

إدارة الأداء وتجربة الموظف

Performance Management & Employee Experience

"مدخل إلى إدارة الأداء والأهداف وعلاقتها بالاستراتيجية"



الوحدة الأولى

مدخل إلى إدارة الأداء والأهداف وعلاقتها بالاستراتيجية

أهداف التعلم



بنهاية هذه الوحدة سيكون الطالب قادراً على أن:

1 يحدد مفهوم إدارة الأداء وأهميته في المنظمات الحديثة.

1

2 يميّز بين تقييم الأداء وإدارة الأداء.

2

3 يشرح علاقة إدارة الأداء بالاستراتيجية المؤسسية.

3

4 يطبق منهجية SMART في صياغة الأهداف.

4

5 يربط أهداف الموظفين بأهداف المنظمة. (Cascading)

5

الزمن المتوقع: 50 دقيقة

التمهيد

“

ما الفرق بين تقييم سنوي مرعب وإدارة أداء تحقّق موظفك للتميز؟

تطورت إدارة الأداء من ممارسة سنوية مزعجة للجميع إلى عملية مستمرة محورها التطوير لا التقييم فقط. والمنظمات الرائدة اليوم تتخلى عن نظام التصنيف الإجباري المتشدد لصالح حوارات أداء متكررة وتغذية راجعة فورية. ولم تعد إدارة الأداء مجرد نشاط من أنشطة الموارد البشرية، بل أصبحت أداة استراتيجية لترجمة أهداف المنظمة إلى مهام يومية محددة لكل موظف، تضمن التركيز ووضوح الاتجاه عبر كل مستويات المنظمة.

تقييم الأداء مقابل إدارة الأداء

إدارة الأداء (الحديثة)

- عملية مستمرة طوال السنة.
- ينظر للمستقبل ويطور.
- تركيز على النمو والتعلم.
- علاقة المدير-الموظف شراكة.
- نتيجته: تطوير ومسار وظيفي.

تقييم الأداء (التقليدي)

- حدث سنوي مرة واحدة.
- ينظر للماضي ويلوم.
- تركيز على التصنيف والترتيب.
- علاقة المدير-الموظف صراعية.
- نتيجته: مكافأة أو عقاب.

دورة إدارة الأداء



ربط الأهداف بالاستراتيجية (Cascading)

1 المستوى المؤسسي

1

أهداف عامة من رؤية ورسالة المنظمة (3-5 سنوات)

2 مستوى الإدارات

2

أهداف كل إدارة تخدم الأهداف المؤسسية

3 مستوى الفرق

3

أهداف كل فريق تتبثق من إدارته

4 مستوى الفرد

4

أهداف كل موظف من أهداف فريقه

الملخص

1 إدارة الأداء عملية مستمرة محورها التطوير لا تقييم سنوي يلوم الماضي.

2 دورتها: تخطيط، متابعة، تطوير، تقييم، مكافأة، وتتجدد سنوياً.

3 Cascading يربط أهداف الموظف بأهداف فريقه فإدارته فالمنظمة كاملة.

4 إدارة الأداء أداة استراتيجية لترجمة الرؤية إلى مهام يومية محددة.

شكراً لكم



جامعة جدة
University of Jeddah

نهاية عرض التقديم

إدارة الأداء وتجربة الموظف

Performance Management & Employee Experience

"مؤشرات الأداء الرئيسية" (KPIs)



الوحدة الثانية

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

أهداف التعلم



بنهاية هذه الوحدة سيكون الطالب قادراً على أن:

1 يحدد مفهوم مؤشرات الأداء الرئيسية وأنواعها.

2 يميّز بين KPIs و KRAs و OKRs.

3 يصمم مؤشرات أداء ذكية لوظائف مختلفة.

4 يربط المؤشرات بأهداف المنظمة الاستراتيجية.

5 يطبق منهجية بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

الزمن المتوقع: 50 دقيقة

التمهيد

“

كيف تعرف أن موظفك يؤدي بشكل جيد بدون أن تراقبه دائماً؟

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) هي الأدوات الكمية التي تترجم الأهداف إلى أرقام قابلة للقياس والمتابعة. وقد قال المفكر بيتر دراكر: «ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته»، وهي مقولة تلخص فلسفة KPIs. والمؤشرات الجيدة تربط جميع المستويات الإدارية وتوفر لغة مشتركة بين الإدارة والموظفين، تحول الانطباعات إلى حقائق، والآراء إلى قرارات مبنية على بيانات.

أنواع مؤشرات الأداء

1 مؤشرات النتائج

Lagging KPIs تقيس ما تحقق فعلاً • مثل: المبيعات الشهرية

2 مؤشرات السبب

Leading KPIs تتنبأ بما سيحقق • مثل: عدد العملاء المحتملين

3 مؤشرات الكفاءة

تقيس استخدام الموارد • مثل: التكلفة لكل وحدة منتج

4 مؤشرات الفاعلية

تقيس تحقيق الأهداف • مثل: نسبة العملاء الراضين

5 مؤشرات الجودة

تقيس جودة المخرجات • مثل: معدل العيوب

6 مؤشرات الإنتاجية

تقيس الإنتاج لكل مورد • مثل: المبيعات لكل موظف

OKRs مقابل KPIs

(OKRs الأحدث - تستخدمها Google)

- Objectives & Key Results.
- تتجدد كل ربع سنة.
- منفصلة عن المكافآت.
- تركز على القفزات الكبيرة.
- أهداف طموحة لا تتحقق دائماً بالكامل.

(KPIs الأكثر شيوعاً)

- تقيس الأداء الحالي للعمليات.
- ثابتة نسبياً ومستمرة سنوياً.
- تربط بالمكافآت والحوافز.
- تركز على الكفاءة التشغيلية.
- أهداف واقعية وقابلة للتحقيق.

بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

4

التعلم والنمو

تطور رأس المال البشري

3

العمليات

كفاءة العمليات الداخلية

2

العملاء

رضا وولاء العملاء

1

المالي

مؤشرات الربحية والنمو

الملخص

1 KPIs أدوات كمية تترجم الأهداف إلى أرقام قابلة للقياس والإدارة.

2 تتنوع الأنواع: نتائج/سبب، كفاءة/فاعلية، جودة، إنتاجية.

3 OKRs بديل حديث للأهداف الطموحة منفصلة عن المكافآت.

4 بطاقة الأداء المتوازن تحقق توازناً بين المالي والعملاء والعمليات والتعلم.

شكراً لكم



جامعة جدة
University of Jeddah

نهاية عرض التقديم

إدارة الأداء وتجربة الموظف

Performance Management & Employee Experience

"طرق وأساليب تقييم الأداء والأخطاء الشائعة"



الوحدة الثالثة

طرق وأساليب تقييم الأداء والأخطاء الشائعة

أهداف التعلم



بنهاية هذه الوحدة سيكون الطالب قادراً على أن:

1 يستعرض طرق تقييم الأداء التقليدية والحديثة.

2 يميّز بين تقييم 360 درجة والتقييم التقليدي.

3 يحدد الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء.

4 يطبق أدوات تجنب التحيز في التقييم.

5 يختار الطريقة الأنسب لكل نوع من الوظائف.

الزمن المتوقع: 50 دقيقة

التمهيد

“

هل تعلم أن 95% من المديرين غير راضين عن نظام تقييم الأداء في منظماتهم؟

تتعدد طرق تقييم الأداء بين تقليدية وحديثة، ولكل منها مزاياها وعيوبها. ولا يوجد نظام مثالي يصلح لكل المنظمات والوظائف. كما أن التقييم بطبيعته يحمل عناصر ذاتية مهما اجتهدت في موضوعيته، وذلك بسبب التحيزات المعرفية للمقيمين. لذلك، فإن المنظمات الذكية تستثمر في تدريب مديريها على تجنب الأخطاء الشائعة، وتستخدم أساليب متعددة معاً لتقليل التحيز إلى أدنى حد ممكن.

طرق تقييم الأداء

1 الترتيب البسيط

1

ترتيب الموظفين من الأفضل للأسوأ • سهل لكن غير علمي

2 المقارنة الزوجية

2

مقارنة كل موظف بكل الآخرين • شامل لكنه معقد

3 التوزيع الإجباري

3

نسب محددة لكل تصنيف • يخلق صراعات داخلية

4 مقياس التدرج

4

تقييم على مقياس 1-5 لكل بعد • شائع وسهل

5 BARS

5

مقياس مرتكز على السلوك • أعلى دقة

6 MBO

6

الإدارة بالأهداف • قياس مدى تحقيق الأهداف

تقييم 360 درجة

المزايا والتحديات

- ✓ • صورة شاملة عن الأداء.
- ✓ • تطوير سلوكي أعمق.
- X • يستهلك وقتاً وجهداً كبيراً.
- X • يحتاج ثقافة شفافية.
- X • قد يستخدم للانتقام.

مصادر التقييم

- المدير المباشر.
- المرؤوسون (أحدث الاتجاهات).
- الزملاء في نفس المستوى.
- العملاء الداخليون والخارجيون.
- التقييم الذاتي للموظف.

الأخطاء الشائعة في التقييم

- خطأ الهالة: (Halo Effect) تأثير سمة واحدة على تقييم كل الأبعاد.
- خطأ النزعة المركزية: تقييم الجميع بدرجات متوسطة لتجنب الإحراج.
- خطأ التساهل أو التشدد: ميل المقيّم للتساهل أو التشدد مع الجميع.
- خطأ الحداثة: التأثر بأحداث قريبة فقط دون النظر للسنة كاملة.
- خطأ التشابه: تفضيل الموظفين المشابهين للمقيّم.
- تحيزات شخصية: نوع، عمر، خلفية، علاقة شخصية.

الملخص

1 تتعدد طرق التقييم: ترتيب، مقارنة، توزيع، تدرج. MBO، BARS ،

2 تقييم 360 درجة يعطي صورة شاملة لكنه يتطلب ثقافة شفافية ووقتاً.

3 الأخطاء الشائعة: الهالة، النزعة المركزية، التساهل، الحداثة، التشابه.

4 الوعي بالتحيزات والتدريب عليها هو السبيل لتقييم أكثر عدالة وموضوعية.

شكراً لكم



جامعة جدة
University of Jeddah

نهاية عرض التقديم

إدارة الأداء وتجربة الموظف

Performance Management & Employee Experience

"مهارات إجراء مقابلات تقييم الأداء والتغذية الراجعة البناءة"



الوحدة الرابعة

مهارات إجراء مقابلات تقييم الأداء والتغذية الراجعة البناءة

أهداف التعلم



بنهاية هذه الوحدة سيكون الطالب قادراً على أن:

1 يطبق مهارات إجراء مقابلة تقييم احترافية.

1

2 يقدم تغذية راجعة بناءة وفعالة.

2

3 يستخدم نموذج SBI لإيصال الرسائل الصعبة.

3

4 يتعامل مع ردود الفعل الدفاعية من الموظفين.

4

5 يحول جلسة التقييم إلى فرصة تطوير وتحفيز.

5

الزمن المتوقع: 50 دقيقة

التمهيد

“

هل تعرف لماذا يخاف المديرون والموظفون معاً من مقابلة تقييم الأداء؟

تُعد مقابلة تقييم الأداء من أصعب اللحظات في علاقة المدير بموظفيه. فهي تجمع التوتر العاطفي مع الحاجة للموضوعية، والتغذية الراجعة السلبية مع الحفاظ على الدافعية. ويفشل كثير من المديرين في هذه المقابلة، إما بالتساهل وتجنب المواجهة، أو بالتشدد والإحباط. والمدير الناجح يحول هذه المقابلة من حدث مرعب إلى محادثة بناءة تنتهي بالموظف أكثر التزاماً وحماساً.

هيكل مقابلة التقييم الفعالة

5

التخطيط للأمام

أهداف ومسار جديد

4

التغذية الراجعة

نقاط القوة والتطوير

3

المراجعة

النجاحات والتحديات

2

الافتتاح

جو إيجابي وأهداف اللقاء

1

التحضير

بيانات وأمثلة محددة

نموذج SBI للتغذية الراجعة

1 - الموقف

1

• Situation صف الموقف بدقة (متى وأين)

2 - السلوك

2

• Behavior صف السلوك المُلاحظ بدون أحكام

3 - الأثر

3

• Impact صف أثر هذا السلوك على الفريق/العمل

تغذية راجعة بناءة مقابل هدامة

هدامة (محورها اللوم)

- تعميمات وأحكام شخصية.
- تركيز على الماضي واللوم.
- ذاتية ومبنية على انطباعات.
- متأخرة بعد فترة طويلة.
- تركيز على السلبيات فقط.

بناءة (محورها التطوير)

- تصف سلوكاً محدداً بأمثلة.
- تركيز على المستقبل والتغيير.
- موضوعية وقابلة للتحقق.
- تُقدم بسرعة قرب الحدث.
- متوازنة (إيجابي وسلبي).

الملخص

1 مقابلة التقييم لحظة حاسمة تحتاج تحضيراً جيداً ومهارات اتصال متقدمة.

2 هيكلها: تحضير، افتتاح، مراجعة، تغذية راجعة، تخطيط للمستقبل.

3 نموذج SBI يقدم التغذية الراجعة بشكل موضوعي: موقف، سلوك، أثر.

4 التغذية الراجعة البناءة محورها التطوير لا اللوم، وتركز على المستقبل.

شكراً لكم



جامعة جدة
University of Jeddah

نهاية عرض التقديم

إدارة الأداء وتجربة الموظف

Performance Management & Employee Experience

"مفهوم تجربة الموظف وعناصرها"



الوحدة الخامسة

مفهوم تجربة الموظف وعناصرها

أهداف التعلم



بنهاية هذه الوحدة سيكون الطالب قادراً على أن:

1 يحدد مفهوم تجربة الموظف (EX) ومكوناتها.

2 يميّز بين تجربة الموظف وتجربة العميل.

3 يحلل رحلة الموظف من الانضمام إلى الخروج.

4 يصمم نقاط تواصل (Touchpoints) محسّنة في كل مرحلة.

5 يربط تجربة الموظف بأداء المنظمة.

الزمن المتوقع: 50 دقيقة

التمهيد

“

هل تعلم أن المنظمات ذات تجربة الموظف المتميزة تحقق أرباحاً أعلى بـ 4 أضعاف؟

أصبحت تجربة الموظف (Employee Experience) من أهم المفاهيم في إدارة الموارد البشرية الحديثة، وأخذت مكانة موازية لتجربة العميل في استراتيجيات المنظمات الرائدة. فالموظف السعيد يصنع عميلاً سعيداً، والاستثمار في تجربة الموظف يعود بأرباح مضاعفة. وتشمل هذه التجربة كل نقطة تواصل بين الموظف والمنظمة، من اللحظة التي يسمع فيها عن الشركة لأول مرة، حتى بعد مغادرته إن غادر.

رحلة الموظف (Employee Journey)



عناصر تجربة الموظف

1 البيئة المادية

مكان العمل، التجهيزات، المساحات، الإضاءة

2 البيئة التقنية

الأنظمة، الأدوات، المنصات، سهولة الاستخدام

3 البيئة الثقافية

القيم، السلوكيات، أسلوب القيادة، التواصل

4 العلاقات

مع المدير، الزملاء، الفرق المختلفة

5 النمو والتطور

فرص التعلم، الترقّي، المسار المهني

6 الاعتراف والتقدير

أنظمة الاعتراف، الاحترام، التقدير المعنوي

تجربة الموظف مقابل تجربة العميل

تجربة الموظف (EX)

- تركيز على الانتماء والإسهام.
- تستهدف إنتاجية الموظف.
- مدتها أطول (سنوات).
- تعتمد على الموارد البشرية.
- تقاس بـ eNPS واستبيانات الاندماج.

تجربة العميل (CX)

- تركيز على شراء وخدمة المنتج.
- تستهدف زيادة الإيرادات.
- مدتها أقصر (لحظة الشراء).
- تعتمد على التسويق.
- تقاس بـ NPS و CSAT.

الملخص

1 تجربة الموظف تشمل كل لحظة تواصل بين الموظف والمنظمة.

2 رحلة الموظف خمس مراحل: الانضمام، التهيئة، التطوير، التقدير، الخروج.

3 العناصر: البيئة المادية، التقنية، الثقافية، العلاقات، التطور، التقدير.

4 الموظف السعيد يصنع عميلاً سعيداً والاستثمار في EX يعود بأضعاف.

شكراً لكم



جامعة جدة
University of Jeddah

نهاية عرض التقديم

إدارة الأداء وتجربة الموظف

Performance Management & Employee Experience

'قياس تجربة الموظف (استبيانات الرضا والاندماج وقراءة النتائج)'



الوحدة السادسة

قياس تجربة الموظف (استبيانات الرضا والاندماج وقراءة النتائج)

أهداف التعلم



بنهاية هذه الوحدة سيكون الطالب قادراً على أن:

1 يميّز بين رضا الموظف واندماجه ومشاركته.

1

2 يصمم استبيانات قياس تجربة الموظف بشكل فعال.

2

3 يطبق منهجية eNPS لقياس ولاء الموظفين.

3

4 يحلل نتائج الاستبيانات ويستخلص أنماط ذات معنى.

4

5 يحول النتائج إلى خطط عمل تحسينية.

5

الزمن المتوقع: 50 دقيقة

التمهيد

“

كيف تعرف فعلاً ما يشعر به موظفوك دون أن تطرح أسئلة فارغة المعنى؟

لا يمكن تحسين ما لا يمكن قياسه. وقياس تجربة الموظف يتطلب أدوات متعددة تذهب أبعد من استبيان الرضا التقليدي. فالرضا مستوى أولي يقيس إن كان الموظف غير غاضب فقط، بينما الاندماج (Engagement) يقيس إذا كان متحمساً ومُتّمياً، والمشاركة (Participation) تقيس مدى مساهمته الفعلية في تحسين العمل. والمنظمات المتميزة تستخدم مزيجاً من الأدوات لقياس كل بُعد بطريقة مختلفة.

مستويات قياس تجربة الموظف

المشاركة (Participation)

3

هل تساهم فعلاً؟ المستوى الأعلى - يقيس المساهمة

الاندماج (Engagement)

2

هل أنت متحمس ومنتج؟ مستوى متقدم - يقيس الحماس

الرضا (Satisfaction)

1

هل أنت راضٍ عن وضعك؟ مستوى أساسي - يقيس عدم الغضب

منهجية eNPS

5

اتخاذ الإجراء

تحليل ومعالجة الأسباب

4

حساب النتيجة

% متحمسين - % منتقدين

3

التصنيف

متحمسون / محايدون / منتقدون

2

مقياس 0-10

تقييم رقمي

1

السؤال الأساسي

هل تنصح أحداً بالعمل هنا؟

ممارسات قياس فعالة

- تنوع الاستبيانات: نبضية شهرية، شاملة سنوية، خروج للمغادرين.
- ضمان السرية لتشجيع الصراحة في الإجابات.
- أسئلة محددة قابلة للقياس بدلاً من الأسئلة العامة.
- تحليل النتائج بالأقسام والفئات لرصد الفروقات.
- مقارنة النتائج مع المعايير الصناعية (Benchmarks).
- أهم خطوة: الشفافية في مشاركة النتائج وخطط التحسين.

الملخص

1 مستويات قياس تجربة الموظف ثلاثة: الرضا، الاندماج، المشاركة.

2 eNPS منهجية بسيطة وقوية تقيس ولاء الموظفين كمؤشر شامل.

3 تنوع الاستبيانات (نبضية، شاملة، خروج) يعطي صورة متكاملة.

4 الأهم من القياس هو الشفافية في مشاركة النتائج واتخاذ إجراءات حقيقية.

شكراً لكم



جامعة جدة
University of Jeddah

نهاية عرض التقديم

إدارة الأداء وتجربة الموظف

Performance Management & Employee Experience

"ربط نتائج الأداء بتطوير الموظفين والمكافآت (حالات تطبيقية)"



الوحدة السابعة

ربط نتائج الأداء بتطوير الموظفين والمكافآت (حالات تطبيقية)

أهداف التعلم



بنهاية هذه الوحدة سيكون الطالب قادراً على أن:

1 يربط بين نتائج تقييم الأداء وخطط التطوير.

2 يصمم نظام مكافآت عادل مرتبط بالأداء.

3 يفرق بين أنواع المكافآت وأنسبها للأداء العالي.

4 يحلل حالات تطبيقية لربط الأداء بالمكافآت.

5 يتجنب الأخطاء الشائعة في ربط الأداء بالحوافز.

الزمن المتوقع: 50 دقيقة

التمهيد

“

هل المكافأة المالية وحدها كافية لتحفيز موظف متميز؟

تتكمّل دورة إدارة الأداء بربط النتائج بقرارات الموارد البشرية اللاحقة: التطوير والترقية والمكافآت. وهذا الربط هو ما يعطي إدارة الأداء معناها العملي، إذ بدونه يصبح التقييم تمريناً نظرياً لا أثر له. ولكن الربط بين الأداء والمكافأة ليس مجرد معادلة رياضية بسيطة، بل عملية دقيقة تتطلب توازناً بين الأداء الفردي والجماعي، والمكافآت المالية والمعنوية، والمكافآت قصيرة وطويلة المدى.

ربط الأداء بقرارات الموارد البشرية

1 تطوير المهارات

1

خطة فردية بناءً على فجوات أداء محددة

2 المكافآت المالية

2

زيادة سنوية + علاوات + حوافز نقدية مرتبطة بالأداء

3 المكافآت المعنوية

3

شهادات، تكريم علني، عضوية في مبادرات استراتيجية

4 الترقيات والمسار

4

ترشيح للترقيات وتولي مسؤوليات جديدة

أداء عالي مقابل أداء منخفض

للأداء المنخفض

- خطة تحسين أداء (PIP)
- تدريب مكثف على نقاط الضعف.
- توجيه (Coaching) شخصي.
- إعادة توزيع للوظيفة المناسبة.
- إن لم يتحسن: الإجراءات القانونية.

للأداء العالي

- مكافآت مالية تفضيلية.
- ترشيح لبرامج المواهب.
- مهام تحدي ومسؤوليات إضافية.
- فرص قيادة مشاريع جديدة.
- مسار تطوير وظيفي مسرع.

أخطاء يجب تجنبها

- ربط 100% من المكافأة بالأداء الفردي (يقتل العمل الجماعي).
- فجوات كبيرة بين تصنيفات الأداء (تخلق صراعات).
- غموض معايير الربط (يفقد الثقة في النظام).
- الاعتماد على المكافأة المالية فقط (يهمل الدوافع الداخلية).
- تجاهل الأداء المنخفض دون خطة تحسين (يحبط المتميزين).
- عدم مراجعة النظام دورياً (يجعله متقادماً ومنفصلاً عن السوق).

الملخص

1 ربط الأداء بالمكافآت يعطي إدارة الأداء معناها العملي ويحقق الهدف منها.

2 النتائج تترجم إلى: تطوير، مكافآت مالية ومعنوية، ترقيات، مسارات.

3 الأداء العالي يستحق التميز، والمنخفض يحتاج خطة تحسين لا تجاهلاً.

4 تجنب فخاخ الربط: التركيز على الفرد فقط أو المال فقط أو غموض المعايير.

شكراً لكم



جامعة جدة
University of Jeddah

نهاية عرض التقديم