

الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

للمشتركين فقط

editor@edara.com



رئيس التحرير: نسيم الصمادي

كانون ثان
يناير (2011 م)
محرم (1432 هـ)
السنة التاسعة عشرة
العدد الأول

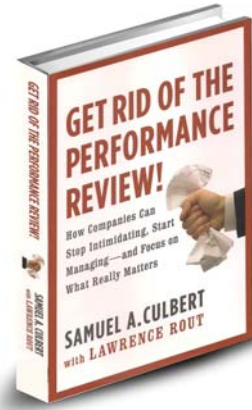
العدد 439

www.edara.com

تخلص من تقارير الأداء!

كيف تنشر ثقافة الترغيب
وتقضي على ثقافة الترهيب؟

تأليف: صامويل كولبرت



لا مكان لتقارير الأداء بهد اليوم!

لمجرد أنهم وجدوا المديرين الذين سبقوهم يفعلون ذلك، دون أن يعبأوا بالتأثير السلبي الذي تخلفه في نفوس العاملين.

2- أدمن المديرين تقارير الأداء وما تزرعه من خوف في قلوب الموظفين، وهم يفعلون ذلك فقط بحكم العادة ومن قبيل الحيطة خوفاً من أن يفشلوا في إدارتهم.

3- تستغل بعض إدارات الموارد البشرية هذه التقارير ليحظى رؤساؤها بنفوذ أوسع وسلطات أقوى.

4- لا يعرف معظم المديرين بديلاً لهذه التقارير لأنهم يشعرون بأنها تمكنهم من السيطرة على الموظفين ومساءلتهم عن أدائهم ونتائجهم.

لا شك في أن تقييم الأداء أمر مهم ومفيد، وهذا ما لا يختلف عليه اثنان. ولكن الموظف بحاجة إلى تقرير يقتنع به

آن الأوان للتخلص من واحد من أكبر الحواجز التي تحول دون تميز الموظفين ونجاح الشركات، ألا وهو تقارير تقييم الأداء التي تعتبر من أكثر أنشطة الشركات تدميراً واستنزافاً لجهود العاملين، حيث إنها لا تكشف بدقة مستوى أدائهم الحقيقي ولا تحقق النتائج الإيجابية التي يتمناها أي مدير تنفيذي. ومع هذا، فإن مؤسسات قليلة هي التي تفكر أو تسعى جادة إلى التخلص منها والبحث عن بدائل أكثر فعالية.

يرجع سبب تمسك المديرين بتقارير الأداء إلى أسباب تاريخية وافتراسات مبدئية خاطئة منها:

1- يعتقد معظم المديرين أن تقارير الأداء مهمة ولا مناص للتخلص منها

في هذه الخلاصة:

- ▼ حان الوقت للتخلص من تقارير تقييم الأداء بكل ما بها من سلبيات
- ▼ كيف يمكن تقييم الموظف بنزاهة وموضوعية تعيد إليه الثقة في الشركة التي يعمل بها
- ▼ تقييم الأداء يعكس كيف يتحكم المديرين في موظفيهم عن طريق الترهيب لا الترغيب
- ▼ متابعة الأداء تمكن المديرين من تأسيس علاقات من الثقة المتبادلة مع الموظفين

فيحدد بناءً عليها شكل مهماتهم وحجم مجهودهم.

تتيح تقارير الأداء للمديرين العاجزين عن فهم الطبيعة البشرية السيطرة على تابعيهم، وتجذبهم تحمل المسؤولية عن أخطائهم وأرائهم المغلوطة وقلة خبرتهم، فيستطيعون التصرف بحرية حتى لو كان الموظفون يفتقرون إلى نفس هذا الشعور بالحرية التي تتطلبها الفطرة الإنسانية. فتقارير الأداء لا تعطي المديرين الفرصة ليفشلوا في دورهم، لأنها - بطبيعتها - تتولى ذلك نيابة عنهم! فمن ناحية يسيء المديرين استخدامهم، ومن ناحية أخرى تبرز هذه التقارير أسوأ خصالهم وتدفن أفضلها، فتجعل المديرين الفاشلين ينجحون في إخفاء عدم كفاءتهم، وتجعل المديرين الناجحين يفشلون في إبراز كفاءتهم.

هل هناك حل بديل؟

يمكن أن تحل محل تقارير الأداء أحادية الجانب علاقة من نوع آخر؛ علاقة قوامها الحوار المتبادل والتواصل المباشر ويكون التركيز فيها على النتائج التي تم تحقيقها لا على شخصية الموظف أو عيوبه. بهذا، يصبح المدير مسؤولاً عن نجاح موظفيه وكيف عن تصنيفهم ووسم أداء كل منهم على أنه "ممتاز" أو "متوسط" أو "ضعيف". بدلاً من ذلك، سيحرص الجميع على أن يكون أداء الجميع متميزاً ومشرفاً. ومن هنا يبدأ التفاعل الإيجابي بين الرئيس والمرؤوس فلا يصبح المرؤوس مظلوماً ولا الرئيس ظالماً.

يعتبر التخلص من تقارير الأداء بأليتها ونمطيتها الحالية خطوة كبيرة على طريق تقدم المؤسسات، فهي تفتح الباب للحوار المباشر والصريح بين المدير وموظفيه، ومن ثم مناقشة ما يجب على الطرفين التعاون في عمله لتحقيق نتائج أفضل لصالح المؤسسة. إذا كنت مديراً، ولم يكن مرؤوسك يحرز تقدماً في وظيفته، فهذا دليل على غياب التواصل وانقطاع الحوار بينكما. وهنا يجب أن تتوقف لتسأل كل موظف: "ما الذي تريدني أن أفعله كي نحقق معاً النتائج التي يسعى إليها كل منا؟" والأهم من السؤال هو أن تنصت إلى الإجابة. فهذا هو أساس الحوار المتبادل الذي تفتقر إليه معظم بيئات العمل اليوم. فالإنصات إلى ما يقوله الآخر والنظر إلى أفعاله وتصرفاته في سياقها الصحيح، يجعل الطرفين

ويصدق نتائجه وليس تقريراً مضللاً لا يدل من قريب ولا من بعيد عن رأي المدير الحقيقي فيه، ولا يخلص الشركة من المتقاعسين وأصحاب الأداء الضعيف. فهو يريد تقييماً ينبع من الحاجة الحقيقية لتحسين الأداء بالفعل ويساعده في تطوير إمكاناته ورفع أدائه.

سلبيات تقارير الأداء

يفتقر كثير من المديرين إلى القدرة على فهم الآخرين، أو التوفيق بينهم عندما يشوب علاقاتهم سوء فهم أو خلاف. فهناك مديرون كثيرون لا يعرفون حقاً أصول الإدارة الحقة، ويحسبون أن الإدارة ليست أكثر من إعداد وكتابة التقارير. فبدلاً من أن يفقدوا فهمهم للطبيعة البشرية إلى التعامل مع كل واحد من موظفيهم على أنه شخصية مختلفة ومتفردة، فإنهم ينحون غالباً إلى فعل ما يخدم أهدافهم الشخصية والسيطرة على الآخرين، غير واعين بأن أهم مداخل وأساليب شحذ همم العاملين هي العلاقات التي تسودها الثقة المتبادلة.

فكم مرة سمعت مديرك يقول لك: "رأبي هو أن ...". ثم يسألك: "فما رأيك أنت؟" بالتأكيد هذا لا يحدث إلا لماماً وفي أضيق الحدود. فقلما يُظهر المديرون هذا القدر من الاحترام لآراء موظفيهم لأنهم يبقون مشغولين دائماً بتوسيع نطاق سيطرتهم وإيهامهم بأن من حق كل موظف التعبير عن مقترحاته، ثم ينفذ رأي المدير وينتصر في نهاية المطاف وفي كل مرة، إلا من رحم ربك.

إن دل هذا على شيء فإنما يدل على أن تقارير الأداء تعزز شعور المدير بالسيطرة وشعور الموظف بالخضوع والغضب والحنق لأنها تنقل إليه رسالة مفادها أن رأي مديره فيه هو وحده الذي يحدد مستوى راتبه والمهمات المكلف بها وتقدمه الوظيفي. وعلى الرغم من أن تقارير الأداء قد صُممت في الأساس لتنتقل رأياً موضوعياً ونزيهاً عن الموظف، فإنها تبقى في العادة بعيدة كل البعد عن ذلك، لأن تقييم المدير يرتبط بعلاقته الشخصية - لا الرسمية - بالموظف وبمدى حبه أو كرهه له. وهذا لا يصب في مصلحة المؤسسة ما لم يكن المدير إنساناً نزيهاً يستطيع قراءة الموظفين بحيادية ودقة ليفهم مواهبهم وأولوياتهم

يفهمان بعضهما بعضاً ويحققان النجاح.

من الخطأ تعيينهم أصلاً، وهم لن ينتهزوا فرصة التقييم فيتسابقون إلى التعلم والتدريب والنمو. لكن يبقى بين الموظفين من يستحق البقاء والنمو والتطور ويريد أن يثبت جدارته، وتقارير الأداء - للأسف - لن تفيد هؤلاء أيضاً.

لماذا نتشبه بتقارير تقييم الأداء؟

شاعت تقارير تقييم الأداء في أعقاب الحرب العالمية الثانية حين ظهر ميل لدى المؤسسات نحو تحديث أساليبها واتجاهاتها الإدارية. وتعتبر هذه التقارير من بقايا نظرية ممارسات إدارية كانت تسمى "الإدارة بالأهداف"، وهي نظرية كان وقعها على الأذان جذاباً في ذلك الحين، مع أنها نادراً ما كانت تؤتي ثمارها. الإدارة بالأهداف، كما يشير المصطلح، نظام يستطيع المدير بموجبه وضع أهداف للقسم الذي يديره ثم يركز على ما يحتاجه كل موظف على حدة من أجل تحقيق هذه الأهداف.

سهّل هذا الأسلوب الإداري أموراً كثيرة. فمنذ البداية يحدد الموظف مع مديره أولويات العمل والأهداف والنتائج والمعايير والجدول الزمنية المطلوبة خلال

تقارير الأداء لا تحقق هذا، لأنها مجرد وسيلة يستغلها المدير لإجبار تابعيه على الاقتناع برأيه وطريقة تفكيره. هي مجرد مرآة مشوهة، وليست نافذة إلى دواخل الطرف الموظف ونواياه. بدون تقارير الأداء من الممكن أن يحظى الطرفان بحوار مثمر وصريح يهتم فيه كل منهما بمعرفة أهداف الآخر ليعملا معاً على تحقيقها.

يرى مؤيدو تقارير الأداء أن المشكلة ليست في التقارير ولا في عملية التقييم أيضاً، وإنما في ضعف القائمين على إعدادها وعدم تدريبهم عليها بما يكفي. ولكن كيف يمكن خبز كعكة لذيذة بمكونات فاسدة مهما كان الطاهي ماهراً وخبيراً؟ سيحتاج البعض بالقول بأن هذه الفكرة لا تصلح مع نفر من الموظفين الذين يريدون العمل بأقل مجهود أو تلهيهم حياتهم واهتماماتهم الشخصية عن عملهم، فلا ينجزون المطلوب، بل ويفشلون في تسليم أعمالهم في مواعيد التسليم النهائية. لا أحد يقول إن كل الموظفين يستحقون الاحتفاظ بوظائفهم؛ خاصة أولئك المتقاعدسين والمستهترين، لكن إلغاء التقارير التقييمية أو بقاءها لن يخلصك من هؤلاء الكسالى؛ هؤلاء كان

نموذج افتراضي لتقييم أداء "ستيف جوبز"

افتراض أن "ستيف جوبز" خضع لعملية تقييم أداء قبل أن يبادر إلى تأسيس شركة "أبل" العالمية المرموقة والتميزة في صناعة الكمبيوتر، فكيف ستسير هذه العملية؟! اقرأ هذا السيناريو المفترض والذي يتكرر كل يوم في المؤسسات:

المدير: أنت لا تحرز تقدماً ملموساً في تجميع الدائرة الإلكترونية المطلوبة منك.

جوبز: كنت أريد أن أعرض عليك فكرة مبتكرة لتصنيع كمبيوتر سيحدث نقلة في تاريخ هذه الشركة والعالم بأسره.

المدير: هذا ليس هو المشروع الذي كلفتك به. لقد تأخرت عن تسليمه كثيراً، ومن المفترض أن تكون قد أنهيت الآن 70% منه. لكنك للأسف لم تنه أكثر من 35% حتى الآن.

جوبز: أنا وزميلي "وزنيك" مشغولان بالتفكير في تصنيع كمبيوتر جديد وفريد من نوعه. وأنا متأكد أننا نستطيع أن نحدث به فرقاً كبيراً في صناعة الإلكترونيات وأجهزة الكمبيوتر حول العالم.

المدير: ماذا تقول؟

جوبز: آ... قلت إنني أستثمر وقتي كله تقريباً أفكر في المشروع الكبير والذي سيغير العالم.

المدير: حسناً، لكننا بحاجة إلى إنجاز مشروع الدائرة الإلكترونية في أسرع وقت. سأعطيك درجتين فقط الآن.

جوبز: أنا أتفهم موقفك، وسأحاول أن أضاعف جهدي.

المدير: أتمنى ذلك.

ذات السيناريو يتكرر ونفس التقارير تستخدم في آلاف المؤسسات ومع ملايين الموظفين حول العالم، ولكن معظم الموظفين لا يتحلون بقوة وعزيمة "ستيف جوبز"، ولن يؤسسوا شركاتهم الخاصة ولن يبدعوا وستبقى أفكارهم حبيسة رؤوسهم.

الموظفين الذين يتلقون تقارير إيجابية لا يفكرون في كيفية رفع أداء بقية زملائهم أو تحسين بيئة العمل أو نشر ثقافة النجاح داخل الشركة، ولا يتعاونون مع أعضاء فرقهم. فلماذا يفعلون ذلك وهم يرون أن أداءهم متميز كما هو وأن واجبهم يبدأ وينتهي عند تنفيذ المطلوب منهم لا أكثر ولا أقل؟!

صورة زائفة

عندما أدرك المديرون التنفيذيون العيوب التي نشوب الإدارة بالأهداف، حاولوا معالجتها بإيجاد بدائل أخرى تعكس بشكل أفضل الأهداف الأكبر والأسمى للشركة، لكنهم أتوا بالمزيد من الحلول غير العملية التي لم تحقق الغرض منها، مثل "الإدارة بالقيادة والتحفيز" و"الإدارة بالمبادرة" و"الإدارة بالاتصال الفعال" و"الإدارة بروح الفريق"، وذلك لتحفيز الموظفين لأداء ما فيه مصلحة الشركة. ولكن هذه المعايير يصعب قياسها، بالإضافة إلى أنها لم تلهم الموظفين ليفكروا خارج الصندوق بروح إبداعية خلاقة ويتخطوا المعايير والقواعد المفروضة عليهم، فبقية فكرة الإدارة بالأهداف موجودة في تقارير الأداء فقط. وبما أن التقييم الذي يجريه المدير يعتمد بصفة أساسية على معايير غير ملموسة (مثل: تعاون الموظف مع زملائه أو تحليه بمهارات قيادية معينة)، فقد خاف الموظفون أن يحركوا المياه الساكنة، وبات

فترة معينة قد تمتد إلى عام. فيحدد مثلاً عدد مكالمات البيع الهاتفي التي يجب إجراؤها، أو الاجتماعات التي يجب حضورها، أو المبيعات التي يجب تحقيقها، أو الوحدات التي يجب إنتاجها، أو المشكلات التي يجب حلها. وبعد الاتفاق على النتائج الملموسة، يمكن تقييم أداء الموظف بصورة موضوعية.

بهذه الطريقة يفترض ألا يضطر المديرون إلى مراقبة ما يفعله الموظفون في كل ثانية لأنهم صاروا يعرفون النتائج التي يجب أن يحققوها؛ فإن لم يفعلوا، فهذه مسؤوليتهم وحدهم. في ظل تقارير الأداء، صار الإشراف الإداري أسهل، وتوقف المديرون عن التدخل في مهمات الموظفين لأن ثمة نظاماً يجعل هؤلاء الموظفين يسألون عن التزاماتهم ويحققون الأهداف المطلوبة منهم. وبانفصال المديرين عن موظفيهم، صار بوسعهم تجنب المساءلة في حالة وقوع مشكلة، مع ضمان حقهم في الترقى بصرف النظر عن عدد الفاشلين من موظفيهم.

كانت الإدارة بالأهداف قفزة إدارية هائلة لأنها تحمّل الموظفين مسؤولية نتائج مهماتهم بدلاً من العمل كل يوم بيومه دون ترتيب للأولويات ودون وضع للأهداف. ولكن سرعان ما أثبت هذا النظام فشله، خصوصاً عندما عمد أبو الجودة الإدارية العالمي "إدواردز ديمينج" إلى إبراز عيوبه. فقد لاحظ أن

إيجابيات وسلبيات الإدارة بالأهداف

تخيل مندوب مبيعات يعمل في شركة صناعية وبييع منتجاتها العادية (النمطية) بسعر مربح، وبييع منتجاتها المتميزة بهامش سعر لا يكاد يغطي التكلفة الإضافية، لأن هذه المنتجات صممت بتكلفة عالية لتعكس صورة راقية عن الشركة. على الرغم من أن مدير الإنتاج أو مدير المصنع يتوقع أن تكون معظم المبيعات من المنتجات العادية، فإن المندوب سيعمل على إرضاء العملاء ببيعهم المنتجات المتميزة بأقل سعر ممكن، فقد يعمل على إقناع قسم التصنيع ليعيد تصميم المنتجات العادية فتصبح أقرب ما تكون إلى المنتجات المتميزة التي يريد الزبائن، فيتضاعف بذلك هامش الربح، وإما أن يبلّغ قسم التسويق عن انجذاب الزبائن إلى المنتجات المتميزة.

مندوب المبيعات يفعل ذلك لأنه لا يشعر بالالتزام نحو الشركة ولا يجد الحافز الذي يشجعه كي يكون شريكاً فاعلاً وعضواً إيجابياً يفيد ويستفيد. فلو كان كذلك، لفعل كل ما بوسعه لتحسين نتائج زملائه والشركة بأكملها. فهو يرى أن لديه التزاماً واحداً، وهو تحقيق هدفه البيعي الذي يقبض مقابلته راتباً ويحسن من تقارير أدائه.

على الرغم من أن منهج الإدارة بالأهداف كان في البداية فعالاً، وساعد البائع في تحقيق الأهداف المطلوبة منه، فقد عجز عن ترسيخ ولاء والتزام الموظف تجاه الشركة ونجاحها. إذ كانت علاقة البائع بالعملاء أهم من علاقته بشركته، لأنه يحصل على راتبه أو عمولته أو مكافأته بناءً على عدد الوحدات المباعة والمبالغ المالية المحصلة، وليس بناءً على دوره في تقدم الشركة ككل وقدرتها على المنافسة والتفوق.

الهدف الأهم بالنسبة لهم هو إرضاء مديرهم، فقرروا أن يدفنوا أفكارهم ويندوا مقترحاتهم أمام "حكمة" المدير المزعومة، لتتحول القضية من: "خدمة أهداف المؤسسة" إلى: "خدمة أهداف المدير".

الأجر.. مقابل الأداء

تقارير الأداء ليست أكثر من وسيلة لتضليل الذات، ووهم ابتدعه المديرون المقتنعون بقدرتهم على الحكم بموضوعية ونزاهة على الآخرين، دون المحاباة التي تعتبر جانباً فطرياً في طبيعتنا البشرية. لكن هناك أسباباً أخرى تجعل تقارير الأداء عاجزة عن أن تعكس المستوى الحقيقي لأداء الموظف أو أن تحقق تواصلًا بينه وبين مديره. فبعض المديرين يوهمون موظفيهم بأن أجرهم يعكس مستوى أدائهم، وأن أكثر ما يهتم به التقرير هو الموظف، وأن المعايير المستخدمة لقياس الأداء مناسبة ودقيقة.

نبدأ بالحديث عن الراتب بما أنه العنصر الأهم والأكثر تأثيراً على الأداء. بالنسبة لمعظم الموظفين، ثمة هدف واحد من تقارير الأداء وهو أنها تمكنهم من الحصول على أعلى مكافأة أو علاوة ممكنة. فمن خلالها يخبرون مديرهم بالإنجازات المهمة التي حققوها خلال السنوات الماضية ليثبتوا له أنهم يستحقون الترقية والزيادة السنوية. وفي الواقع، تميل المؤسسات إلى ترسيخ الفئحة لدى الموظفين بأن أجرهم مرتبط بتقارير أدائهم. هذه الفكرة قائمة على افتراض أن عالم الأعمال والمكاتب وكل الأقسام تعج بالموهب الفذة، وهذا غير صحيح، وأن ميزانيات المؤسسات غير محدودة، وهذا أيضاً غير صحيح.

الحقيقة هي أنه لا علاقة بين حجم الأجر ومستوى الأداء، ومحاولة ربطهما أو دمجهما تؤدي إلى خلق سلوك زائف لدى الموظف، وتعيق الحوار الصريح. كما يصعب على المديرين تقدير إسهامات موظفيهم، لأنه إذا ارتبط المديح والثناء بالأجر، فسيضطر المديرون إلى الامتناع عن بذل عبارات الثناء الإيجابية المشجعة خوفاً من أن يربط الموظفون بين هذا التقدير وبين الحصول على زيادة في الأجر أو علاوات ومكافآت لا تستطيع المؤسسة تقديمها، فينتهي الأمر بأن يشعر الموظفون بأن كلمات التقدير هذه ليست إلا عبارات جوفاء.

لا شك في أن هناك "محاولات" لتعويض الموظفين بناءً على جودة عملهم ومستوى أدائهم، ولكنها لا تتجاوز ذلك. فمثلاً، تعلن جامعات البحث العلمي أن جودة العملية التعليمية هي أهم شيء، وأحياناً تولي المناصب العليا للمدرسين والأساتذة المتميزين الذين ينكبون على إعداد ونشر الأبحاث العلمية. ولكن هذه الاستثناءات تغذي الوهم بأن الجودة أمر يهم المؤسسات، في حين أن أكثر ما يهمها هو إنجاز الكثير في وقت قليل، لأكبر عدد من العملاء أو الرؤساء، لتحقيق أفضل النتائج.

الهدف الحقيقي من تقارير الأداء

الغرض الأساسي من تقارير الأداء ليس طرد الموظفين منخفضي الأداء، وإنما مساعدة جميع الموظفين على التقدم والتطور وتحسين مهاراتهم، مما يعزز أداء الشركة ككل، لأن الموظف الكفاء المنتج لا يفيد نفسه فقط، بل يفيد زملاءه ومديره وشركته ونفسه. لكن تقارير الأداء تفعل العكس، فهي لا تحفز الموظفين أو تنمي مهاراتهم أو ترفع أداءهم، بل تعيقهم وتنشط معنوياتهم وتجعلهم يبخلون بمجهودهم وغير راغبين في التعامل مع نقاط ضعفهم، حتى يصلوا إلى مرحلة تطغى فيها أفكارهم السلبية، فيكرهون الاستيقاظ في الصباح والذهاب إلى عملهم.

هناك من سيقول إن هذا تفاؤل مفرط أن نعتقد أن الموظفين يريدون أن ينموا ويتطوروا، فمعظمهم لا يريد شيئاً غير أن ينهي عمله ويقبض راتبه وكفى. لكن هذا غير صحيح، لأن كل الناس يسعون في أي عمر وأي زمان ومكان إلى اكتساب مهارات جديدة وتطوير أنفسهم وصقل مواهبهم، لأن حافز النمو موجود لديهم سواء أكانوا في عملهم أم في بيوتهم. لكن إذا كان هناك موظفون كل همهم هو الحصول على راتبهم في نهاية الشهر، فلن تكون المشكلة فيهم، وإنما في بيئة العمل التي تجردهم من الحوافز الذاتية والحوافز الخارجية.

يحرص معظم الموظفين خلال سعيهم لتنمية أنفسهم على استشارة من يتقون برأيهم. فلو كانت المشكلة شخصية، فإنهم سيتجهون إلى صديق أو قريب أو زميل أو طبيب نفسي. ولو كانت متعلقة بمهارة

التي يفكر ويتصرف بها الموظفون، وسيخلصهم من السلاح الوحيد الذي يجبرهم المدير من خلاله على الانصياع لأوامره وقراراته دون مناقشة، وسيحصل كل موظف منخفض الأداء على تقرير لا يهتم إلا بتحسين فعالية هذا الموظف وتحقيق أهداف الشركة.

يتطلب التقييم الصحيح أن تلغي الشركات تقارير الأداء، وألا تساند العقلية التي تشجع على تبنيها وتطبيقها. وعلى الرغم من أن التغيير يعني اجتثاث جذور عدم الكفاءة، فإنه بدون تحول جذري في تفكيرنا، لن يتغير شيء أبداً ولن نصل إلى الهدف الذي يزعم الجميع - من مديرين ورؤساء وموظفين ومساهمين - أنهم يريدون الوصول إليه.

فليس المهم هو كم نماذج التقييم والتقارير التي تصل إلى الموظفين، بل هو مدى الاستفادة التي يجنونها والفرصة التي تتاح لهم لتطوير أنفسهم، وما إذا كانت تتمي مهارة العمل الجماعي والتعاون بين المدير والموظفين من أجل المصلحة المشتركة. في ظل تقارير الأداء، يركز المدير على عيوب الموظفين فيخافون من إبداء آرائهم وطرح أفكارهم، ويصبح

الحوار الصريح هو الاستثناء وليس القاعدة، فتواجه التقييمات المفيدة بالرفض والمقاومة. بالمقابل يجعل نظام متابعة الأداء الهدف الأهم والأكبر هو خلق بيئة عمل يشعر فيها الجميع بالأمان والاستقرار فيتحدثون بصراحة ويبدلون كل

ما في وسعهم لتحقيق هدفين: تنمية مهاراتهم أولاً، وتحسين نتائج الشركة ثانياً.

تقييم الأداء أم متابعة الأداء؟

علينا أن نتخلص من تقارير تقييم الأداء أحادية الجانب وفردية المنحى، لتحل محلها تقارير متابعة الأداء ثنائية الجانب والتي تجعل جميع الأطراف مسؤولين مسؤولية كاملة عن نتائج الشركة. فما يهم هو الحوار المتبادل لا الفردي. ويتم ذلك في أربع

معينة، فسيبحثون عن شخص يقتدون به، أو يتلقون دورة تدريبية، أو يسألون خبيراً أن ينقل إليهم معرفته وخبرته. ولكن عندما يتعلق الأمر بالعمل، يصبح الوضع معقداً. فأنت قد تطلب المساعدة والنصح في مشكلة مهنية من نفس الشخص الذي تستشيريه في مشكلة شخصية، مثل صديقك أو شريك حياتك، فيكون آخر من تلجأ إليه هو من يجب أن يكون على رأس القائمة؛ ألا وهو: مديرك. فالموظفون عندما تواجههم مشكلة في عملهم، يرفضون استشارة الشخص الذي تعتمد عليه الشركة في رفع أدائهم؛ أي مديرهم المباشر. لماذا؟ حتى لا يعرف نقاط ضعفهم ويسجلها في تقارير أدائهم، فتنخفض تقديراتهم ويفقدون علاوتهم. وبذلك سيتنافس الموظفون على الدرجات والعلاوات، لا على التعلم والنمو وتحقيق قيمة ذاتية مضافة، أو قيمة مؤسسية مضافة.

هل من حل لمعضلة تقارير الأداء؟

كيف يمكن إذن التعامل مع مشكلة تقارير الأداء والسلبيات التي تنتج عنها؟ يكمن الحل في ابتكار

نظام مختلف يحول بيئة العمل الطاردة إلى أخرى جاذبة؛ أي من بيئة عمل غير مثمرة تعصر الأفراد فلا يثمرون شيئاً، باستثناء الحد الأدنى الذي يبقئهم في وظائفهم، إلى بيئة عمل ذكية وحية ديناميكية يحقق فيها الموظفون ذاتهم ويستثمرون كامل إمكاناتهم. وهذا النظام يسمى "متابعة الأداء".

المثل يقول: "من شب على شيء شاب عليه"؛ أي أن العادات المترسخة يصعب محوها من مخزون خبرتنا. هذا الأمر يشبه رجلاً أعمى استرد بصره، ولكنه بحكم العادة يواصل إغلاق عينيه لأنه لا يعرف كيف يستخدم هذه الحاسة الجديدة. ثم شيئاً فشيئاً، يبدأ في استخدامها فيفتح عينيه ويتعلم. هذا هو ما سيثمر عنه نظام متابعة الأداء الذي سيغير الطريقة

السوق هي العامل المؤثر

إن لم يتحدد الراتب طبقاً لمستوى الأداء وجوده العمل، فكيف يتحدد إذن؟ الحقيقة هي أن قوى السوق هي التي تحدد راتب الموظف (أو تعويضه المبدئي) قبل تعيينه، على الرغم من أنه لم يكن قد أدى بعد أي عمل للشركة. وحتى لو اشتمل هذا التعويض المبدئي على مكافآت تتطلب تلبية معايير أداء معينة، فغالباً ما تكون مكافآت العام الأول حتمية وأكيدة، حتى لو كان الأداء متدنياً.

خطوات تراعي التبسيط ولا تغرق في التفاصيل كما يلي:

1- التخلص من تقارير الأداء كي يتوقف المدير عن تصيد أخطاء موظفيه أو قياس أدائهم من الخارج طبقاً لشخصياتهم ومدى ارتياحه لهم أو نفوره منهم.

2- الربط بين معايير الأداء والنتائج التي تريدها الشركة، وعلى هذا الأساس يتم تقييم أداء المدير والموظفين التابعين له كوحدة واحدة وفريق متكامل، وليس كلاً على حدة.

3- إشراك الإدارة العليا في الأمر، فيصبح القائد طرفاً محورياً في متابعة أداء الفريق المكوّن من المدير والموظفين، ويحرص على أن يحقق كل الفريق النتائج والالتزامات التي وعد بها، وليس كل فرد وحده.

4- استبدال تقارير الأداء بـ"تقارير المتابعة المتبادلة والإيجابية" القائمة على الحوار المتبادل بين الرئيس والمروّوس، فيسأل كل طرف الآخر: "ماذا يمكنني أن أفعل كي نتعاون معاً بشكل أفضل وأمثل ونحقق النتائج المنشودة؟" وبهذا لا يكون التركيز على الماضي أو إخفاقات أحد الأطراف، وإنما على تحسين أداء الفريق ككل، وأداء الشركة في المستقبل.

تخيل مدرساً لا يحمل نفسه مسؤولية أن يفهم الطلاب الواجب المدرسي المطلوب منهم طالما أنه عبّر عنه بشكل واضح، كأن يكتبه مثلاً في ورقة بيضاء ويعطي كل طالب نسخة واضحة منه. لا يهتم مثل هذا المدرس بجودة العملية التعليمية أو تحسين دوره فيها، ونادراً ما يسأل الطلاب إن كانوا قد فهموا ما شرحه خلال الحصة. هو "يعلم" أنه مدرس متميز ولم يسأل نفسه ما إن كان أسلوبه في الشرح يلائم جميع الطلاب والطريقة التي يستوعب بها كل واحد منهم على حدة أم لا. فإن كان أحد الطلاب لا يفهم، فالعيب في الطالب نفسه وليس في المدرس، وإذا كان لا بد أن يتطور أحد ويتغير فوراً، فهو الطالب وليس المدرس؛ وهذا قطعاً أمر مؤسف.

تخيل الآن سيناريو مختلفاً يتم فيه تقييم المدرس بناءً على عنصر جديد: تقدّم مستوى الطالب وإسهامه في

رفع اسم المدرسة كمؤسسة تعدّه لدخول الجامعة ثم الخروج إلى الحياة العملية بقصة نجاح يرجعه هو وكل من حوله إلى معلميه ومدرسته وجامعته. ربما يتم هذا التقييم من خلال لجنة تراجع ملف إنجازات الطالب في نهاية كل فصل دراسي، أو تنظر إلى أدائه في الاختبارات المدرسية. أيًا كانت وسيلة وأداة التقييم، فسيتم تقييم الطالب بناءً على معايير ونتائج تعتبرها المدرسة ونظريات التربية هي الأهم، لا بناءً على معايير غير موضوعية يطبقها المدرس. كما لا تتم مقارنة الطلاب بعضهم ببعض، بل يتم تقييم أداء كل طالب بمعزل عن بقية زملائه.

من مصلحة المدرس أن يتابع تقدم كل طالب بشكل منفصل، وأن يحدد مواطن قوته ويستثمرها فيرفع أداءه. فهدفه هو أن ينجح جميع الطلاب طبقاً للمعايير الإنسانية والتعليمية الراقية وليس طبقاً لرأي فردي مجرد. عندما تسود الموضوعية، سيتحمل الطلاب المسؤولية وسيحاولون فهم أسلوب المدرس في الشرح، فيتقون به ويعبرون له عن الطريقة التي يفكرون ويتعلمون بها، لأنهم يعرفون أيضاً أنهم سيقومون آنياً ولاحقاً بمعرفتهم العلمية، وليس بحسبهم أو نسبهم، أو اسمهم أو جسمهم.

التغيير يتطلب مثابرة وبُعد نظر واجتهاداً من المدرس والإدارة معاً. وهو يعود الطلاب على ضبط الذات، ويحفزهم لبيدوا مزيداً من الجهد بفضل مدرس حريص ينبههم إذا قصّروا. يتطلب التغيير أن تتحرر العقول من المسلمات التي عاشت عليها وركنت إليها منذ عقود. فمن صالح الطالب أن يعترف بما يعجز عن فهمه أو عمله لأن هناك يدًا ستساعده. إن تحقق هذا، فسيتغير أسلوب التعليم الذي يتلقاه الطلاب، وستصبح المدارس أكثر قدرة على إعدادهم لدخول الجامعات، وستتقضي على المنافسة بينهم لأنهم لن يخسروا شيئاً إذا ساعدوا بعضهم بعضاً.

يشبه السيناريو الأول ما يحدث في بيئات العمل التي تستخدم تقارير تقييم الأداء. ويعبر السيناريو الثاني عن بيئة العمل التي تعتمد على متابعة الأداء. في السيناريو الأول، يتم تقييم الموظفين بناءً على معايير غير ذات صلة أو أهمية وعلى يد مديرين لا يحاولون معرفة ما يفكر به الموظفون أو كيفية أدائهم لعملهم. لهذا، يخاف الموظفون من إخبار رؤسائهم



هذه الخلاصة متوفرة باللغتين العربية والإنجليزية

This publication is available in both Arabic & English

نشرة نصف شهرية تصدر عن :
الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»



للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرؤوس
أو لتقديمها لمزيميل أو عميل ؛ يمكنكم
الاتصال بإدارة خدمات المشتركين.

جمهورية مصر العربية : القاهرة
هاتف : 22633897 - 24036657 - 24025324 2 02 +
فاكس : 22612521 2 02 +

للاتصال بأي من مكاتبنا في
سوريا والسعودية والإمارات والأردن واليمن والكويت
وباقى الدول العربية،
الرجاء التكرم بزيارة موقعنا :

www.edara.com

تصدر عن "شعاع" أيضًا دوريتنا
المختار الإداري
وعلاقات

يمكنكم دائمًا الاشتراك والدفع
إلكترونياً على موقعنا:

www.edara.com

تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية
الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب
الأكثر مبيعًا والتي تضيف جديدًا للفكر الإداري. تهدف
(خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية
الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية ؛ حيث توفر
لهم معرفة إدارية مجرّبة وقابلة للتطبيق.
ويمكن البحث في كل محتوياتها من خلال محرك البحث المركب
على موقعنا.

رقم الإيداع : 6454

ISSN: 110/2357

بما يعتقدون أنه سيحقق فائدة كبرى للشركة، ويبددون
طاقاتهم في إرضاء رؤسائهم فحسب. أما في السيناريو
الثاني، فيركز المدير وموظفوه على هدف واحد، وهو
نتائج الشركة، وكيف يمكن أن يتعاون الجميع ليصلوا
إلى المكان الذي تريد شركتهم أن يبلغوه. في هذه الحالة
هم فريق واحد وسيتم تقييمهم على هذا الأساس.

تطبيق النظرية

يعتقد الكثيرون أن من الصعب تحدي النظم القائمة.
فمديرك هو وحده صاحب القرار الذي سيخبرك أنك
مجبر على العمل بالأسلوب الذي يريده وأنه ليس أمامك
خيار أو بديل. ولذا يمكن أن توفر تقارير المتابعة
الفرصة لكي تساعدك، فهي تعتمد على موضوعية
وشفافية ونزاهة الجميع؛ الموظف والمدير وصاحب
العمل، إلى جانب الصراحة وإقامة حوار متبادل يُسمع
فيه الرأي والرأي الآخر، فينحي الموظفون الخوف
والرهبة جانبًا وإلى الأبد.

من خلال متابعة الأداء ستظهر النتائج الإيجابية فورًا.
ومن خلال معرفتنا الحالية، لا نرى سبيلًا آخر للتقدم
والنجاح! ولذا حان الوقت لتتخلص من تقارير تقييم
الأداء التي تعرقل الأداء، ونعمل بلقاءات وحوارات
متابعة الأداء بالتبادل والتكامل والتفاعل!



المؤلف

سامويل كولبرت

الدكتور "كولبرت" باحث ومؤلف حائز على العديد من الجوائز.
يعمل أسنًا لإدارة الأعمال في جامعة "كاليفورنيا". مهتم بتحليل
الممارسات الإدارية الشائعة ليكتشف السلبي منها وفيها، ويساعد
المؤسسات على التخلص منها.

الكتاب

Author: Samuel Culbert

Title: *Get Rid of the Performance Review!* How Companies Can
Stop Intimidating, Start Managing – and Focus on What Really
Matters

Publisher: Business Plus (April 14, 2010)

ISBN: 978-0446556057

Pages: 256

To read more about this book, use this link:

<http://www.amazon.com>