## 3- الوقائع الحرجة



موظف 3

- +



موظف 2

- +



موظف 1

- +

ملف لكل موظف يحوي الوقائع الإيجابية والسلبية ويناقش بين فترة وفترة

# طرق تقويم الأداء

## 4- قائمة الاختيار

السؤال	نعم	لا
هل يعمل الموظف هذا الأمر	✓	
هل يقوم الموظف بـ...		✓
هل يتعاون الموظف مع ..		

الأوزان  
عند  
الموارد البشرية

تضع إدارة الموارد البشرية أسئلة ويقوم المدير بالاجابة ثم مفاتيح القياس والأوزان لكل سؤال عند إدارة الموارد البشرية .. إشكاليته بأن المدير يُقيّم دون معرفة ميزان كل سؤال!



# طرق تقويم الأداء

## 5- الاختيار الإجباري

✓ لكل موظف أسئلة أوسؤالين في نفس المجال سؤالين إيجابيين وسؤالين سلبيين ، ويجب على المدير اختيار إجابة واحدة فقط لكل سؤالين على سبيل المثال من الأمثلة الإيجابية:-

- لا يقوم  
- لا يجب

1+ ينجز  
2+ يتخذ قرارات

✓ هل الموظف يتخذ قرارات سريعة؟  
✓ الموظف سريع البديهة؟

يجب أن يختار المدير إجابة واحدة فقط

الميزان عند الموارد البشرية .. وهذه عملية صعبة ، لكن يخرج تقييم جداً متميز

## Evaluation Report Template

### Title

Choose a title that is descriptive of your project keeping your main audience in mind.

### Executive Summary

This will be useful for people, including funders, politicians and policy makers, who have very little time to read but do need to know about community health work. One to two pages long, use sub-headings and bullet lists to break up text and increase readability.

Summarise the main points from the evaluation. Put the main findings upfront. Include a summary of key recommendations.

### Introduction

This part of your report introduces the initiative being evaluated and the context in which it took place.

Briefly describe the geographical, socio-economic, political, environmental and historical context and setting, as relevant to your initiative. The context is critical to understanding the evaluation.

### Program rationale and logic

This aspect of evaluation is often taken for granted by people running programs because they assume that outsiders would have this knowledge. In fact it is a crucial aspect of building the evidence base for effectiveness.

Describe the health issue and why it was selected. Outline what is known about the issue in your community or more widely. Explain why you have chosen to tackle the issue in the way you have. Describe the overall goal of the program i.e. what you are trying to achieve and why you think your approach will work. Draw on literature, previous experience and practice knowledge.

# طرق تقويم الأداء

## 6- التقرير المكتوب

✓ كل رئيس يكتب عن كل موظف تقرير كامل

✓ التقرير المكتوب يأخذ وقتاً

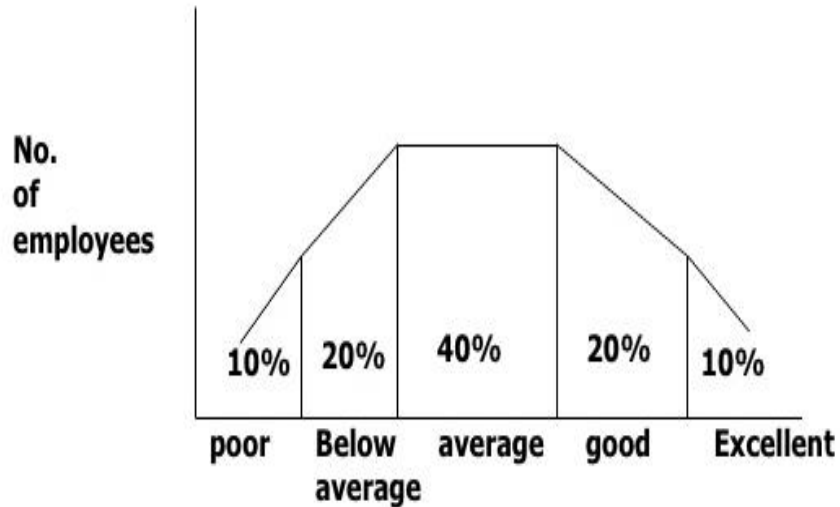
✓ ويعتمد على أسلوب المدير في كتابة التقرير عن كل موظف

# طرق تقويم الأداء



## Forced Distribution method

Example:



Force distribution curve

## 7- التوزيع الإجباري

- يتم إجبار جميع الرؤساء على وضع مرؤوسينه على معيار واحد:
- 10% فقط متميزين ، 20% جيد جداً، 40% جيد ، 20% مرضي عنه، 10% ضعيف

هذه الطريق توجد بها إشكالية كبيرة جداً

# طرق تقويم الأداء



## 8- تقرير ميداني

- تعتبر أطول طريقة لتقييم الأداء
- إحضار خبير من الخارج أو من الداخل
- يجلس مع الرئيس ويسأل الرئيس أسئلة معينة، ومن ثم يسأل عن الشخص المُقَيَّم
- بعد ذلك يقدم تقريره للإدارة العليا أو الموارد البشرية في أداء كل موظف

قد تأخذ وقت طويل ، ولكن تنفع في بعض الوظائف

# تقويم الأداء

- ✓ يعتمد على المنظمة
- ✓ يعتمد على طريقة أداء كل منظمة مع موظفيها
- ✓ ما تم ذكره ليست كل المشاكل ، وليست كل الحلول ، وليست هذه كل الطرق ، ولكن يمكننا أن نأخذ منها أفضل الموجود ومن ثم نقوم بعمل تشكيلة خاصة بمنظمتنا.





# شكراً لمتابعتكم تقييم الأداء

ياسر الفهد  
مستشار التدريب الإداري  
والتنمية البشرية وتطوير ثقافة خدمة العملاء