

## عملية إدارة الأداء:

سوف يتم من خلال هذا الجزء شرح المراحل الأساسية في استحداث عملية شاملة إدارة الأداء، يوجد هناك أربع مراحل أساسية وهي كالتالي:

1. تخطيط الأداء.

2. إدارة الأداء.

3. مراجعة الأداء.

4. تقديم المكافآت الخاصة بالأداء.

## ثالثاً- مراجعة الأداء:

عند التحدث بدقة فإن مراجعة الأداء تعتبر جزءاً من عملية إدارة الأداء مع ذلك فإنه في ضوء الاعتبارات المحددة التي تنطبق على هذا الجانب من العملية من الملائم أن يتم اختباره كعنصر منفصل.

حيثما يوجد تقدير الأداء فإنه يركز بشكل أساسي حول مقابلة شخصية يتم عقدها مرة أو مرتين في العام، بين الشخص الذي يشغل الوظيفة ورئيسه في العمل وفي بعض الأحيان من الممكن أن يكون لنتيجة هذه المقابلة تأثير على المرتب والترقية، في حين يكون التركيز في حالات أخرى على التدريب والتطوير وغالباً ما يتم من خلال هذه المقابلات إثارة بعض الأمور المتعلقة بالأداء قد لا يكون قد تمت مناقشتها في أي وقت آخر من العام.

من ناحية أخرى من الممكن لبعض المقابلات أن تدور على نحو لطيف مما يترك عند الموظف انطباعاً بأنه يؤدي بشكل جيد يرضي رؤساءه وذلك على الرغم من أن رأي المدير قد لا يكون كذلك، ويحدث ذلك لأن عدداً كبيراً من المديرين يجد أنه من غير المريح أن يقوم

بتوجيه هذا النقد وتوصيله من خلال طرف ثالث، على الجانب الآخر فإنه من الممكن أن ينحدر مستوى المقابلات حتى تصبح جلسات لتوجيه اللوم بخصوص الاخفاقات السابقة.

وهكذا فإن ما هو مطلوب فعلاً يتمثل في عملية بناءة يتم من خلالها توفير الدعم علاوة على تقديم النصائح التي من شأنها مساعدة الفرد في التطوير والتحسين، وسوف يتقبل الأشخاص العاملون الذين يتميزون بالقدرة والذين يتم تحفيزهم بشكل جيد النقد البناء ويرحبون به، حتى يمكن تحقيق ذلك، فإن مجموعة من المبادئ المحددة يجب الالتزام بها، ومن هذه المبادئ :

- ينبغي ألا تشتمل المقابلة التي يتم من خلالها تقدير الأداء على أية مفاجآت وينبغي أن يكون الشخص الذي تعقد هذه المقابلة معه ملماً بمستوى أدائه قبل المقابلة من خلال التقييم الذي يعطى له بانتظام بواسطة المدير.
- ينبغي أن يتم تطبيق هذه العملية على كل الأشخاص وذلك لأنه من حق كل موظف أن يعرف مستوى أدائه ومن الواجب على الإدارة أن تعلمه بذلك إذا ما أراد.
- ينبغي أن يتم تشجيع الموظفين ليقوموا بمراجعة أداءهم ويقدموا آراءهم عن الطريقة التي قاموا بأداء المهام الموكلة إليهم من خلالها.
- ينبغي أن يتم التركيز من خلال المناقشات على الأهداف التي تم تحديدها وكيفية تحقيق هذه الأهداف.
- يجب أن يتذكر الشخص الذي يقوم على عملية تقدير الأداء أن لهم أذنان وفم واحد، ويجب أن يكون الاستخدام على أساس النسبة عند التعامل مع المقابلات الخاصة بتقدير الأداء، أي يكون الاستماع ضعف الكلام.

## تصنيف الأداء:

يتمثل أحد الأجزاء المهمة في عملية تقدير الأداء في الحكم على مدى جودة المستوى الذي أدى الشخص من خلاله لتحقيق بعض الأهداف المحددة، بصفة عامة فإن تقييم النتائج سيكون أسهل من الحكم على مدى جودة تلك النتائج ولكن من المهم ألا تكون هذه العملية مباشرة بهذا القدر حتى عندما تبدو المعايير واضحة، من جهة أخرى عند تكوين الآراء بشأن الأداء فإن هناك عدداً من المبادئ الأساسية التي يجب الالتزام بها، ومن هذه المبادئ:

- ينبغي أن يتم تكوين رأي الأداء بالمقارنة بالأهداف العامة والتي يكون قد حدث تقسيمها إلى أهداف منفصلة تساهم معاً في تحقيق الأهداف العامة، على سبيل المثال: من الممكن أن يتكون أحد الأهداف الخاصة بالوصول إلى مستوى معين من المبيعات من مجموعة الأرقام المستهدفة من الإنتاج لكل شخص.
- ينبغي أن يكون من الممكن -قدر المستطاع - قياس الأهداف والكفاءات وعندما يتم استخدام الكفاءات ينبغي أن يتم وصفها بعناية ودقة في شكل مهارات أو سلوك قابل للتوضيح والذي يمكن تقييمه بموضوعية، وفي كل الأحوال فإن ما يجب تجنبه يتمثل في أي نوع من المناهج التي تعتمد على السمات يتم من خلالها تصنيف الأشخاص فقط على أساس الصفات الذاتية مثل المظهر والشخصية . . إلخ.
- من سوء الحظ أنه لا يوجد سوى عدد قليل جداً من الطرق المختصرة عن الحديث عن عملية تقييم الأداء وهكذا فإنه يجب التفكير بعناية ودقة في كل الأهداف والغايات كما يجب أن يوضع في الاعتبار الظروف التي تم تحقيق هذه الأهداف من خلالها، ونادراً ما يوجد أية معادلة سهلة من الممكن أن يتم استخدامها في قياس معين.
- في عمليات تصنيف الأداء، ينبغي للشخص الذي يقوم بتقدير الأداء أن يضع في الاعتبار كل جانب من جوانب الوظيفة كما ينبغي أن يقوم بعملية تصنيف شامل للوظيفة ككل وألا يتأثر بشكل مفرط بالحد الأقصى من الأداء في جزء واحد منها.

- تتمثل إحدى كبرى الصعوبات التي يواجهها أي مدير في عملية تقدير أداء العاملين في أن يكون موضوعياً بشأن هؤلاء الأشخاص العاملين وذلك لأن هناك ميلاً طبيعياً إلى الرغبة في إعطاء تصنيفات للأشخاص الذين نحبهم أفضل من تلك التي يتم إعطاؤها للأشخاص الذين لا نشعر تجاههم بالقدر نفسه من الحب والحماس بطريقة مشابهة من الممكن أن تجعل أحد السمات المؤثرة التي يتصف بها الشخص الذي يخضع لعملية التصنيف من يقوم بهذه العملية يعطي تصنيفاً للسمات الأخرى التي يتصف بها هذا الشخص ربما لأعلى من التصنيف الذي تستحقه، ومن الممكن أن يحدث العكس عندما يؤثر المستوى السيء في أحد جوانب الأداء على الرأي الذي يتم تكوينه عن الجوانب الأخرى.
- عند التعامل مع أداء الأفراد ينبغي أن يكون التركيز على ما يُنظر إليه على أنه الأهداف التي تحتل قدراً من الأولوية كما ينبغي أن يتم قياس الأداء العام بالمقارنة بمسؤوليات الشخص الذي يشغل الوظيفة.
- ينبغي الوضع في الاعتبار أية عوامل داخلية تؤثر على الأداء مثل التغييرات التي تجري على المؤسسة ومدى إتاحة الموارد ودرجة التحدي الذي يعتمد على المسؤوليات في المقام الأول.
- يجب أن يضع الشخص الذي يقوم بعملية التقدير في الاعتبار العوامل الخارجية أيضاً وبوجه خاص من حيث ظروف السوق والتغيرات التي تحدث في القانون أو في سياسات الحكومة علاوة على الظروف الاقتصادية وهناك أمثلة عديدة على بعض الشركات الضخمة التي يوجد بها العديد من الأقسام حيث يوجد بعض الأقسام المزدهرة يقوم المديرون فيها بتحقيق الأهداف المطلوبة منهم بل ويفوقون هذه الأهداف بسهولة في حين أنه في الأقسام الأخرى من الشركة بسبب الحالة السيئة للسوق يكافح المديرون كفاحاً مريباً لمجرد الاقتراب من مستوى مشابه لتحقيق الأهداف، في مثل هذه الظروف ينبغي الوضع في الاعتبار الظروف السائدة في السوق حتى ولو اقتضى الحال إلى المخاطرة بتقليل ما يمكن أن ينظر إليه على أنه العدل الداخلي.

من ناحية أخرى فإن هناك عدداً من الطرق المختلفة التي يمكن من خلالها شرح تصنيف الأداء، تقوم بعض المؤسسات بشرح تصنيف الأداء بطريقة لفظية قياسية وربما يستخدم آخرون تصنيف هجائي أو رقمي، في حين من الممكن أن يصنف آخرون الأداء من حيث الأهداف على سبيل المثال أن يقال تم تحقيق الأهداف أو تم تخطي الأهداف، . . إلخ، وبالمثل فإن عدد المستويات يتباين مع وجود خمسة من هذه المستويات أكثر شيوعاً ويتمثل أحد المخاطر التي تكتنف استخدام عمليات التصنيف التي تتكون من خمس نقاط في أنها تشجع المخاطر الشخص الذي يقوم بعملية التصنيف على أن يختار المربع الأوسط في كل مرة غير أنه من المتوقع أن معظم الأشخاص العاملين في أية مؤسسة حوالي من 65-70% سينتمون إلى الفئة المتوسطة من الأداء المرضي، وذلك على فرض أن هناك توزيع عادل للمهارة والقدرات، أما أي توزيع لا يتسم بالعدل على سبيل المثال عندما يتم تصنيف نصف الموظفين على أنهم أصحاب مستوى أداء متميز فإنه ذلك من شأنه أن يتسبب في وجود بعض المشاكل بخصوص كيفية تطبيق مقاييس الأداء وبخصوص الأهداف التي تم تحديدها.

من جهة أخرى تدعي بعض المؤسسات أن الأداء الاستثنائي يمثل المعدل الطبيعي، وفي حالة ما إذا كان ذلك هو الحال فإنه ربما تكون الأهداف التي تم تحديدها حينئذ أعلى عند مقارنتها مع أهداف المنافسين ولكنها تعتبر أهدافاً متوسطة في داخل المؤسسة، ومن ثم فإنه لا يزال من المتوقع التوزيع الطبيعي للتصنيفات ومع ذلك فإنه ربما يكون هناك بعض المميزات السيكولوجية التي تكمن في وصف المستوى المرضي من الأداء بأنه مستوى متميز شريطة أن يتم تعديل كل التعريفات الأخرى بما يتوافق مع ذلك وسوف تعتمد أكثر طرق الوصف تناسباً على ثقافة المؤسسة.