



Chapter 10

Performance Management

ادارة الأداء

Introduction

➤ employees see performance evaluations as having a direct effect on their work lives

➤ questions regarding the performance management process:
فإن الموظفين يرون أن تقييمات الأداء تؤثر تأثيرا مباشرا على حياتهم العملية

الأسئلة المتعلقة بعملية إدارة الأداء:

Why evaluate?

Who benefits from the evaluation?

What format should be used?

What problems might arise?

لماذا تقييم؟

من يستفيد من التقييم؟

ما الشكل الذي ينبغي استخدامه؟

ما هي المشاكل التي قد تنشأ؟

Performance Management Systems

نظم إدارة الأداء

Performance management systems have three main purposes:
أنظمة إدارة الأداء لها ثلاثة أغراض رئيسية:

1. **two-way feedback** – performance measures mutually set between employee and employer
1. **development** – identify areas in which employees have deficiencies or weaknesses
1. **documentation** - to meet legal requirements

ردود الفعل في اتجاهين - مقاييس الأداء بشكل متبادل بين الموظف وصاحب العمل

تطوير - تحديد المجالات التي يكون فيها الموظفون لديهم أوجه قصور أو نقاط ضعف

الوثائق - لتلبية المتطلبات القانونية

Performance Management Systems

Performance management systems aren't perfect.

أنظمة إدارة الأداء ليست مثالية.

- *focus on the individual*: discussions of performance may elicit strong emotions and may generate conflicts when subordinates and supervisors do not agree
- *focus on the process*: company policies and procedures may present barriers to a properly functioning appraisal process
- appraisers may be poorly trained

التركيز على الفرد: قد تؤدي مناقشات الأداء إلى إثارة مشاعر قوية وقد تؤدي إلى نشوب نزاعات عندما لا يوافق المرؤوسون والمشرفون على ذلك

والتركيز على العملية: سياسات الشركة وإجراءاتها قد تشكل حواجز أمام عملية تقييم تعمل بشكل صحيح

قد يكون تدريب المقيمين ضعيفا

For further reading: when HR needs to overhaul its appraisal system:

لمزيد من القراءة: عندما تحتاج الموارد البشرية إلى إصلاح نظام تقييمها:

<http://www.nysscpa.org/cpajournal/2008/208/essentials/p64.htm>

Performance Management and EEO

إدارة الأداء و إيو

- EEO laws require performance management systems to be objective and job-related

- ADA: performance management systems must measure “reasonable” success. See:

<http://www.eeoc.gov/facts/performance-conduct.html#perf>

- valid performance appraisals are conducted at established intervals
- evaluations done by trained appraisers

وتقتضي قوانين تكافؤ فرص العمل أن تكون نظم إدارة الأداء موضوعية وملتصلة بالوظائف

أدا: يجب على نظم إدارة الأداء قياس النجاح "المعقول". نرى:

<http://www.eeoc.gov/facts/performance-conduct.html#perf>

يتم إجراء تقييمات سليمة للأداء على فترات محددة

التقييمات التي يقوم بها مثنون مدربون

عملية التقييم Appraisal Process

1

establish performance standards with employees

ووضع معايير الأداء مع الموظفين

2

communicate expectations and set goals

والتواصل التوقعات ووضع الأهداف

3

measure actual performance

قياس الأداء الفعلي

4

compare actual performance with standards

مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير

5

discuss the appraisal with the employee

مناقشة التقييم مع الموظف

6

if necessary, initiate corrective action

إذا لزم الأمر، اتخاذ إجراءات تصحيحية

Appraisal Process

1. establish performance Standards

1. وضع معايير الأداء

- derived from company's strategic goals
- based on job analysis and job description

مستمدة من الأهداف الاستراتيجية للشركة
استنادا إلى تحليل الوظائف والوصف الوظيفي

2. communicate Expectations

2. التواصل التوقعات

- goals must be articulated from supervisor to employee and from employee to supervisor
- يجب تحديد الأهداف من المشرف إلى الموظف ومن الموظف إلى المشرف

Appraisal Process

3. measure actual Performance

3. قياس الأداء الفعلي

- measurement of performance using information from:
 - قياس الأداء باستخدام المعلومات من:

personal observation

الملاحظة الشخصية

oral reports

تقارير شفوية

written reports

تقارير مكتوبة

statistical reports

التقارير الإحصائية

4. compare performance with standards

4. مقارنة الأداء مع المعايير

- explanation of different levels of performance and their degree of acceptability against the performance standard
 - شرح مستويات الأداء المختلفة ودرجة قبولها مقابل معيار الأداء

Appraisal Process

5. discuss appraisal
with employee

5. مناقشة تقييم مع الموظف

➤ feedback employees receive has strong impact on self-esteem and subsequent performance

➤ ردود الفعل الموظفين تلقي له تأثير قوي على تقدير الذات والأداء اللاحق

6. initiate
corrective action

6 - الشروع في اتخاذ إجراءات
تصحيحية

- immediate action deals with symptoms
- basic corrective action deals with causes

العمل الفوري يتعامل مع الأعراض

ويتناول الإجراء التصحيحي الأساسي الأسباب

Appraisal Process

Five common *mistakes* managers can make in giving a performance review:

خمسة مدراء الأخطاء الشائعة يمكن أن تجعل في إعطاء استعراض الأداء:

1

waiting for the performance appraisal to give feedback
في انتظار تقييم الأداء لإعطاء التغذية الراجعة

2

overemphasizing recent performances
مما يزيد من التأكيد على الأداءات الأخيرة

3

being too positive or negative
كونها إيجابية جدا أو سلبية

4

being critical without being constructive
وأن تكون حاسمة دون أن تكون بناءة

5

talking not listening
الحديث لا الاستماع

طرق التقييم Appraisal Methods

The Three Appraisal Approaches

نهج التقييم الثلاثة

absolute
standards

المعايير المطلقة

relative
standards

والمعايير النسبية

achieved
outcomes

حققت نتائج

no single approach is best; each has its strengths and weaknesses

لا يوجد نهج واحد هو الأفضل؛ لكل منها نقاط قوتها وضعفها

Appraisal Methods

absolute standards

- employee's performance is measured against established standards
- evaluation is independent of any other employee

يتم قياس أداء الموظف وفقا للمعايير المقررة

التقييم مستقل عن أي موظف آخر

Appraisal Methods

absolute standards

- **critical incident appraisal:**

based on key behavior anecdotes illustrating effective or ineffective job performance

تقييم الحوادث الحرجة: استنادا إلى الحكايات السلوكية الرئيسية التي توضح الأداء الوظيفي الفعال أو غير الفعال

- **checklist appraisal:** appraiser checks off behaviors that apply to the employee

تقييم قائمة مرجعية: المثلث يتحقق من السلوكيات التي تنطبق على الموظف

- **graphic rating scale appraisal:** appraiser rates employee on a number of job-related factors; avoids abstract categories

تقييم مقياس تقييم الرسوم البيانية: معدلات المثلث الموظف على عدد من العوامل ذات الصلة بالوظيفة؛ يتجنب الفئات المجردة

Appraisal Methods

absolute standards

- ***forced-choice appraisal:***

appraisers ponder sets of statements that appear to be equally favorable, then choose the statement that best describes the employee

- ***behaviorally anchored rating scales (BARS):*** appraiser rates employee on factors that are defined by behavioral descriptions illustrating various dimensions along each rating scale

تقييم الاختيار القسري: يتفكر المثلثون في مجموعات من البيانات التي تبدو مواتية بنفس القدر، ثم يختارون العبارة التي تصف الموظف على أفضل وجه

مرتبة السلوكية المقاييس تصنيف (بارس): معدلات المثلثون الموظف على العوامل التي تم تعريفها من قبل الأوصاف السلوكية التي توضح أبعاد مختلفة على طول كل مقياس تصنيف

Appraisal Methods

relative standards

- **group order ranking:** employees are placed in a classification reflecting their relative performance, such as “top one-fifth”
- **individual ranking:** employees are ranked from highest to lowest
- **paired comparison:** each individual is compared to every other final ranking is based on number of times the individual is preferred member in a pair

ترتيب الترتيب الجماعي: يتم وضع الموظفين في تصنيف يعكس أدائهم النسبي، مثل "أعلى خمس"
الترتيب الفردي: يتم تصنيف الموظفين من الأعلى إلى الأدنى
يقارن المقارنة: يقارن كل فرد إلى كل الترتيب النهائي الآخر يقوم على عدد المرات الفرد هو العضو المفضل في الزوج

Appraisal Methods



achieved
outcomes

Management by Objectives (MBO)

- includes mutual objective-setting and evaluation based on the attainment of the specific objectives
- firms overall objectives translate into specific objectives at the divisional/departamental/ individual levels

إدارة الأهداف (مبو)

يشمل وضع الأهداف والتقييم المتبادل على أساس تحقيق الأهداف المحددة

تترجم الأهداف العامة للشركات إلى أهداف محددة على مستوى الشعب / الإدارات / الفرد

Appraisal Methods

achieved
outcomes

➤ common elements in an MBO program are:

1. goal specific
2. participative decision making
- 3 a specific time period
4. performance feedback

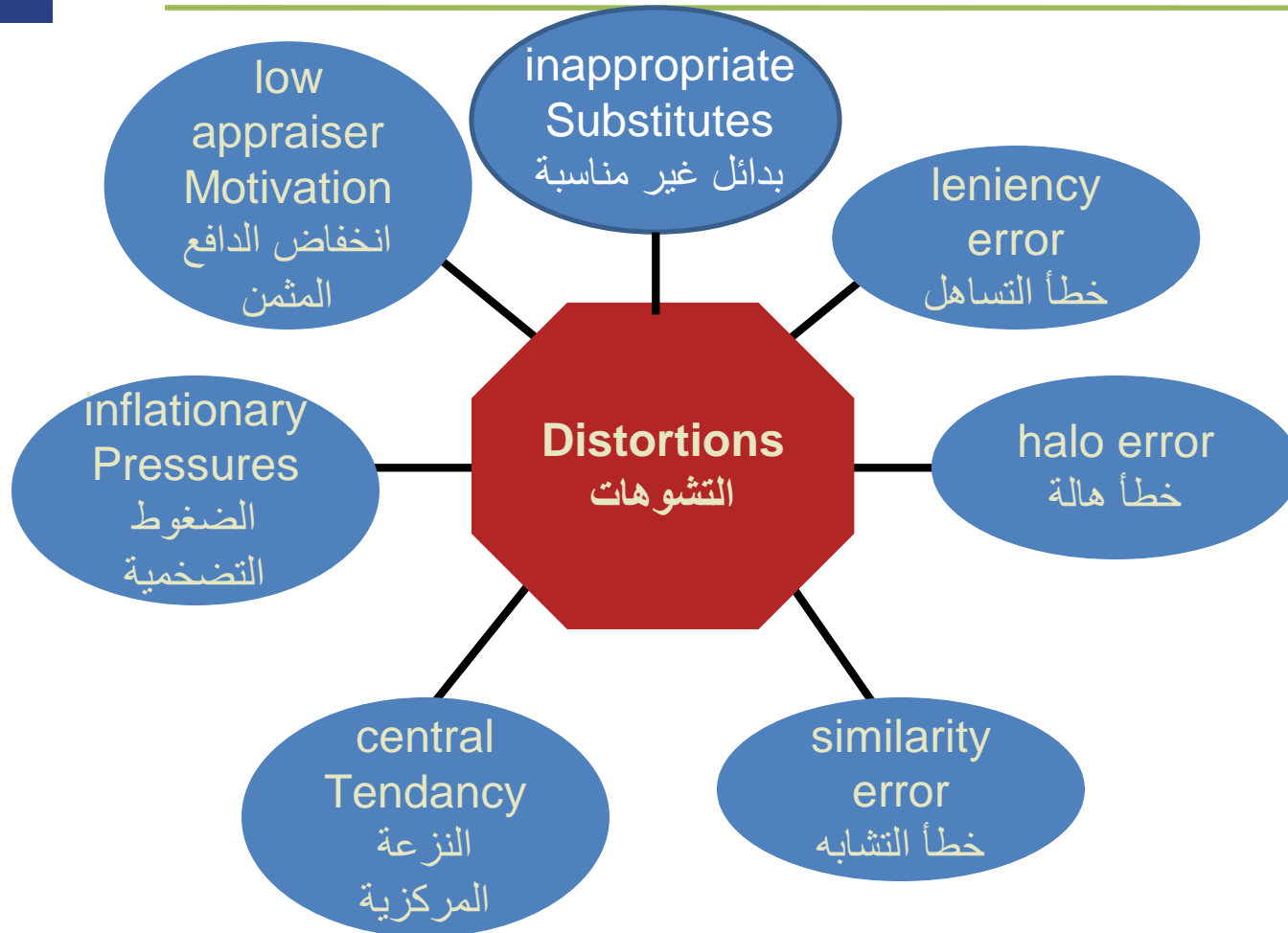
العناصر المشتركة في برنامج مبو هي:

1. الهدف محددة
2. صنع القرار التشاركي
- 3 فترة زمنية محددة
4. الأداء ردود الفعل

➤ effectively increases employee performance and organizational productivity, especially when goals are difficult enough to require stretching

ويزيد من فعالية أداء الموظفين والإنتاجية التنظيمية، وخصوصا عندما تكون الأهداف صعبة بما فيه الكفاية تتطلب التمدد

Appraisal Methods



Factors That Can Distort Appraisals

العوامل التي يمكن أن تشويه التقييمات

➤ **leniency error** : each evaluator has his/her own value system; Some evaluate high (positive leniency) and others, low (negative leniency)

خطأ التساهل: لكل مقيم نظام قيمته الخاصة. بعض تقييم عالية (التساهل الإيجابية) وغيرها، وانخفاض (التساهل السلبي)

➤ **halo error** : evaluator lets an assessment of an individual on one trait influence evaluation on all traits

خطأ هالة: مقيم يتيح تقييم الفرد على سمة واحدة تؤثر على التقييم على جميع الصفات

Factors That Can Distort Appraisals

- **similarity error:** evaluator rates others in the same way that the evaluator perceives him or herself
- **low appraiser motivation:** evaluators may be reluctant to be accurate if important rewards for the employee depend on the results

خطأ التشابه: يقيم المقيمون الآخرين بنفس الطريقة التي ينظر بها المقيم إلى نفسه

الدافع منخفض المثل: قد يكون المترددون مترددين في أن تكون دقيقة إذا كانت المكافآت الهامة للموظف تعتمد على النتائج



Factors That Can Distort Appraisals

- **central tendency:** the reluctance to use the extremes of a rating scale and to adequately distinguish among employees being rated
- **inflationary pressures:** pressures for equality and fear of retribution for low ratings leads to less differentiation among rated employees
- **inappropriate substitutes for performance:** effort, enthusiasm, appearance, etc., are less relevant for some jobs than others

النزعة المركزية: الإحجام عن استخدام أقصى درجات مقياس التصنيف والتمييز الكافي بين الموظفين الذين يتم تقييمهم

الضغوط التضخمية: تؤدي الضغوط من أجل المساواة والخوف من الانتقال من درجات منخفضة إلى تمايز أقل بين الموظفين المصنفين

البدائل غير المناسبة للأداء: الجهد والحماس والمظهر، وما إلى ذلك، أقل ملائمة لبعض الوظائف من غيرها

Factors That Can Distort Appraisals

attribution theory: evaluations are affected based on whether someone's performance is due to:

نظرية الإسناد: تتأثر التقييمات بناءً على ما إذا كان أداء شخص ما يرجع إلى:

- internal factors they can control
- external factors they cannot control

العوامل الداخلية التي يمكن السيطرة عليها
العوامل الخارجية التي لا يمكن السيطرة عليها

if poor performance is attributed to internal control, the judgment is harsher than when it is attributed to external control

إذا كان الأداء الضعيف يعزى إلى الرقابة الداخلية، فإن الحكم أشد مما يكون عندما ينسب إلى التحكم الخارجي

Factors That Can Distort Appraisals

To create better performance management systems:

لإنشاء أنظمة أفضل لإدارة الأداء:

- **use behavior-based measures**, which are more job-related and elicit more inter-rater agreement than traits such as “loyalty” or “friendliness”
- **combine absolute and relative standards**: absolute standards tend to be positively lenient; relative standards suffer when there is little variability
- **provide ongoing feedback**: expectations and disappointments should be shared with employees on a frequent basis

استخدام التدابير القائمة على السلوك، والتي هي أكثر ذات الصلة بالوظيفة وتثير اتفاق أكثر بين راوتر من سمات مثل "الولاء" أو "الود"

الجمع بين المعايير المطلقة والنسبية: المعايير المطلقة تميل إلى أن تكون متساهلة بشكل إيجابي؛ والمعايير النسبية تعاني عندما يكون هناك القليل من التباين

تقديم ردود فعل مستمرة: التوقعات وخيبة الأمل يجب أن تكون مشتركة مع الموظفين على أساس متكرر

Factors That Can Distort Appraisals

To create better performance management systems:

لإنشاء أنظمة أفضل لإدارة الأداء:

- **use multiple raters:** the more used, the more reliable and valid the results (peer evaluations, upward and 360-degree appraisals)
- **rate selectively:** appraisers should evaluate only in areas about which they have sufficient knowledge, they should be organizationally close the individual being evaluated, and should be an effective rater
- **train appraisers** because poor appraisals can demoralize employees and increase legal liabilities

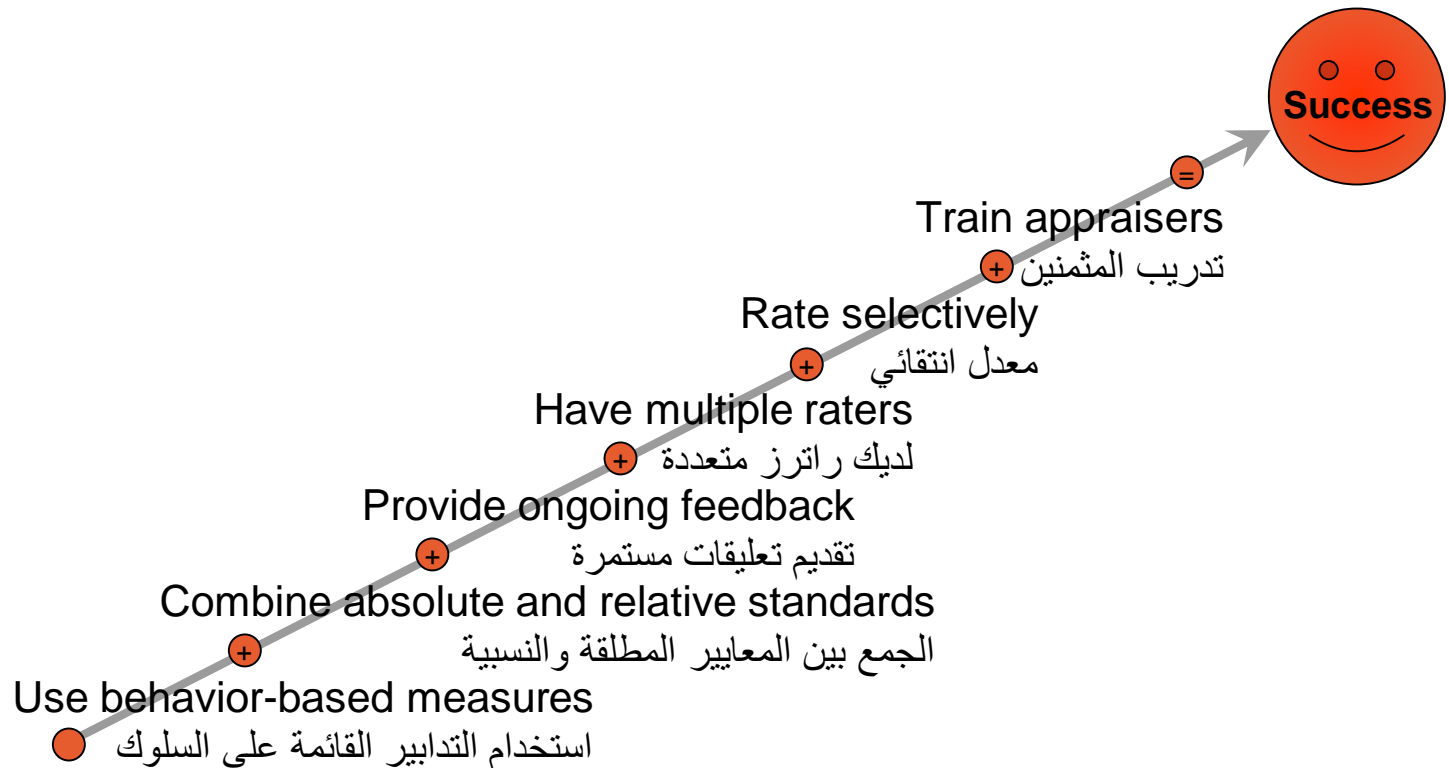
استخدام متعددة راترز: أكثر استخداما، وأكثر موثوقية وصالحة النتائج (تقييمات الأقران، التصاعدي و 360 درجة تقييم)

معدل التقييم بشكل انتقائي: يجب أن يقيم المقيمون فقط في المناطق التي لديهم معرفة كافية، يجب أن يكونوا مقربين من الناحية التنظيمية الفرد الذي يجري تقييمه، وينبغي أن يكون راتر فعال

تدريب المثنين: حيث أن تقييمات الفقراء يمكن أن تؤدي إلى إضعاف معنويات الموظفين وزيادة المسؤوليات القانونية

The Performance Appraisal Meeting

اجتماع تقييم الأداء



Creating More Effective Performance Management Systems

إنشاء أنظمة إدارة الأداء أكثر فعالية

For an effective performance appraisal meeting:

ولإجراء اجتماع فعال لتقييم الأداء:

1. prepare/schedule meeting in advance
إعداد / جدولة الاجتماع مسبقا
2. create supportive aura about meeting
وخلق هالة داعمة عن الاجتماع
3. describe appraisal's purpose
وصف الغرض لتقييم
4. involve employee in appraisal discussion
إشراك الموظف في مناقشة التقييم
5. focus on behaviors, not employee
التركيز على السلوكيات، وليس الموظف
5. focus on behaviors, not employee
نذكر أمثلة محددة
6. cite specific examples
إعطاء ردود فعل إيجابية وسلبية
7. give positive and negative feedback
ضمان تقييم الموظف مفهومة
8. ensure employee understood appraisal
توليد خطة التنمية
9. generate a development plan

International Performance Appraisal

تقييم الأداء الدولي

Challenges in evaluating overseas employees:

- different cultural perspectives and expectations between the parent and local country may make evaluation difficult
- evaluation forms may not be translated accurately
- quantitative measures may be misleading

التحديات في تقييم العاملين في الخارج:

فإن وجهات النظر والتوقعات الثقافية المختلفة بين الوالد والبلد المحلي قد تجعل التقييم صعبا

لا يجوز ترجمة استمارات التقييم بدقة

قد تكون التدابير الكمية مضللة

Matching

three appraisal approaches

ثلاثة نهج للتقييم

communicate expectations

التواصل التوقعات

three purposes of performance management systems

ثلاثة أغراض نظم إدارة الأداء

attribution theory

نظرية الإسناد

leniency error, halo error, similarity error, central tendency, inflationary pressures, inappropriate substitutes

خطأ التساهل، خطأ الهالة، خطأ التشابه، النزعة المركزية، الضغوط التضخمية، البدائل غير المناسبة

internal and external control factors weigh heavily in the appraisal

عوامل التحكم الداخلية والخارجية تزن بشكل كبير في التقييم

two-way feedback, development, documentation

ردود الفعل في اتجاهين، والتنمية، والوثائق

factors that can distort appraisals

العوامل التي يمكن تشويه التقييمات

absolute standards, relative standards, achieved outcomes

والمعايير المطلقة، والمعايير النسبية، والنتائج المحققة

step in the appraisal process

خطوة في عملية التقييم

