

المحاضرة الثانية عشرة الباب الثالث الفصل التاسع تقويم الأداء

تعريف تقويم الاداء

بأنه العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بمعايير وسلوكيات العمل المطلوبة منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه المعايير والسلوكيات خلال فترة التقويم.

أهمية تقويم الاداء :

- أن تتأكد المنظمة من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة وان المستندات الموثقة حول الموضوع ستكون عنصراً هاماً في تأييد سلامة موقفها فيما لو تظلم احد الموظفين من القرارات التي تطال توقيته او انهاء خدماته.
- أن تحدد المنظمة أصحاب الإنجازات من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزملاء تمهيداً لاتخاذ القرارات حول ترقيةهم وترفعهم إلى مراكز أعلى في المنظمة.
- إن من شأن معرفة مستوى أداء الموظف تمهد له الطريق وبالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.
- من شأن الحوار بين الموظف ورئيسه حول نتائج التقويم أن يظهر جوانب النقص في سياسات المنظمة وانظمتها ، اذ يترتب على إعادة النظر في هذه الامور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج التقويم.

أهداف عملية تقويم الاداء واستخداماتها المختلفة الاهداف الإدارية :

- قرارات الترقية والنقل وتخفيض المرتبة.
- قرارات صرف المكافآت التشجيعية.
- إعادة النظر في اجراءات الاستقطاب والاختيار.
- قرارات تجديد العقود او إنهاؤها.
- قرارات الحاق الموظفين ببرامج تدريبية وتطويرية.

أهداف البحث العلمي :

- التحقق من سلامة عمليات الاستقطاب والاختيار.
- تقويم البرامج التدريبية.
- تقويم إجراءات وأنظمة الحوافز والرضا الوظيفي مثل الرواتب والأجور.

أهداف التوجيه والإرشاد :

- إبراز جوانب الضعف والقوه في أداء الموظفين.
- إرشاد الموظفين إلى البرامج التدريبية او إعادة التأهيل.
- استخدام البيانات المجتمعة عن الأداء في قيام المنظمة بإعادة النظر في نظام الحوافز.

خطوات عملية تقويم الاداء

أولاً : تحديد متطلبات التقويم وأهدافه

حيث يحدد المسؤولون المهارات والنتائج والانجازات المراد تقويمها وقياسها ويمكن استخلاص هذه العناصر من نموذج " وصف الوظيفة " .
هناك طرق كثيرة للتقويم " ولا تصلح طريقة محددة بذاتها للاستخدام في كل المنظمة " وان اختار المناسبة هي امر جدير بالاهتمام لأن طريقة التقويم المستخدمة ستكون المحور التي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه.

ثانياً : تدريب المشرفين

لابد من تدريب الرؤساء او المشرفين على كيفية تقويم الأداء بطريقة عادلة ودقيقة وكيفية مناقشة التقويم مع المرؤوسين واي خلل في هذه العملية قد ينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين وعلى انتاجيتهم ، وكذلك الخطوات التي تعتمد عليها المنظمة في منح العلاوات او المكافآت التشجيعية والترقية وغيرها.

ثالثاً : مناقشة طرق التقويم مع الموظفين

قبل أن تجري عملية التقويم لابد وأن يناقش الرئيس مع المرؤوس الطريقة المستخدمة في التقويم ، واهداف هذا التقويم وما هي العناصر التي سيركز عليها والفائدة من هذه العملية.

رابعاً : تحديد معايير مسبقة للمقارنة

الهدف من التقويم هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل ، يعني هذه المتطلبات لابد وأن تحدد في شكل معايير كمية ونوعيه وزمانيه ومكانيه وقياس سلوك الموظف وأدائه في العمل لا بد وأن يستند على هذه المعايير.

خامساً : مناقشة نتائج التقويم مع الموظف

يتردد بعض الرؤساء في مناقشة نتائج التقويم مع الموظفين ، هذا بالطبع لا يجب أن يحدث لأن من حق الموظف معرفة نتائج تقويم الاداء وان يناقشها مع الرئيس بحرية تامة ، وبذلك على الرئيس أن يبدأ بنقاط القوة أولاً ومن ثم ينتقل إلى نقاط الضعف وان يحدد الخطوات المطلوبة منه وكيفية تحسينها.

سادساً : تحديد اهداف تطوير الأداء مستقبلاً

على الرئيس بعد أن تتم مناقشة النتائج أن يحدد بوضوح جوانب التطوير المحتملة مستقبلاً من أجل رفع كفاءة الأداء وقد تحدد جوانب التطوير في واحدة او اكثر من متطلبات العمل :

- ١- الجانب الفني.
- ٢- رفع كفاءة الاتصالات.
- ٣- رفع كفاءة اتخاذ القرارات.
- ٤- سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء.

لماذا يتردد الرؤساء والمشرفون في تقويم أداء الموظفين ؟

- ١- الخشية من مواجهة الموظفين بأخبار غير ساره.
- ٢- عملية تقويم الأداء غير موضوعيه وليس لها مبرر.
- ٣- الاعتقاد بأن التقويم للمهن الرفيعة غير ضروري.
- ٤- لأن عملية التقويم تأخذ منهم وقتاً وجهداً.

طرق تقويم الأداء

تتعدد طرق تقويم الأداء في المنظمات ، سوف نناقش منها **ثمانية** طرق

أولاً : طريقة التدرج البياني - Graphic Rating Scale

أكثر الطرق شيوعاً وسهولة وانخفاض التكلفة ، يقاس أداء الموظف هنا وفق معايير خاضعة للجدل " أي ليست دقيقة " فهي عبارة عن مجموعة من المعايير الحكمية مثل : نوعية الأداء ، كمية الأداء ، المعرفة بطبيعة العمل ، المظهر والتعاون ، ويتم تحدد الدرجات على أساس ١ إلى ٥ أو ١ إلى ٣ ، حيث يمثل واحد أقل درجة للتقويم و٣ أو ٥ أعلاها.

سلبيات طريقة التدرج البياني

- ١- افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها على بعض.
- ٢- احتمال تحيز الرئيس القائم بعملية التقويم.
- ٣- قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقويم بالوظيفة المراد تقويمها.

ثانياً : طريقة الترتيب - Ranking Scale

تعتبر من الطرق السهلة في تقويم أداء الموظفين بحيث :
يقوم رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد أحسنهم كفاءة وأقلهم كفاءة بدءاً من إعطاء رقم (١)
للأحسن ، حتى يصل إلى نهاية القائمة والذي يمثل الأسوأ.
المقارنة هي بين الأشخاص وليس استناداً على معايير الوظيفة

سلبيات طريقة الترتيب

التحيز من قبل الرئيس في عملية الترتيب.

التغلب على هذه السلبية

أن يقوم شخص آخر بعملية الترتيب إلى جانب الرئيس بشرط أن يكون على علم فعلاً بأداء الموظفين الذين سيتم تقويم أعمالهم.

ثالثاً : الوقائع الحرجة - Critical Incident Method

الهدف من استخدام هذه الطريقة ؟

هو استبعاد احتمال التقويم على أسس شخصية بحتة ويتم تقويم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل.
هنا ويقوم الرئيس المباشر للموظف بتسجيل الأحداث والوقائع التي تطرأ خلال عمل الموظف في ملفه سواء أكانت هذه الاحداث جيدة أو سيئة وعند عملية التقويم الدورية يقوم الرئيس بمراجعة الملف من ثم إصدار حكمه على أداء الموظف من خلال مجموعة من الوقائع والأحداث.

مميزات الوقائع الحرجة

عدم التحيز الشخصي الذي قد يظهر في الطرق الأخرى.

لكنها تتأثر أيضاً ببعض الإشكالات " سلبيات " مثل :

- ١- الميل الفطري عند الأفراد للاهتمام بالوقائع السيئة والذي يؤدي إلى إظهارها بشكل مكثف في ملف الموظف.
- ٢- نسيان تسجيل بعض الوقائع / الأحداث.
- ٣- هذا الأسلوب يستدعي نوع من الرقابة للمراجعة على الموظف.

رابعاً : طريقة قائمة الاختيار - Checklist Method

تعتمد هذه الطريقة " قائمة الاختيار " على قائمة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف.
يقوم القائم بالتقويم عادة ما يكون الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الاسئلة ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية أو شؤون الأفراد بإعطاء الأوزان لهذه الإجابات (دون علم القائم بالتقويم) وفقاً لأهمية وزن كل سؤال أو عبارة.

مميزات طريقة قائمة الاختيار

- ١- سهولة استخدامها.
- ٢- إمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف.

سلبيات طريقة قائمة الاختيار

- ١- عدم معرفة القائم بالتقويم بالأوزان المعطاة لكل جملة أو سؤال.
- ٢- ضرورة إعداد قائمة منفصلة لكل مجموعة من الوظائف ذات اسئلة وعبارات مختلفة .

خامساً : طريقة الاختيار الإجباري - Forced Choice Method

- يعطي رئيس الموظف قائمة بمجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل.

- يتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة " الإيجابية " لكل موظف في الموظف وثنائيات اخرى تعبر عن النواحي السلبية " غير مرغوبة في الشخص."
- وبعد أن يقوم الرئيس باختيار العبارات التي تمثل في رأيه عن واقع الموظف تحال القائمة إلى المسؤولين في إدارة الأفراد أو الموارد البشرية حيث تعطى للإجابات المختارة الدرجات والأوزان المحددة مسبقاً لكل فقرة ، ومن ثم تحدد نتيجة الأداء.

مميزات طريقة الاختيار الإجباري

تحد من أخطاء التحيز من خلال إجبار القائم بالتقويم على اختيار عبارة لا يعرف شخصياً الوزن المعطى لأهميتها في التقويم.

عيوب طريقة الاختيار الإجباري

- ١- جهل القائم بالتقويم بالأوزان المعطاة للإجابات.
- ٢- صعوبة الفهم للموظف المقيم.

سادساً : طريقة التقرير المكتوب - Essay Method

يقوم الرئيس / المشرف بإعداد تقرير مكتوب عن الموظف ويتضمن مجموعة من نقاط التقويم الأساسية التي يصف بها أداء الموظف وسلوكه خلال فترة التقويم ، وجوانب القوة والضعف ، وإمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا الموظف.

مزايا طريقة التقرير المكتوب

- ١- كمية المعلومات الواردة تعطي وصفاً كاملاً للموظف.
- ٢- تلقي الضوء على أفكار وأسلوب وطريقة كتابة المشرف نفسه لهذا التقرير ، الامر الذي يساعد في الحكم على نوعية التقرير.
- ٣- أن الموظفين أنفسهم يعتبرون هذه الطريقة سهلة القراءة والفهم.

سلبيات طريقة التقرير المكتوب

- ١- يعتمد على مهارة القائم بإعداده صياغة وكتابة والفاظ التقرير.
- ٢- تكون طويلة جداً او قصيرة جداً ، فيفتقد عنصر المقارنة.
- ٣- احتمال " تأثير الهالة " الأمر الذي قد ينتهي بإيجابية التقرير في جميع فقرات.

سابعاً : طريقة التوزيع الإجباري - Forced Distribution Method

والهدف من هذه الطريقة ؟؟؟

التخفيف من تحيز المسؤولين عن التقويم.

يلاحظ ثلاثة احتمالات لتقويم الأداء وهي :

- ١- التساهل المطلق : يحظى كل المرؤوسين بتقديرات عالية.
- ٢- التشدد المطلق : يحظى كل المرؤوسين بتقديرات متدنية.
- ٣- الوسطية : يضع المشرف كل المرؤوسين في مرتبة وسط دون اعتبار لجوانب القوة والضعف.

تلافياً لحدوث هذه الاحتمالات فإنها هذه الطريقة تقوم على مفهوم التوزيع الطبيعي او منحني التوزيع السائد للظواهر ، فنتائج التقويم تكون مرتكز في منطقة الوسط.

مزايا طريقة التوزيع الاجباري

السهولة

عيوب طريقة التوزيع الاجباري

تحديد حدود لما يجب أن تكون عليه النتائج " الامر الذي لا يتفق فعلاً مع مستويات الموظفين الخاضعين للتقويم ".
هذه العملية تصبح صعبة التطبيق إذا قل عدد المرؤوسين عن ما ينطبق عليه معيار التوزيع (مثلاً أقل من ١٠).

ثامناً : طريقة التقرير الحقلي - Field Review Method

تختلف هذه الطريقة عن الطرق السابقة في أن كون القائم في عملية التقويم ليس الرئيس المباشر للموظف وإنما مندوباً من إدارة الموارد البشرية أو أحد الخبراء الاستشاريين من الخارج.
ويقوم هذا الخبير بجمع معلومات محددة من الرئيس المباشر للموظف أو ممن يعرفون مستوى أدائه في العمل من زملائه أو رؤساء آخرين.

وبعد توثيق هذه المعلومات وجمع المستندات اللازمة يبدأ في إعطاء درجة التقويم لأداء الموظف وعلى نحو بسيط. **يتمثل في :**

- ١- متميز.
- ٢- مرضي.
- ٣- غير مرضي.

مزايا طريقة التقرير الحقلي

التغلب على عامل التحيز الذي قد يظهره الرئيس المباشر للموظف.
تعتبر هذه الطريقة أسلوباً تدريبي عند جمع المعلومات والنقاش حولها مع الرئيس المباشر للموظف / رؤساء آخرين.

يعاب عليها

- ١- الوقت المستهلك في أدائها.
- ٢- ارتفاع تكلفتها.

مشكلات عملية تقويم الأداء (أخطاء التقويم المحتملة)

- ✓ **عدم وضوح معايير التقويم :** فيختلف الناس في مفاهيمهم وتفسيرهم للألفاظ والعبارات.
- ✓ **تأثير الهالة :** حينما تكون علاقات الرئيس مع المرؤوس جيدة أو سيئة فالعلاقات الجيدة ستعكس على جميع عناصر التقويم.
- ✓ **الميل للوسطية :** يميل بعض الرؤساء على تركيز نتائج تقويم الأداء في وسط الطريق فمثلاً إذا كانت درجة التقويم تتراوح بين ١ و ٥ فالتركيز يكون على ٣.
- ✓ **التحيز الشخصي :** بغض النظر عن أداء الموظف الفعلي.
- ✓ **التشدد والليونة :** كما يحدث مع بعض الأساتذة في الجامعات نجد أن هناك نتائج مفردة في الدرجات واخرى متشددة.
- ✓ **التأثير الإداري :** فإذا كان الهدف من التقويم هو منح العلاوة او ترقية او مكافأة فانهم يعطون تقديرات غير متدنية لمرؤوسيهـم.

كيف يمكن تجنب مشكلات تقويم الأداء ؟؟

- أولاً :** الاعتراف الفعلي بالمشكلات المطروحة " مفتاح تجنب حدوث مشكلات مستقبلاً " .
- ثانياً :** بما أن لكل طريقة مزايا وعيوب على المنظمة أن تختار طريقة التي تناسب الموقف ، والهدف ، الوظيفة موضوع التقويم والموظف الذي سيتم تقويم إنجازاته.
- ثالثاً :** عدم الاعتماد المطلق على الرئيس المباشر للموظف ، بل لا بد من مراجعتها من الرئيس.
- رابعاً :** اذا تداخلت العوامل الشخصية في تقويم اداء الموظف فإن من حق الموظف أن ينظلم ويقدم شكوى.

مسئوليات تقويم الأداء : ومن الذي يقوم بعملية التقويم ؟

أهم الأطراف التي يمكن تقويم بعملية تقويم الأداء هي :

أولاً : الرئيس المباشر

- هو أكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات والمسئوليات.
- هو الأدرى بجوانب القوه والضعف في مرؤوسيه.
- هو الاعلم بالأسلوب الذي يؤدون فيه اعمالهم.

ثانياً : رئيس الرئيس المباشر

هذا في الأساس نابع من هدف إرضاء رغبات الإدارة التي تود أن تتأكد من أن الموظف يحقق الأهداف في إطار تكاملي وشمولي لا يتعارض مع أهداف الإدارة العليا وأن الموظف قادر على تحمل المسؤولية.

ثالثاً : اللجان

قد تقوم بعملية التقويم لجنة مكونه من رؤساء أقسام ، ولهم صلة ومعرفة مسبقة بالموظف قبل فترة التقويم. وإذا كان الهدف من تكوين اللجنة هو الحرص على تحقيق العدالة في التقويم فإن احتمالات التحيز الشخصي من بعض افراد اللجنة يظل قائماً.

رابعاً : الاشراف المتعدد الرؤوس

هنا حالات يكون للموظف فيها اكثر من رئيس وتكون المشكلة في من يقوم بتقويم الموظف. الكثير من المنظمات تعتمد على تقويم الأداء من رئيس القسم الذي ينتمي اليه مع عدم تجاهل تقرير الأداء المقدم من رئيس فريق عمل المشروع ولكن اذا حدث الاختلاف فان المرجع يظل الرئيس المباشر. وإذا كان الرئيس المباشر بعيد عنه وقد يكون تقويمه غير متناسب مع الأداء فإن بعض المنظمات تلجأ إلى خبراء من إدارة الموارد البشرية والأفراد.

خامساً : خبراء إدارة الأفراد والموارد البشرية

يتم الاستعانة بخبراء إدارة الأفراد والموارد البشرية أو خبراء من الخارج في تقويم أداء الموظفين ، ويشترط في هؤلاء الخبراء أن يكونوا على علم بطبيعة الوظيفة.

الاتجاهات الحديثة في تحديد مسؤوليات التقويم

هناك اتجاهات حديثة في عملية التقويم تستند أن يقوم بهذه العملية كل من الاطراف التالية :

- الموظف نفسه (يقوم هو نفسه بعملية تقويم أدائه).
- يقوم الموظفون بتقويم اداء رؤسائهم.
- يقوم الزملاء بتقويم اداء زميلهم.
- يقوم العملاء بتقويم اداء الموظفين.

توقيت تقويم الأداء

السؤال : هو متى يجب ان يتم تقويم اداء الموظف ؟؟

الإجابة / يتم التقويم على فترة دورية منتظمة كل سنة مثلاً او كل ستة اشهر. مثل هذا التوقيت يسمح للمنظمة أن توحد فترة التقويم لكل الموظفين.

هناك فترات أخرى لعملية التقويم لا تتصف بفترة الانتظام الدورية ، ومثل ذلك :

- 1- فترات تقويم أداء الموظفين تحت فترة التجربة.
- 2- فترات التقويم التي تلي الانتهاء من مشروع معين ، أو من مراحل مختلفة فيه.
- 3- حينما تتخفف إنتاجية الموظف عندئذ قد يتوقف المشرف على بحث المسببات من خلال تقويم الأداء.. ومن ثم تصحيح الوضع.
- 4- حينما يكون الأسلوب المتبع في تحقيق الأهداف هو طريقة " الإدارة بالأهداف " يتطلب الأمر عندئذ أن يكون التقويم في فترات محدود أو في نهاية المدة المحددة للإنجاز.

٥- حينما يكون التقويم غير رسمي ، ويتم عندما يقدم الموظف عملاً جيداً أو سيئاً ويخبر بذلك فوراً من رئيسه المباشر ، وفي كثير من الاحيان يفضل هذا النوع من التقويم غير الرسمي من التقويم الرسمي ، حيث أنه يزود الموظف اولاً بأول بمعلومات مرتدة عن أدائه الأمر الذي يخفف من حدة قلقه عند التقويم الدوري المنتظم.

استخدامات الحاسب الآلي في عملية تقويم الأداء

- ✓ عرضنا فيما سبق الأخطاء الشخصية التي يمكن أن تترتب على عملية تقويم الأداء ، النتائج السلبية التي يمكن أن تقود إليها نتائج عملية التقويم.
- ✓ ومن أجل ذلك بدأت بعض المنظمات في الاستعانة بخدمات الحاسب الآلي من خلال غرفة مركزية تستخدم أجهزة الفيديو بعملية الرقابة والمتابعة كل حركات العامل ، ورصد أعماله وأخطائه وتسجيلها ليتمكن بعد ذلك تحليلها ، وايضاح النتائج ، وأن الموظفين الخاضعين لمثل هذه العملية لا يؤيدنها لأنها تسبب لهم الضيق والتعب وتجعلهم تحت المراقبة المستمرة مما يترتب عليه في النهاية الشعور بالضغط النفسية والإنهاك.
- ✓ غير أن المنظمات التي تستخدم هذا الأسلوب تجد هذه الطريقة عادلة وخاصة عندما يرتبط الأمر بزيادة الأجور أو منح المكافآت.
- ✓ ويرى بعض المؤيدين لاستخدام الحاسب الآلي في عملية تقويم الأداء أن هذا العمل يمكن أن يقتصر فقط على عملية تحليل النتائج ووزنها ، وتقديراتها النهائية على أن يترك جمع المعلومات عن عملية التقويم للأفراد المعنيين بالأمر ، وتستند حجتهم في ذلك على أن الأفراد معرضين لارتكاب الأخطاء الإنسانية.
- ✓ وفي تقدير عدم المؤيدين لاستخدام الحاسب الآلي فإنه ضرورياً في عملية تقويم نتائج التقويم ، وأن الأفراد إذا ما ترك لهم الأمر في تحديد وقياس النتائج فإنهم يمكن أن يصلوا إلى نتائج عادلة شريطة أن يدرّبوا على ذلك ، وأن تصمم طرق التقويم طريقة تسمح لهم باستخدام كامل طاقاتهم الذهنية وبدون أن تملّي عليهم الأنظمة الأسلوب الذي يجب أن يتبعونه في اتخاذ القرار.

يؤيد المؤلف وجهة النظر الأخيرة للأسباب التالية :

- ١- أن الحاسبات الآلية لا تغني عن الحكمة الإنسانية في تقدير الأمور.
- ٢- رغم احتمال تعدد الأخطاء الإنسانية في اتخاذ قرارات التقويم إلا أن هناك من الوسائل والأساليب ما يمكن أن تحد من تأثير هذه الأخطاء.
- ٣- أن الأخطاء البشرية حتى وأن حدثت في عملية تقويم فهي استثناء وليست قاعدة ، وأن احتمالات الأخطاء ترد دئماً في أي قرار يتخذه الإداريون سواء كان ذلك في تقويم الأداء ، أو في الأمور الإدارية الأخرى.
- ٤- وحتى مع افتراض أن تتم عملية جمع المعلومات وتصنيفها من القائمين بعملية التقويم ، ثم نترك الأمر بعد ذلك للحاسب الآلي ليقوم بعملية التحليل والقياس وإظهار النتائج ، حتى مع افتراض ذلك فإن الأخطاء البشرية تظل واردة في ما يتم جمعه من معلومات وإدخالها في الحاسب الآلي. ومن ثم يظل احتمال الأخطاء في اتخاذ القرارات وارداً حتى مع استخدام الأدوات والمقدرة التحليلية والحسابية للحاسب الآلي.

مقابلات تقويم الأداء

بعد أن تنتهي عملية التقويم تبدأ مرحلة أخرى هي مرحلة الإعلام بنتائج التقويم ، وهذه في العملية إجمالاً ، فالمشرفون والرؤساء لا يحبونها لأنها تمثل لهم موقفاً عصيباً ومرحجاً مع رؤوسهم وخاصة من هم تحت سقف الأداء المطلوب ، إن نتائج التقويم يجب أن لا تظل سريه ، وقد علمنا فيما سبق أن هذه النتائج تخدم أغراضاً مختلفة منها اكتشاف جوانب النقص لدى الموظفين وإحالتهم للتدريب.

المبادئ الأساسية لمقابلات تقويم الأداء

- ✓ تجنب الإشارة إلى الصفات الشخصية أثناء المقابلة
فمثلاً بدلاً من أن يقول القائم بالمقابلة (أنت كسول في العمل) أو (لا يعجبني سلوكك في العمل) يمكن أن يقول (لا يعجبني أسلوبك في العمل).
- ✓ تجنب الانتقاد الشخصي
إذا لا يميز المقابل بين الشخص وسلوكه ، فالناس يدركون بطبيعتهم أنهم قد ارتكبوا أعمالاً سيئة ، لكنهم لا يرغبون في أن يوصفوا بأنهم أشخاص سيئون.

✓ لابد من عرض الجوانب الجيدة والسيئة للموظف : موضوع التقييم بشكل متوازن

أن التركيز على جانب الضعف قد يعطي للموظف انطباعاً بأن مقابلة التقييم هي مصدر تهديد وعقاب.

✓ تحديد اهداف واضحة من المقابلة

يجب أن لا تنتهي المقابلة بعموميات ، بل لا بد من أن يعرف الموظف ما هو المطلوب منه تحديداً بعد هذه المقابلة.

✓ عدم مقارنة الزملاء في العمل عند المقابلة

يجب أن يحرص القائم بالمقابلة على عدم مقارنة الأشخاص بعضهم ببعض ، والأفضل أن تتم المقارنة بالأداء ، فمثلاً يمكن أن نقول (أن أداء زميلك في هذا الجانب كان أقل من أدائك بصورة واضحة ، ولكن أدائك في الجانب الآخر كان أقل مما ينبغي).

✓ الإعداد الجيد للمقابلة

على القائم بالمقابلة أن يقوم بتجهيز كافة المعلومات عن الموظف موضوع التقييم مثل : نموذج التقييم ، الأعمال المطلوب من الموظف إنجازها ، سجل الغياب والتأخير ، وأية تقارير أخرى ترتبط بسلوكياته.

✓ إعطاء فترة الحرية للموظف في التعبير عن نفسه بالمقابلة

فقد تكون لديه الأسباب الجادة في عدم وفائه بالإنجازات المطلوبة منه أو السلوكيات التي بدرت منه خلال الفترة التي تم فيها التقييم.

طرق مقابلات تقييم الأداء

تختلف الاتجاهات في تحديد المطلوب من مقابلات تقييم الأداء ، فهل المطلوب من هذه المقابلات إقناع الفرد من بنتائج التقييم ؟ أم إعطائه الفرصة للاستماع والدفاع ؟ لتبادل الرأي حول تحسين الأداء في المستقبل ؟ في الواقع أن كل الاتجاهات الثلاثة تشكل أهدافاً محتملة لمقابلات التقييم.

صور مقابلات التقييم

أولاً : مقابلات " أخبر وأقنع "

- الهدف من هذه المقابلة كما يبدو من عنوانها هو إخبار الموظف بنتائج تقييم أدائه وإقناعه بصحتها وسلامتها.
- وينجح هذا الأسلوب عادة بالنسبة لتقييم نتائج الموظفين الجدد أو ذوي الخبرة القليلة في مجال العمل والذين يتوقعون معلومات مرتدة من مشرفيهم عن أدائهم وكيف يمكن أن يطوروا أنفسهم.

ثانياً : مقابلات " أخبر وأستمع "

- هذه مقابلة من طرفين ، فهي بعكس الطريقة الأولى ، حيث يترك الحديث للقائم بالمقابلة بدون سماع وجه النظر الأخرى.
- وتصلح هذه الطريقة في مقابلة الموظفين غير الجدد نظراً لخبرتهم ولتوفر المعلومات لديهم بصفة أكثر من طبيعة العمل وظروفه.

ثالثاً : مقابلات حل المشكلات

- يلعب القائم بالمقابلة في الأسلوبين السابقين دون (الحكم) ، أما في هذا الأسلوب فإنه يلعب دور (المساعد).
- إن الهدف من هذه المقابلات في طرح مشكلات الأداء ومناقشتها وإيجاد الحلول للأزمة وبطبيعة الحال فإن تأثير النوع من المقابلات على الموظف سيكون حيادياً فهو لا يحتاج للدفاع عن نفسه هنا ومن ثم لا داعي للقلق الذي يتوفر في النوعين السابقين من المقابلات.

رابعاً : تقييم الذات

- المطلوب هنا من الموظف أن يتحدث عن نفسه عما يعتقد عن أدائه لعمله ، ثم يعقب بعد ذلك رئيسه أو من يقوم بالتقييم على حديث الموظف.
- هذه الطريقة تحتاج إلى الصراحة إلى تبادل الاحترام حول رأي كل من الطرفين.

اخوكم / البرهي