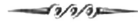


## الفصل 1

### إدارة الأداء

#### وأنظمة المكافأة

#### Performance Management and Reward Systems in Context



إن المدير مسؤول عن تطبيق وأداء المعرفة (بيتر دراكر).

#### ● الأهداف التعليمية:

- في نهاية هذا الفصل ستكون قادراً على عمل مايلي:
- تفسير وشرح مفهوم إدارة الأداء.
- التمييز بين إدارة الأداء والثناء على الأداء.
- توضيح المزايا العديدة وعمل حالة لتطبيق نظام إدارة أداء مصمم جيداً.
- التعرف على النتائج المتعددة التي يمكن أن تنشأ من التطبيق والتصميم الضعيف لنظام إدارة الأداء. تؤثر هذه النتائج السلبية على كل الأطراف الموجودة موظفين، ومشرفين، والمنظمة ككل.
- إستيعاب مفهوم نظام المكافأة (التقدير/ الثواب) وعلاقته بنظام إدارة الأداء.
- التمييز بين الأنواع المختلفة لمكافآت الموظفين ربما فيها الأجر، والتعويضات والأدوار الوظيفية.
- وصف الأغراض المتعددة لنظام إدارة الأداء بما فيها الأغراض الإستراتيجية، الإدارية الرسمية التنموية، والرقابة التنظيمية والأغراض الوثائقية.
- وصف وتفسير المعالم الأساسية لنظام إدارة الأداء المثالي.
- تقديم وتوضيح مناقشات مقنعة لتفسير وتدعيم الأسباب التي ينبغي أن تطبقها المنظمة كنظام إدارة أداء بما فيها الأغراض التي تخدمها إدارة الأداء ومخاطر النظام الضعيف في التطبيق.
- ملاحظة العلاقة والصلة بين نظام إدارة الأداء وأنظمة الموارد البشرية الأخرى بما فيها التوظيف والإختيار، التدريب والتطوير، قوة العمل وتخطيطها والمكافآت والأجر.

## 1 مفهوم إدارة الأداء (PM): (PM) Definition of Performance Management

### • تأمل في السيناريو (المشهد) التالي:

سالي مديرة مبيعات في شركة منتجات أدوية كبرى. ستنتهي السنة المالية خلال أسبوع. وهي منشغلة بأعمال نهاية العام بما فيها مراجعة الميزانية التي من المحتمل أن تناط (تقوم) بها للعام التالي، الرد على مكالمات العملاء، والإشراف على مجموعة من عشرة بائعين. إنه وقت عصيب ربما يكون أصعب وقت بالعام. إنها تتلقى مكالمة تليفونية من قسم الموارد البشرية "سالي لم تتلقى تقارير مراجعة الأداء لموظفيك العشرة. إنهم ضروريين قبل نهاية السنة المالية". تفكر سالي "ياإلهي تقارير الأداء هذه ..... يالها من مضيعة للوقت" من وجهة نظر سالي ليس هناك فائدة من القيام بمثل هذه الإستثمارات إنها لا ترى موظفيها في العمل لأنهم دائماً يقوموا بزيارة العملاء. كل ما تعرفه عن أدائهم يكون مبني على أرقام المبيعات، الذي يعتمد أكثر على المنتجات المقدمة (المعرضة) والإقليم الجغرافي الذي يتم تغطيته عن الجهود الفردي وحماس كل بائع. ولا يحدث شيء بالنسبة للمكافآت بدون مراعاة لمعدلاتها إنها أوقات حرجة في منظماتها وتقديرات المرتبات تعتمد على الأقدمية وليس الميزات. لديها أقل من ثلاث أيام لعمل وملء الإستثمارات فماذا ستفعل؟ إنها تقرر أن تتبع أسير الطرق: أن ترضى موظفيها وتعطي كل منهم أعلى التقديرات. بهذه الطريقة تعتقد سالي أن الموظفين سيكونوا سعداء بتقديراتهم ولن تضطر للتعامل مع الشكاوى أو عمل مقابلات تملأ سالي الإستثمارات في أقل من 20 دقيقة وتعود إلى عملها الحقيقي.

هناك شيء خطأ جداً في هذه الصورة الذي يحدث لسوء الحظ كثيراً جداً في العديد من المنظمات. رغم أن قسم الموارد البشرية لسالي يسعى لإدارة الأداء، فهو لا يكون هكذا.

إن إدارة الأداء عملية مستمرة لتحديد، وقياس وتطوير أداء الأفراد والجماعات ووصف الأداء مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. هيا نفكر في المكونين الإثنين الأساسيين للتعريف.

(1) عملية مستمرة: إدارة الأداء مستمرة، إنها تتضمن عملية غير منتهية لتحديد الأهداف، وملاحظة الأداء، وإعطاء وتلقي تدريب وتغذية راجعة مستمرة.

(2) وصف الأهداف الإستراتيجية: تتطلب إدارة الأداء أن يضمن المدير أن أنشطة الموظفين ومخرجاتهم متفقة مع أهداف المنظمة وبالتالي تساعد المنظمة على اكتساب الفرص التنافسية لهذا تخلق إدارة الأداء صلة مباشرة بين أداء الموظف والأهداف التنظيمية وتجعل إسهام الموظفين للمنظمة ثابت.

لاحظ أن عديد من المنظمات لديها ما يسمى "نظام إدارة الأداء" رغم هذا، يجب أن نميز بين إدارة الأداء والثناء على (تقدير) الأداء. النظام الذي يتضمن تقييم الموظفين مرة سنوياً بدون

مجهود مستمر لتقديم تغذية راجعة وتدريب لتحسين الأداء لا يعتبر نظام إدارة أداء. بدلاً من هذا إنه نظام ثناء التقدير (تشجيع) وظيفي. الثناء تقدير (التشجيع) الوظيفي يعتبر مكوناً هاماً لإدارة الأداء وهو الوصف التنظيمي لضعف وقوة الموظف ولهذا يعتبر مكوناً هاماً ولكنه يعتبر فقط جزء من كل أكبر (نظام متكامل أكبر) لأن إدارة الأداء أكثر من مجرد قياس للأداء.

كإيضاح تأمل كيف تحولت ميرال لينتس من نظام على (تقدير) الأداء إلى نظام إدارة الأداء. تعتبر ميرال لينتس أحد أكبر الشركات المالية البارزة الإدارية لها مكاتب في 37 دولة وعملاء مساعدين وأصول تبلغ حوالى 1.6 تريليون دولار أمريكي (<http://ml.com>) كبنك إستشاري إنها ممول بارز للإقراض ومرشد إستراتيجي للإتحادات، الحكومات، الجمعيات والأفراد على مستوى عالمي، مؤخراً بدأت ميرال التحول من إعطاء الموظفين تقييماً واحداً للأداء على مدار العام للتركيز على أحد أهم مبادئ إدارة الأداء. المحادثة والتواصل بين المديرين والموظفين حيث يتم تبادل التغذية الراجعة وتقديم التوجيه والتدريب عند الضرورة. في يناير يحدد المديرين والموظفون الأهداف. تقييم تقارير نصف العام التقدم الذي تم إحرازه تجاه الأهداف وكيفية تداخل خطط التطور الشخصى.

في النهاية، يتضمن تقرير نهاية العام تغذية راجعة (مرتدة) من مصادر عديدة، تقييم التقدم تجاه الأهداف، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى التحسين. يحصل المديرين أيضاً على تدريب مكثف عن كيفية تحديد الأهداف وعمل التقارير بالإضافة يوجد موقع على الكمبيوتر يمكن للمديرين استخدامه للحصول على معلومات عن كل جوانب إدارة الأداء ونظامه. على النقيض مع نظام تقدير الأداء القديم فإن هدف ميرال لينتس لبرنامجها الجديد في إدارة الأداء الذي تم تطبيقه هو كالتالي: "هذا ما هو متوقع منك، كيف سنساعدك في تطورك؟ كيف سنحکم عليك بالنسبة للأجر؟".

كمثال ثانٍ: تأمل في نظام إدارة الأداء للمديرين في شركة سيمنز الألمانية التي توفر: تليفونات محمولة، شبكات كمبيوتر، وتكنولوجيا لاسلكية وتوظف 475.000 شخصاً في 90 دولة ([www.seimens.com](http://www.seimens.com)) في شركة سيمنز تعتمد إدارة الأداء على ثلاث ركائز: تحديد أهداف واضحة يمكن قياسها، تطبيق أعمال محددة وثابتة، وفرض نتائج محددة. ساعدت إدارة الأداء في سيمنز على تغيير عقول وتفكير الأفراد، وتعتبر المنظمة الآن موجهة الأداء يفهم كل مدير أن الأداء جانب هام للعمل في سيمنز، وهذه الفلسفة الإرشادية يتم التواصل بها بطرق عديدة عبر المنظمة.

إدارة الأداء التي لا تفيد تحديد إسهام الموظفين على الأهداف التنظيمية لا تعتبر نظام إدارة أداء حقيقية. عمل صلة محددة بين أداء الموظف وأهدافه والأهداف التنظيمية يخدم أيضاً هدف إيجاد فهم مشترك عما يمكن إنجازه وكيف يمكن إنجازه. هذا واضح جداً بشكل سيئ في

حالة سالي التي ناقشناها سابقاً، من وجهة نظرها، إستثمارات الأداء لم تقدم أي معلومات مفيدة بالنسبة لمساعدة كل من موظفيها للمنظمة. لسوء الحظ حالة سالي شائعة أكثر مما يجب وتم إجراء مسح (بحث) من شركة الاستشارات واطون وايت وأوضح أنه فقط 3 من كل 10 موظفين يعتقدوا أن تقارير أداء شركاتهم ونظامها يساعدهم حقاً على تحسين أدائهم.

**الفصول التالية،** نصف بشكل أفضل التدريب على كيفية تصميم وتطبيق نظام إدارة الأداء. الآن رغم هذا دعنا نقول: إن أنظمة إدارة الأداء المصممة جيداً والمطبقة جيداً تقوم بإسهامات جيدة للمنظمة لهذا، فإن البحث القريب لحوالي 1000 متخصص في إدارة الموارد البشرية في استراليا كشف عن أن 96% من الشركات الإستراتيجية باستمرار تطبق بعض أنواع أنظمة إدارة الأداء. بالمثل: نتائج مسح 278 منظمة، ثلثهم منظمات متعددة الجنسيات من 15 دولة مختلفة أن أشارت أن حوالي 91% من المنظمات تطبق نظام إدارة أداء رسمي. وأيضاً المنظمات ذات نظام إدارة الأداء الرسمي والتنظيمي 51% منها من المحتمل أن يؤدي بشكل أفضل من المنظمات الأخرى في النماذج التي تمثل: النتائج المالية و41% من المحتمل أن تؤدي أفضل من المنظمات الأخرى في النماذج التي تمثل: النتائج الأخرى بما فيها رضا العملاء، إستمرارية الموظفين، وجوانب أخرى هامة. هيا نصف هذه الإسهامات بالتفصيل.

## (2) إسهامات إدارة الأداء: The Performance Management Contribution

هناك مزايا عديدة مرتبطة بتطبيق نظام إدارة الأداء. نظام إدارة الأداء يمكن أن يقدم الإسهامات الهامة التالية:

1. زيادة الدافع والحافز على الأداء: تلقى تغذية راجعة عن أداء الفرد تزيد الدافع للأداء المستقبلي. معرفة كيفية أداء الفرد ونجاحه الماضي يقدم الدافع لإنجازات مستقبلية.
2. زيادة التقدير الذاتي: تلقى تغذية راجعة عن أداء الفرد يشبع حاجة بشرية للإدراك والتقدير في العمل هذا، بدوره من المحتمل أن يزيد التقدير الذاتي.
3. إكتساب المدير رؤية ومعرفة: عن الرؤوسين والمشرفين المباشرين والمديرين الآخرين المسؤولين عن التقدير ليكتسبوا رؤية جديدة عن الشخص الذي يتم تقديره. توضح أهمية معرفة موظفيك التي يجب الاهتمام بها من قبل مركز مستويات الإدارة، فلقد نظمت الحكومة في المملكة المتحدة منظمة لتحديد مستويات الإدارة وجوانب القيادة، وأدركت أن تطوير علاقات منتجة مع الزملاء يؤكد كفاءة للمديرين ([www.management\\_standards.com.unit](http://www.management_standards.com.unit)) وإكتساب رؤية جديدة عن أداء الفرد وشخصيته وبدوره سيساعد المديرين على بناء علاقة أفضل مع هذا الشخص. وأيضاً، يكتسب المشرفون منهم أكثر لإسهام كل فرد للمنظمة ويعتبر هذا مفيداً للمشرفين المباشرين بالإضافة للمشرفين الذين يتغيروا.

4. توضيح وتحديد العمل ومعاييرهِ. وظيفة الشخص الذي يتم تقديره ربما تتحدد وتتضح أكثر. بمعنى آخر يكتسب الموظفون منهم أفضل السلوكيات والنتائج المطلوبة من موقعهم المحدد. يكتسب الموظفون أيضاً فهم أفضل عما هو مطلوب ليصبحوا ذات أداء أفضل (مثل: ما المعايير المحددة التي تحدد النجاح الوظيفي).
5. تحسين الرؤية الذاتية والتطور: من المحتمل أن يطور المشاركون في هذا النظام فهماً أفضل لأنفسهم ونوع أنشطة التطور التي تعتبر ذات قيمة لهم عندما يتقدموا داخل المنظمة. المشاركون في هذا النظام يكتسبوا أيضاً فهماً أفضل لقوتهم في النظام الذي يمكن أن يساعدهم على تحديد مسارهم المستقبلي المهني بشكل أفضل.
6. الأعمال الإدارية تكون أكثر عدالة وملاءمة: تقدم أنظمة إدارة الأداء معلومات صالحة عن الأداء التي يمكن أن تستخدم للأعمال الإدارية مثل: الزيادات (العلاوات) الخاصة، الترقيات والانتقالات. بصفة عامة يساعد نظام إدارة الأداء على ضمان أن المكافآت توزع على أساس عادل بدورها، مثل: هذه القرارات المعتمد على نظام إدارة أداء جيد تؤدي إلى علاقات شخصية جيدة وثقة جيدة بين المشرفين والمرؤوسين مثل: أ، نظام إدارة الأداء الجيد يمكن أن يساعد على الإعتماد على العمر كأساس للقرارات ويعتبر هذا هام خاصة بالنسبة للعمل في الولايات المتحدة، وأوروبا وعديد من الدول الأخرى حول العالم.
7. وضوح الأهداف التنظيمية: تتضح أهداف الوحدة والمنظمة ويفهم الموظفون الصلة بين عمل تفعله ونجاح المنظمة. ويسهم هذا في الإتصال لفاعلية المنظمة والوحدة وعن كيفية ارتباط أهداف المنظمة بالموظفين كما يمكن أن تساعد أنظمة إدارة الأداء على تحسين قبول الموظفين للأهداف الواسعة (مثل: مستوى المنظمة أو الوحدة).
8. زيادة كفاءة الموظفين: إسهام آخر هام هو تحسن أداء الموظفين بالإضافة هناك أساس ثابت لمساعدة الموظفين على أن يصبحوا أكثر نجاحاً بتأسيس خطط تطويرية.
9. هناك حماية أفضل بالقوانين: يمكن أن تساعد البيانات التي يتم تجميعها من خلال إدارة الأداء ونظامها على توثيق التوافق مع القوانين (مثل: أ المعاملة المتساوية بين كل الموظفين بدون إعتبار للنوع والعرق) عندما لا توجد أنظمة إدارة الأداء فمن المحتمل أن توجد التقديرات العرفية للأداء وينتج عنها التعرض أكثر للنقد للمنظمة.
10. المقارنة بشكل أفضل وأكثر بين الأداء الجيد والضعيف للموظف: تسمح أنظمة إدارة الأداء بتحديد أسرع للموظف الجيد والضعيف أيضاً تجبر المشرفين على مواجهة والتعامل مع مشكلات الأداء على أساس وقتي (مثل: أ قبل أن تعقد المشكلة أكثر).
11. تفهم المشرفين عن للأداء بوضوح أكثر: تسمح أنظمة إدارة الأداء للمديرين أن يتصلوا بمرؤوسيههم ويوصلوا لهم أحكامهم على الأداء. لهذا فهناك إعتبار أكبر لكيفية مناقشة

المديرين لتوقعات الأداء وتقديم تغذية مرتدة. كلا من التقييم والتوجيه لأداء الآخرين توضع كجوانب أساسية للمديرين من جانب مركز مستويات الإدارة (B3/B4) [www.management\\_standards.com/unit](http://www.management_standards.com/unit). عندما يمتلك المديرين هذه الكفاءات يتلقى المرؤوسون معلومات مفيدة عن رؤية المشرفين لأدائهم.

12. يُسهل (يمكن) التغيير التنظيمي من تفعيل أنظمة إدارة الأداء: أداة مفيدة لدفع التغيير التنظيمي مثل: أ، إفتراض أن منظمة تقدر أن تغير ثقافتها لإعطاء أولوية أكبر لإنتاج جودة وخدمة العملاء مرة واحدة يتم وجود هذا التغيير التنظيمي الجديد، تستخدم إدارة الأداء لدمج الثقافة التنظيمية مع الأهداف الخاصة بالمنظمة لتجعل التغيير ممكناً. يتم تقديم التدريب للموظفين في المهارة الضرورية ويتم مكافأتهم على الأداء الجيد ليحصلوا على المعرفة والدافع لتحسين جودة المنتج وخدمة العميل هذا بالضبط ما فعلته IBM في الثمانيات من القرن الماضي عندما أرادت أن تركز على رضا العميل بدون مراعاة للوظيفة (مثل: أ محاسبة، برمجة، تصنيع... إلخ) بالنسبة إلى IBM مثل: عديد من المنظمات الأخرى تقدم إدارة الأداء أدوات ودافع للأفراد للتغيير، التي بدورها تساعد على توجيه المنظمة للتغيير إختصاراً من المحتمل أن تؤدي أنظمة إدارة الأداء إلى تغيرات في الثقافة الخاصة بالمنظمة وهناك، نتائج مثل: هذه التغيرات الثقافية يجب التفكير فيها بحرص قبل تطبيق النظام، كما لاحظ رانداى بنتيجون رئيس مجموعة بنتيجون للأداء . الحقيقة أن تغير الثقافة وتعزيزها من خلال السياسات، والممارسات، والمهارات والإجراءات التي يتم تطبيقها وتعزيزها. فالطريقة الوحيدة لتغيير الثقافة أن نغير طريقة أداء الأفراد على الأساس اليومي.

13. تعزيز الرغبة، الحافز، والنية في البقاء بالمنظمة. عندما يرضى الموظفون عن أداء منظماتهم ونظامها فمن المحتمل أن يؤديوا بشكل أفضل ويهتموا بمنظمتهم، ولا يحاولوا أن يتركوا المنظمة. مثل: أ الرضا عن نظام إدارة الأداء من المحتمل أن يجعل الموظفين يشعروا أن المنظمة بها قدر كبير للمعاني الشخصية لهم. بالنسبة للرغبات المتقلبة، الرضا عن نظام إدارة الأداء يدفع الموظفين إلى القول: إنهم من المحتمل ألا يبحثوا عن وظيفة جديدة العام القادم وأنهم لا يفكروا في ترك وظيفتهم الحالية.

يوضح الجدول (1-1) الإسهامات الثلاثة عشر التي حددتها أنظمة إدارة الأداء. بالنسبة لموقف سالي السابق في هذا الفصل. أي من الإسهامات الموضحة في الجدول (1-1) تنتج من النظام المطبق في منظمة سالي؟ مثل: أ هل موظفو سالي متحمسون أكثر للأداء كنتيجة لتطبيق نظام إدارة أدائهم؟ هل زاد تقديرهم الذاتي؟ ماذا عن رؤية سالي وفهمها لإسهامات موظفيها للمنظمة؟ هل منظمة سالي الآن قادرة على مواجهة المشاكل المحتملة؟ لسوء الحظ النظام المطبق

في منظمة سالي لا يعتبر نظام إدارة أداء حقيقي. ولكنه ببساطة إدارة سخيطة مزعجة، فهناك عدم فهم من الكثير إن لم يكن معظمهم للإسهامات الممكنة لنظام إدارة الأداء لا يتم إدراكها. في الحقيقة الأنظمة المطبقة بشكل ضعيف، كما في حالة سالي ومنظمتها لاتقدم إسهامات إيجابية فقط بل يمكن أن تكون أيضاً خطيرة وتؤدي إلى نتائج سلبية عديدة.

### جدول (1-1) إسهامات أنظمة إدارة الأداء

- يزيد الدافع للأداء.
- يزيد تقديرات الذات.
- يكتسب المديرون رؤية (معرفة) عن المرؤوسون.
- تتضح مفاهيم الوظيفة ومعاييرها.
- تتحسن الرؤية الذاتية ويزيد التطور.
- تصبح الأفعال الإدارية أكثر عدالة وملاءمة.
- تتضح الأهداف التنظيمية.
- يصبح الموظفون أكثر كفاءة.
- هناك حماية أفضل من خلال القوانين.
- هناك تمييز أفضل وفي أوقات أكثر بين الأداء الجيد والضعيف.
- تقارير المشرفين عن الأداء يتم تفهمها بوضوح.
- يسهل التغيير التنظيمي.
- يتحسن الدافع، الكفاءة، والرغبة في البقاء بالمنظمة.

## صندوق 1.1

### ماذا تقول CEOs عن إسهامات أنظمة إدارة الأداء؟

تم إجراء دراسة من خلال أبعاد التنمية العالمية (DDI) شركة عالمية في استشارات الموارد البشرية متخصصة في القيادة والإختيار. وجدت أن أنظمة إدارة الأداء تعتبر أداة أساسية تستخدمها المنظمات لترجمة إستراتيجيات العمل إلى نتائج عملية. خاصة، تؤثر أنظمة إدارة الأداء على "الأداء المالي"، الإنتاجية، وجودة الخدمة أو المنتج ورضاء العميل ورضاء الموظف عن العمل، بالإضافة 79% من الدراسات المسحية التي قامت بها CEOs تقول: إن أنظمة إدارة الأداء المطبقة في منظماتهم تدفع وتقود "الأساليب الثقافية التي تزيد الأساسات البشرية لأقصى درجة".

### (3) عيوب ومخاطر أنظمة إدارة الأداء الضعيفة (المطبقة بشكل ضعيف)

#### Disadvantages/ Dangers of Poorly Implemented PM Systems

ماذا يحدث عندما لا تعمل أنظمة إدارة الأداء كما هو مخطط، كما هو حالة سالي ومنظمتها؟ ماهي بعض النتائج السلبية المرتبطة بالجودة الضعيفة والأنظمة المطبقة بشكل ضعيف (الضعيفة)؟ تأمل في القائمة التالية:

1. زيادة الانفصال عن العمل (هجر العمل): لو كانت العملية تُرى على أنها غير عادلة ربما يكتئب الموظفون ويتركوا المنظمة. يمكن أن يتركوها جسمانياً (مثل: الهجر) أو نفسياً (مثل: تقليل المجهود حتى يجد وظيفة أخرى بمكان آخر).
2. استخدام معلومات مضللة (غير صحيحة): لو لم يكن النظام المحدد المستويات موجوداً. فسوف يوجد هناك فرص لتحويل المعلومات عن أداء الموظفين.
3. انخفاض التقدير للذات: ربما يقل تقدير الذات لو تم تقديم التغذية الراجعة بأسلوب غير دقيق وغير ملائم هذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى إستياء الموظف.
4. إهدار المال والوقت: تتكف أنظمة إدارة الأداء أموالاً وقليلاً من الوقت إلى حد ما، تُهدر هذه المصادر عندما يتم تصميم وتطبيق أنظمة ضعيفة.
5. تدمير العلاقات: نتيجة للنظام غير الجيد، فإن العلاقات بين الأفراد المشتركين ربما تتدمر، غالباً بشكل مؤقت.
6. قلة الدافع للأداء: ربما يقلل الدافع لأسباب عديدة بما فيها الشعور بأن الأداء العالي لا يترجم إلى معنى ملموس (مثل: زيادة الأجر) أو غير ملموس مثل: (الإطراء الذاتي) متمثل: أ هذا في مكافآت.
7. عدم الرضا الوظيفي للموظف: عندما ترى أدوات تقييم الأداء على أنها صالحة وعلى أن النظام غير عادل، فمن المحتمل أن يشعر الموظفون بالمستويات المتزايدة للإبتعاد عن الوظيفة وعدم الرضا عنها. نتيجة لهذا فمن المحتمل أن يتشتت وينزعج الموظفون.
8. زيادة المخاطر من رفع الدعاوى (القضايا): والقوانين الكثيرة التكلفة ربما ترغب الأفراد الذي يشعرون بأنهم يتعاملون بشكل غير عادل برفع دعاوى للمطالبة بحقوقهم.
9. المتطلبات غير العادلة (الملائمة): على مصادر الموظفين والمديرين والأنظمة المطبقة بشكل ضعيف لا تقدم الفوائد المقدمة من الأنظمة المطبقة جيداً. رغم هذا فمزالوا يشغلوا وقت المديرين والموظفين مثل: هذه الأنظمة سوف يتم مقاومتها بسبب الإلتزامات وتحديد المصادر (مثل: الوقت) الذي يكون أسوأ أحياناً، ربما يختار المديرين ببساطة أن يتجنبوا النظام ككل وربما يشعر الموظفون بالزيادة من عبء العمل.
10. إختلاف التقديرات والمستويات غير العادلة: كلا من المستويات والتقديرات ربما تختلف بين خارج وداخل الوحدات وتكون أيضاً غير عادلة.



11. ظهور التحيزات والانحرافات: القيم الشخصية والتحيزات والعلاقات من المحتمل أن تحل محل المستويات التنظيمية.

12. نظام تقدير غير واضح: بسبب سوء الإتصال ربما لايعرف الموظفون كيفية إجراء تقديراتهم وكيف يتم ترجمة التقديرات للمكافآت.

يلخص الجدول (2-1) قائمة العيوب والنتائج السلبية الناتجة عن التطبيق الضعيف والمهمل لنظام إدارة الأداء مرة أخرى تأمل منظمة سالي. ماهي بعض النتائج للنظام المطبق بشركتها؟

هيا نفكر في كل من النتائج الموجودة في الجدول (2-1) على سبيل المثال:، هل من المحتمل أن معلومات الأداء المستخدمة تكون خاطئة ومضللة. ماذا عن مخاطر المسألة القانونية؟ ماذا عن الوقت والنقود المستثمرة في جمع وتطبيق وتبليغ البيانات؟ لسوء الحظ تحليل لموقف سالي بالنسبة للنتائج الإيجابية والسلبية الموجودة في جدول (1-1) وجدول (2-1) يؤدي إلى إستنتاج أن هذا النظام من المحتمل أن يضر أكثر مما ينفع. فكر الآن بالنظام المطبق في منطمتك الحالية أو المنظمة التي عملت بها قريباً. ألقى نظرة على الجداول (1-1)، (2-1) أين يتفق النظام أكثر؟ هل يرتبط النظام أكثر ببعض النتائج الإيجابية الموجودة في جدول (1-1) أو مرتبط أكثر ببعض النتائج السلبية الموجودة في جدول (2-1).

أحد أعراض نظام إدارة الأداء هو عمل قرارات مرتبطة بأجور الموظفين (مثل: العلاوات) لعدد من الموظفين. ربما يكون هذا أحد أهم النتائج المتصلة بنظام إدارة الأداء. يقدم الفصل العاشر مناقشة تفصيلية عن كيفية استخدام نظام إدارة الأداء لتحديد المكافآت. رغم هذا سنناقش هنا بعض الملامح الرئيسة لأنظمة المكافآت والمدى المتصل بتخصيص الأنواع المختلفة للمكافآت تعتمد على نظام إدارة الأداء.

## صندوق 1.2

### ماذا يحدث عندما يتم تطبيق إدارة الأداء بشكل ضعيف؟

أحد أمثلة: نظام إدارة الأداء الضعيف يؤدي إلى قضايا بقيمة 1.2 مليون دولار أمريكي ترقى سيدة موظفة مرات عديدة ونجحت في صناعة البناء حتى بدأت تعمل تحت إشراف مدير جديد. قد حددت في قضيتها أنها ترقى فجأة وبلغت المدير الجديد أن الرئيس تجاهلها ولم يعطيها الفرص نفسها والمساندة للتدريب الذي تلقاه زميلها الرجل. بعد 8 أشهر من عدم تلقى تغذية راجعة من مديرها. تم إستدعاؤها للمكتب حيث أخبرها المدير أنها كانت تفشل في العمل ما نتج عنه نقلها وتخفيض مرتبها 20000 دولار أمريكي من مرتبها السنوي. عندما فازت نقيضة التمييز بين الأنواع منحها المحلفون 1.2 مليون دولار تعويضاً لها للضغط العاطفي والأضرار الإقتصادية.

#### جدول (1-2) عيوب مخاطر أنظمة إدارة الأداء الضعيفة

- الإنتقالات والهجر المتزايد.
- إستخدام معلومات خاطئة ومضللة.
- قلة التقدير للذات.
- إهدار المال والوقت.
- تدمير العلاقات.
- قلة الدافع للأداء.
- عدم الرضا الوظيفي للموظفين.
- زيادة مخاطر رفع الدعاوى القضائية.
- متطلبات غير عادلة لمصادر الموظفين والمديرين.
- إختلاف التقديرات والمستويات غير العادلة.
- ظهور التحيزات والإنحرافات.
- نظام تقدير غير واضح.

#### 4) تعريف أنظمة المكافأة: Definition of Reward Systems

يُشاد عادة لمكافآت وأجور الموظفين بالعائدات الملموسة المشتملة على الأجور النقدية (مثل: الأجر الأساس، تكلفة المعيشة ومزايا الدفع، الحوافز قصيرة الأجل، والحوافز طويلة الأجل) والفوائد مثل: (تأمين الدخل، العمل، والسماح بالإجازات) رغم هذا يتلقى الموظفون أيضاً عوائد غير ملموسة يُشار إليها أيضاً بالعائدات المتبادلة التي تشتمل على الإطراء، الأمن الوظيفي، العمل الجاد، والفرص التعليمية. نظام المكافأة هو مجموعة من الميكانزمات للإسهام في العوائد الملموسة وغير الملموسة كجزء من العلاقات الوظيفية.

يجب ملاحظة أنه ليس كل أنواع العائدات مرتبطة بشكل مباشر بنظام إدارة الأداء. هذا هو الحال لأنه ليس كل الأنواع من العوائد محددة في الأداء. على سبيل المثال: بعض المحددات مؤسسه بشكل ضئيل كفرض على الأداء. الأنواع المختلفة للعوائد محددة تالياً:

#### الأجر الأساسي: Base Pay

يُعطى الأجر الأساسي للموظف في مقابل العمل الذي يؤديه والأجر الأساسي يشتمل عادة على مجموعة من القيم، يركز على الوظيفة والواجبات التي يتم تأديتها وليس الإسهام الفردي.