



الفصل التاسع

**تقويم الأداء**



## لماذا تقويم الأصل؟

المدرء ورجال الأعمال الناجحون يحتاجون من وقت الآخر بالقيام بعملية تقويم أداء لموظفيهم. وتقويم الأداء ليس هدفاً بحد ذاته ولكنه وسيلة من أجل تحقيق أهداف وغايات محددة .

وكلما كانت القرارات المتخذة في عملية التقويم صحيحة كلما أدت عملية التقويم أهدافها .

والمدير ورجل الأعمال الذي يدرس المعلومات والبيانات المتوفرة لديه والحقائق ومن ثم تحليلها ومعرفة الأسباب الحقيقية وأداء الأخطاء والسلبيات الموجودة في العمل أو في أداء الموظف، أفضل بكثير من عمل تقويم الأداء بشكل ارتجائي وغير مدروس .

تقويم الأداء عملية إصلاح السلبيات الموجودة عند الموظف للارتقاء بمهاراته في أداء العمل وسلوكياته إلى أفضل مستوى تطمح الإدارة الوصول إليه .

## فائدة تقويم الأداء

تقويم الأداء بأسلوب منظم لإصلاح الموظف بعد الحصول على البيانات الخاصة بذلك الموظف وتحليلها بشكل منطقي، ويمكن للإدارة أن تستفيد من عمليات التقويم في ما يلي:

- إدارة الجهاز بموظفين أگهاء يمكن اختيارهم من عمليات تقويم الأداء المستمرة.
- الأخذ بيد الموظف السائر في تخلف حتى يسائر زملاءه في الأداء.
- مساعدة الموظفين في القيام بأعمالهم على الوجه الأكمل.
- وسيلة للثواب والعقاب.
- اختيار الأفراد المناسبين للوظائف الإدارية العليا.

## كيفية تقويم أداء موظفيك

من الأمور البديهية التي على المدراء إدراكها أن إصلاح أخطاء الموظفين وتحسين أدائهم وسلوكهم .. لا يمكن أن يتم بين يوم وليلة .. فالموظفين بشر لهم مشاعرهم وأحاسيسهم التي لا يمكن التخلي عنها بسرعة وهنتك طبائعهم المتأصلة فيهم والتي تحتاج إلى وقت طويل لكي يستبدلوها بطبائع أو عادات أخرى. ولا بد لك كمدير أن تنظر إلى تقويم الأداء إلى أنها عملية مستمرة وغير محددة بوقت قصير. ولكي تقوم بها اتبع ما يلي:

1- اكتسب ثقة موظفيك.

- 2- حدّد الموظف المهمل عن الإهمال وأبحث معه أسبابه.
- 3- إذا فشلت المحاولة الأولى لتقويمه حاول معه مرة أخرى.
- 4- إذا استمر الموظف في الإهمال ناقشه ووضح له الآثار التي قد تترتب على هذا الإهمال.
- 5- إذا لم تحرز تقدماً عاقبه بعقاب يتناسب مع إهماله.
- 6- اطلع رئيسك بالأمر واطلب توجيهاته.

### مقابلة التقويم

يخشى كثير من المدراء من مفاتحة رؤسيتهم في عيوبهم مخافة من إثارة جو من العداء في الإدارة. وعلى نفس الخط يخشون من إبداء المديح مخافة من أن يصيب الموظفين الغرور أو الكسل ... وهذان الاحتمالان وإردان إلا إذا قننت مقابلة تقويم الأداء وتمت بصورة صحيحة. وإذا ما أردت إجراء مقابلة لشرح نقاط الضعف والقوة في أدائهم فتنبه لما يلي:

- 1- اخبر الموظف بالهدف من المقابلة في البداية.
- 2- اعرض على الموظف تقويم أدائه مركزاً على نقاط القوة.
- 3- اطلب من الموظف التعليق على تقويم أدائه.
- 4- شجّع الموظف على إعطاء رأيه الخاص بصراحة.
- 5- ناقش الخطوات التي بالإمكان اتخاذها للتغلب على نقاط الضعف لدى الموظف.
- 6- انهى المقابلة بالتمني للموظف بحياة عملية أكثر فاعلية.

## المبادئ الخمسة لتقويم الأداء

### أولاً : الأهداف الدقيقة بدلاً من الأهداف العامة :

قد يجري العديد من المدراء مقابلات تقويم أداء لموظفيهم ولكن دون تحسن يذكر في أداء هؤلاء الموظفين (الكسالى) .. ولعل السبب في أن المدراء ينهون مقابلات تقويم الأداء بالتحية والسلام مع إشارة عامة عن رغبة المدير في تحسن إنتاجية الموظف ... وتلك أهداف عامة لا تفي بالغرض.

ولكن لابد من الإشارة إلى كيف يمكن للموظف أن يحسن من إنتاجه؟ وكم من الوقت يحتاجه لهذا التحسن؟ وما هي الأدوات التي تساعد في هذا التحسن. كما إن من الضروري عليك كمدير أن تتابع نشاط الموظف من فترة لأخرى لملاحظة التحسن.

### ثانياً : التركيز على العوامل الإيجابية قبل السلبية :

من الضروري أن يشعر الموظف أن بعض سلوكياته إيجابية لذلك لابد أن تبدأ بها وتشكره عليها. فتقرير السلوك الإيجابي لدى الموظف يدعم هذا السلوك ويلغي مفهوم كون المقابلة شيء تهديدي وراءه عقاب أكيد لاغير.

حدثه أيضاً - بعد ذلك - عن سلوكياته السلبية بشيء من الدقة والصرامة ولكن دون تضخيم الأمور ... حتى لا تجابه برد فعل قوى من قبل الموظف تفقد السيطرة عليه فيما بعد.

### ثالثاً : مقارنة الموظف بالآخرين مرفوضه

الناس بطبعهم يكرهون أن نقارنهم بالآخرين وخاصة في الأمور السلبية. وبالرغم من أن هناك فوارق فردية نقر بها وندرك أن الناس يأدون الأعمال بشكل متفاوت إلا أننا لا نحب أن يقوم شخص ما بلفت نظرنا لهذه

الحقيقة. وأسوأ ما في الأمر عندما يقوم المدير بذكر أسماء زملائنا على أنهم أفضل منا في أداء الأعمال حينها نمتلىء غيظاً وغيره عليهم.

لذلك فإذا أردت أيها المدير أن تقارن فلا تذكر أسماء الأشخاص وتذكر أن تقوم (عند الضرورة) بمقارنة الأداء والسلوك لا مقارنة الأشخاص أنفسهم.

#### **رابعاً: تجنب انتقاد العاملين :**

لا بد من التمييز حقيقة بين أداء سيء وشخص سيء. فشتان بين هذين القولين. قد يسمح لك الموظف أن تنتقد أداءه أو سلوكه السيء ولكن لن يسمح لك مطلقاً أن تنتقده شخصياً .

تذكر أن تعود نفسك على القول (أداء غير جيد) بدلاً من القول (شخص غير جيد).

#### **خامساً: التركيز على التفاصيل :**

أشرنا في المبدأ الأول إلى الأهداف الدقيقة عند إجراء المقابلة وتأتي (التركيز على التفاصيل) في المبدأ الخامس لتقويم أداء الموظف عملياً .

تجنب العموميات إذا أردت من موظف أن يحسن أداءه فلا بد له من معرفة كاملة بالجزئيات الصغيرة والحوادث المحددة حتى تكون للموظف معايير لتحسين أداءه في المستقبل. المبدأ الأول ذات علاقة (بماذا يراود من الموظف) بينما المبدأ الخامس ذات علاقة (بكيف يحسن الموظف من أدائه).

الأول له علاقة بالغاية النهائية والمبدأ الخامس له علاقة بالأسلوب المتبع أثناء العمل.