

الفصل الثاني

- 1 - إدارة الأداء
- 2 - أهداف إدارة الأداء
- 3 - أهداف تقييم الأداء
- 4 - عناصر إدارة الأداء
- 5 - معايير الأداء
- 6 - إدارة الأداء : خطة تطويرية
- 7 - تنظيم الأداء الوظيفي
- 8 - تدريبات لإدارة الأداء

تعريف إدارة الأداء:

على انها الجهود الهادفة من قبل المنظمات والمؤسسات والوزارات والشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها

• ان أي منظمة او مؤسسة تسعى لتحقيق أهداف معينة
• من اجل تحقيق هذه الأهداف يجب تادية أنشطة وبذل جهود للوصول الى نتائج متميزة.

• ان هذا الأداء قد يكون انسانيا صرفا او مشتركا بين الانسان والآلة او بين الإنسان والمادة.

• ان الأداء البشري هو الاساس في توجيه سلوك الآلة او المادة
• من الضروري القيام بعملية تخطيط الأداء وتنظيمه ومتابعته وتقييمه لاستمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المختلفة للأهداف

- هناك دائماً متغيرات وعوامل تؤدي الى انحراف الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يحقق الأهداف الموضوعة
- يجب ايجاد الية ادارية لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يحقق الأهداف الموضوعة
- قد يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة
- الأداء يقاس على اساس النتائج التي حققها الفرد
- قد يبذل المدير جهدا كبيرا في الاستعداد للعمل والانتاج ولكنه قد يحصل على درجات منخفضة في ذلك وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عاليا والأداء منخفضا ويمكن ان يقال هنا بعدم جدوى وفاعلية برامج التنمية الادارية

أهداف إدارة الأداء:

- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيرات
- اعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها
- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وارشاد الموارد البشرية
- التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل ان يتحول الى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية
- التركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب والعقاب فقط
- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات
- تسهيل عملية اختيار القيادات وتقويض المساعدين

أهداف تقييم الأداء

- القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية في الشكل الصحيح في المنظمات
- تقويم سياسة الاختيار والانتقاء
- تقويم سياسة النقل والتعيين والترقية الادارية

- تقويم سياسة التدريب والتطوير
- تقويم سياسة الحوافز والاجور
- تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج والمسار الوظيفي
- كشف نقاط الضعف والقصور في مهارات الاتصال
- مساعدة الموارد البشرية في التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم في ادائها

عناصر إدارة الأداء

• تخطيط الأداء ويتضمن :

- تحديد الأهداف
- تحليل الأداء الحالي
- تحديد الأداء المطلوب
- تحليل المعايير

• تنظيم الأداء ويتضمن :

- المسؤوليات والمهام
- قنوات الاتصال
- اللوائح والقوانين

• توجيه الأداء ويتضمن :

- تبسيط الاجراءات
- الارشاد

• التغذية العكسية

- تصحيح الاخطاء
- ملاحظة التقدم

• تقييم الأداء ويتضمن :

- القصور في الأداء

- المهارات المتوفرة
- المهارات المستهدفة
- العدالة والرضا
- بيانات اتخاذ القرارات المرتبطة بالافراد
- مراقبة وتوثيق الأداء
- مكافأة السلوك الايجابي والتقدم نحو الأهداف
- الوصول الى تحسين أداء الافراد والمنظمة

معايير الأداء

- يتم وضع معايير أداء دقيقة واضحة من خلال عدة طرق اهمها :
- استخدام تقانة العصف الذهني والتفكير الابداعي
- ترتيب الاولويات حسب اهميتها ودرجة صعوبتها
- وضع اولويات ضمن الاولويات
- استخدام عناصر الجودة والكمية والوقت والعملية في صياغة المهام وتحديد طرق قياس التنفيذ فيها
- مراجعة معايير الأداء السابقة المستخدمة والعمل على تقييم مدى فائدتها في قياس أداء العمل
- مناقشة المعايير مع المديرين

ويشير معيار الأداء الى بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع ان يصل اليها المدير الذي يؤدي عمله المطلوب وتمثل معايير الأداء الدستور او القانون الداخلي المتفق عليه بين المدير والموظف حين توضح الكيفية التي يتمكنوا من خلالها من الوصول الى افضل أداء والتعرف في نفس الوقت على الاغراض او القصور في الأداء المطلوب فور حدوثه

تحليل الأداء

ان اسلوب تحليل الأداء يقوم على تحليل اسباب سوء الأداء قبل وصف

الحلول **ويوجد اسلوبان لهذا الامر هما :**

• اسلوب العلاج التشخيصي

• اسلوب العلاج السريع

وحتى يستطيع المدير القيام بالتحليل الناحح للأداء يجب ان يتوفر بالمدير

عدة شرط اهمها :

• ان يكون المدير ذا كفاءة عالية في العملية التي يؤديها الفريق

• ان يمتلك مهارات التعامل مع الافراد لبناء الثقة معهم

• خلق الثقة والمصادقية لمواجهة البحث عن الحل الافضل

• القدرات التنظيمية

• الكاريزما القيادية للمدير

• القدرة على الابداع والابتكار لوضع حلول مناسبة

• الشجاعة المناسبة

• القدرة على تبصر الاشياء

خطوات تحسين الأداء

• ما المشكلة ؟؟؟

• من المرتبط بالمشكلة ؟؟؟

• ما الذي يجري الان ؟؟؟

• ما الذي تريده ان يحدث ؟؟؟

• ماهي نتيجة القصور في الأداء ؟؟؟

• ما هي الاسباب والحلول الممكنة ؟؟؟

• ما هي خطة العمل ؟؟؟؟؟

تقييم أداء المديرين

يصمم تقييم أداء المديرين وفق مجموعة عوامل أهمها :

- المبادأة
- الالمام بتفاصيل العمل واجراءاته
- التيقظ للتكاليف
- الصحة والحكم الشخصي
- امكانية التقدم
- القدرة على التعامل مع الاخرين
- ربحية العمل الذي يديره المدير
- معدل دوران البضاعة
- خدمة الزبائن
- تحسين طرائق العمل
- تخفيض التكاليف
- تحسين الوضع السوقي للسلعة
- تقليل معدل الوقت الضائع
- صورة المدير بين اقرانه
- سمعة المؤسسة في المحيط
- مقارنة النتائج المحققة مع النتائج المتوقعة المخططة
- كم سيارة يستخدم ؟
- كم سكرتيرة لديه ؟
- كم يغير فرش مكتبه مرة خلال ولايته الإدارية؟
- هل يمثل عامل القدوة في الالتزام ؟
- كم موظف عنده يستطيعوا ان يكونوا مدراء في حال تم نقله ؟

إدارة الأداء

إدارة الأداء : خطة تطويرية

تهدف الشركات والمؤسسات على اختلاف مجال عملها ورؤيتها إلى الاستمرارية والتطور والتوسع، وباعتبارها منظومة عمل متكاملة لن تتمكن من الوصول إلى رؤيتها المستقبلية إلا بوضع ضوابط إدارية هامة تخص جميع مناحي النشاط في الشركة أو المؤسسة .

إدارة الأداء (Performance Management) تعتبر إحدى الأنشطة الإدارية الحيوية والهامة التي تهدف إلى تهيئة تواصل مستمر بين الموظف ورئيسه المباشر في العمل ، بهدف الوصول إلى فهم واضح ودقيق لما يجب انجازه على صعيد العمل، فهي تعتبر نظام متكامل ومستمر لا يخص فترة معينة، يعود بالفائدة العامة على كل من المؤسسة والمدير والموظف على حد سواء .

بيئة العمل متشابكة و متشعبة ، فكثيرا ما يعاني الانجاز من ممانلة في لأداء، عدم تسليم العمل في الوقت المحدد، إلقاء اللوم على الآخرين بسبب قلة الانجاز، عدم وضوح الفكرة والتعليمات الموجهة من قبل المدير أو المشرف إلى الموظف وغيرها الكثير من سيناريوهات التي تواجه بيئة العمل ، السؤال الذي يجب طرحه : ماذا يتوجب على المشرف أو المدير عمله في هذه الحالة؟
الجواب: إدارة الأداء . يجب عليك كمشرف إيجاد أسباب عدم قيام الموظف في العمل الموكل له ، فمن المحتمل أن فكرة وطريقة إنهاء العمل ليست واضحة بالشكل الكافي له أو أنه يحتاج وقت أكبر لإتمام المهمة أو يحتاج إلى أدوات مساعدة أو تدريب يخص العمل لإتمامه بالوجه المناسب ، في النهاية لن تحصل على أي انجاز مرضى من قبل الموظف إلا في حالة معرفة الأسباب التي تعرقل العمل الخاصة بالموظف .

يجب فحص مشاكل الأداء عن طريق عملية إدارة الأداء فهي تعد الوسيلة الأمثل والأسهل في حل و المحافظة على عدم تسرب الموظفين من العمل للبحث عن فرصة عمل أخرى وذلك عن طريق دراسة الأدوات المناسبة والوقت الذي تحتاجه المهمة للإنجاز بالإضافة إلى تدريب الموظف المستمر لرفع كفاءته و تطويره وظيفياً.

ستتمكن كمشرف أو مدير من تدارك المشاكل الخاصة بالأداء وتوفير إدارة للأداء ناجحة بالإضافة إلى شعور الموظفين براحة من جراء تطوير بيئة ووسائل العمل.

وذلك عن طريق تتبع الخطوات الهامة والمتعلقة بإدارة الأداء وهي ملخصة بالشكل التالي :

1) الإعداد والتخطيط لإدارة الأداء، عادة ما يعتبرها المدراء مضيعة للوقت ولكن بالحقيقة بمجرد وضع الهدف التطويري الأول لها ، سيقال الوقت المطلوب لإدارتها بشكل تلقائي، مع الحرص على إشراك الموظفين فيها للحصول على نتائج أفضل. وتكون عن طريق :

1. تعريف الهدف من الشركة و المسؤولية و المهمات الخاصة بها.
2. تعريف أهداف الانجاز والأداء مع حساب النتائج المترتبة عليه .
3. تعريف كل وظيفة من الوظائف المتوفرة في الشركة ومسؤولياتها و أهدافها.
4. تحليل أداء الموظفين الحالي كل على حدة ، مع وضع تقرير خاص بكل موظف في ملفه الخاص

ويمكن توسيع دائرة التقييم لأداء الموظف بشكل أوسع عن طريق زملاء العمل والزبائن وغيرهم.

5. تحديد الأداء المطلوب لانجاز العمل على أكمل وجه في الوقت و الكفاءة المطلوبة.

6. تحليل المعايير المطلوبة لتطبيق ما تقدم عرضه مع دراسة فرص التطبيق مع الكوادر الموجودة.

7. عقد اجتماع لتقييم أداء الموظفين على أن يكون بشكل يومي أو على فترات معينة للبحث في مستوى أداء الموظفين وتقييم انجازاتهم.

8. العمل على إيجاد وتطوير خطة تطويرية وتدريبية للموظف إذا لم يكن أداءه على مستوى التوقعات.

(2) تنظيم الأداء الوظيفي :

1. عن طريق تعريف المسؤوليات والمهام الخاصة بكل موظف.

2. تحديد قنوات الاتصال والمراجعة لكل موظف .

3. وضع اللوائح والقوانين بشكل واضح ومفصل .

(3) توجيه الأداء الوظيفي عن طريق :

1. الإرشاد الوظيفي الذي يقوم بتوجيه الموظف إلى كيفية وطرق الانجاز المتوقعة منه.

2. التقييم المستمر من قبل الموظفين لطبيعة العمل والوسائل المتاحة له يمكن تسميتها بالتغذية العكسية.

3. العمل على تصحيح أي خطأ قد يطرأ أو ينتج عن طريقة العمل.

4. قياس التقدم في العمل و الانجاز المتحقق عن طريق متابعة الخطوات السابقة والقيام بأية تعديل حين الضرورة.

(4) تقييم الأداء الوظيفي بشكل عام :

1. تقييم المهارات المتوفرة في الكادر الوظيفي مع مقارنتها مع المهارات المستهدف والتي يجب توفرها في نفس الكادر.

2. مراقبة وتوثيق الأداء بشكل مستمر لكل موظف مع الاحتفاظ بجميع الملاحظات في ملفه الخاص .

3. مكافأة السلوك الايجابي و المتقدم حسب المعايير التي تم دراستها لتعزز وضمن التقدم المستمر نحو الأهداف الخاصة والعامة لكل من الموظف والشركة ككل .

الخطوات السابقة الذكر والخاصة بإدارة الأداء إذا تم تطبيقها بدقة من قبل المدير ستؤدي حتما إلى زيادة

إنتاجية الموظف وتحسن أدائه بالدرجة المطلوبة للتقدم قدما باتجاه تحقيق أهداف الشركة و تميز إنتاجها وبالتالي تعظيم الأرباح .

تدريبات لإدارة الأداء

وهو موجه لأي فرد يدير الآخرين. إن كنت مديراً لأول مرة أو مرشداً متمرساً أو مديراً لبرنامج أو مدير لبرنامج أو مدير الدائرة فإن هذا الإرشاد سيزودك بمعلومات مفيدة وخطوة تلو الأخرى يتم وضع خطط الإرشاد وحول عملية إدارة الأداء.

وتدخل في نطاق عملية إدارة الأداء:

1. تأسيس مهمات عمل محددة.

2. كتابة وصفة العمل والمسؤولية لتطوير استراتيجية أولية وتطبيق معايير الأداء.

3. مناقشة أداء العمل مع الموظفين وتزويد التغذية الراجعة بالتحسين والتطوير اللازمين.

4. وضع تقييم الأداء السنوي.

5. تخطيط لأداء متطور وأهداف متطورة للعاملين.

يساعد هذا الدليل على تدبُّر الأداء من أجل وضع الخطة والنتائج التي إما أن تلاقي الأداء من أجل وضع الخطة لهم والنتائج التي إما أن تلاقي أو تفوق توقعاتك. سوف تتعلم كيف تعمل وتتعاون مع موظفيك من أجل:

1. التعريف ووصف وظائف العمل المهمة للموظفين بالإضافة إلى مهمة المنظمة.
2. التعرف وتعريف الإستراتيجيات الأولية الملائمة لوظائف الموظفين المهمة والتي تدعم أهداف المنظمة.
3. تطوير معايير مناسبة للأداء وواقعية.
4. تقديم واستلام تغذية راجعة سلوكية مُساعدة حول الأداء.
5. كتابة وإرسال تقييم أداء بنّاء.
6. التخطيط للدراسة وتطوير الفرص للدعم و تحسين أو بناء لعملية الأداء الحالية.

تعريفات:

1. إدارة الأداء ... هي عملية اتصال مستمرة تتضمن كلاً من مدير الأداء والموظف في:
2. التعرف ووصف وظائف العمل المهمة ومقاربتها إلى المهمة وأهداف المنظمة.
3. تطوير معايير أداء مناسبة وواقعية.
4. إعطاء وتسلم التغذية الراجعة حول الكفاءة.
5. كتابة وإرسال تقييم أداء بنّاء.

6. التخطيط للدراسة وتطوير فرص لدعم وتحسين أو بناء على أداء الموظف.

7. الموظف ... هو الشخص الذي تتم إدارة كفاءته.

8. معايير الأداء ... وهي تصريحات مكتوبة تصف كيف يمكن تأدية عمل ما بشكل جيد.

9. الإعلام الأداء ... وهي عملية تقييم، و تلخيص وتطوير كفاءة عمل الموظف.

10. دائرة المصادر البشرية ... هي دائرة المصادر البشرية في داخل نطاق الدائرة.

11. المرشد المختص ... هو مدير الأداء وهو رسمياً المرشد المعين من قبل المنظمة.

نظرة شاملة حول إدارة الأداء.

يعكس تطور إدارة الأداء كنموذج جديد في إدارة المصادر البشرية، تغييراً في تشدد في المنظمات في إصدار الأوامر والمراقبة للوصول إلى نموذج ميسر من القيادة. وقد رافق هذا التغيير اعتراف بأهمية ربط أداء الموظفين والمؤسسة إلى الإستراتيجيات أو الأهداف طويلة المدى والمهام الموسعة للمنظمة ككل. ويستتبط الموظفين الأهداف والغايات من دوائهم والتي تقوم في المقابل بدعم المهمة وأهداف المنظمة.

توفر عملية إدارة الأداء فرصة للموظف ومدير الأداء لمناقشة أهداف التطوير وإنشاء خطة مشتركة لتحقيق هذه الأهداف. ويجب أن تساهم خطط التطوير في الأهداف التنظيمية والنمو المتخصص للموظف.

أولاً: الوصف الوظيفي والخطة الإستراتيجية

تُعد كتابة الوصف الوظيفي عملية آلية للجمع والتحليل والتوثيق للحقائق المهمة حول العمل. وتتألف الخطة الاستراتيجية من رسالة المنظمة والتعريف بالأهداف المتعلقة بمهمة المنظمة بالإضافة إلى أولويات استراتيجية ضرورية لتحقيق كل هدف. وتتعلق مهمة تحقيق هذه الأهداف والإستراتيجيات الأولية بالوظائف الأساسية للوصف الوظيفي.

الوصف الوظيفي:

قبل الإعلان عن شاغر العمل يتم اعداد وصف وظيفي. وبعد تعيين الموظف يصبح الوصف الوظيفي أساساً لتقييم أداء الموظف.

وتعد مرحلة كتابة الوصف الوظيفي عملية نظامية للجمع والتحليل والتوثيق للحقائق المهمة حول العمل. وتسمى هذه العملية " تحليل العمل "، ويزود الوصف الوظيفي الأسس اللازمة للإجراءات والمقاييس المتعلقة بالأداء.

ويحدد الوصف الوظيفي ما يلي:

1. الوظائف أو المهمات المحددة للعمل.
2. الوظائف والمهام التي تُعد مهمة.
3. نسبة الوقت الذي ينقضي على أداء كل وظيفة.
4. المهارات، المعلومات والقدرات المطلوبة لأداء العمل بنجاح.
5. المتطلبات الجسدية والعقلية للوظيفة.
6. الشروط الخاصة بالتوظيف.
7. مستوى الإرشاد المتلقى والممارس.

يجب على مدير الأداء أن يناقش الوصف الوظيفي مع الموظف خلال الأيام الأولى من عمله.

الخطة الإستراتيجية:

تتألف الخطة الإستراتيجية من رسالة المنظمة والتعريف بالأهداف المتعلقة بمهمة المنظمة، بالإضافة إلى الإستراتيجيات الأولية الضرورية لتحقيق كل هدف. وتصف الرسالة السبب الأساسي لوجود منظمتك أو دائرتك. وتعرف الأهداف بالنتائج التي ستعرف لاحقاً بالمهمة، وتضع الإستراتيجية الأولية الخطوات المحددة التي يجب اتخاذها لتحقيق هذه النتائج. التخطيط الإستراتيجي هي عملية حركية عادة ما تشكل فاصل بين سنة إلى سنتين.

سيقوم كل موظف بمساهمة معينة لتحقيق الأهداف وقد يكون مسئولاً عن تحقيق بعض الإستراتيجيات الأولية المحددة وذلك مساعدة لهذه الأهداف. وذلك لضمان استكمال الأوليات، وتسمى هذه المسؤوليات ويتم تحديد تاريخ أدائها.

وعلى مدير الأداء أن يأخذ بعين الاعتبار الأهداف السنوية والإستراتيجيات الأولية التي تكون ضمن مسؤولية الموظف عند وصف الوظيفة ووضع المعايير لكفاءة العمل وإعطاء المعلومات الراجعة حول الأداء والإعلام بالكفاءة السنوية والتخطيط لتعليم الموظف والتدريب والتطوير

لماذا يحاول الكثيرون تفادي إدارة الأداء؟

هل هذا السؤال هام؟

قطعاً، وبكل تأكيد، فالمهم يأتي أولاً. فإذا لم تتناول العوامل التي قد تجعلك تقاوم تنفيذ إدارة الأداء، فأنت، على الأغلب، تماطل. وينتهي معظم المدراء لأن يصبحوا على درجة من المهارة في عدم القيام بإدارة الأداء، بحيث لا يقومون بها مطلقاً، وذلك على الرغم من حث جماعة الموارد البشرية لهم

باستمرار. ولعل الأكثر أهمية هو أن نعرف لماذا قد لا يضع الموظفون ثقتهم في هذه العملية، أو يمتلكهم الخوف منها. وإذا كنا سنقيم علاقات الشراكة لتحسين الأداء، فيلزمنا أن نعرف لماذا يشعر الناس بعدم الارتياح، وماذا يسعنا أن نفعل حيال ذلك.

مقاومة المدراء

لعلك أفضل من يقرر لماذا ينتابك شعور بعدم الارتياح تجاه إدارة الأداء وتقدير الأداء. ومع ذلك، فأليك بعض الأسباب التي يوردها المدراء عادة:

- النماذج والإجراءات التي تلزمني المنظمة بالتقيد بها ليس لها أي معنى
- فما هي إلا كم هائل من العمل الكتابي عديم الجدوى.

- ليس لدي الوقت الكافي لذلك.

- أكره الدخول في جدال مع الموظفين. فبغض النظر عما أفعله، فإن الموظفين يشعرون أنني أهاجمهم. إنها مسألة غير سارة على الإطلاق.

- لدي مشكلة في تقديم التغذية الاسترجاعية للموظفين، وحتى في معرفة ما يقومون به. فليس بوسعي مراقبتهم طوال الوقت.

النماذج والإجراءات ليس لها أي معنى. تصر الكثير من المنظمات على التزام مدرائها بأسلوب وجدول محددتين، وبمجموعة من النماذج لا تناسب كافة المواقف والأوضاع. وقد لا تطلب مطلقاً مشورة أولئك المدراء حول ما يجدونه مفيداً. فأنت إذاً لم تكن تدرك القصد من إجراء ما، فمن الصعب أن تحفز نفسك للقيام به. ولكن هناك بعض الحلول لهذه المشكلة، قد لا تكون حلولاً مثالية ولكنها تؤدي الغرض المطلوب:

فإذا كنت عالماً ببعض النماذج أو بطريقة لا تميل إليها فلا تيأس. فليس هناك نظام إدارة أداء خال من العيوب مطلقاً! وعندما تركز على إدارة الأداء كوسيلة للتواصل وتأسيس العلاقات، فعندها يصبح الشكل الفعلي لطريقة نقل المعلومات أقل أهمية. وبناءً عليه، اعمل على توضيح توقعات العمل مع كل موظف، واخلق جواً من الثقة للعمل جنباً إلى جنب، أدخل الموظفين في العملية كشركاء، وركز مناقشتك على تحسين أداء كل واحد منهم، وسوف تنجح - بغض النظر عن النظام المتبع.

(وإذا كنت في وضع يجعلك تسهم في تقديم معلومات للبرامج على مستوى المنظمة، فقد ترغب بإشراك المدراء في تصميم ذلك النظام).

لا يوجد وقت! أجل، إن إدارة الأداء تحتاج للوقت. ولكن عندما يسوق المدراء حجة " عدم توفر الوقت الكافي لعمل ذلك"، فلأنهم يجهلون على الأغلب ما يمكن أن تقدمه لهم إدارة الأداء. وهناك مفهوم خاطئ

ولكنه شائع، بخصوص هذه العملية، مفاده أنها تدور حول النقاش بعد وقوع الحدث، وأن القصد منها رصد الأخطاء والأداء الهزيل بعد حصولهما. ولكن ليس هذا هو جوهر إدارة الأداء. فهي لا تعنى بالتفتيش أو البحث فيما حصل لتوجيه اللوم لجهة معينة فقط، وإنما تعنى بالحيلولة دون حدوث المشكلات وتحديد معوقات النجاح قبل أن تصبح مكلفة.

وهذا يعني أن بوسع إدارة الأداء التوفير من الوقت المخصص لعملية إدارة الأداء. فعندما لا يكون لدى الموظفين رؤية واضحة لما يتوقع منهم القيام به، ومتى، وبأي مستوى من الإتقان، فإنهم يميلون لإشراك مدراءهم في مسائل كان باستطاعتهم التعامل معها بأنفسهم. أو أنهم يرتكبون الأخطاء لأنهم يظنون أنهم يعرفون ما يفعلون وهم في حقيقة الأمر لا يعرفون. وعندما يتخذ الموظفون قرارات غير ملائمة، فإنهم يتسببون بتطاير الشرر أو ما يشبه حرائق

الغابات، مما يستدعي تدخل الإدارة. وهذه المرحلة التي تستنفذ الكثير من وقت الإدارة - أي التدخل في مواقف هي في غنى عنها، ومكافحة تلك الحرائق.

وعلى حد قول الإعلانات التجارية، بوسعك أن تدفع الآن، أو تدفع أكثر فيما بعدو فإن إدارة الأداء هي استثمار للوقت بطريقة مباشرة للحيلولة دون وقوع مشكلات، وإتاحة المجال أمامك لعمل ما بوسعك عمله أنت فقط. الخشية من المواجهة. معظم الناس لا يحبذون المواجهة، والخلاف، والمجادلة. ويظهر المدراء قلقهم حول مدى صعوبة تناول مشكلات الأداء، كونهم يشعرون أن الموظفين سيدافعون عن أنفسهم، مما يشير لاحتمالية تأزم الموقف.

قد يحدث هذا أحياناً، لكنه ليس مقياساً، ولا يجب أن يكون كذلك للأسباب التالية:

- عندما يرى الموظفون أن عملية إدارة الأداء قد صممت لمساعدتهما بدلاً من إلقاء اللوم عليهم، فسيكونون على الأرجح منفتحين ومتعاونين.
- لا يجب أن تكون مناقشة الأداء حكراً على المدير، الذي يطلق أحكامه على الموظفين. بل يجب تشجيع هؤلاء على تقييم أنفسهم. وعلى المدير والموظف تبادل وجهات النظر حول الأداء، فغالباً ما يكون الموظفون أكثر انتقاداً لعملهم من المدير.
- إذا نظر المدراء لإدارة الأداء كشيء يعملونه للموظفين، فعندها تصبح المواجهة أمراً لا مناص منه. أما إذا اعتبروها نوعاً من المشاركة، فإن ذلك يحد من تلك المواجهة.
- إدارة الأداء لا تتعلق بمناقشة الأداء الهزيل، وإنما تتناول الإنجازات والنجاحات والتحسين. علماً أن التركيز على هذه الأمور الثلاثة يحد من المواجهة، وذلك لأن المدير والموظف ليسا على طريقي نقيض.

- عندما تظهر المواجهة أو تتأزم، فمرد ذلك عادة إلى تفادي المدراء التعامل مع مشكلة ما حتى تتفاقم. إذ أن التعرف المبكر على المشكلات يساعد كثيراً في حلها.

وهكذا، فبينما يعد قلق المدراء من المواجهة أمراً مفهوماً، فإن ذلك الخوف يرجع عادة لاعتبارهم إدارة الأداء وسيلة للمواجهة. صحيح أن الأمور قد تتطور أحياناً على نحو غير محبب، ولكن إذا قمت بتوفير الجو الملائم، واستخدمت بعض مهارات العلاقة بين الأشخاص، فسوف تقلل على الأغلب من الخلاف والمواجهة.

مشكلات التغذية الراجعة والمراقبة. يشتكي بعض المدراء من عدم قدرتهم على تقديم التغذية الراجعة لأفرادهم، وذلك لعدم توفر الوقت الكافي للتواجد معهم ومراقبة ما يقومون به يومياً. إنها نقطة جيدة. فأنت لا تستطيع الوقوف هناك ومراقبتهم، لأنه ليس لديك الوقت الكافي - ولأنك ستدفعهم بذلك إلى الجنون. لذا، اجعل كل موظف خبيراً بشأن عمله وأدائه.

قد تستدعي بعض المواقف النادرة مراقبة الموظفين أثناء عملهم. إلا أن دورك في معظم الأحوال لا يتمثل بإطلاق الأحكام عليهم، وإنما بمساعدتهم على تقييم عملهم بأنفسهم.

فلمست بحاجة للمراقبة طوال الوقت، ولا للحصول على كافة الإجابات. بل إنك سوف تعمل سوية مع كل واحد من الموظفين للتوصل إلى تلك الإجابات.

مقاومة الموظفين

حيث أن المدراء هم موظفون أيضاً. فإنك تعرف مسبقاً بعض الأسباب التي تشعر الموظفين بعدم الارتياح تجاه إدارة الأداء، وذلك لأنك مررت بنفس الظروف أيضاً.

وكمدير، فأنت مسؤول عن جعل موظفيك يشعرون براحة أكثر تجاه هذه العملية. وعليه، فما الذي يشعر الموظفون بعدم الارتياح؟ فكّر فيما يلي:

- معظم الموظفون تعرضوا لتجارب إدارة أداء هزيلة، وربما مع مدراء آخرين.

- ما من أحد يحب التعرض للانتقاد. ولعل الموظفون قد مرّوا بمواقف، حيث لم يعطهم مدراءهم أية تغذية استرجاعية حتى جاء موعد المراجعة السنوية، ثم انهالوا عليهم بالنقد واللوم. وهذا ما يدفعهم للشعور بالضيق.

- عندما لا يعرف الموظفون ما هو الشيء المتوقع، ينتابهم شعور بالرهبة. وإذا كان الحال كذلك، فهذا قد يدفعهم أيضاً لاتخاذ موقف عدواني أو دفاعي.

لا يدرك الموظفون غالباً ما هو القصد من إدارة الأداء، أو لا ينظرون لها باعتبارها شيئاً فيه فائدتهم.

تذكر الآن أن مسؤوليات عملك تتضمن تعليم الموظفون، بحيث يدركون كيف أن بوسعهم الاستفادة من العملية. وتذكر أيضاً أن عدم الارتياح في البداية هي مسألة طبيعية ويمكن التغلب عليها.

