

مشاكل تقييم الأداء - مناقشة تقارير قياس الأداء مع العاملين

مشاكل تقييم الأداء:

- فيما يلي عرضاً لأهم المشاكل التي تعوق التوصل إلى تحقيق تقييم أداء جيد للعاملين، داخل التنظيم المعاصر، وذلك حسب ما أوضحتها الدراسات الخاصة بـ *BIM* و *IPM* :
- التأكيد غير الكافي من جانب الإدارة.
 - عدم تحديد الأهداف بدقة ووضوح.
 - التدريب غير الكافي للأفراد القائمين بعملية التقييم.
 - وجود معايير غير عادلة لتقييم الأداء، تتصف بعدم الدقة التحيز الشخصي.
 - التخوف من تحمل مسؤولية التقييم الأخير الذي يجعل بعض الحكام المقيمين يميلون لإعطاء تقديرات "أوسطية" لا تمثل حقيقة مستوى الأداء.
- هذه كلها تمثل مناطق صراع ويجب الانتباه إليها من جانب الإدارة إذا أرادت أن تنمي روح التعاون، وتقلل من التعارض بين المجموعات المتعددة داخل التنظيم. لذا فإنه يتضح أن التأييد من جانب الإدارة وتحديد الأهداف من أنظمة تقييم الأداء، ووجود المعايير المحددة مقدماً، بطريقة موضوعية ومتفق عليها، إضافة إلى التدريب القائم على عملية التقييم والقياس الحقيقي للأداء... أساسيات لنجاح نظام الأداء وتحقيقه للأهداف التي وضع من أجلها⁽¹⁾.

مناقشة تقارير قياس الأداء مع العاملين:

تبدأ عملية تحليل تقارير تقييم الأداء، بمناقشة العاملين في تقارير تقييم أدائهم بعد إطلاعهم عليها. وسوف يواجه المدير رد فعل عكسي سلبي قوي من قبل العاملين من ذوي الكفاءة المنخفضة، والذي ينتج عنه مشكلتان. أولهما تدمير الرؤوسيين مما يدفعهم إلى تخفيض كفاءة أدائهم واتخاذ موقف سلبي أو منعزل من العمل والمدير نظراً لانخفاض الرغبة في

(1)

العمل، وبالتالي تقل مساهمتهم في تحقيق أهداف المنشأة. أما المشكلة الثانية فهي اتخاذ المرؤوس موقف العدا من رئيسه المباشر في العمل.

إن أفضل وقت لإطلاع العاملين من ذوي الكفاءة المنخفضة على تقارير تقييم أدائهم، يكون بعد اعتماد التقارير من الجهة المختصة في المنشأة مثل لجنة شؤون العاملين، أو غيرها. إلا أن مقابلة العامل وإبلاغه بالتقرير عملية يجب الإعداد لها.

وتهدف عملية المقابلة إلى إطلاع العامل على نتائج عمله، والتعريف على آراء الآخرين فيه، وتحديد جوانب القوة والضعف في الأداء، لاستثمار عناصر القوة والبحث عن وسائل علاج الضعف ومناقشتها مع العامل، والتعريف على رد فعله وآرائه.

وعلى المشرف الذي يقوم بمقابلة العامل لإطلاعهم على نتائج تقييم أدائهم، أن يراعي خصائص المقابلة الفعالة، وأهمها ما يلي:

- الاستعداد الجيد للمقابلة.
- الحرص على أن يكون مناخ المقابلة مناخاً ودياً، لطيفاً.
- إتاحة الفرصة للعامل أن يعبر عن رأيه بحرية وصراحة.
- الحرص على أن يتم التركيز في الحديث على الأهداف المستقبلية وكيف يمكن للمشرف أن يساعد في نمو وتطوير العامل.
- الاتفاق على وضع خطة عمل لتلافي الأخطاء وتحسين مستوى الأداء.

إلا أن هناك بعض الآراء التي تنادي بجعل نتائج التقييم وقياس الأداء سرية، على الرغم من أن الغالبية الكبرى من الكتاب يرون عكس ذلك، ويفضلون مبدأ إعلان النتائج. إن من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه، وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة. ومتى ما كان هناك اتفاق عام في مناقشة هذه النتائج فإن على الرئيس أن يبدأ بعرض مواقع القوة في إنجاز موظفيه، ثم ينتقل بعد ذلك إلى مواقع الضعف ويحدد للموظف الخطوات المطلوبة منه في تحسين هذه الجوانب⁽²⁾.

إلا أن مؤيدي مبدأ السرية يرون ما يأتي:

(2) علاقي، مدني. مرجع سابق، ص 249

- إن مبدأ السرية يكفل الحرية للرئيس في تقدير عمل مرؤوسيه دون أن يخشى ما يثير إعلان التقدير من حساسيات لدى المرؤوسين والتي قد تؤثر على حسن العلاقة التي يجب أن تسود بين الرؤساء والمرؤوسين.
- إن إعلان نتائج قياس الأداء يزيد من الشكاوى والتظلمات في قرارات الرؤساء بما يتعلق بتقديرات الكفاءة، الأمر الذي يؤدي إلى إساءة العلاقة بين الرؤساء ومرؤوسيه، وبالتالي سيؤثر هذا على حسن سير العمل⁽³⁾.

ABAHE

All Rights Reserved © [Arab British Academy for Higher Education](http://www.abahe.co.uk)

(3) د. شلويش، مصطفى. مرجع سابق، ص105، 106