

أنظمة إدارة الأداء

Performance management systems

الدكتور: داود محمد
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم الإدارة الصحية

محاور المحاضرة

- **مفهوم وأهمية إدارة الأداء** – تعریف أنظمة الأداء، دورها في تحسين الكفاءة التنظيمية، وتأثيرها على الأفراد والمؤسسات.
- **عناصر نظام إدارة الأداء** – يشمل تحديد الأهداف، التقييم، التغذية الراجعة، والتحفيز كجزء من دورة إدارة الأداء.
- **طرق وأساليب قياس الأداء** – النماذج المستخدمة لقياس الأداء، مثل مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs وتقدير 360 درجة.
- **تحسين وتطوير أنظمة الأداء** – استراتيجيات التحسين المستمر لأنظمة الأداء، ودور التكنولوجيا في أتمتها وتحليل الأداء.
- **التحديات والمشكلات في أنظمة الأداء** – العقبات الشائعة مثل التحيز في التقييم، ضعف وضوح الأهداف، وتأثير الثقافة التنظيمية.

المخرجات المتوقعة

بنهاية هذه المحاضرة، سيكون المشاركون قادرين على:

1. فهم مفهوم إدارة الأداء وأهميته في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين إنتاجية الأفراد.
2. تحليل عناصر نظام إدارة الأداء ومعرفة كيفية تطبيقه داخل المؤسسات بكفاءة.
3. تطبيق أساليب قياس الأداء باستخدام أدوات وتقنيات مناسبة مثل مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs والتقييمات المتعددة المصادر.
4. تحديد التحديات الشائعة في أنظمة الأداء ووضع استراتيجيات لمعالجتها بطرق عملية وعلمية.
5. اقتراح تحسينات فعالة لتطوير أنظمة الأداء من خلال التغذية الراجعة المستمرة، والتحفيز، واستخدام التكنولوجيا الحديثة.

ما هي إدارة الأداء؟

ما تعرفك لإدارة الأداء؟

معظمنا يربط بين إدارة الأداء ومفاهيم أخرى مثل :

- تقييم الأداء
- الأجر المرتبط بالأداء
- الأهداف والغايات
- التحفيز والتدريب

غير أن إدارة الأداء هي أكثر من هذا بكثير

ما هي إدارة الأداء؟

إدارة الأداء هي مسألة تتعلق بالحصول على نتائج . وهي تهتم باستخراج أفضل ما في الأشخاص ، ومساعدتهم على الوصول الى أقصى طاقتهم وإمكاناتهم .

إنها وسيلة لتحقيق رؤية مشتركة لأهداف المدير وغايات المؤسسة . وهي تعني بمساعدة الأشخاص وفريق العمل على الوصول الى أقصى طاقة لهم . وإدراك دورهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

مقدمة إلى أنظمة الأداء

أنظمة الأداء هي مجموعة من العمليات والاستراتيجيات المستخدمة لتقدير وتحسين الأداء على مستوى الأفراد والفرق والمنظمات. تعتمد على منهجيات علمية لقياس الأداء وربطه بالأهداف الاستراتيجية.



أهداف أنظمة الأداء



- ▷ تحقيق الأهداف التنظيمية: توجيه الجهود لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- ▷ رفع كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية: تحسين أداء الأفراد عبر التوجيه والتطوير المستمر.
- ▷ تعزيز الشفافية والمساءلة: ضمان التقييم الموضوعي والبني على معايير محددة.
- ▷ تحسين عملية اتخاذ القرار: توفير بيانات دقيقة لدعم الإدارة الفعالة.

عناصر أنظمة الأداء الفعالة



- ▷ الرؤية والأهداف الاستراتيجية: تحديد التوجه العام.
- ▷ مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs: قياس الإنجاز بطرق كمية ونوعية.
- ▷ طرق القياس والتقييم: أدوات تحليل الأداء الفعلي.
- ▷ التغذية الراجعة والتطوير المستمر: تحسين الأداء بناءً على نتائج التقييمات.

تصنيفات أنظمة الأداء



- ▷ الأداء الفردي: تقييم الموظف وفقاً للكفاءات والمؤشرات السلوكية.
- ▷ الأداء الجماعي: قياس مستوى التعاون والتكامل بين الفرق.
- ▷ الأداء التنظيمي: تحليل كفاءة العمليات وتحقيق الأهداف المؤسسية.

أدوات قياس الأداء الحديثة

- ▷ التقييم الذاتي: تعزيز الوعي الذاتي بالأداء.
- ▷ التقييم متعدد الزوايا 360 Feedback: جمع آراء شاملة من عدة مصادر.
- ▷ نظم معلومات الأداء: استخدام البرمجيات المتقدمة لتحليل الأداء.
- ▷ تحليل البيانات والتعلم الآلي: استخدام الذكاء الاصطناعي في التقييمات التنبؤية.

استراتيجيات تحسين الأداء

- ▷ تطوير القدرات: تقديم برامج تدريبية متقدمة.
- ▷ وضع أهداف ذكية SMART Goals تحديد أهداف محددة، قابلة للقياس، واقعية، ومحدة زمنياً.
- ▷ تحفيز الموظفين: توفير حوافز مالية ومعنوية لتعزيز الأداء.
- ▷ إدارة الأداء المستمرة: توفير ملاحظات منتظمة بدلاً من التقييم السنوي فقط.

تحولات في إدارة الأداء

تغيرت النظرة لإدارة الأداء خلال السنوات الأخيرة ، وقد تم الآن إدراك أن تحسين أداء الأشخاص وفرق العمل سوف يسهم في النتائج النهائية:

تحولات في إدارة الأداء	
الى	من
عملية مستمرة	حدث سنوي
التقييم والتطوير	مجرد التقييم
تقييم محدد للسلوك	تقييم سطحي للشخصية
ارتباط وثيق بخطة العمل	ارتباط هش بدورة العمل
أهداف محددة	أهداف سطحية

أسباب تدفعك لاكتساب مهارات تطوير الأداء

إذا أردت ثلاثة أسباب جيدة فقط لتطوير معرفتك وأسلوبك في إدارة الأداء،
فتذكر أن إدارة الأداء سوف تساعد على :

1. تحسين أداء الأفراد وفرق العمل والأداء التنظيمي ✓
- ✓ 2. تحفيز وتطوير وإطلاق طاقات وإمكانيات الموظفين
- ✓ 3. نجاحك في دورك كمدير للأداء

الوصول الى قلب المؤسسة

ادارة الأداء يجعلك تصل الى قلب المؤسسة ، ويجب أن تعكس وتدعم ثقافة وإستراتيجية وأسلوب المؤسسة .

► إنها الطريقة التي توصل بها الى الموظفين :

- ✓ ما هو متوقع منهم
- ✓ ما الذي سيكافئون عليه
- ✓ كيف يجب عليهم أن يحققوا نتائج
- ✓ ما النتائج التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها على مستوى العمل ككل

أسلوب ثابت

الإدارة الفعالة للأداء تتطلب أسلوباً ثابتاً فيما يتعلق بالأشياء التالية :

- القيادة
- الطريقة التي تتم بها معاملة الأشخاص
- الطريقة التي تعمل بها فرق العمل
- أنظمة إدارة الأداء المستخدمة
- ثقافة و هدف وإستراتيجية المؤسسة
- فهل هذا الأسلوب الذي تتبعه مؤسستك .

أسلوب غير ثابت

عدم الثبات يمكن أن يؤدي إلى مشكلات مثل :

- عدم وضوح الاتجاه ، قيم ضعيفة ، ثقافة تتعلق بالأداء الضعيف
- أهداف غامضة وغير منصفة
- تقييمات ومراجعات أداء متغيرة وغير عادلة تؤدي إلى ضعف في تحسين الأداء والتحفيز
- استعداد غير ملائم للتدريب والتطوير
- سوء التواصل الراجع إلى البيروقراطية

أم أن هذا هو الأسلوب الذي تتبعه مؤسستك ؟

أفترض أن هناك شركة مبيعات تقوم بعمل برنامج شامل للتدريب على خدمة العملاء ، وذلك إدراكاً منها أن خدمة العملاء هي مسألة حيوية للاحتفاظ بميزة تنافسية ، غير أن التقييمات التي تتلقاها الشركة من العملاء ، توضح أنه ليس هناك إلا تحسين بسيط

هذا لأن الأهداف والحوافز داخل الشركة كانت تعتمد على حجم المبيعات وليس على الخدمة ، ولذلك فسيركز الأشخاص مجهوداتهم دائمًا على جوانب العمل التي يحصلون على مكافآت عليها

نظام المكافآت يحتاج إلى تعديله بحث يعكس التأكيد على الخدمة ويكون هناك إدراك لإسهام كل أفراد

افترض أن هناك مؤسسة تدافع عن فكرة منح السلطة للموظفين ، وتفويض المسؤوليات إليهم ، ولكنها تفشل في تنفيذ هذه الطريقة الجديدة .

أسلوب الإدارة في قمة المؤسسة لم يتغير وبقى استبدادياً .

لا يتم التساهل مع ارتكاب الأخطاء وأخذ المخاطرة .

لا يتم منح الموظفين المهارات الضرورية للتكيف بنجاح مع الأسلوب الجديد .

لكي ي عمل هذا الأسلوب بنجاح ، فإن منح السلطة للموظفين يتطلب ثقة الإدارة العليا ، والتدريب والتعلم ، ومنظوراً جديداً فيما يتعلق بالحوافز والكافآت .



خلق إحساس بالأهمية

لكي تعمل إدارة جيداً ، تحتاج المؤسسة الى امتلاك صورة واضحة للغاية التي يسعون لبلوغها . وهذا يعني أن عليها أن توصل الى الموظفين هدفها وإستراتيجيتها والقيم التي تتمسك بها ، وكذلك معايير السلوك التي تتوقعها منهم . وإذا كانت المؤسسة لديها رؤية واضحة بشأن هذه القضايا ، فإنها تستطيع توصيلها الى الموظفين من خلال الأنظمة التي تستخدمها لإدارة الأداء

التحالف من أجل النجاح

أسلوب إدارة الأداء الجيد في تخطيشه وتطبيقه يمكنه أن يحقق هذا الإحساس بالأهمية من خلال توفير :

- رؤية واضحة للأهداف الكلية للمؤسسة
- إطار عمل لربط الإستراتيجيات والأولويات بالوظائف والمهام
- وضوح أكبر بشأن متطلبات كل وظيفة والدعم الذي يقدم للموظفين
- تقدير للنجاح وتقدير منظم
- أساس واضح للترقيات
- إطار عمل للتطوير والتحسين

القيادة من أجل الأداء



القيادة مسألة حاسمة لتحقيق أداء عال ، أيًّا كان عملك أو مجال مسؤوليتك . وهي أيضاً شيء أساسي في مساعدة الآخرين على الطموح إلى مستويات عالية من الأداء لأنفسهم وللمؤسسة ، وعلى الوصول إلى تلك المستويات .

ما يقوله المديرون

القيادة هي:

”امتلاك هدف واضح ، وتوصيله الى الآخرين ، واعطاوهم المجال للتطور ”

” القدرة على اجتذاب الآخرين ، وتوليد الالتزام والحماسة بداخلهم ”

” وضع أهداف استراتيجية ، والإبداع في مساعدة الآخرين على تحقيق هذه أهداف ”

” أن تكون شخصاً مسؤولاً وموثوقاً به ، وأن تضمن تحقيق الربحية المالية والنجاح ”

القيادة من أجل الأداء

أحد أكثر أساليب الإدارة شيوعاً هو القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية ، والتي وضعها جيمس ماكريجور بيرنز .

القيادة التحويلية	القيادة الإجرائية
وضع رؤية بعيدة المدى	توضيح الأهداف والغايات من أجل الحصول على نتائج فورية
خلق مناخ من الثقة	وضع هياكل وعمليات للتحكم
منح الموظفين السلطة للسيطرة على أنفسهم وإدارة حل المشكلات	حل المشكلات
تغيير الموقف الحالي	الحفاظ على الموقف الحالي وتحسينه
تدريب الموظفين وتطويرهم	الخطيط والتنظيم والتحكم
تحدي ثقافة المؤسسة وتغييرها	حماية ثقافة المؤسسة والدفاع عنها
القوى تأتي من التأثير على شبكة من العلاقات	القوة من المنصب والسلطة داخل المؤسسة

تحليل مدى كفاءتك

القيادة من أجل تطلب منك أن تدرك جوانب كل من القيادة الإجرائية والتحويلية ، وذلك حتى تخرج أفضل ما في موظفيك . والاستبيان التالي سوف يساعدك على تقييم مدى كفاءتك في القيادة ، يمكنك أيضاً أن تعطيه لأشخاص آخرين ؛ لكي تدرك المزيد عن مفهومهم عن أسلوبك في الإدارة .

من فضلك حدد إلى أي مدى تتطبق كل جملة من الجمل الواردة في الصفحة التالية عليك . فكر في كل منها ، وقيم نفسك طبقاً للمقياس التالي الذي يشمل على 5 نقاط بحيث :

5 = دائماً

4 = غالباً

3 = أحياناً

2 = نادراً

1 = أبداً

تحليل مدى كفاءتك

5	4	3	2	1	تسنّع إلى الآخرين باهتمام	.1
5	4	3	2	1	تعطي الموظفين المسئولية عن المهام والمشروعات	.2
5	4	3	2	1	تحدي القواعد والتقاليد داخل المؤسسة	.3
5	4	3	2	1	لديك رؤية واضحة بخصوص الفريق	.4
5	4	3	2	1	لديك تصور واضح لنقاط قوتك ونقاط ضعفك	.5
5	4	3	2	1	تشجع على تلقى الأفكار من الفريق	.6
5	4	3	2	1	تظهر الثقة للآخرين	.7
5	4	3	2	1	تتوقع تغير الظروف وتتكيف مع ذلك	.8
5	4	3	2	1	توصل رؤيتك وأفكارك إلى الآخرين بوضوح	.9
5	4	3	2	1	تقضي وقتاً في تحديث معلوماتك واكتساب مهارات جديدة	.10
5	4	3	2	1	تحفز وتشجع الآخرين	.11
5	4	3	2	1	توفر التدريب لتمكن الموظفين من العمل بفعالية	.12
5	4	3	2	1	تساعد الآخرين على اداة التغيير	.13
5	4	3	2	1	تظهر مستوىً عالياً من الالتزام في العمل	.14

حساب النقاط في الاستبيان

النقاط الخاصة بالقيادة التي يشتمل عليها هذا الاستبيان تغطي المهارات والسلوكيات المرتبطة بالقيادة الحديثة ويمكن تصنيفها طبقاً للفئات التالية :

العمود 1 الاستماع	العمود 2 منح السلطة	العمود 3 التكيف	العمود 4 تحقيق النتائج	العمود 5 فهم الذات
نقطة العمود 1	نقطة العمود 1	نقطة العمود 1	نقطة العمود 1	نقطة العمود 1
0	0	0	0	0
5	4	3	2	1
10	9	8	7	6
15	14	13	12	11
20	19	18	17	16
المجموع	المجموع	المجموع	المجموع	المجموع

مهارات وسلوكيات القيادة

القيادة من أجل الأداء تعني أنه يتبع عليك أن :

تستمع إلى الآخرين حتى تفهم أفكارهم ومخاوفهم وطموحاتهم

تمناح السلطة للأخرين عن طريق إعطائهم المسئولية المدعومة بالثقة والتدريب والمساندة

تتكيف مع المواقف المتغيرة وتكون مستعداً على الدوام للاستماع إلى الأفكار الجديدة وتطبيقها

تحقق نتائج عالية الجودة عن طريق وضع أهداف وغايات واضحة ترتبط بالنتائج النهائية

تفهم ذاتك وهذا لأنك كلما استطعت أن تفهم ذاتك أكثر وما لك من تأثير على الآخرين ، أصبح من

السهل عليك أن تدير ذاتك ، وأن تعدل أسلوبك بحيث تخرج أفضل ما في الآخرين

مناخ العمل



مناخ العمل هو ببساطة طريقة لوصف كيف يبدو العمل ككل لهؤلاء الذين يعملون فيه . وهو يتأثر بالعلاقات بين الأشخاص ، وطريقة توزيع المسؤوليات ، وطريقة إدارة التواصل ، وكيفية اتخاذ القرارات ، والبيئة المادية التي يتم فيها العمل .

هل مناخ فريقك مشمساً أم عاصفاً

العاصف

المشمس

يشعر الموظفون بأنهم مقيدون

يسمح للموظفين بأخذ المبادرة

يوجد خلاف بين أعضاء الفريق ، مع نقص تقديرهم
لبعضهم البعض

يفهم العمل الجماعي

لدى الموظفين فهم محدود لدورهم

يفهم الموظفون إسهامهم

هناك أهداف متضاربة ورسائل مختلفة

هناك اتجاه واضح وتواصل جيد

العمل ليس موزعاً بالتساوي بين أفراد الفريق

حمل العمل موزع بالتساوي ، مع وضع مهارات وقدرات
الموظفين في الاعتبار

هناك فهم محدود لما يحفز أفراد الفريق

مهارات وقدرات أعضاء الفريق يتم تقديرها إلى جانب
معرفة ما يحفزهم

بيئة العمل المادية تحول دون الأداء الجيد

بيئة العمل المادية تشجع على الأداء الجيد

تلخيصات من أجل تحسين مناخ العمل

إذا أردت أن تحسن المناخ داخل فريقك :

تواصل مع أفراد فريقك بانتظام ، حاول معرفة ما الذي يعجبهم في عملهم، وما هي طموحاتهم

اعمل على ايجاد رؤية مشتركة بحيث يعرف الجميع الهدف الذي يسعون لتحقيقه

اعمل على تحسين بيئة العمل المادية ، فالتغيرات الإيجابية في هذا الصدد يمكن أن يكون لها أثر حقيقي على الروح المعنوية داخل الفريق

استخدم الأفكار التي تحصل عليها من الفريق لكي تدخل تحسينات على الطريقة التي ت عملون بها جميعاً

استغل نقاط القوة في افراد الفريق ، وضع اعتبارات مهاراتهم وقدراتهم وطموحاتهم ، وقم بتوزيع المهام عليهم لذلك

إدارة أدائك الخاص

لكي تدير أداء الآخرين فأنت بحاجة لأن :

تكون مدركاً لتأثيرك على الآخرين

تكون واضحاً بشأن أولوياتك

تدير مستويات توترك

” مهمتك الأولى والأخيرة كقائد لفريق العمل
هي أن تسيطر على طاقتك الخاصة ، ثم بعد
ذلك تساعد على التنسيق بين طاقات
الآخرين من حولك

بيتر إف .دركر

فهم تأثيرك على الآخرين

حتى تفهم تأثيرك على الآخرين :

- احصل على تقييم من أصدقائك وزملائك
- استخدم استبياناً تحصل من خلاله على تقييم شامل من الآخرين
- قم بتحليل نقاط قوتك ونقاط ضعفك ، قم بمقارنتها ب تلك الخاصة بالقادة الناجحين الآخرين داخل المؤسسة .
- حاول أن تجد معلماً يستطيع مساعدتك على فهم ذاتك
- اسأل نفسك ما هو الانطباع الذي يمكن أن تعطيه أنت ومكتبك لشخص غريب تماماً من خلال هذه العملية من التقييم والتأمل ، فكر في :
 - الانطباع الذي ترغب في أن تعطيه للآخرين
 - الكيفية التي يمكنك بها أن تعدل أو تكيف أسلوبك حتى تخرج أفضل ما فيك وفي الآخرين

مهارات إدارة الأداء: تفويض المهام

هذه هي بعض من القضايا التي تفسر سبب عدم قيام المديرين بتفويض المهام لآخرين

- لماذا لا يقوم المديرين بتفويض المهام لآخرين ؟
- كيف تفويض المهام بفعالية ؟
- ما أنواع المهام التي يمكنك تفويضها ؟
- كيف يمكنك ضمان أن هذه المهام سيتم إنجازها طبقاً لمعايير المرتفعة ؟
- هل من الأسرع أن تنجز هذه المهام بنفسك ؟
- هل يتسم موظفوك بالبراعة والكفاءة ؟
- هل فريق العمل التابع لك شديد الانشغال بالفعل .
- ما الذي ستفعله إذا قمت بتفويض كل المهام لآخرين .

تفويض المهام

عملية من خمس خطوات

هذه العملية التي تشمل على خمس خطوات من أجل التخطيط لتفويض المهام سوف تعطيك طريقة إنجاز العمل ، وكذلك لتطوير الموظفين وتحفيزهم على التواصل إلى أفكار جديدة . وهذه بدوره سوف يولد مزيداً من الثقة داخل الفريق يؤدي إلى مناخ من النجاح .

مراجعة التقدم

5

تهيئة المناخ

4

وضع نظام للمراقبة

3

تحليل الشخص

2

تحليل المهمة

1

تفويض المهام

الخطوة 1 : تحليل المهمة



حدد المهام من غير المحتمل أن تعمل على إتمامها كلها بنفسك ، وقم بتفويض جزء منها أو بتفويضها جميراً .

هل هناك أي مشروعات بعيدة المدى يمكنك تفويضها فيما لا تزال هذه المشروعات في مرحلة التطوير ؟

هل المهمة ستزداد الشخص الذي تفوض إليه بشكل من اشكال التحدي ، أنك فقط تفوض مهام لا تتطلب التفويض بالفعل ؟

من أيضاً سوف تحتاج إلى إخباره إذا كنت ستفوض مهمة تتضمن أشخاصاً آخرين ؟

كيف يمكنك أن تضمن أن الشخص الذي فوضت إليه المهمة سوف يمتلك القدر المناسب من السلطة والمسؤولية إنجاز المهمة . هل يمكنك أن تربط بين تفويض المهام والتدريب والتطوير ؟

الخطوة 2 : تحليل الشخص

- من أهم أعضاء الفريق المناسبين أكثر من غيرهم لتفويض إليهم المهمة؟
- ما العمل المخصص لهم؟ هل لديهم المصادر والمعرفة والمهارات الازمة لإنجاز المهمة؟
- هل تتناسب هذه المهمة مع العمل الذي يؤدونه بالفعل؟
- ما الفائدة التي ستعود عليهم من أداء هذه المهمة؟ هل ستساعدهم على التطور أو تمدهم برأية أكبر أو توفر لهم فرصة للتدريب؟

حاول أن تمدد طاقات هؤلاء الأشخاص إلى أقصى حد ممكن ، ولكن بدون أن تنهكهم تماماً . إن التحديات التي توفرها تفويض المهام يمكن أن تكون محفزة ، ولكن إذا تم التعامل معها بشكل سيء يمكن أن تكون سبباً للتوتر

الخطوة 3 : وضع نظام للمراقبة

- قم بإشراك الشخص الذي ستفوض له المهمة في وضع نظام المراقبة
- اتفقاً على الأهداف والغايات المراد تحقيقها من وراء هذه المهمة
- ربما تحتاج إلى تقسيم المهمة إلى مراحل أو مهام فرعية
- كلا الطرفين بحاجة إلى الوضوح بشأن ما ، وما لا ، يتم تفويضه
- حدد معايير واضحة للنجاح بحيث يعرف كل منكما ما هي معايير الجودة المطلوبة ، وكيف يجب أن تبدو النتيجة النهائية
- اتفقاً على أوقات معينة لمراجعة التقدم ، وهذا سوف يختلف طبقاً للمهمة ولمدى ما يتحلى به الشخص من ثقة بالنفس

تفويض المهام

الخطوة 4: تهيئة المناخ لتفويض المهام

- استمع الى أفكار التي يقدمها لك الشخص الذي تفوض له المهمة ، فغالباً ما سيكون لديه منظور جديد للموقف .
- حافظ على قنوات الاتصال مفتوحة بينكما في كل الأوقات ، وبالتالي يستطيع الرجوع إليك إذا صادفته أي مشكلات
- امتدح مجهوداته وامنحه التقييم على طول الطريق ، وبالتالي يشعر بالتقدير ، وتأكد من أن ينسب إليه الفضل عندما يقوم بإنجاز العمل المطلوب
- لا تتدخل في عمله بين فترات مراجعة الأداء ، فأنت بحاجة الى بناء الثقة بينكما وإظهار أنك تستطيع منحه السلطة
- قم بتهيئة فرص لتدريبه وتطويره عند الضرورة ، وبالتالي تصبح لديه المهارات والقدرات الالزمة لإتمام المهمة

تفويض المهام

الخطوة 5 : مراجعة التقدم

- راجع بانتظام التقدم الذي يحرزه الشخص في إنجاز المهمة
- قم بإعطائه الدعم والإرشاد
- اطرح عليه أسئلة دقيقة لمساعدته على التفكير في حلول للمشكلات بدلاً من تزويده بكل الإجابات والحلول
- عندما يتم إنجاز المهمة ، راجع التقدم الذي تم إحرازه في مقابل معايير النجاح التي تم وضعها سلفاً
- راجع ما تعلمته ، وحدد أي مهارات وقدرات جديدة اكتسبتها ، وأي أهداف جديدة للتعلم في المستقبل
- اطلب منه تقييماً لدورك أنت ، وانظر إن كان هناك أي شيء آخر يمكنك فعله في المستقبل لتحسين من مهاراتك في تفويض المهام

التدريب هو مساعدة الأفراد أو فرق العمل على التطور وعلى الوصول إلى أقصى طاقة لهم . وعادة ما يكون التدريب أثناء العمل ، فربما تكون هناك مهمة تحتاج ، باعتبارك المدير ، إلى تفويضها ، أو مهمة تعلم عليها في الوقت الحالي ومن الممكن أن تمثل فرصة تعلم لشخص آخر . وربما تكون هناك مهمة تلوح في الأفق في المستقبل ، كمشروع أو عرض تدريسي ، ويمكن أن توفر تحدياً لأحد أفراد فريقك .

ومن المهم أيضاً أن تركز على الأشخاص الذين ترغب في تدريبهم :

- ما الذي يحتاجون إلى فعله من أجل مزيد من التطور ؟
- هل هناك فجوة معينة في أدائهم ؟
- هل هناك شيء يجيدون فعله بحيث يمكن الاعتماد عليه كنقطة انطلاق ؟

تحقيق التوافق بين احتياجات المدير واحتياجات الشخص الذي يتم تدريبيه يتطلب خطة دقيقة . ويمكن الاتفاق على هذه الخطة ووضعها أثناء جلسة التدريب المبدئية .

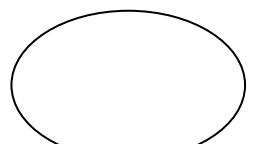


مهارات التدريب

التدريب يتطلب من المديرين استخدام مجموعة كبيرة من المهارات ، فهم بحاجة الى ادراك :
أسلوبهم الخاص وتأثيرهم على الأفراد الذين يقومون بتدريبهم
أسلوب واحتياجات هؤلاء الأفراد مما يعني التفكير في :

- احتياجاتهم في مجال التطوير
- أفضل طريقة يتعلمون بها
- العقبات والمشكلات المحتملة

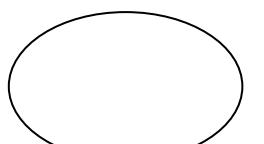
وبالإضافة الى ذلك ، يحتاج المديرون الى إتقان ثلاثة مهارات أساسية حتى يتمكنوا من تدريب موظفيهم بفعالية . وهذه المهارات هي :



3. التقييم



2. طرح الأسئلة



1. الاستماع

مهارات التدريب : الاستماع

انظر الى المتدرب واستخدم الاتصال الجيد بالعين ولغة الجسد المفتوحة ، حتى تظهر له أنك تستمتع
إليه

المقاطعات : تجنب المقاطعات وبالتالي يمكنك أن تمنحه 100% من اهتمامك
لخص له الأمر بالانتظام حتى تصبح لديك رؤية واضحة بشأن ما اتفقتما عليه ، والكيفية التي
ستتقىدما بها في مشروع التدريب

الوقت : وفر ما يكفي من الوقت ، فالتدريب يتطلب جلسات منتظمة لمراقبة ومراجعة التقدم
شجع المتدرب على الكلام والتوصل الى خيارات وأفكار لدفع المشروع الى الأمام
اعمل على إيجاد بيئة من الثقة يستطيع فيها المتدرب الشعور بالحرية في أن يكون له إسهام مميز ، وأن
يطرح أسئلة يعرف أنه سيتم التعامل معها بطريقة موضوعية ومشجعة

مهارات التدريب : الاستماع

أثناء عملية التدريب ، أنت بحاجة الى أن تستمتع ، ليس فقط الى الآراء والأفكار المقدمة ، ولكن أيضاً الى المشاعر الأحساس التي يتم التعبير عنها ، والى نواياه ومدى التزامه تجاه القضية التي يتم العمل عليها .

والاستماع الى الأفكار يتطلب :

- الاستماع الى كل كلمات التي تصدر عنه ، فنحن غالباً ما تستمع للآخرين بطريقة انتقائية ، ونركز على القضايا التي تهمنا بشكل كبير
- التعرف على البيانات التي جمعها المتدرب وقام باستخدامها
- فهم أسلوب ومنطق المتدرب في حل القضية
- التخلص باستخدام نفس كلمات المتدرب لكي تعكس أفكاره وآرائه

مهارات التدريب : الاستماع

والاستماع الى المشاعر يتطلب :

- الاستماع الى الطريقة التي يقوم بها المتدرب أفكاره
- مسألة نفسك :

- هل نبرة صوته واثقة أم قلقة ؟

- هل لغة جسده إيجابية منفتحة أم دفاعية ومنغلقة ؟

- هل اتصاله بالعين واضح و مباشر أم يميل الى المراوغة والهرب ؟

- هل إيقاعه سريع أم بطيء ومتعدد ؟

والاستماع الى النوايا يتطلب :

- الاستماع الى ما ينوي المتدرب فعله بخصوص الموقف
- تحديد استنتاجاته وآرائه بشأن
- التعرف على ما يريده
- قياس مستوى التزامه

ومن هنا ، الاستماع الجيد يتطلب منك أن تستمع بكل حواسك.

مهارات التدريب : طرح الأسئلة

طرح الأسئلة هو جانب مهم من جوانب التدريب . ويمكن استخدام الأسئلة بغرض :

- مساعدة المتدرب على التوصل الى أفكار
- استكشاف كل الخيارات المتاحة
- تشجيع المتدرب على التفكير في حل لكل المشكلات
- مساعدة المتدرب على تحمل مسؤولية مشروع التدريب
- تحفيز المتدرب بشكل أكبر ، لأنه يدرك أن لديه القدرة على إتمام المهمة

مهارات التدريب : طرح الأسئلة

نحن غالباً ما نركز على الأخطاء أو الأشياء التي لا تعمل بنجاح من خلال أسئلة مثل :

- ما مشكلتك ؟
- منذ متى تعاني منها ؟ ومن الملام ؟
- لماذا لم تقم بحلها ؟ وما الذي ستفعله حيالها ؟
- ولكن الأكثر إيجابية بشكل كبير هو أن نركز على النتائج وعلى ما يمكن تحقيقه ، وذلك من خلال أسئلة مثل :
- ما الذي تريده ؟
- كيف ستعرف أنك قد حققته ؟
- ما الذي ستعمل على تحسينه أيضاً ؟
- ما المصادر التي لديك بالفعل ؟
- هل هناك شيء مماثل نجحت فيه بالفعل ؟
- ما الخطوة التالية ؟

مهارات التدريب : نموذج لطرح الأسئلة

النموذج التالي هو أسلوب للتدريب يعتمد على طرح الأسئلة الإيجابية . وهذا النموذج يرشد المدرب إلى توجيه أسئلة للمتدربين بخصوص :

الأهداف هل لديهم رؤية واضحة لما يريدون تحقيقه ؟

الواقع هل قاموا بوضع أي أهداف فرعية على طول الطريق ؟

الخيارات هل الأهداف واقعية ويمكن قياس التقدم في تحقيقها ؟

التصميم ما مقدار ما أحرزه من تقدم في المشروع حتى الآن ؟

الواقع ما الذي يساعد على تقدم العملية وما الذي يعوق هذا التقدم ؟

الخيارات هل هناك من يستطيعون التعلم منه ؟

التصميم ما الخيارات المتاحة ؟

التصميم هل هناك أية احتمالات أخرى ؟

التصميم ما الخيار المناسب أكثر من غيره ؟

التصميم ما مستوى التزامهم ؟

إذا كان التزام ضعيفاً ، فهل الفضل لهم تركيز طاقتهم على شيء آخر ؟

التصميم وما النتائج التي ستترتب على ذلك ؟

مهارات التدريب : إعطاء التقييم

التقييم مسألة أساسية خلال عملية التدريب لكل من المدرب والمتدرب . فالمدرب سوف يستفيد من التقييم الذي يتلقاه بخصوص دوره ، والمتدرب سوف يطلب التقييم ليعرف مدى تقدمه ، وما يؤديه بشكل جيد ، وأي الجوانب يمكنه تحسينها . وفيما يلي طريقة مفيدة للنظر الى التقييم من خلال مراعاة نقاط محددة :

التوازن يجب أن تضمن التقييم العناصر الإيجابية وكذلك التفكير في الجوانب التي يمكن تحسينها .

الملاحظة يجب أن يبني التقييم على ملاحظة الأفعال ، مع التركيز على السلوك وليس الشخصية .

تقبل التقييم يجب على كلا الطرفين أن يتقبلان التقييم حتى يكون مفيداً وفعالاً .

الدقة حاول أن تجعل التقييم دقيقاً وواقعاً باستمرار وبالتالي يكون واضحاً وقابلً للفهم .

التوقيت اختر الوقت المناسب لإعطاء التقييم ، وافعل ذلك في جو من الثقة

وغالباً يكون من الأفضل أن تبدأ بسؤال المعينين بالتقدير عن رأيهم في أدائهم ، وعادة ما سيكونون أمناء للغاية شأن أدائهم ، وكل ما سيعين عليك فعله هو أن تضيف الى أفكارهم أو تؤكدها .

مهارات التدريب : تلقي التقييم

تلقي التقييم يمكن أن يكون عملية صعبة على أي إنسان . تذكر ما يلي :

- لا تأخذ موقفاً دفاعياً
- وجه للطرف الآخر أسئلة لتسوّضح التقييم و تستكشف المسألة أكثر
- لا تتجاهل المديح وتقبله بدلاً من ذلك
- الخيار خيارك أنت في أن تتقبل التقييم المقدم لك أو ترفضه
- قرر ما يمكنك فعله بهذا التقييم ، وانظر كيف يمكنه أن يساعدك على تحسين أدائك
- تذكر أن تشكر من أعطاك التقييم (فإعطاء التقييم ليس مسألة سهلة دائمًا)

التعامل مع الأداء السيئ

لدى كل المديرين موظفون لا يرقى أداؤهم إلى المستوى المطلوب ، ولكن ألا تصفهم بأنهم ذو أداء ”سيء“ ففي خلال حياتهم العملية ، ربما تكون هناك أوقات يؤدون فيها بشكل جيد ، وأوقات أخرى لا يعطونك النتائج التي تتوقعها . والتحدي الذي تواجهه هو أن تحافظ على أداء كل موظفيك ، وتعمل على تطويره .

وإحدى القضايا الرئيسية في التعامل مع الأداء السيئ هي متى تتخذ إجراء حياله . إن إدارة الأداء السيئ تشبه إلى حد ما التقاط الرمل المتساقط من ساعة رملية . أنت هنا بحاجة إلى التعامل مع حبات الرمل ، بدلاً من الانتظار أن تكون لديك كومة منه .

التعامل مع الأداء السيئ

1. أعرف السلوك الذي يقلقني ، وليس بالسلوك المقبول . هل يمكنك أن تحدد تماماً ما السلوك الذي يسبب لك القلق ؟ هل يمكنك أن تصفه إلى طرف ثالث ؟ المشاعر وحدها لا تكفي هنا ، فالمطلوب هنا أمثلة محددة وليس مجرد تعميمات .
2. وهذا السلوك يسبب لنا المشكلات . هل هذا السلوك مثير للغضب فحسب أم أنه له أثراً محدداً على العمل ؟ هل يؤدي إلى هدر بعض المال أم يسبب الازعاج للموظفين الآخرين ؟
3. المديرون الآخرون كانوا سيرون هذا الأمر بطريق مختلفة . هل أفسر الأمر بطريقة صحيحة ؟ هل كان مدير غيري سيقبل هذا السلوك على انه سلوك معقول والمسألة أنني أتصرف بغرابة ؟
4. المسألة أنني أحياناً أتصرف بحمقابة وأتصيد الأخطاء . فهذا السلوك لا يعني دائماً أن صاحبه غير منظم بالفعل إنني أركز بشدة على دلائل وسمات شخصية هشة للغاية .

عندما تفك ملياً في كل الجوانب الأربع السابقة ، وترضى عن القرار الذي تتخذه ، يكون هذا هو الوقت الذي تتدخل فيه يجب أن تتأكد من أنك تتعامل مع مشكلة حقيقة سوف يراها الآخرون بطريقة موضوعية من نفس منظورك

أسباب الفجوة في الأداء

ربما يكون هناك عدد من الأسباب وراء الأداء السيئ .

1. القدرات الشخصية : هل يمتلك الشخص القدرات المطلوبة لإنجاز المهمة ؟ هل يفتقر إلى بعض المهارات التي يحتاج إلى التدريب عليها ؟

2. قدراتي كمدير : هل قمت بإعطائه التوجيه الكافي ، ووفرت له المصادر الكافية ؟

3. فجوة في العملية : هل كان هناك خطأ في نظام تقييم الأداء ؟ هل تغيرت بعض الظروف أو حالت بعض العوامل الخارجية دون إتمام المهمة ؟ هل كانت هناك جلسات منتظمة كافية لمراجعة الأداء ، وهل يسير نظام المكافآت في وجهه السليمة ؟

4. قوى بيئية : هل قامت المؤسسة بوضع حواجز بين الإدارات أو روتين قاس أو قيود خاصة بثقافة الشركة أو أهداف خفية تجعل المهمة مستحيلة ؟

5. ظروف شخصية : هل هناك مشكلة في المنزل أثرت على الأداء في العمل ؟

6. التحفيز : هل تعرض الشخص لشيء ثبط همته أو يعاني من التوتر أو غياب التحديات ؟

يمكن أن يكون الأداء السيئ عرض لمشكلات أخرى . ومن الواضح أنك تحتاج إلى العمل مع الشخص المعنى لإدراك مكمن المشكلة الحقيقية ، وكيف يجب أن تحل .

التعامل مع الأداء السيئ

- ناقش المسألة ، مع إعطاء تقييم واضح وتوضيح عواقب استمرار الأداء السيئ
- حاول الوصول الى أصل المشكلة والوقوف على السبب الحقيقي للأداء السيئ
- استكشف كل الخيارات والبدائل المتاحة لكي تساعد على إعادة الشخص الى المسار الصحيح
- اتفق معه على الخطوات القادمة ، وضع أهدافاً واضحة تتعلق بتحسين الأداء ، وحدد جلسات مراجعة منتظمة لمراقبة التقدم
- قم بتزويده بالتدريب والتمرين إن كان هذا مناسباً
- راقب التقدم وقم بتوثيقه ، فتكرار المشكلات البسيطة على المدى ربما يشير الى مشكلة أكثر تعقيداً تتطلب إجراء أكثر حسماً
- قم بالمساعدة على حل المشكلة بأي أسلوب ، فالمهم هو ألا تتجاهلها

هناك مجموعة كبيرة من النظريات الخاصة بالتحفيز ، ولكن السر في التحفيز الجيد هو أن تفهم موظفيك .

- يتم تحفيز الأشخاص بأشياء مختلفة في مراحل مختلفة من حياتهم
- لديك قدرة على التحفيز الآخرين أكبر مما قد تدركها

في الولايات المتحدة الأمريكية ، حوالي 46% من يتركون وظائفهم يفعلون ذلك لأنهم يشعرون بعدم التقدير (إدارة العمل الأمريكية)

كيف تحفز الآخرين ؟

- اسمع للموظف بتطوير وظيفته وتحسين عمله باستمرار
- ضع أهدافاً بحيث يتكون لديه إحساس بالإنجاز
- امنحه قدر ما تستطيع من السلطة لكي تسمح له بحرية التصرف (منح السلطة)
- امنحه تقييماً منتظماً لكي تحول دون الخطأ في توجيه الجهد وتمنع المشاعر السيئة تجاه العوامل الخارجية التي قد تجعل الأهداف مستحيلة
- امنحه المديح وأظهر له التقدير
- شجع على العمل الجماعي لكي تعزز الإحساس بالانتماء ، قم بتنمية روح التعاون القيم من خلال إسهامات الأفراد داخل المجموعة
- تأكد من أن بيئة العمل تشجع على الأداء الجيد

كيف تحفز الآخرين ؟

- اكتشف ما الذي يحفز كل فرد في الفريق : فالأشخاص مختلفون ، وابذل جهداً لفهم الطموحات الفردية
- لا تفترض أن المال هو المحفز الوحيد ، فالتركيز على المكافآت العرضية يمكن أن يشتت الموظفين ويصرف انتباهم عن العمل للوصول الى أقصى طاقة لهم
- يجب أن تدرك أن حماستك أنت سوف تؤثر بشكل كبير على حماسة الآخرين
- سوف يساندون الموظفون ما ساعدوا على إيجاده ، ولذلك قم بمنحهم بعض السيطرة على ما يفعلونه
- أظهر الثقة لموظفيك وتعامل معهم بتفتح ، واجعلهم في الصورة دائماً وليس في الظل

” يجب أن يدرك الأشخاص الذين تقودهم أنهم ايضاً لديهم السلطة . إن الهدف هو أن يقولوا : القائد لم يفعل شيئاً ، لقد فعلنا كل شيء بأنفسنا ”

ستيف شيرلي
رئيس شركة إف . جروب

فمن طريق منح السلطة للموظفين وتمكينهم ، يمكنك أن تحظى بمزيد من القوة وأن تقود المؤسسة بمزيد من الفعالية . غير أن فكرة منح السلطة لآخرين يمكن أن تكون مخيفة إلى حد ما

ومنح السلطة لآخرين لا يستلزم التنازل عن سلطاتك الإدارية المشروعة ، ولكنه يمثل قفزة ثقة . وعملية منح السلطة هذا تقوم على أربعة عناصر ”

عناصر منح السلطة الأربع

1. المسؤولية

يحتاج الموظفون إلى رؤية الصورة الكبرى كي يدركونا كيف أن إسهامهم يتناسب مع الرؤية التنظيمية الكلية داخل المؤسسة ، وهذا سيساعد على تنمية إحساسهم بالمسؤولية تجاه المؤسسة ، وكذلك إحساسهم بقيمتها . والجوانب التي يمكن أن يضطلع فيها بمسؤولية أكبر ، على سبيل المثال :

- تقييم عمل الآخرين
- التخطيط للعمل ووضع جداوله الزمنية
- التوظيف والتدريب
- العروض التقديمية
- وضع الجداول الزمنية للإجازات
- تحديد إيقاع العمل
- وضع الأهداف

عناصر منح السلطة الأربع

2. الثقة

الثقة شيء يتquin اكتسابه . ولكي تكسب ثقة الآخرين ، يجب أن يروك تعمل باستقامة وأمانة لصالح الفريق . والمقومات الأساسية للثقة هي :

- المصداقية والثبات على المبدأ وإمكانية الاعتماد عليك
- الأمانة في كل الأوقات
- الاستعداد للاعتراف بالأخطاء
- التفتح والاستعداد للاستماع إلى هجوم ومخاوف الآخرين
- الرغبة في مشاركة المعلومات والإبقاء على الصورة الأكبر مرئية باستمرار
- إعطاء تقييم دقيق للأداء

كيف تقيم نفسك طبقاً لهذه القائمة ؟ وكيف سيقيمك الآخرون طبقاً لها أيضاً ، وما الذي يمكنك فعله لكي تزيد من مستوى ثقة الآخرين بك ؟

عاصر منح السلطة الأربع

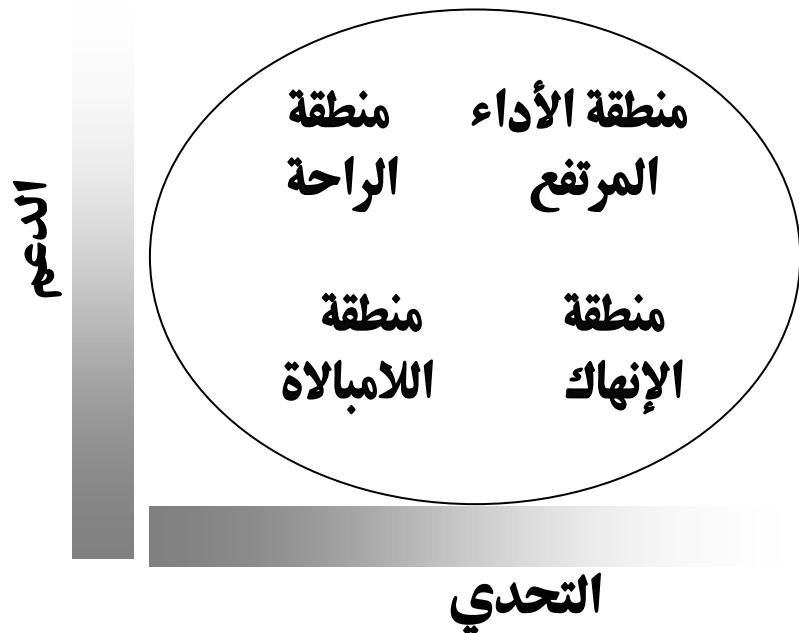
3. التدريب

لا يستطيع الموظفون الاضطلاع بمسؤوليات جديدة بدون امتلاك الأدوات المطلوبة لأداء وظيفتهم . وهذه الأدوات قد تكون مهارات فنية تتعلق بالبرامج أو صيانة الأجهزة ، أو مهارات إدارية كالتأثير على الآخرين أو تدريبيهم . وهذه القدرات أو المهارات يمكن أن يطلق عليها اسم وسائل التمكين ، والجمع بين التمكين ومنح السلطة يعطي نتائج مثيرة للاهتمام :

- **المخابئ المحصنة** : يفتقرون الى السلطة والاستقلالية . ففي ظل غياب الحافز ، وكجند روّعتهم الحروب ، ينسحبون الى أداء المهام العادية بما توفره من راحة ، وذلك عندما يصبح العمل مصدراً للضغط والتوتر .
- **المدافع الحرة** : لديهم السلطة ولكنهم يفتقرون الى القدرات والمهارات اللازمة للعمل ، وهم يتركون أثرهم من خلال مواقف سوء الفهم والتخبط والتعثر ، مما يسبب الانزعاج والتشاؤم من فكرة منح السلطة .
- **العقبات الحبيسة** : وهم الموظفون الذين لديهم القدرة على الاداء ، ولكنهم يفتقرون الى السلطة إنهم مقيدون بالمعايير التنظيمية ، ويعدون مصدراً عديم الاستغلال الى حد كبير .
- **الممنوحون كامل السلطة** : وهم الموظفون لديهم المهارات ، ولديهم السلطة التي تمكّنهم من الاستغلال الأمثل لهذه المهارات . وهم لؤلؤة فدر كبير من الحماسة، وتستفيد المؤسسة استفادة هائلة من إسهامهم الإضافي .

عناصر منح السلطة الأربع

يمكن تعزيز عملية منح السلطة من خلال توفير الدعم ، وقضاء وقت في التدريب و اختيار الأفكار الجديدة ، والسماح بارتكاب الأخطاء . ومعظم المديرين يعملون تحت مظلة سيناريو دعم صغير/تحد كبير ، فيكشفون الموظفين بكم كبير من العمل مع غياب الدعم من المستويات العليا . وغالباً ما يؤدي هذا الى الإنهاك وانخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين . والمطلوب هو سيناريو دعم كبير/تحد كبير . ولكي تفعل هذا ، تحتاج الى أن تسأل أسئلة دقيقة ، وأن تتحدي الشخص الذي تتعامل معه ، ولكن مع إعطائه الدعم في نفس الوقت .

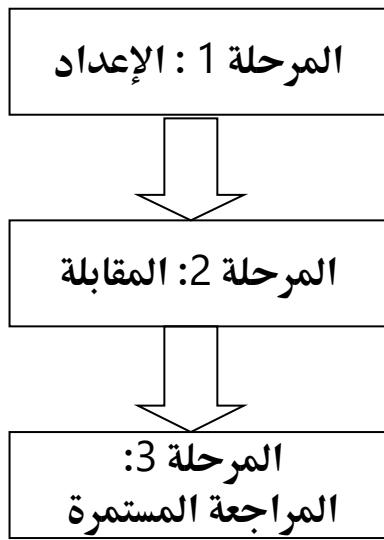


والتدعم والتحدi يعنيان :

- قول "شكراً"
- الاستماع وطرح الأسئلة
- إعطاء التقييم الإيجابي والهادف الى التطوير
- النظر بفكر مفتوح لفكرة تقديم الدعم لآخرين
- وضع أهداف ت عمل على تمديد الطاقات
- منح التدريب وتوفير إمكانية التطوير

مراجعة الأداء

غالباً ما ينظر إلى عملية مراجعة الأداء كعبء إضافي ، ولكنها ، إذا أديرت جيداً ، يمكن أن تكون عملية إيجابية ومفيدة تزودك ، باعتبارك المدير ، وتزود موظفيك بفرصة لمناقشة موضوعات مثل :



- التوقعات المهنية على مدى أبعد
- المهارات والخبرات التي من الجائز أنهم لا يستخدموها بالشكل الكافي
- إنجازات العام الماضي
- أداؤهم الحالي
- الأهداف التي ستوضح للعام المقبل
- الاحتياجات الشخصية في مجال التعلم

والنجاح الحقيقي لأي تقييم للأداء يكمن في التفاعل بين مجرى التقييم والخاضع له ، وفي تأسيس علاقة بينهما على مدار العام . ويمكن أن تقسم عملية مراجعة الأداء إلى ثلاثة مراحل :

المرحلة 1 : الإعداد

احرص على تخصص قدرًا كافيًّا من الوقت والجهد لعملية الإعداد ، وذلك حتى أضمن أن تكون عملية تقييم الأداء ناجحة .

- تأكد من أنك قد خصصت وقتًا كافيًّا لجذبة تقييم الأداء
- تأكد من أنك لن تتعرض للمقاطعات أثناء الجذبة
- تأكد من أن تخطيط غرفة الاجتماعات يساعد على أن يتم الاجتماع الثنائي في جو هادئ
- أخبر من سيتم تقييمه بموعد الاجتماع مقدماً حتى يتسلى له الوقت الكافي للاستعداد له
- اقض بعض الوقت في تجميع البيانات المناسبة ، وهذا قد يتضمن التحدث إلى عملاء داخليين أو خارجيين لكي تحصل على رؤية صحيحة لأداء الموظف الكلي
- في النهاية ، يحتاج كلا الطرفين إلى تحضير الأوراق والمستندات المناسبة والى مراجعة أهداف العام الماضي ، وهذه عملية مهمة ، لأنها توفر وقتاً للتفكير في كافة الموضوعات المناسبة المتعلقة بالأداء ، كما توفر قائمة مراجعة للنقاط التي سيتم تغطيتها

المرحلة 2 : المقابلة

المقابلة الشخصية هي أهم جزء في عملية مراجعة الأداء ، وإذا أديرت جيداً ، فإنها تصبح أداة تحفيز وتحفيز وتحطيم قيمة قيمه العام المقبل

- تأكيد من أن تقضي بعض الوقت في البداية لتهيئة الشخص الذي يخضع للتقييم
- وجه إليه أسئلة تشجع على أن يقوم بعملية تحليل ذاتي
- تأكيد من أن يكون الاجتماع عملية ذات اتجاهين ، وهذا يتضمن الاستماع إلى آراء وأفكاره واستكشافها
- امنحه تقييماً مفيداً يتضمن امتداح الأشياء الجيدة التي قام بها ، ولكن لا يتجاهل جوانب الأداء السيئ
- اقض بعض الوقت في النظر إلى أدائه خلال العام ، ثم انظر قدمًا إلى الأهداف والغايات الجديدة التي يجب وضعها
- تأكيد من أنك قد نظرت أيضاً إلى الاحتياجات التطويرية للفترة القادمة وساعدته على التفكير في كيفية تطويره في المستقبل
- حاول أن تتركه يلخص المناقشة ، وتأكد من أن تسجل كل ما توصلتما إليه من اتفاقات وخطوات العمل
- في نهاية جلسة التقييم ، عادة ما يكون هناك قدر معين من الأوراق التي تحتاج إلى الانتهاء منها ، فتأكد من أن تسمح بالوقت الكافي لعمل ذلك

مراجعة الأداء

المرحلة 3 : المراجعة المستمرة

المقابلة الشخصية لتقدير الأداء هي مجرد جزء من العملية الكلية لمراجعة الأداء . ويجب أن تكون عملية تقييم الأداء مستمرة طوال العام وتشتمل على :

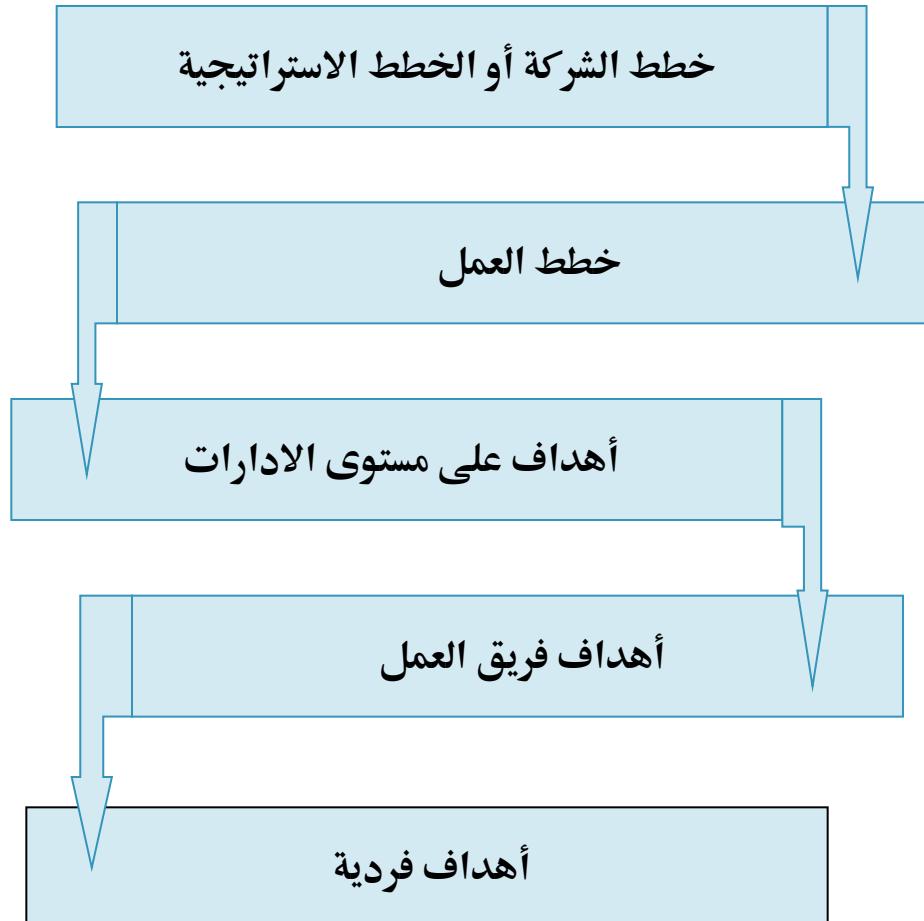
تقدير منتظم : يحتاج الموظفون إلى معرفة كيف تقدمهم ، ويجب أن تخصص بعض الوقت لإخبارهم بهذا الأمر . وهذا يعني أنك في جلسة التقييم التالية سوف تستطيع بالفعل أن تلاحظ خلو الجلسة من المفاجآت .

تدريب مستمر : وهذا طريقة ممتازة لمساعدة الموظفين على التطور في عملهم . ويمكن أن يتم وضع مشروعات التدريب كجزء من خطة التطوير الخاصة بالفرد . والمجتمعات القصيرة من آن لآخر سوف تضمن أيضاً أن يتم تحقيق الأهداف ، وان الفرد يدرك مستوى أدائه وتقدمه ، وكذلك أي تغيير فيما يتعلق بأهدافه وغاياته

التطوير والتدريب . وهذه الأنشطة يجب أن تكون مستمرة طوال العام وبالتالي يكون الموظف مجهزاً بالمهارات اللازمة لأداء وظيفته وللتطور من أجل الاضطلاع بأدوار جديدة

وتذكر أن عملية تقييم الأداء يمكن أن تكون مثمرة ومفيدة بحق لكلا الطرفين ، عن طريق صياغة تقييم لأداء العام الماضي والتخطيط للعام المقبل .

وضع الأهداف للحصول على نتائج



يجب أن يتم وضع أهداف على كل المستويات في العمل فهذا يضمن الالتزام من جانب الإدارة الأعلى ، كما يضمن وضع أهداف وغايات واضحة على المستويات الأقل ، وهذا غالباً ما يتحقق من خلال الجمع بين أهداف الشركة والأهداف الاستراتيجية والوظائف أو المهام الفردية في سلسلة متواالية

خصائص الأهداف الجيدة

مرتبطة بأولويات العمل

أسلوب التتابع أو التسلسل الموصوف في الصفحة السابقة يربط بين الوظائف على جميع المستويات . والأهداف يجب أن يتم مراجعتها وتحديثها مع تغير الظروف .

مرتبطة بالنتائج ، وليس بالأنشطة

وهذا يعني أننا يجب أن نهتم بالحصيلة وليس بالأنشطة ، أو بعبارة أخرى ، بالغايات وليس بالوسائل .

محددة قابلة لقياس

يجب أن تحدد الأهداف تماماً ما سيتم قياسه ، وفي خلال ذلك ، تحدد مستويات الأداء المقبولة .

مثيرة للتحدي ، ولكن يمكن تحقيقها

الوضع المثالى هو أن يقوم بأنفسهم بوضع الأهداف الخاصة بهم . وغالباً ما ستكون هذه الأهداف أصعب مما لو وضعها المدير . ومن الواجب أن تساعد هذه الأهداف على تمديد الطاقات ، وأن تكون مثيرة للتحدي ، ومشجعة على التطور . كذلك فعليك أن تتخلص من الهدف التي لا يمكن تحقيقها ، لأنها من الممكن أن تكون مثبطة لهم .

خصائص الأهداف الجيدة

متوافقة مع الخبرات والقدرات والأهداف : يجب أن تضع في الاعتبار قدرات وخبرات ومعارف الأشخاص ، وكذلك أي خطة تطويرية يتم العمل عليها .

محدثة : ربما تقع أشياء معينة تؤثر على الهدف الذي يتم قياسه ولكنها خارج نطاق سيطرة الموظف . ونتيجة لذلك ، يجب أن يتم تحديث الأهداف بانتظام ، مع وضع بيئه العمل في الاعتبار

عدد الأهداف : لا تضع أهدافاً كثيرة للغاية ، والأفضل أن تركز على بعض الجوانب القليلة المتعلقة بالجودة ، لا أن تضع قائمة طويلة من الأهداف المستحيل تحقيقها .

متوافقة مع كافة الأنشطة الأخرى لا يجب أن تتعارض الأهداف مع أنشطة الآخرين ، الواجب هو أن تتوافق معها .

الأهداف الملموسة والأهداف المجردة

الهدف الملموسة يمكن قياسها بوضوح بناء على نتائج معينة مثل دوران العمالة والأرباح والزيادة في النسب المئوية ، إلخ . أما الأهداف المجردة فهي التي تحدد الفرق بين الأداء "المقبول" والأداء "الممتاز" وهي تغطي الجوانب التي تعتبر فيها طريقة أداء المهمة على نفس أهمية النتائج الكمية .

أداء موظف الاستقبال في الفندق مثلاً ربما يقاس فقط على أساس عدد التزلاع الذين يقومون بالحجز في الفندق أو مغادرته كل يوم ، والقدرة على الرد على الهاتف في خلال ثلاثة أيام والطريقة التي يتحدث بها الموظف على الهاتف من الواضح أنهما عاملان أساسيان لنجاح الفندق . هذه هي الأهداف المجردة ، وهي الأصعب في قياسها بسبب طبيعتها النوعية أو الكيفية ، ولكنها رغم ذلك مهمة للغاية

و غالباً ما تقيس الأهداف المجردة من خلال :

- تقييمات العملاء
- استطلاعات الرأي
- الشكاوى

تحديد الأهداف المجردة

من المهم أن تقسم الأهداف المجردة إلى سلوكيات مرغوبة ، بمعنى أن الموقف الإيجابي لموظ夫 الاستقبال في الفندق على سبيل المثال يخبرك بالقليل إلى يتم تقسيمه إلى :

- لطف وكىاسة
- ابتسام واتصال جيد بالعين مع العميل في كل الأوقات
- المظهر كما وصفه في الدليل الخاص بذلك
- أسلوب هادئ وعملى
- معرفة جيدة بخدمات وأنظمة الفندق

إن السر الحقيقي فيما يتعلق بالأهداف المجردة هو أنه حتى إذا كان غير الممكن قياسها بدقة شديدة ، فمن الممكن دائمًا إن يتم وصفها . وعندما تصبح لديك صورة واضحة ، يصبح من الأسهل أن تدرب وتطور كل الأشخاص المعنيين وتزودهم بتقييم محدد .

التحديات في تطبيق أنظمة الأداء

- التحيز في التقييم: الحد من التقييمات غير الموضوعية.
- المقاومة التنظيمية: كيفية التعامل مع مقاومة التغيير.
- التعامل مع بيئات العمل الديناميكية: تطوير أنظمة مرنة تتكيف مع المتغيرات.

دور التحفيز في تحسين الأداء

نظريات التحفيز:

- نظرية التوقع Expectancy Theory العلاقة بين الجهد والأداء والمكافأة.
- نظرية تحديد الأهداف Goal-Setting Theory تأثير تحديد الأهداف الطموحة على الأداء.

آليات تحفيز الأداء:

- الحوافز المالية وغير المالية.
- بيئة العمل المشجعة على الإبداع.



البطاقة المتوازنة للأداء Balanced Scorecard



1. ما هي؟

- أداة لتقييم الأداء من 4 زوايا لضمان التوازن بين:
 - الأهداف المالية (مثل: زيادة الأرباح).
 - رضا العملاء (مثل: تحسين تجربة الشراء).
 - الكفاءة الداخلية (مثل: تقليل وقت الإنتاج).
 - التنمية المستدامة (مثل: تدريب الموظفين).

2. كيف تطبقها؟

- مثلاً:

1. شركة نستله تستخدمها لربط استراتيجيتها بتحسين جودة المنتجات ورضا العملاء.

3. لماذا تعتبر الأفضل؟

- تجنب التركيز على الجانب المالي فقط.

الأهداف والنتائج الرئيسية OKRs

1. المبدأ الأساسي:

1. الهدف **Objective** طموح ملهم (مثال: أن نصبح الوجهة الأولى للسفر في الشرق الأوسط).
2. النتائج الرئيسية **Key Results** مؤشرات ملموسة (مثال: زيادة حجز الفنادق بنسبة 40% في (2024).



2. خطوات التطبيق:

1. تحديد الأهداف كل 3 أشهر.
2. مشاركة الفريق في صياغة النتائج.
3. مثال: شركة Spotify تستخدم OKRs لتحسين تجربة المستخدم.

3. مميزاتها:

1. مرنة وسهلة القياس.

التقييم 360 درجة



1. كيف تعمل؟

1. تقييم الموظف من جميع الجهات:

1. المدير (يقيّم الأداء العام).
2. الزملاء (يقيّمون العمل الجماعي).
3. العملاء (يقيّمون جودة الخدمة).
4. التقييم الذاتي (يقيّم الموظف نفسه).

2. فوائدها:

1. الكشف عن نقاط القوة والضعف الخفية.

2. مثل: شركة IBM تستخدمها لتطوير مهارات القيادة.

3. تحذير:

1. يجب أن تكون الأسئلة موضوعية لتجنب التحيز.

الإدارة بالأهداف

1. ما الفكرة؟

1. تركيز الموظف والمدير على أهداف محددة مسبقاً، مثل:

زيادة المبيعات بنسبة 15%.

إطلاق 3 منتجات جديدة سنوياً.

2. مراحل التطبيق:

1. التخطيط: وضع أهداف ذكية (SMART).

2. المتابعة: اجتماعات دورية لمراجعة التقدم.

3. التقييم: مقارنة النتائج بالأهداف.

3. لماذا تُستخدم؟

1. مثال: شركة Ford طبقت MBO لخفض التكاليف وزيادة الإنتاجية.



يوسف، م. (2018). إدارة الأداء. دار الحامد للنشر والتوزيع.

إدارة الأداء، (س. ع. عامر، مترجم، الطبعة الثانية). دار الحامد للنشر والتوزيع (2018).

شكراً لكم