

الكتاب هو المرجع المعتمد

محاضرات الأسبوع الأول

المحاضرة الأولى

أهداف المحاضرة :

- 1- استعراض مفردات المقرر.
- 2- تحديد المرجع الرئيسي والقراءات المقترحة.
- 3- توزيع الدرجات .

خطة المحاضرة:

- 1- تمهيد.
- 2- نبذة مختصرة عن مفردات المقرر.

مدة المحاضرة : ساعة

محتويات المحاضرة:

أولاً: مفردات المقرر :

- 1- مفهوم القياس والتقويم لأداء العاملين .
- 2- الخلفية التاريخية لقياس وتقويم الأداء الوظيفي .
- 3- معايير تقويم الأداء .
- 4- المجالات التي يُستخدم فيها التقويم .
- 5- مراحل تقويم الأداء .
- 6- الأساليب التقليدية المستخدمة في تقويم الأداء .
- 7- الأساليب الحديثة المستخدمة في تقويم الأداء .
- 8- إدارة عملية تقييم الأداء .
- 9- العوامل المؤثرة على تقييم الأداء .
- 10- مشاكل قياس وتقويم الأداء الوظيفي .
- 11- مصطلحات باللغة الإنجليزية.

ثانياً : المراجع:

الكتاب المقرر لهذه المادة (المرجع) :

- كتاب تقويم الأداء - من منشورات معهد الإدارة العامة, (مؤلف الكتاب : نانس ويكسون) .

القراءات الإضافية :

- كتاب اختيار الموظفين وتقويم أدائهم ، مكتبة العبيكان.
- كتاب قياس أداء العمل – معهد الإدارة العامة , (ترجمة ربحي الحسن) .

المحاضرة الثانية

أهداف المحاضرة :

- 1- فهم المقصود بتقييم الأداء.
- 2- تحديد المراجع مرة أخرى .
- 3- توزيع الدرجات والغياب .

خطة المحاضرة:

- 1-تمهيد.
- 2-مفهوم قياس وتقييم الأداء
- 3- أهمية تقييم أداء العاملين (الأهداف والفوائد)

مدة المحاضرة :ساعتان

محتويات المحاضرة:

مفهوم قياس وتقويم الأداء :

تعتبر عملية تقييم الأداء من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وأطلقت عليها مسميات عديدة مثل : تقييم الكفاءة ، قياس الكفاءة ، تقييم الأداء ، . . .

وظهرت تعاريف عديدة لعملية تقييم الأداء منها :-

- 1- عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط الضعف والقوة في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة له مسبقاً.
- 2- نظام رسمي لقياس وتقييم أداء العاملين والتأثير في خصائصهم الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع .

- 3- محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية ، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها وذلك لتحقيق فاعلية المنظمة حالياً وفي المستقبل .
- 4- نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يهدف إلى التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فعال .
- 5- نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم .

وخلص القول :

يمكن اعتبار عملية تقييم الأداء " عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في المنظمة ، ويترتب عليه قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها ، أو تنزيل درجتهم المالية ، أو تدريبتهم أو تـ_____دريبتهم أو تـ_____أديبتهم وغيرها من القرارات .

أهمية تقييم أداء العاملين :

يتضح من مفهوم تقييم الأداء بأنه يلعب دوراً بالغاً في زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنشأة لأنه يحقق الفوائد التالية :

- 1- رفع الروح المعنوية لدى العاملين :
- عندما يشعر العاملون بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة فإن جواً من العلاقات الحسنة سيسود بينهم وبين الإدارة .
- 2- إشعار العاملين بمسؤولياتهم :
- عندما يشعر العامل بأن نتائج التقييم سيترتب عليها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني فإنه سوف يبذل قصارى جهده في عمله .
- 3- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى .
- 4- تقديم معلومات للعاملين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل .
- 5- تحديد الأفراد المستحقين للترقية .
- 6- تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد مما يساعد في تحديد احتياجاته التدريبية .
- 7- الرقابة على الرؤساء :

- يتم ذلك من خلال مراقبة قدرات الرؤساء الإشرافية من خلال نتائج التقارير الإدارية التي يرفعونها إلى الإدارة العليا .
- 8- يفيد تقييم الأداء في التخطيط للقوى البشرية :
- فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها .
- 9- يزود الإدارة بمؤشرات تساعد في التنبؤ بأعداد العمالة المطلوبة خلال فترة معينة .
- 10- يمثل أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى .

محاضرات الأسبوع الثاني

المحاضرة الأولى

أهداف المحاضرة :

- 1-تحقيق فهم شامل لخصائص عملية تقييم الأداء.

خطة المحاضرة:

- 1-تمهيد.
- 2-مراجعة شاملة لمحاضرات الأسبوع الأول.
- 3-خصائص قياس وتقييم الأداء

مدة المحاضرة : ساعة

محتويات المحاضرة:

خصائص قياس وتقييم الأداء:

- 1- قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية .
- 2- تتطلب عملية القياس وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعياً وسليماً .
- 3- عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم على كفاءته .
- 4- القياس والتقييم لا يعني فقط الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبني على أساسه بقاؤه في العمل بل يعني

- أيضاً تحديد نقاط الضعف للعمل على علاجها وتكون مهمة الرئيس المباشر بمثابة المعلم الذي يقوم بالاشتراك مع إدارة الموارد البشرية باقتراح نوع التدريب والمساعدة التي يحتاجها الموظف .
- 5- قياس وتقويم الأداء يقوم على الرأي الشخصي للمقوم وبالتالي هناك احتمال كبير للتحيز والمحسوبية .
- 6- نتائج عملية القياس تساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية ، زيادة الأجر والمكافآت ، الفصل . لذا يجب أن يكون التقييم موضوعياً .
- 7- يخضع كافة الموظفين على مختلف المستويات الإدارية إلى عملية تقييم الأداء والهدف من ذلك أن يشعر جميعهم بنزاهة وعدالة نظام القياس وليعرف أن الجميع محاسبون على أعمالهم وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في العمل .
- 8- هناك تسميات عديدة لقياس وتقويم الأداء منها : تقييم الموظف ، قياس الأداء ، تقييم الأداء ، تقييم الكفاية ، قياس الكفاءة ، تقارير الكفاءة ، قياس وتقويم الأداء . والتسمية الأخيرة هي الأحدث لأنها تشمل ثلاثة عناصر هي :-
- أ- قياس الأداء من خلال مقارنته بمعايير معينة .
- ب- تقييم الأداء من خلال الحكم عليه (مرتفع أو منخفض) .
- ج- تقويم الأداء من خلال تصحيح الانحرافات في الأداء .

المحاضرة الثانية

أهداف المحاضرة :

- 1-تتبع ظهور عملية تقييم الأداء تاريخياً.
- 2- فهم الإستخدامات المختلفة لعملية تقييم الأداء.

خطة المحاضرة:

- 1-تمهيد.
- 2-مراجعة شاملة لمحاضرات الأسبوع الأول.
- 3- الخلفية التاريخية لعملية قياس وتقييم الأداء.
- 4- المجالات التي تستخدم فيها وظيفة قياس وتقييم الأداء.
- 5- مراجعة واختبار متوقع.

مدة المحاضرة : ساعتان

محتويات المحاضرة:

☒ الخلفية التاريخية لقياس وتقويم الأداء :-

- عُرِفَت عملية تقويم الأداء كممارسة في الحضارات القديمة وتطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس وتطور الفكر الإداري .
- بدأت هذه العملية منذُ أن بدأ الإنسان يُفكر فيما حوله ويُصدر إشارات القبول أو الرفض عندما كان يُراقب غيره يعمل ويزن أداء الآخرين اعتماداً على تصوراتهِ الخاصة .
- توسع استخدام هذه العملية بنشوء الحضارات القديمة ، ففي حضارة وادي الرافدين في العراق تشير الوثائق إلى أن قدماء السومريين مارسوا فنون الإدارة واستخدموا مبادئ العملية الإدارية وعملية تقويم الأداء .
- مارست حضارة وادي النيل عملية التقويم بشكل واسع واعتمدتها كنشاط من أنشطة الرقابة واستهدفت من ورائها مُتابعة أداء إدارات الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة وخاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة عن الإدارة المركزية .
- استخدمت حضارة الصين القديمة أنظمة شغل الوظائف على أساس اختبارات التسابق التي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء من سيشغل الوظيفة .
- تميزت الحضارة الرومانية بكونها الحضارة التي امتلكت أضخم جهاز إداري بيروقراطي كان يتمتع بدرجة عالية من المركزية والكفاءة مما استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية ومنها الاختيار والتقييم .
- ركزت حركة الإدارة العلمية على الأسلوب العلمي في الإدارة الذي يؤكد على أهمية تصميم الوظائف ، فاستخدمت عملية تقويم الأداء كأحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف وبما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء .
- عكست حركة العلاقات الإنسانية اهتماماً خاصاً بعملية التقويم من خلال إيمانها باعتبار الموظف إنسان أولاً ثم فرد عامل ثانياً ، وعليه دعت إلى ضرورة المزج بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقويم الأداء .
- اهتمت المدارس الحديثة بعملية تقويم الأداء إذ أن النظرية الموقفية تؤكد على عدم وجود طريقة واحدة مثلى لتقييم أداء العاملين وإنما يجب اختيار الطريقة وفقاً للموقف أخذين بالحسبان عناصر عديدة منها طبيعة المقيّم

والمقيّم وموضوع التقييم ، واعتبرت نظرية النظم عملية التقييم من العمليات الهامة كونها تكشف عن مدى فاعلية مخرجات المنظمة ، ومن خلالها يمكن الحصول على تغذية عكسية تُفيد في إعادة النظر إما في المُدخلات أو العمليات أو الأنشطة .

✕ المجالات التي تستخدم فيها وظيفة قياس وتقييم الأداء :-

- 1- تحديد صلاحية الموظف الجديد :
يبين التقييم درجة الكفاءة لدى العامل الجديد من خلال اختباره أثناء العمل الفعلي مما يساعد على اتخاذ قرار التثبيت أو التسريح .
- 2- الاسترشاد بالتقييم عند النقل والترقية :
يحدد التقييم الأفراد الذين يستحقون الترقية أو تنزيل الدرجة .
- 3- تحديد مستوى الأداء المطلوب والاحتياجات التدريبية :
يبين التقييم نقاط الضعف والقوة لدى الموظف وفي ضوء ذلك يتم تحديد الدورات التدريبية الملائمة .
- 4- الاسترشاد بالتقييم عند منح المكافآت :
يحدد التقييم الأفراد الذين يستحقون المزايا والعلاوات حسب درجة إتقانهم لأعمالهم .
- 5- الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين .
- 6- تحسين مستوى المشرفين .
- 7- الاسترشاد بالتقييم لإعادة النظر في تحليل العمل .
- 8- الاسترشاد بالتقييم لإعادة النظر في سياسات وأدوات السلامة المهنية .

محاضرات الأسبوع الثالث

المحاضرة الأولى

أهداف المحاضرة :

- 1- القدرة على اختيار المعايير الملائمة.
- 2- اقتراح معايير من قبل الطلاب ومناقشتها.

خطة المحاضرة:

- 1-تمهيد.
- 2-مراجعة شاملة لمحاضرات الأسبوع الثاني.
- 3-تعريف المعايير.
- 4-معايير تقويم الأداء.
- 5-أمثلة على المعايير.

مدة المحاضرة : ساعة

محتويات المحاضرة:

☒ معايير تقويم الأداء :

تعريف معايير الأداء :

هي المستويات التي يُعتبر عندها الأداء جيداً وتُستخدم كمقاييس للتقييم .

- | | |
|--|--|
| أ- أمثلة على المعايير التي يمكن أن تقيم :- | ب- أمثلة على المعايير التي يمكن أن تقيم :- |
| 1- المعرفة بالعمل . | 1- التعاون . |
| 2- القيادة . | 2- القدرة على اتخاذ القرارات . |
| 3- الإبداع . | 3- القدرة على حل المشكلات . |
| 4- نوعية الأداء . | 4- القدرة على الاتصال . |
| 5- كمية الأداء . | 5- القدرة على التخطيط . |
| 6- القدرة على التنظيم . | 6- الاتجاهات نحو العمل . |

شكل يبين ثلاث فئات أساسية للمعايير :-

أ- النتائج :

- 1- نوعية الإنتاج .
- 2- كمية الإنتاج .

ب- السلوك :

- 1- معالجة شكاوى العملاء .
- 2- إدارة الاجتماعات .
- 3- المواظبة على العمل .
- 4- التعاون مع الزملاء .
- 5- قيادة المرؤوسين .

ج- الشخصية :

- 1- المبادأة (أي المبادرة بالشيء) .
- 2- الانتباه .
- 3- مستوى الدافعية .
- 4- المهارات .
- 5- القيم .
- 6- الاتجاهات .

- 4- الإبداع (جلب أفكار جديدة) .
التحمل .
8- القدرة على

المحاضرة الثانية

أهداف المحاضرة :

- 1-القدرة على الحكم على سلامة معايير تقييم الاداء.
- 2-الإلمام بالجوانب العملية .

خطة المحاضرة:

- 1-تمهيد.
- 2-خصائص معايير تقويم الأداء
- 3-تكليف الطلاب بواجب(كتابة مجموعة من المعايير التي يمكن أن يقيم الموظف على أساسها).
- 4-اختبار متوقع.

مدة المحاضرة :ساعتان

محتويات المحاضرة:

خصائص معايير تقويم الأداء :

- يجب أن تتميز معايير تقويم الأداء بالخصائص التالية :-
- 1- الصدق : يجب أن تقيس المعايير الأمور التي صُممت من أجل قياسها
 - 2- الثبات : يجب أن تحصل على نفس النتائج في حالة إعادة التقييم أكثر من مرة وفي نفس الظروف .
 - 3- أن تنبع المعايير من أهداف المنظمة .
 - 4- التمييز : أي قدرة المعيار على التمييز بين مستويات الأداء لدى الموظفين بدقه .
 - 5- أن تكون المعايير غير متحيزة .
 - 6- تعدد المعايير لتقيس جوانب مختلفة للأداء .
 - 7- سهولة استخدام المعيار . (عدم اختيار معايير معقدة) .

محاضرات الأسبوع الرابع

المحاضرة الأولى

أهداف المحاضرة :

- 1- فهم العلاقة بين المراحل المختلفة لعملية التقييم.
- 2- فهم أهمية تلك المراحل في إضفاء صبغة علمية على عملية التقييم.

خطة المحاضرة:

- 1- تمهيد.
- 2- مراحل قياس وتقييم الأداء.

مدة المحاضرة : ساعة

محتويات المحاضرة:

- أ- مراحل قياس وتقييم الأداء :
تتكون عملية قياس وتقييم الأداء من عدة مراحل هي :
 - 1- وضع معدلات الأداء :
يتم اختيار أنسب الأعمال لقياسها وتحديد المستويات المتوقعة للأداء ويُنصح أن يتم ذلك بالتعاون بين العاملين والإدارة .
 - 2- مراقبة الأداء الفعلي :
يتم مراقبة أداء الموظف وقياسه بالمعايير الموضوع مسبقاً وإذا وجدت انحرافات معينة يتم تصحيحها .
 - 3- التغذية العكسية :
يتم إبلاغ كل موظف بمستوى أدائه ليتعرف على مدى قربيه من المعايير الموضوع سلفاً .
 - 4- اتخاذ القرارات المبنية على نتائج التقييم مثل الترقية والنقل والفصل وتنزيل الدرجة .
 - 5- وضع خطط تطوير الأداء :
بعد التعرف على الإمكانيات المتوفرة في المنظمة يتم وضع خطط شاملة للتطوير والشكل التالي يبين خطوات تقييم الأداء :
(شكل يبين خطوات أو مراحل تقييم الأداء)



خطة المحاضرة:

- 1-تمهيد.
- 2- أساليب وطرق قياس وتقويم الأداء.
- 3- أساليب التقويم الموضوعية.
- 4- أساليب التقويم التقديرية.
- 5-نبذة مختصرة عن كل أسلوب.

مدة المحاضرة : ساعتان

محتويات المحاضرة:

أساليب وطرق قياس وتقويم الأداء :

- يمكن تقسيم طرق وأساليب قياس وتقويم الأداء إلى الأقسام التالية :
- 6- أساليب التقويم الموضوعية .
 - 7- أساليب التقويم التقديرية .
- أولاً : أساليب التقويم الموضوعية وتتضمن الأنواع التالية :
- أ- طريقة كمية الأداء .
 - ب- طريقة جودة نتائج الأداء .
 - ج- كمية وجودة ناتج الأداء معاً .
- ثانياً : أساليب التقويم التقديرية وتتضمن الأنواع التالية :
- أ- المقاييس التقليدية .
 - ب- المقاييس الحديثة .
 - ج- المقاييس المستحدثة .

وتُقسم المقاييس التقليدية إلى الأنواع التالية :

- أ- سلم التقدير البياني .
- ب- قوائم الرصد .
- ج- الأحداث ذات الأهمية القصوى .
- د- التقارير الدورية .
- هـ- أدوات المقارنة وتقسم إلى :
 - 1- طريقة الترتيب البسيط .
 - 2- المقارنة الثنائية .
 - 3- التوزيع الإجمالي .
- و- اختبارات الأداء .
- ز- طريقة المقابلة .

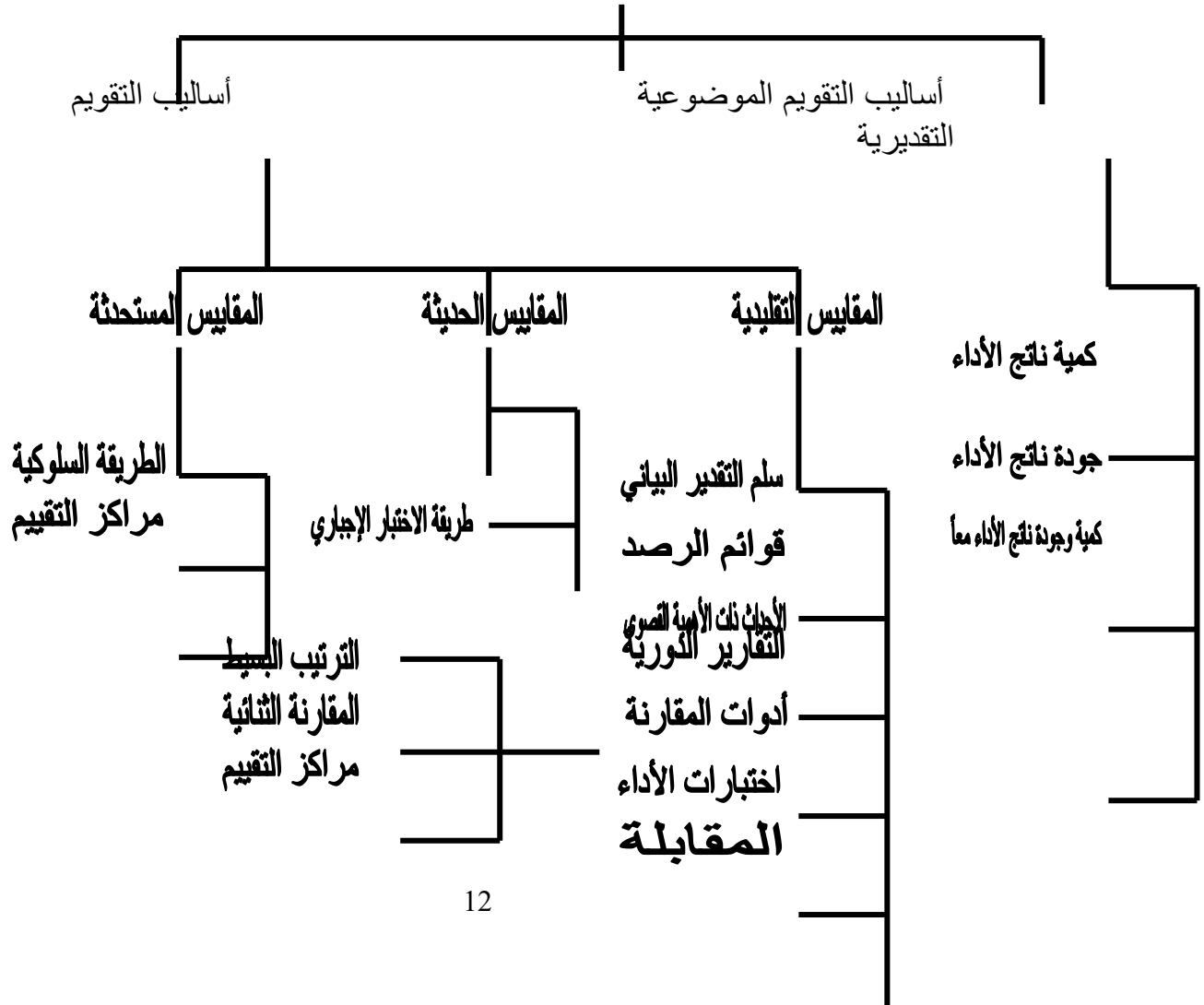
أما الأساليب الحديثة فتتضمن :

- أ- قوائم المراجعة .
- ب- طريقة الاختبار الإجمالي .

أما الطرق المستحدثة فتتضمن :

- أ- الطريقة السلوكية (M.B.O)
- ب- مراكز التقييم .

أساليب وطرق تقويم الأداء



محاضرات الأسبوع الخامس

المحاضرة الأولى

أهداف المحاضرة :

- 1- فهم الفرق بين أساليب التقويم الموضوعية وأساليب التقويم التقديرية.
- 2- فهم سلبيات وإيجابيات أسلوب كمية الإنتاج.

خطة المحاضرة:

- 1- تمهيد.
- 2- مراجعة شاملة لمحاضرات الأسبوع الرابع.
- 3- أسلوب كمية ناتج الأداء.
- 4- سلبيات وإيجابيات هذا الأسلوب.
- 5- اختبار متوقع.

مدة المحاضرة : ساعة

محتويات المحاضرة:

أساليب التقويم الموضوعية والتقديرية :

أولاً : أساليب التقويم الموضوعية :

تُركز أساليب التقويم الموضوعية على الأداء نفسه (الكم ، النوع ، أو الاثنين معاً) وعادة ما تتصف هذه المقاييس بالدقة ، إذ أنّ من السهولة قياسها لوضوح مخرجات الأداء وسهولة ربطها بأداء الموظف نسبياً .

ومن هذه الأساليب :

أ- أسلوب كمية ناتج الأداء :

- يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية الأداء ، إنّ أمكن تحديد ناتج الأداء وتحديد وحدة قياسه .
- وفق هذا الأسلوب يتم مقارنة أداء الموظف بالمعايير الكمية المحددة سلفاً .
- من الأمثلة على هذا المقياس :
 - 1- عدد الوحدات التي تم إنتاجها .
 - 2- قيمة القطع المباعة في اليوم .
 - 3- عدد الصفحات المطبوعة في اليوم .

- 4- عدد الفواتير التي تمت مراجعتها .
- 5- عدد المعاملات التي تم إنجازها .

إيجابيات هذا الأسلوب :

- 1- البساطة والوضوح .
- 2- إمكانية الحصول على نتائج دقيقة نسبياً .

سلبيات هذا الأسلوب :

- 1- يتأثر بعوامل خارجية لا تخضع لتحكم الموظف .
- 2- القيم التي يُعبر عنها هذا المقياس رغم موضوعيتها الظاهرة إلا أنها لا تعكس في الكثير من الأحيان المساهمة المباشرة للفرد في الأداء .
- 3- لا يعكس هذا الأسلوب درجة ونوعية الجهد الذي بذله الموظف في الأداء .
- 4- يتم التركيز على الكمية وتجاهل الجودة .

أمثلة على السلبيات :

- إذا كان الفرد يعمل على خط التجميع فإن أدائه يتوقف على سرعة تدفق العمل على الخط وسرعة الأفراد الذي يعملون في مراحل سابقة لعمله ، لذا فإن عدد الوحدات التي ينتجها لا تعبر عن مساهمته المباشرة في الإنتاج .
- لا يعبر حجم المبيعات عن مساهمة رجال البيع الذين يعملون في مناطق جغرافية تتفاوت في عدد العملاء وقدراتهم الشرائية أو في تركيزهم الجغرافي أو في نصيب هذه المناطق من الحملات الإعلانية ، فمن السهل بيع كميات كبيرة من السلع في المناطق التي توجه إليها حملات إعلانية مكثفة ، أوفي المناطق ذات الدخل المرتفع أو التي تتصف بالكثافة السكانية .

المحاضرة الثانية

أهداف المحاضرة :

- 1- فهم الفرق بين أساليب التقويم الموضوعية وأساليب التقويم التقديرية.
- 2- فهم سلبيات وإيجابيات أسلوب جودة ناتج الأداء.

خطة المحاضرة:

- 1-تمهيد.
- 2- أسلوب جودة ناتج الأداء.
- 3- سلبيات وإيجابيات هذا الأسلوب.
- 4- أسلوب كمية وجودة ناتج الأداء.
- 5- إختبار متوقع (واجب منزلي).

مدة المحاضرة : ساعتان

محتويات المحاضرة:

- ب- أسلوب جودة ناتج الأداء :
- يهتم هذا الأسلوب بتحقيق مواصفات معينة يتم تحديدها مسبقاً .
 - متطلبات تطبيق هذا الأسلوب :
- 1- يجب تحديد الجودة المطلوبة بدقة .
 - 2- يجب أن يكون هذا الأسلوب مشتقاً من أهداف العمل .

سلبيات هذا الأسلوب :

- 1- هناك صعوبة في إيجاد مقياس موضوعي ودقيق للجودة .
- 2- يتأثر هذا المقياس بالعوامل الخارجية التي تؤثر على أداء الفرد .

يتفاوت مقياس الجودة بتفاوت طبيعة العمل وأهدافه ، فجودة الناتج الصناعي قد تُقاس بمقدار الوحدات المعيبة أو غير المطابقة للمواصفات ، أو معدل التالف من الوحدات ، أما جودة أعمال مسك الدفاتر فتُقاس بعدد الأخطاء في القيود المحاسبية ، وجودة أعمال التفتيش تُقاس بعدد الأخطاء التي يستطيع المفتش أن يكتشفها في عينات ينتقيها من الإنتاج.

- ج- أسلوب كمية وجودة ناتج الأداء معاً :
- يُعتبر هذا المقياس من المقاييس المفضلة لأن يجمع بين الجودة والكمية .

من الأمثلة على هذا المقياس :

- 1- عدد الوحدات غير المعيبة .
- 2- قيمة المبيعات الصافية بعد طرح مردودات المبيعات .
- 3- عدد الكلمات الصحيحة المكتوبة على الآلة الطابعة .

سلبيات هذا الأسلوب :

هي نفس سلبيات الأساليب السابقة إلا أنه يُحقق اهتماماً بالجودة والكمية معاً .

محاضرات الأسبوع السادس

المحاضرة الأولى

أهداف المحاضرة :

1-تقييم مدى الحاجة لأساليب التقييم التقليدية.

خطة المحاضرة:

- 1- تمهيد.
- 2- مراجعة شاملة لمحاضرات الأسبوع الخامس.
- 3- أساليب التقويم التقديرية
- 4- سلم التقدير البياني.
- 5- تطبيق عملي وإختبار متوقع.

مدة المحاضرة : ساعة

محتويات المحاضرة:

أساليب التقويم التقديرية (المقاييس التقليدية) :

المقاييس التقليدية :

- 1- سلم التقدير البياني :
يتم تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل يبدأ بدرجة قليلة وينتهي بدرجة مرتفعة .
كان تكون الدرجات (ضعيف جداً ، ضعيف ، متوسط ، جيد ، جيد جداً ، ممتاز) .

يجب أن يشمل هذا المقياس خصائص معينة ، مثل كمية الإنتاج ، نوعية الإنتاج ، الإبداع ، الابتكار ، المعرفة بالعمل ، التعاون ، . . الخ .

يعتمد نجاح هذا الأسلوب على الدقة في تحديد الخصائص ، لذا يجب أن يتم ذلك بالاعتماد على تحليل العمل .

مثال رقم (1) :

اسم الموظف : 0000000000000000000000000000 القسم : 000000000000 التاريخ :

14 / / هـ

المقياس						الفقرة
ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً	
						1- كمية العمل
						2- نوعية العمل

[illegible]

المحاضرة الثانية

أهداف المحاضرة :

- 1-استعراض أسلوب قوائم الرصد.
2-تحقيق فهم عملي لهذا الأسلوب.

خطة المحاضرة:

- 1- تمهيد.
- 2- تنمة أسلوب سلم التقدير البياني.
- 4- أسلوب قوائم الرصد.
- 5- تطبيق عملي وإختبار متوقع.

مدة المحاضرة : ساعتان

محتويات المحاضرة:

مثال رقم (2) :
أ) نوعية العمل

حيث يقوم المشرف المباشر بالتأشير أمام العبارات إما بـ (نعم) أو بـ (لا) وعند إتمام القائمة يتم تحويلها إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها ثم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الموظفين .

مزایا هذا الأسلوب (أي فوائده) :

لا يعرف المشرف الأوزان والدرجات بشكل مسبق مما يقلل من التحيز .

سليبيات هذا الأسلوب :

1- ارتفاع التكلفة .

2- يتطلب إعداد قوائم بعدد الموظفين في المنظمة لأن خصائص كل عمل تختلف عن بعضها .

مثال على قوائم الرصد :

[illegible]

مثال آخر على قوائم الرصد : موظف في مخبز

الاسم : 00000000000000000000000000000000 : القسم : التاريخ : 00000000000000000000000000000000 : 00000000000000000000		
ضع علامة (🗑) أمام العبارات التي تنطبق على الموظف :		
الوزن	التقييم	الفقرة
8	🗑	1- يحصل على عينات من الخبر ويفحصها
7	🗑	2- المكان الذي يعمل فيه دائم النظافة
5	🗑	3- يقرأ باستمرار كتب الطهي
5	🗑	4- يستمتع بالتعاون مع زملائه

7	🗑️	5- يَحُب العمل تحت إمرة رئيسه
8	فقد الموظف هذه الدرجة	6- يَحُب عمله ويود أن يبقى فيه
8	🗑️	7- يعرض منتجاته على العملاء بشكل جذاب
7	🗑️	8- تقاريره دقيقة

لنفترض أن المقيم وضع 🗑️ أمام الفقرات 8.7.5.4.3.2.1 بالتالي سيكون تقييم الموظف كالآتي : $8 + 7 + 5 + 5 + 7 + 8 = 47$ علامة للموظف .
 مع العلم أن الأوزان السابقة تكون غير ظاهرة أمام المقيم مما يزيد من موضوعية هذا الأسلوب (عدم تحيز) . ملاحظة : (تقييم الموظف = 47 من 55 حيث كلما زادت عينات التقييم زاد الحد الأعلى لمجموع درجات التقييم)

محاضرات الأسبوع السابع

المحاضرة الأولى

أهداف المحاضرة :

1-قياس تحصيل الطلاب في محتوى المقرر خلال الأسابيع الماضية

خطة المحاضرة:

1- الإختبار الفصلي الأول.

مدة الإختبار: 50 دقيقة

المحاضرة الثانية

أهداف المحاضرة :

1-حل أسئلة الإختبار الأول وتوضيح الأخطاء للطلاب.

خطة المحاضرة:

1-تمهيد.

2 - أسلوب قائمة الأحداث الحرجة .

3- أسلوب المقالة.

مدة المحاضرة : ساعتان

محتويات المحاضرة:

- أسلوب قائمة الأحداث الحرجة :

يقوم المقيم بتسجيل الأحداث الأساسية التي كان الموظف فعال فيها أو غير فعال .

ايجابيات هذا الأسلوب :

- 1- توفير التغذية العكسية للعاملين حول أدائهم .
- 2- تقليل التحيز لأن المقيم يلاحظ العمل الفعلي .

سليبيات هذا الأسلوب :

يتطلب جهود كبيرة ومستمرة من المقيم .

مثال : قائمة الأحداث القصوى لفنى مختبر :

[illegible]

3- المقالة :

تتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل المشرف المباشر يصف فيها جوانب الضعف والقوة في الأداء ومهارات الأفراد إضافة إلى وضع الاقتراحات التطويرية لهم .

ايجابيات هذا الأسلوب :

- 1- لا يتطلب أشكال معقدة من نماذج القياس .

2- لا يتطلب تدريباً عالياً ومكثفاً .

سلبيات هذا الأسلوب :

- 1- قد يكون هناك معلومات كثيفة بدون فائدة .
- يتطلب قدرات جيدة في الكتابة والتعبير عن الآراء .

4- أدوات المقارنة : وتنقسم إلى

أ- أسلوب الترتيب البسيط :

بحيث يقوم المشرف بترتيب جميع الموظفين تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ ويكون الترتيب بناءً على إجمالي الأداء أو صفة معينة .

إيجابيات هذا الأسلوب :

سهولة تطبيقه على الأعداد القليلة .

سلبيات هذا الأسلوب :

- 1- صعوبة تطبيقه على الأعداد الكبيرة .
- 2- التحيز .

ب- المقارنة الثنائية :

يتم بموجب هذا الأسلوب مقارنة كل فرد بالأفراد الآخرين حيث تتم المقارنة بين كل فردين معاً بتحديد أيهما أكثر كفاءة ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي يُحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها هذا الفرد .

محاضرات الأسبوع الثامن

المحاضرة الأولى

أهداف المحاضرة :

- 1- فهم أسلوب المقارنة لتقييم الأداء.

خطة المحاضرة:

- 1- تمهيد.
- 2- مراجعة شاملة لمحاضرات الأسبوع السابع.
- 3- تنمية أسلوب المقارنة

مدة المحاضرة : ساعة

محتويات المحاضرة:

مثال :

إذا كان لدينا (4) موظفين نريد أن نقيم أداؤهم وفقاً لطريقة المقارنة الثنائية ،
يتم اتباع ما يلي : لنفرض أن أسماء الأفراد هي : -

سعد

علي

محمد

عادل



(سعد / علي) ، (سعد / محمد) ، (سعد / عادل) ، (علي / محمد) ، (علي / عادل) ، (محمد / عادل) ،

وتم وضع دائرة حول الموظف الأفضل في كل مقارنة من المقارنات .
يتم تحديد الأفضلية والرتبة وفقاً لعدد المرات التي تم فيها اختيار الموظف بأنه
الموظف الأفضل .

والشكل التالي يوضح ذلك :

اسم الموظف	عدد مرات الأفضلية	الناتج
سعد	2	2
علي	1	3
محمد	3	1
عادل	صفر	4

إيجابيات هذا الأسلوب :

- 1- البساطة .
- 2- يصلح لتقييم الأعداد القليلة .
- 3- يصلح لتقييم إجراءات الاختيار والتعيين .

سلبيات هذا الأسلوب :

أ- صعوبة تطبيقه على الأعداد الكبيرة لأن عدد المقارنات سيكون كبيراً ففي
المثال السابق كان عدد المقارنات ستة .

ويحسب عدد المقارنات كالآتي :

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{n(n-1)}{2} \quad (\text{قانون})$$

حيث أن (ن) هو عدد العاملين وبالتالي كان عدد العاملين في المثال السابق هو (4)

$$\text{الحل : } 4 = (1 - 4) \frac{12}{2} = 6 \text{ مقارنات}$$

مثال : افرض أن عدد العاملين الذي ستتم المقارنة بينهم هو (20) عامل فكم عدد المقارنات .

الحل :

$$\text{الخطوة الأولى كتابة القانون : عدد المقارنات } = \frac{n (1 - n)}{2}$$

$$\text{الخطوة الثانية تطبيق القانون : } 20 = \frac{(1 - 20)}{2} = \frac{380}{2} = 190 \text{ مقارنة}$$

ب- لا يصلح لتحديد الأفراد المستحقين للتدريب ونوع التدريب المطلوب .

المحاضرة الثانية

أهداف المحاضرة :

- 1- استعراض أسلوب التوزيع الإجباري .
- 2- فهم سلبيات وإيجابيات هذا الأسلوب .

خطة المحاضرة:

- 1- تمهيد.
- 2- أسلوب التوزيع الإجباري.
- 3- أسلوب المقابلة.
- 4- أسلوب اختبارات الأداء.
- 4- تطبيقات عملية واختبار متوقع.

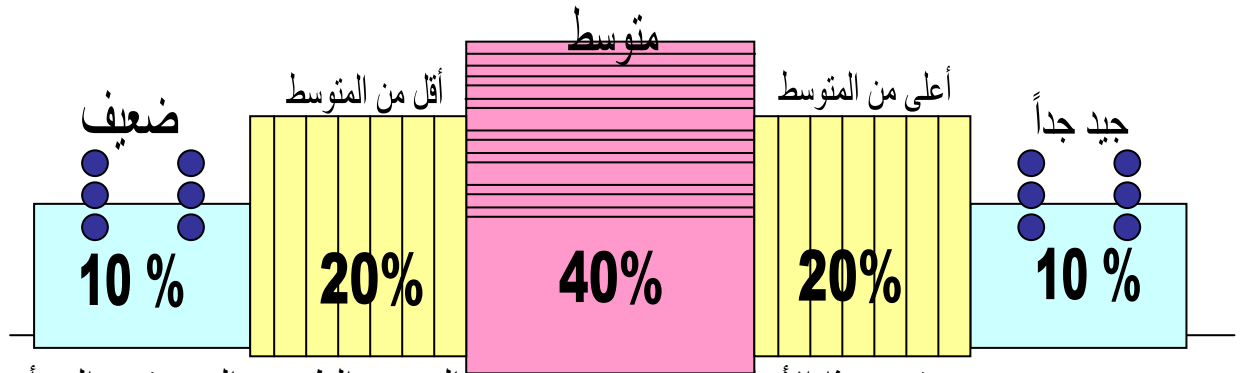
مدة المحاضرة : ساعتان

محتويات المحاضرة:

- أسلوب التوزيع الإجباري :
مراحل تطبيق هذا الأسلوب :
أ- كتابة أسماء الأفراد المطلوب تقييمهم في بطاقات صغيرة (كل اسم له بطاقة) .
ب- يقوم المشرف بتوزيع البطاقات على خمس مجموعات كالآتي :

- 1- المجموعة الأولى : ضعيف .
- 2- المجموعة الثانية : أقل من المتوسط .
- 3- المجموعة الثالثة : متوسط .
- 4- المجموعة الرابعة : أعلى من المتوسط .
- 5- المجموعة الخامسة : جيد جداً .

فإذا كان لدى المشرف عشرين عاملاً في القسم فإنه يعطي اثنين منهم درجة جيد جداً وأربعة منهم أعلى من المتوسط وثمانية منهم متوسط وأربعة منهم أقل من المتوسط واثنين منهم ضعيف .
والشكل التالي يبين درجات التوزيع الإجباري :



يقوم هذا الأسلوب على أساس فكرة التوزيع الطبيعي التي تشير إلى أن أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول الوسط ويقل تركيزها عند الطرفين وتستخدم هذه الطريقة أو الأسلوب لتلافي أخطاء التساهل أو التشدد في التقييم .

- أسلوب اختبارات الأداء :

أنواع الاختبارات :

أ- الاختبارات العملية :

هي الاختبارات التي تهدف إلى قياس أداء الموظف أثناء قيامه بوظيفته لذلك فإنها تعطي نتائج دقيقة (مثل قياس أداء الطابع) .

ب- الاختبارات النظرية :

هي الاختبارات التي تهدف إلى قياس مدى معرفة الموظف بمحتوى الوظيفة وكلما كانت هذه الاختبارات مرتبطة بمحتوى العمل وطبيعته كلما كانت نتائجها دقيقة .

- أسلوب المقابلة :

يؤكد هذا الأسلوب على ضرورة مقابلة الموظف الجديد عند تعيينه ثم مقابلته أثناء فترة التجربة لتأكد من أنه ملائم لشغل الوظيفة ، والمقابلة تنتج للمشرف تقييم الجوانب السلوكية والشخصية لدى الموظف .

محاضرات الأسبوع التاسع

المحاضرة الأولى

أهداف المحاضرة :

1- فهم الأساليب الحديثة للتقييم ومدى إمكانية استخدامها.

خطة المحاضرة:

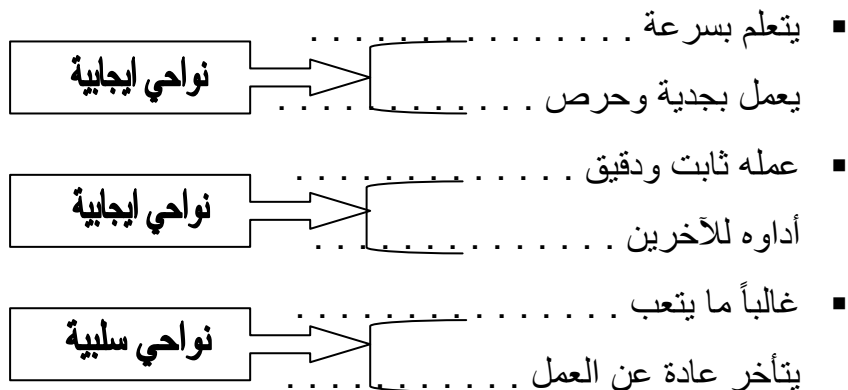
- 1- تمهيد.
- 2- مراجعة شاملة لمحاضرات الأسبوع الثامن.
- 3- أساليب تقويم الأداء الحديثة
- 4- أسلوب الاختيار الإجباري :

مدة المحاضرة : ساعة

محتويات المحاضرة:

أساليب تقويم الأداء الحديثة :

- 1- أسلوب الاختيار الإجباري :
يتطلب هذا الأسلوب من المقيم اختيار الصفة أو العبارة الأكثر انطباقاً على الفرد من زوج من الصفات وفي الغالب تكون كلا العبارتين تصفان سلوك الفرد وصفاً إيجابياً أو وصفاً سلبياً .
مثال :





وفقاً لهذا الأسلوب يجبر المُقيم على اختيار العبارة التي تصف السلوك الفعلي للموظف ثم تجمع التقييمات من قبل إدارة الموارد البشرية وتُعطى لها درجات لا تكون معروفة للمُقيم .

مزايا هذا الأسلوب :

- 1- يقلل من التحيزات الشخصية .
- 2- لا يعرف المقيم أي العبارات لها أهمية أكبر من غيرها .
- 3- لا يتطلب أي نوع من التدريب .
- 4- يمكن استخدام لجنة تقوم بعملية التقييم لزيادة الموضوعية .

عيوب هذا الأسلوب :

- 1- إعداد العبارات يتطلب جهداً كبيراً .
- 2- يتطلب الأمر الاستعانة بالخبراء أحياناً .

المحاضرة الثانية

أهداف المحاضرة :

- 1- فهم الأساليب السلوكية في التقييم.
- 2- فهم سلبيات وإيجابيات هذه الأساليب.

خطة المحاضرة:

- 1- تمهيد.
- 2- أسلوب مقياس التدرج السلوكي.
- 3- أسلوب مقياس الملاحظة السلوكية.
- 4- أسلوب الإدارة بالأهداف
- 4- تطبيقات عملية واختبار متوقع.

مدة المحاضرة : ساعتان

محتويات المحاضرة:

- مقياس التدرج السلوكي (BARS) :

يتم في هذا الأسلوب تصميم أعمدة لكل صفة ما خوزه من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في الأساليب السابقة ، ويتم تقييم الموظف بناءً على مدى امتلاكه للصفات المرتبطة بمتطلبات العمل ، وأيضاً يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة الفعالية كأن يكون الأداء متميزاً أو جيداً أو ضعيفاً . الخ، مما يساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل والشكل التالي يمثل نموذج تقييم مبني على طريقة التدرج السلوكي :

نموذج سلوكي لتقييم إجراءات الاستقبال لدى سكرتير مدير عام

أداء ممتاز	6- دراية وتحليل المواقف لتلافي الزائرين غير المرغوب فيهم . .
أداء جيد	5- معرفة الزائرين غير المخطط لهم وتوجيههم للقسم المعني . .
أداء متوسط	4- تحديد جداول العمل ومواعيد الزيارات
أداء مقبول	3- يترك الزائرين أحياناً في انتظار المدير

.....	
2- يستقبل الزائرين أحياناً وهو يدخن أو يأكل	أداء ضعيف
..	
1- لا يتواجد في مكتبه في معظم الأحيان	أداء ضعيف جداً
...	

مزاي هذا الأسلوب :

- 1- يُساهم في تقليل الأخطاء في التقييم .
- 2- يربط الأداء الفعلي بالأداء المتوقع .
- 3- يتم وضع المقياس من خلال المشاركة بين الأفراد العاملين .
- 4- يحدد نقاط الضعف بدقة وبالتالي يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية .

عيوب هذا الأسلوب :

- 1- ارتفاع التكلفة .
- 2- يتطلب مقياساً لكل عمل من الأعمال .
- 3- لا يقيس القدرات الإبداعية .
- 4- لا يمكن استخدامه في المنظمات صغيرة الحجم .

- مقياس الملاحظة السلوكية (B O S) :

يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء مثل الأسلوب السابق إلا أن الاختلاف يتمثل بقيام المشرف بملاحظة سلوك العاملين وترتيبهم على خمس أوزان لكل بعد بدلاً من وزن واحد كما هو الحال في أسلوب (BARS) ، ومن ثم يتم تجميع الدرجات التي حصل عليها الموظف بكل بعد من أبعاد العمل كل مُتغير أو بُعد يحتوي على مواقف متعددة والشكل التالي يبين نموذجاً يستخدم الملاحظة السلوكية :

نموذج لمقياس تقييم المدير وفقاً لأسلوب الملاحظة السلوكية
قياس بعد السيطرة على مقاومة التغيير

1-	يصف بالتفصيل التغييرات التي سوف تحصل بشكل مسبق ولكافة العاملين
	لا يحصل في الغالب 1 2 3 4 5 غالباً ما يكون
2-	يوضح للمرؤوسين لماذا يكون التغيير ضرورياً في المرحلة الراهنة
	لا يحصل في الغالب 1 2 3 4 5 غالباً ما يكون

أهداف المحاضرة :

1-استعراض سلبيات وإيجابيات أسلوب الإدارة بالأهداف.

خطة المحاضرة:

1-تمهيد.

2-مراجعة شاملة لمحاضرات الأسبوع التاسع.

3- تنمية أسلوب الإدارة بالأهداف.

مدة المحاضرة : ساعة

محتويات المحاضرة:

قائمة تقييم الأداء وفقاً لأسلوب الإدارة بالأهداف
(مدير مبيعات)

الأهداف المحددة لعام 1425هـ	الأهداف كمّاً	مستوى الأداء	الأداء المتحقق	درجة الانحراف
1- عدد الوحدات المباعة من السلعة	12000	10000	83,33%	- 16,66%
2- عدد العملاء الجدد	50	50	100%	0
3- تخفيض شكاوى العملاء	10	20	200%	100%
4- تخفيض كلف الترويج والإعلان	100.000	105.000	105%	5%
5- تلبية الطلبات خلال (7) أيام	20.000	20.000	100%	∴ %
6- إكمال تقارير المبيعات لعشرة من وكلاء البيع خلال يوم واحد في الشهر	10	8	80%	- 20%
7- عدد الدورات التدريبية التي أنجزت بنجاح لربيع البيع	5	4	80%	- 20%



المطلوب إيجاده في الامتحان .

نقسم 4 على 5 والناتج نضربه في 100 وهكذا تمت جميع الفقرات السابقة

ملاحظة :

- 1- في درجة الانحراف () - على 100 = 40 وهذا ينطبق على جميع الفقرات
- 2- ∴ تدل هذه العلامة على لا شيء أو صفر حيث ليس هناك زيادة ولا نقص على 100 .

3- في الفقرة (3) جاءت درجة الانحراف (-50) حيث العدد الذي يضاف على الخمسين حتى تصبح 100% هو (-50) وهذا ينطبق على جميع الفقرات المشابهة .

مزايا هذا الأسلوب :

- 1- تشجيع الأفراد على تحديد أهداف جيدة .
- 2- أسلوب موضوعي يعتمد على أساس الأداء الفعلي .
- 3- يؤدي إلى تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم مسبقاً .
- 4- تسهيل عملية التخطيط والتنسيق بين الأهداف .

عيوب هذا الأسلوب :

- 1- يُركز على النتائج ويهمل أسلوب تحقيقها .
- 2- من الصعوبة مقارنة أداء الأفراد المختلفين .
- 3- من الصعوبة تحديد الأهداف كمياً في جميع الأحوال .

2- أسلوب مراكز التقييم :

يُستخدم هذا الأسلوب في تطوير وتقييم أداء المديرين حيث أنه يُساعد الأفراد على تفهم نقاط ضعفهم ومعالجتها .
والصفات الأساسية التي تسعى مراكز التقييم إلى قياسها تتضمن مهارات التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية ونوعية التفكير ومقاومة الضغوط والدوافع نحو العمل .
والأسلوب المتبع من قبل مراكز التقييم يكون بوضع العاملين في ظروف مشابهة لعملهم الفعلي ثم قياس درجة توفر الصفات في العاملين وتركز مراكز التقييم على أداء المرشحين للإدارات العليا .

عيوب هذا الأسلوب :

- 1- تكلفة مرتفعة .
- 2- عدم القدرة على تقييم كافة العاملين في مختلف المستويات الإدارية .

المحاضرة الثانية

أهداف المحاضرة :

- 1- القدرة على المفاضلة بين طرق التقييم.
- 2- فهم سلبيات وإيجابيات الطرق المختلفة للتقييم.

خطة المحاضرة:

- 1-تمهيد.
- 2- إدارة عملية تقويم الأداء.
- 3- من الذي يقوم بعملية التقويم.
- 4- المزايا والسلبيات.
- 4- تطبيقات عملية واختبار متوقع.

مدة المحاضرة : ساعتان

محتويات المحاضرة:

- إدارة عملية تقويم الأداء :
- أولاً : من الذي يقوم بعملية التقويم :
- أ- تقويم المشرف المباشر :
- تميل معظم المنظمات إلى قيام المشرف المباشر بتقويم الأداء للأسباب التالية :
- 1- المشرف المباشر هو الأكثر قرباً من الموظف .
 - 2- المشرف المباشر أكثر قدرة على تحليل أداء المرؤوسين .
 - 3- بإمكان المشرف المباشر الربط بين العوائد التي يستحقها الموظف وفقاً لأدائه .

محاذير هذا الأسلوب :

- 1- شعور الموظف بأنه مهدد لأن سلطة الثواب والعقاب بيد المشرف فقط .
 - 2- يمثل اتصالاً باتجاه واحد .
 - 3- يحتاج المشرف إلى إتقان مهارات الاتصال .
 - 4- تحيز المشرف لأسباب عديدة تتعلق به أو بالموظف .
- ب- التقويم من قبل عدد من المشرفين :
- أي اشتراك مجموعة من الرؤساء في عملية التقويم بحيث يكونون على نفس المستوى الإداري وفي موقع يجعلهم على قرب من الموظفين ويمكنهم من ملاحظة سلوكهم خلال فترة التقييم .

مزايا هذا الأسلوب :

- 1- زيادة الصدق والموضوعية .
- 2- إضافة معلومات جديدة عن أداء الموظف .

محاذير هذا الأسلوب :

- 1- زيادة التكلفة .
- 2- صعوبة الحكم على أداء الموظف لتعدد الآراء .

ج- التقويم من قبل خبراء خارجيين :

يتم تقييم أداء الموظف من قبل خبراء خارجيين فيما يعرف بالمراجعة العقلية وقد يكون المقيم واحداً أو أكثر ويُستخدم هذا الأسلوب لتقييم وظائف تكون على درجة كبيرة من الحساسية .

مزاي هذا الأسلوب :

- 1- عدم التحيز .
- 2- عدم اندماج المقيم الخارجي في عملية التنافس اليومي بين العاملين .

محاذير هذا الأسلوب :

- 1- ارتفاع التكلفة .
 - 2- عدم وجود وقت كافي أمام المقيم الخارجي لمعرفة أبعاد عمل الموظف .
 - 3- قد يندفع المقيم الخارجي بالمظاهر الشكلية للموظف .
- د- التقويم من قبل زملاء العمل :
- يُستخدم هذا الأسلوب عندما يكون بين الموظف وزملاءه علاقات عمل مستمرة ولنجاح هذا الأسلوب لابد من توفر الشروط التالية :
- 1- توفر قدر كافي من الثقة بين الموظف وزملاءه .
 - 2- أن يكون الزملاء في موقع يمكنهم من ملاحظة سلوك بعضهم البعض .
 - 3- أن يكون الزملاء على نفس الدرجة الوظيفية .

مزاي هذا الأسلوب :

يزود متخذي القرارات بمعلومات قيمة .

محاذير هذا الأسلوب :

- 1- لا يصلح في المنظمات التي تتصف بالتنافس الشديد بين العاملين .
- 2- لا يصلح عندما تكون الثقة ضعيفة بين العاملين .

هـ- التقييم الذاتي :

يُستخدم هذا الأسلوب من قبل الموظفين لأغراض تطوير الذات وليس من أجل إصدار الحكم على الأداء ، ويصلح هذا الأسلوب في الحالات التي يكون فيها الموظف منعزل عن الآخرين .

مزاي هذا الأسلوب :

- 2- مشاركة المرؤوس في عملية التقييم .
- 3- تقليص فرص الصراع .
- 4- يجعل الموظفين أكثر التزاماً بالأهداف .

محاذير هذا الأسلوب :

- 1- التحيز الشخصي .
- 2- عدم إصدار حكم على أداء الموظف .

- و- التقويم من قبل المرؤوسين :
يوفر هذا الأسلوب معلومات للرؤساء تتعلق برؤية المرؤوسين لهم مما
يساعدهم على تعديل سلوكهم .
مزايا هذا الأسلوب :
1- الاتصال باتجاهين .

- 2- تعزيز مبدأ المشاركة .
محاذير هذا الأسلوب :
عدم الدقة إما خوفاً من الرئيس أو رغبة بتحقيق مكاسب مادية .

محاضرات الأسبوع الحادي عشر

المحاضرة الأولى

أهداف المحاضرة :

- 1- قياس تحصيل الطلاب فيما يتعلق بمحتوى المقرر من نهاية الأسبوع السابع
وحتى بداية الأسبوع الحادي عشر

خطة المحاضرة:

- 1- الإختبار الفصلي الثاني.

مدة المحاضرة : ساعة

المحاضرة الثانية

أهداف المحاضرة :

- 1- حل أسئلة الإختبار الفصلي الثاني وتوضيح الأخطاء للطلاب.

خطة المحاضرة:

- 1- مناقشة إجابات الطلاب على أسئلة الإختبار الفصلي الثاني.
2- تنمية إدارة عملية تقويم الأداء.
3- المعايير التي يمكن استخدامها لتحديد الطرف المُقيم
4- توقيت عملية التقييم.
5- إجراء مقابلة التقييم

مدة المحاضرة : ساعتان

محتويات المحاضرة:

- المعايير التي يمكن استخدامها لتحديد الطرف المُقيم :
- 1- مدى توافر الفرصة أمام المُقيم ليلاحظ أداء الموظف : يجب أن تتوفر فرصة كافية للمُقيم كي يقوم بجمع معلومات دقيقة عن الموظف .
 - 2- قدرة المُقيم على الحكم .
 - 3- وجهة نظر المُقيم ووضعه الوظيفي : تؤثر وجهة نظر المُقيم على أهداف التقييم وعلى عملية التقييم بأكملها كما أن وضعه الوظيفي (مقدار السلطة والمركز الوظيفي) يؤثر على قدرته على ملاحظة أداء المرؤوسين والحكم عليه .

وفيما يلي نموذج يوضح معايير أطراف التقييم لأغراض المقارنة :

(المقارنة بين أساليب التقييم وفقاً لعدة معايير)

م	قدرة المقيم على الملاحظة	م	القدرة على الحكم	م	وجهة نظر المقيم ووضعه الوظيفي
1	التقييم الذاتي	1	تقيم المشرف	1	تقيم المشرف
2	تقيم زملاء العمل	2	التقييم الذاتي	2	تقيم زملاء العمل
3	تقيم المشرف	3	تقيم زملاء العمل	3	التقييم الذاتي
4	تقيم المرؤوسين	4	تقيم المرؤوسين	4	تقيم المرؤوسين

يتضح من الجدول السابق أن الأسلوب الأفضل في التقييم هو تقييم المشرف للموظف ، وأساء أسلوب في التقييم هو تقييم المرؤوس للمشرف .

ثانياً : توقيت عملية التقييم :

أ- موعد التقييم :

تقوم بعض المنظمات بعملية التقييم بعد فترة من تعيين الموظف وتقوم منظمات أخرى بالتقييم بنهاية العام الميلادي أو الهجري أما الاتجاه الحديث في التقييم فيؤكد على أن عملية التقييم يجب أن تتم بعد إنهاء مهمة أو عمل معين وفي مدخل الإدارة بالأهداف يتفق الرئيس والمرؤوس على تقييم الأداء عند إنجاز هدف معين .

ب- عدد مرات التقييم :

تميل معظم المنظمات إلى تقييم الأداء مرة أو مرتين في العام ويستثنى من ذلك الموظفون الذين يخضعون لفترة تجربة إذ يتم تقييم أدائهم بشكل متكرر .

ثالثاً : إجراء مقابلة التقييم :

يجب مقابلة الموظفين لإمدادهم بالمعلومات التي تُساهم في تحسين أدائهم مستقبلاً وهناك صعوبات تنشأ عن مقابلات التقييم منها :

أ- حدوث صراع نفسي بين العاملين :

بمعنى أن الأفراد يرغبون في إثبات جدارتهم لذا فإنهم يبذلون جهداً كبيراً أثناء التقييم أو يرغبون في التعرف على نقاط ضعفهم من أجل التخلص منها .

ب- توجيه اللوم من قبل المشرف إلى العامل :

يشعر العامل بالخوف والتهديد عند إخباره بنتائج التقييم لذا يجب على المشرف عدم توجيه نقد للعامل وأن يُركز على تحسين الأداء .

محاضرات الأسبوع الثاني عشر

المحاضرة الأولى

أهداف المحاضرة :

1- المفاضلة بين التقييم السري والعلني للتقييم.

خطة المحاضرة:

- 1-تمهيد.
- 2- مراجعة شاملة لمحاضرات الأسبوع الحادي عشر.
- 3- تنمية إدارة عملية التقييم.
- 4- نتائج التقييم بين السرية والعلنية.
- 5- كيفية إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم.
- 6- خطوات إجراء مقابلات التقييم.

مدة المحاضرة : ساعة

محتويات المحاضرة:

رابعاً : نتائج التقييم بين السرية والعلنية :
تميل بعض المنظمات إلى السرية في تقييم الأداء وعدم إخبار العاملين بنتائج التقييم للأسباب التالية :

- أ- منع التوتر بين الرؤساء والمرؤوسين .
- ب- منع التوتر بين الزملاء .
- ج- التخلص من التوسط " الواسطة " .

محاذير التقييم السري :

- أ- التحيز .
- ب- عدم معرفة الموظف للجوانب السلبية في أداءه .

وتفضل منظمات أخرى إخبار الموظفين بنتائج التقييم للأسباب التالية :

- أ- رغبة الموظف في معرفة مستوى أداءه .
- ب- رغبة الموظف في معرفة نظرة الرئيس له .
- ج- إشاعة جو من التفاهم والود بين العاملين .

وأصبح من الثابت علمياً بأن علانية النتائج أفضل من سريتها ويتم إخبار العاملين بالنتائج إما بواسطة إدارة الموارد البشرية بكتاب رسمي أو بواسطة الرئيس المباشر .

كيفية إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم :

يتم إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم من خلال مقابلات التقييم التي يجب أن تُراعى فيها القواعد التالية لضمان نجاحها :

- 1- الصراحة في تقديم المعلومات عن المرؤوس .
- 2- تقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات للمرؤوس .
- 3- إقناع المرؤوس بالنتيجة من خلال الأدلة والبراهين .
- 4- إعطاء الفرصة للمرؤوس كي يُعبر عن رايه .
- 5- يفضل أن تكون مدة المقابلة من (15 دقيقة إلى 20 دقيقة) .

خطوات إجراء مقابلات التقييم :

- 1- تبدأ المقابلة بتحية قصيرة لامتصاص التوتر .
- 2- يتم عرض الجوانب الحسنة أولاً .
- 3- يتم عرض الجوانب الضعيفة في الأداء .
- 4- إعطاء فترة للمرؤوس كي يشرح وجهة نظره .
- 5- التركيز على تصحيح الأخطاء من خلال الحصول على تعهد من المرؤوس بتحسين أداءه مستقبلاً .

تلخيص المقابلة على شكل خطوات زمنية لتحسين الأداء .

المحاضرة الثانية

أهداف المحاضرة :

1- القدرة على المشاركة في إدارة عملية تقويم الأداء.

خطة المحاضرة:

- 1- تتمة إدارة عملية تقويم الأداء.2- إجراءات تنفيذ التقييم
- 3- عدد أنظمة تقييم الأداء .
- 4- اختيار عناصر التقييم
- 5- البيانات المستخدمة في تقييم الأداء.
- 6- المسؤولية المشتركة في عملية تقييم الأداء .
- 7- التظلم من نتائج التقييم
- 8- واجب منزلي.

مدة المحاضرة : ساعتان

محتويات المحاضرة:

خامساً : إجراءات تنفيذ التقييم :

أ- الإجراءات الروتينية :

- 1- تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة استمارات التقييم والتعليمات التي سيتم إتباعها وتوزيعها على المقيمين وتحديد موعد لاستردادها .
- 2- يقوم كل مدير ورئيس قسم بتقييم الأفراد وإكمال الاستمارات وتوقيعها من قبله ثم يعيدها إلى إدارة الموارد البشرية .
- 3- إذا تطلب التقييم بيانات موضوعية تلجا إدارة الموارد البشرية إلى الجهة التي توفر هذه البيانات (سجلات الإنتاج من إدارة الإنتاج) .
- 4- تقوم إدارة الموارد البشرية بجمع الاستمارات وتحليلها واستخراج النتائج ثم إعداد قائمة بالنتائج النهائية والقرارات المترتبة عليها (مكافأة ، إنذار . . الخ) .
- 5- ترفع إدارة الموارد البشرية هذه القائمة إلى الإدارة العليا لاعتمادها وتنفيذ القرارات المقترحة .
- 6- تقوم إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى المعنية بتنفيذ قرارات الإدارة العليا .
- 7- تحفظ المعلومات في سجل الموظف .

ب- الإجراءات المتبعة عند اشتراك الموظف والمدير في التقييم :

- 1- يقوم المدير بتعبئة الاستمارة لكل موظف .
- 2- يُسلم المدير الاستمارة للموظف ليطلع على تقييمه له .

3- يعقد المدير اجتماع رسمي مع كل موظف على حدة لمناقشة التقييم

4- إجراء التعديلات في التقييم .

5- توقيع الاستثمار من قبل الطرفين .

6- تسليم الاستثمار إلى إدارة الموارد البشرية واتخاذ القرارات المناسبة .

سادساً : عدد أنظمة تقييم الأداء :

تعتمد المنظمات نظاماً واحداً لتقييم الأداء على الأغلب ، ولكن قد تعتمد المنظمات كبيرة الحجم نظامين أو أكثر ، (مثال : قد تعتمد الجامعة نظاماً لتقييم الأكاديميين وآخر لتقييم الإداريين) .

سابعاً : اختيار عناصر التقييم :

تعتمد الكثير من المنظمات كمية الإنتاج ونوعيته والمواظبة والقدرات العقلية كعناصر لتقييم الأداء وقد يتم تحديد عناصر فرعية للعناصر السابقة (مثال : المواظبة ، يتم التمييز بين الأجازات والغياب) .

وتختلف العناصر المعتمدة في التقييم باختلاف المنظمات ، ففي المنظمات التجارية يمكن الاعتماد على كمية الإنتاج ونوعيته والمواظبة أما في المنظمات الخدمية فيمكن الاعتماد على العلاقات مع الآخرين ومهارات الاتصال .

وكلما كان عدد العناصر أقل كلما كان عملية تنفيذ التقييم أكثر بساطة وأقل كلفة إلا أنها تؤدي إلى إهمال العناصر الأخرى من قبل العاملين .

وتكون قائمة العناصر موحدة لكافة العاملين إلا إذا اعتمدت المنظمة على نظامين لتقييم الأداء ، إذ أن عليها أن تصمم قائمة تناسب كل نظام من تلك الأنظمة (مثال : قائمة لتقييم الأكاديميين وقائمة لتقييم الإداريين) .

ثامناً : البيانات المستخدمة في تقييم الأداء :

1. البيانات الموضوعية : هي بيانات الأداء الفعلي التي يتم الحصول

عليها من واقع السجلات والوثائق الرسمية ، فعلى سبيل المثال قد

تعتمد المنظمة عنصر المواظبة في التقييم فتلجأ إلى سجلات

الحضور لحصر حالات الغياب والأجازات .

مزايا استخدام البيانات الموضوعية :

- سهولة الحصول عليها .
- يمكن استخدامها لتحديد معايير الأداء المقبول .
- عدم التحيز .

محاذير استخدام البيانات الموضوعية :

- لا تتوفر دائماً بدقة .
- صعوبة استخدام البيانات الموضوعية لأغراض المقارنة بين العاملين خصوصاً في الأقسام المختلفة .

2. البيانات الذاتية : هي البيانات الناتجة عن الرأي الشخصي للمقيم .

مزايا استخدام البيانات الذاتية :

- شائعة الاستخدام .
- السهولة والبساطة .

محاذير استخدام البيانات الذاتية :

- التحيز .
- صعوبة صياغة الأسئلة المناسبة .

تاسعاً : المسؤولية المشتركة في عملية تقييم الأداء :

أ- مسؤولية المدراء التنفيذيين :

- 1- الإسهام في وضع سياسة واضحة لتقويم الأداء .
- 2- تقديم أفكار ومقترحات حول تطوير نظم تقييم الأداء .
- 3- الاستفادة من مخرجات تقويم الأداء .
- 4- شرح نظم تقويم الأداء للعاملين .
- 5- التأكد من حسن تطبيق نظم تقويم الأداء .
- 6- متابعة أداء العاملين خلال العام .
- 7- إشاعة جو من الثقة بين المشرفين والعاملين .

ب- دور إدارة الموارد البشرية :

- 1- المساعدة في تصميم نظم تقويم الأداء .
- 2- توفير التدريب الملائم للمديرين والمشرفين على نظم تقويم الأداء .
- 3- توفير بيانات ومعلومات من واقع نتائج التقويم .
- 4- إجراء الدراسات التي تساعد على تطوير نظم التقويم .
- 5- تحليل نتائج التقويم .

عاشراً : دور إدارة الموارد البشرية في مراجعة التقويم :

- 1- مراجعة شكلية للتأكد من استكمال قوائم التقويم .
- 2- مراجعة نتائج التقويم لكل مشرف على حدة .

- 3- مراجعة النتائج الكلية للتقويم .
- 4- التأكد من وضع كل تقويم خاص بالعاملين في ملفاتهم .

حادي عشر : التظلم من نتائج التقويم :
يجب على الإدارة أن تسمح للموظف بأن يعترض على نتائج تقييمه خلال مدة معينة بعد علمه بالنتائج على أن يتم تشكيل لجنة تتكون من كبار الموظفين في المنظمة للبت في اعتراض الموظف على النتائج خلال فترة معينة أيضاً .

محاضرات الأسبوع الثالث عشر

المحاضرة الأولى

أهداف المحاضرة :

- 1- الإجابة عن السؤال التالي: لماذا تعتبر عملية تقييم الأداء عملية شخصية أكثر مما هي موضوعية.

خطة المحاضرة:

- 1- تمهيد.
- 2- مراجعة شاملة لمحاضرات الأسبوع الثاني عشر.
- 3- العوامل المؤثرة على تقويم الأداء ومشاكل القياس

مدة المحاضرة : ساعة

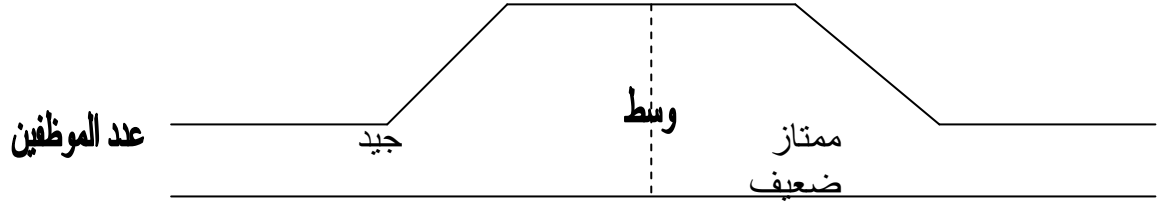
محتويات المحاضرة:

- العوامل المؤثرة على تقويم الأداء ومشاكل القياس :
- هناك عدة عوامل (مشاكل) تؤثر على دقة القياس هي :
- أولاً : مشاكل تتعلق بالمشرفين (المقيمين) :
- أ - قد لا يعرف المشرفين ما يقوم به العاملون بدقة .
 - ب - حتى لو عرف المشرفون ما يقوم به العاملون قد لا تكون لديهم معايير واضحة .
 - ج - يتردد بعض المشرفين في إعطاء تقييمات للعاملين لاسيما إذا كانت تقييماتهم سلبية.

د - يقع المشرفون أثناء تقييمهم في أخطاء منها :

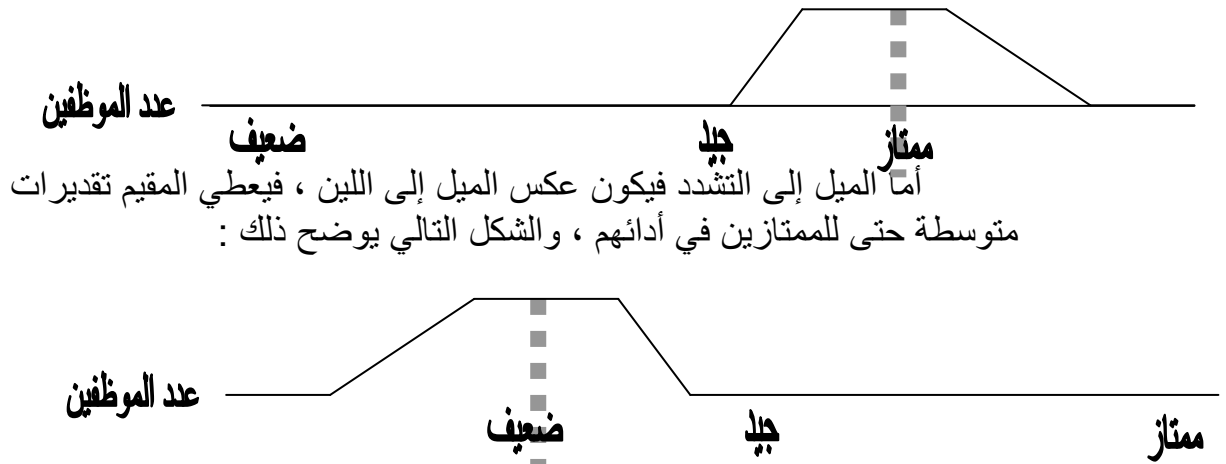
1- الميل إلى الوسط في التقييم :

يظهر هذا الخطأ عندما يميل المشرف إلى تقييم جميع العاملين على أنهم متوسطين في أدائهم ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين ، والشكل التالي يوضح هذا الخطأ :



2- الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم :

يظهر هذا الخطأ عندما يميل المشرف إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية ، فيمنح العاملين ذوي الأداء الرديء تقديرات متوسطة ، ويمنح البقية تقديراً عالياً ، والشكل التالي يبين هذا الخطأ :



3- أثر الهالة : يظهر هذا الخطأ عندما يسمح المقيم لجانب واحد من أداء الموظف أن يؤثر على تقديره العام لذلك الأداء .

4- خطأ التشابه : يظهر هذا الخطأ عندما يقوم المشرف بتقييم الأفراد العاملين انطلاقاً من تصوراتهم عن ذاته حيث يُسقط صفاته على غيره من الأفراد العاملين.

5- أثر الحداثة : يظهر هذا الخطأ عندما يتأثر المشرف بأثر تقدير لأداء الموظف ، حيث أن آخر تقييم يعلق في ذهن المشرف فيحكم على الأداء التالي بناء على ذلك التقييم .

6- التحيز : يظهر هذا الخطأ عندما يعتمد المشرف في تقييمه على انطباعاته الشخصية .

7- خطأ الاختلاف في فهم المعايير : يظهر هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير ، فتقدير ممتاز أو جيد أو ضعيف يختلف من شخص لآخر .

8- الميل إلى التقييم العشوائي : يظهر هذا الخطأ عندما لا يهتم المقيم بمراعاة الدقة في تقديراته بل يهتم بأن يُقال عنه بأنه غير متحيز وبالتالي يعطي تقديرات متفاوتة للعاملين بشكل عشوائي .

المحاضرة الثانية

أهداف المحاضرة :

1- القدرة على المشاركة في إدارة عملية تقويم الأداء.

خطة المحاضرة:

- 1- تتمة العوامل المؤثرة في عملية تقييم الأداء.
- 2- تطوير المقابلة الشخصية والاستبانات كأدوات للتقييم .
- 3- واجب منزلي واختبار متوقع.

مدة المحاضرة : ساعتان

محتويات المحاضرة:

ثانياً : مشكلات تتعلق بالمرؤوس :

- 1- عدم معرفة الموظف لما هو متوقع منه .
- 2- عدم قدرة الموظف على إنجاز ما هو متوقع منه .
- 3- عدم فهم الموظف لنظام التقييم .
- 4- شعور الموظف بالظلم .
- 5- عدم اهتمام الموظف بنتائج التقييم .

العوامل التي تؤدي إلى نجاح عملية قياس وتقويم الأداء :

- 1- تبني نظرة شمولية لعملية التقييم .
- 2- تحديد أهداف التقييم بدقة .
- 3- النظر إلى التقييم على أنه أمر تطويري وليس عقابي .
- 4- إشراك العاملين وكافة الأطراف في تصميم نظام التقييم .
- 5- التنويع في استخدام نماذج وطرق التقييم .
- 6- تدريب المشرفين على عملية التقييم .
- 7- إجراء المراجعة المستمرة والحصول على التغذية الراجعة .
- 8- يفضل أن تكون نتائج التقييم علنية .
- 9- الابتعاد عن الأخطاء المعروفة أثناء التقييم .
- 10- توضيح أسباب التقييم للعاملين .

تطوير المقابلة الشخصية والاستبانات كأدوات للتقييم :

أولاً : المقابلة الشخصية :

تعريف المقابلة الشخصية :

هي عبارة عن لقاء يتم بين المقيم والموظف وجهاً لوجه للحصول على معلومات تتعلق بأداء الموظف .

الحالات التي يفضل فيها إتباع أسلوب المقابلة كأداة قياس :

- 1- الرغبة في توصيل مشاعر الاهتمام بالموظف .
- 2- الحاجة إلى معرفة مشاعر الموظفين تجاه العمل .
- 3- أن يكون الحدث قد تم في الماضي ولا يمكن ملاحظته بعد ذلك .

مزايا المقابلات الشخصية :

- 1- الحصول على بيانات وثيرة مقارنة مع أدوات القياس الأخرى .
- 2- تسمح للموظف بالمشاركة في عملية التقييم .

سلبيات المقابلات الشخصية :

- 1- تحيز المقيم .
- 2- ارتفاع التكلفة : وتتمثل التكلفة فيما يلي :
 - أ - الوقت الذي يستهلكه المقيم في المقابلة .
 - ب - الوقت الذي يقضيه المستجيب في المقابلة على حساب وقت العمل .
 - ج - الوقت اللازم لتحليل بيانات المقابلة .

أنماط أو أنواع المقابلات الشخصية :

1- أنماط المقابلات المحددة :

هي المقابلة التي تشتمل على مجموعة من الأسئلة المقفلة (التي تحتمل

الإجاب

بـ نعم أو لا) .

2- المقابلة شبه المحددة :

هي المقابلة التي تشتمل على مجموعة من الأسئلة المفتوحة والمفتوحة معاً ويتم الاسترشاد بقائمة من الأسئلة التي يمكن تعديلها خلال سير المقابلة .

3- المقابلة غير المحددة :

هي المقابلة التي تشتمل على مجموعة من الأسئلة المفتوحة ويسمح من خلالها للموظف بالتعبير عن رأيه بشكل كامل .

محاضرات الأسبوع الرابع عشر

المحاضرة الأولى

أهداف المحاضرة :

- 1- الإلمام بعملية تصميم الاستبانات
- 2- عرض نماذج.

خطة المحاضرة:

- 1-تمهيد.
- 2- مراجعة شاملة لمحاضرات الأسبوع الثالث عشر.
- 3- الاستبانات.

مدة المحاضرة : ساعة

محتويات المحاضرة:

ثانياً : الاستبانات :
تعريف الاستبانات :
هي عبارة عن مقاييس يتم صياغتها على هيئة أسئلة ذات طبيعة متعارضة أو أسئلة ذات إجابات قصيرة .

مزايا الاستبانات :

- 1- يمكن إجراء التقييم بشكل متزامن .
- 2- سهولة تحليل البيانات .
- 3- انخفاض التكلفة مقارنة بالمقابلة .

سلبيات الاستبانات :

- 1- الحاجة إلى مهارات جيدة في القراءة والكتابة .
- 2- احتمال سوء التفسير لأسئلة الاستبانة .
- 3- ضعف معدل الاسترجاع لنماذج الاستبانات .

خطوات إعداد الاستبانة :

- 1- إجراء مقابلة شخصية لعينة من مجتمع الدراسة :
إن الغرض الأساسي لهذه المقابلة يتمثل في تحديد الموضوعات التي
يجب تناولها في الاستبانة .
- 2- إعداد قائمة بالجوانب التي سيتم قياسها .
- 3- مراجعة الجوانب التي سيتم قياسها مع الأطراف المعنية كالمدرء
التنفيذ ورؤساء الأقسام .
- 4- إعداد فقرات الاستبانة .
- 5- تحديد طريقة تحليل البيانات .
- 6- تجربة الاستبانة على عدد قليل من الأفراد وتعديلها في ضوء التغذية
الراجعة .
- 7- عمل نموذج نهائي للاستبانة وتحديد الإجراءات الإدارية المتبعة في تسليم
واستلام الاستبانة .
- 8- المراجعة النهائية للاستبانة .

إرشادات لكتابة فقرات الاستبانة :

- 1- تركيز الفقرة الواحدة على فكرة واحدة .
- 2- تجنب صياغة الأسئلة بأسلوب النفي .
- 3- إبراز الكلمات الرئيسية في الفقرة بكتابتها بحروف مميزة .
استخدام جمل واضحة وعبارات مستوفية .

المحاضرة الثانية

أهداف المحاضرة :

- 1- الإلمام بالمصطلحات الأساسية لعملية تقييم الأداء (باللغة الإنجليزية)

خطة المحاضرة:

- 1- تزويد الطلاب بمجموعة من المصطلحات باللغة الإنجليزية

2- واجب منزلي واختبار متوقع.

مدة المحاضرة : ساعتان

محتويات المحاضرة:

سيتم كتابة المصطلحات الهامة على السبورة مع التدرب على لفظها وكتابتها.

محاضرات الأسبوع الخامس عشر

المحاضرة الأولى

أهداف المحاضرة :

1- مراجعة شاملة ومصطلحات .

خطة المحاضرة:

1-تمهيد.

2- مراجعة شاملة لمحاضرات الأسبوع الرابع عشر.

مدة المحاضرة : ساعة

محتويات المحاضرة:

مراجعة شاملة

المحاضرة الثانية

أهداف المحاضرة :

1- الإلمام بالمصطلحات الأساسية لعملية تقييم الأداء (باللغة الإنجليزية)

2- مراجعة شاملة.

خطة المحاضرة:

1- تزويد الطلاب بمجموعة من المصطلحات باللغة الإنجليزية

2- واجب منزلي واختبار متوقع.

مدة المحاضرة : ساعتان

محتويات المحاضرة:

مراجعة شاملة .
