

الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

القيادة والمدير الفعال

القيادة والمدير الفعال

مقدمة

تلعب القيادة دورا حيويا وهاما فى حياة المنظمات فالقائد هو المسئول عن تنسيق جهود مرؤوسيه وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية بما يحقق أهداف المنظمة فى جو من الرضا التام لدى العاملين . والقائد لا يولد فى لحظة وإنما يتطور وينمو من خلال العمل الجاد والجهد الدؤوب والوعى بعده عناصر تؤثر فى نجاحه .
ونعرض فيما يلى العناصر الرئيسية لموضوع القيادة :-

- 1/ مفهوم القيادة
- 2/ العلاقة بين القيادة والإدارة .
- 3/ العوامل المؤثرة فى نمط القيادة .
- 4/ نظريات أنماط القيادة .
- 5/ القائد الفعال.
- 6/ مدير الدقيقة الواحدة .

1/ ماهية القيادة:-

يعتمد نجاح المنظمات بدرجه كبيره على القيادات الإدارية الموجودة فيها لذا فقد اهتم علماء الاجتماع والإدارة بدراسة الوسائل التي تضمن الإعداد الجيد للقيادات الإدارية . وقد أختلفت الآراء حول مفهوم القيادة ونعرض فيما يلى بعض هذه الآراء .

1/1 يرى البعض أن القيادة هي

"القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافاً مخططة"

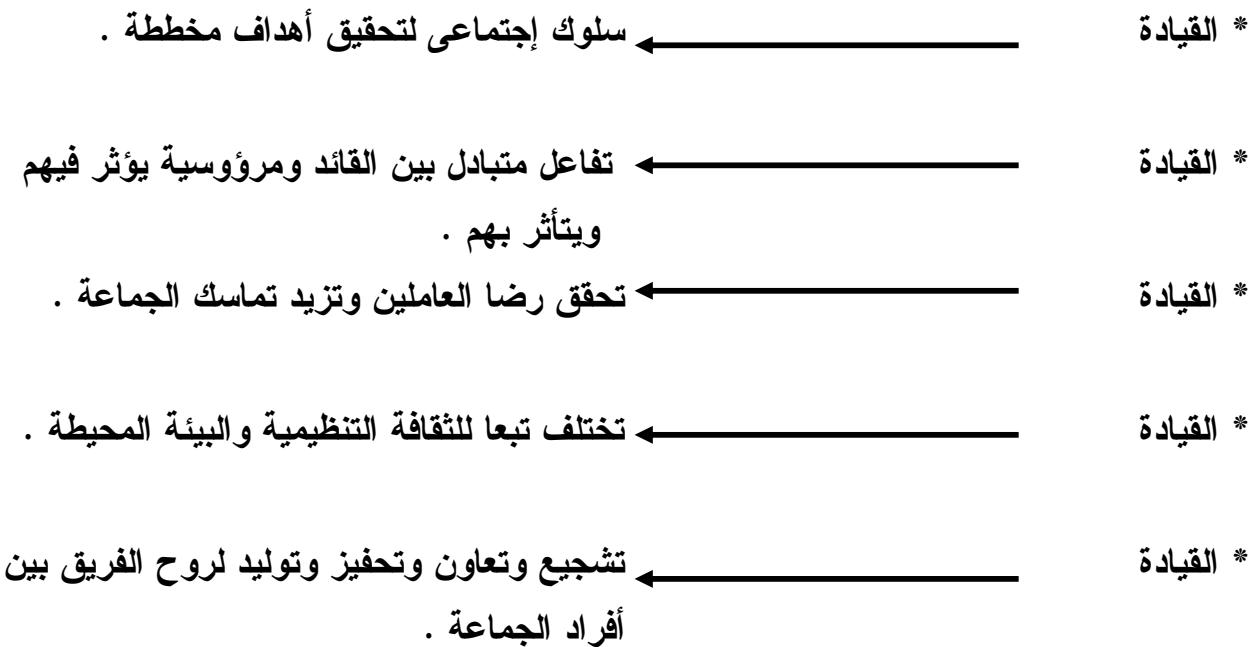
1/2 ويرى البعض أن القيادة هي

"عملية تفاعل إجتماعي لا يمكن أن تتم في فراغ وإنما يلزم لها إطار من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين عدد من الأفراد الذين يشكلون جماعة لكي يتبلور من خلالها دور القيادي ويتحدد من خلالها التأثير والتأثر الذي يتم من خلال هذه العملية الاجتماعية"

1/3 كما يرى البعض أن القيادة هي

"مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال القائد والأتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والبيئة الثقافية المحيطة وتستهدف حتى الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدر من تماسك الجماعة .

من العرض السابق لتعريف القيادة نستخلص ما يلى :-



2/ العلاقة بين القيادة والإدارة

على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهوم القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشئ فالفرد قد يكون مديراً أو قائداً أو كليهما كما قد لا يكون أياً منهما وبصفة عامة فإن القيادة ليست سوى إحدى مكونات الإدارة والتي يتم ممارستها بالعمل مع الأفراد أو من خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيمية .

وتتضمن الإدارة أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتسمى الجوانب غير قياديه فى عمل المدير بالعمل الإدارى بينما يطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد بالعمل القيادى .
من ناحية أخرى ، بينما ينظر للقيادة على أنها القوى التى تلهم الأفراد توحد جدهم وتحثهم على التغيير ، فإن الأبعاد الإدارية الأخرى تعامل أكثر مع القضايا الحالية أو الراهنة ، ويعتبر التحفيز والاتصالات وحل المنازعات بعض نماذج الأبعاد القيادية لوظيفة المدير .

وتحتاج المنظمات الى كل من الإدارة والقيادة إذا ما أرادت أن تحقق الفعالية لعملياتها . فالقيادة ضرورية لتحقيق التغيير كما أن الإدارة ضرورية لتحقيق النتائج المنتظمة . والإدارة في ارتباطها مع القيادة يمكنها مساعدة التنظيم في تحقيق التوافق مع بيئته .

نواحي التمييز بين الإدارة والقيادة

القيادة	الإدارة	النشاط
<p>- تحديد الاتجاه</p> <p>تنمية سلوكيات مستقبلية ووضع الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول إلى هذه الرؤيا</p>	<p>- التخطيط وإعداد الموازنات</p> <p>وضع خطوات تفصيلية وجداول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة ، تخصيص الموارد الضرورية للوصول لهذه النتائج .</p>	<p>1- تصميم برنامج جدول أعمال</p>
<p>- توحيد اتجاهات الأفراد</p> <p>استخدام الاتصالات الشفهية والأفعال مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون والعمل كفريق من أجل فهم الرؤية والإستراتيجية وقبولها .</p>	<p>- التنظيم والحصول على الأفراد .</p> <p>وضع هيكل تنفيذ الخطة ، شغل الهيكل بالأفراد ، تقويض السلطة لتنفيذ الخطة ، وضع السياسات والإجراءات لمساعدة العاملين - وضع نظم لمراقبة التنفيذ</p>	<p>2- تنمية شبكة بشرية لإنجاز البرنامج</p>
<p>- التحفيز والتشجيع .</p> <p>حث الأفراد وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع احتياجاتهم المختلفة</p>	<p>- الرقابة وحل المشكلات .</p> <p>مطابقة النتائج مع الخطط والتعرف على الانحرافات والعمل على إزالة أسبابها .</p>	<p>3- تنفيذ الخطط</p>
<p>- إحداث التغيير</p> <p>ربما بدرجات كبيرة والذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة أو تحسين طرق أداء العمل أو تمية العلاقات مع العاملين بما يؤدي إلى تحسين الموقف التنافسي للمنظمة .</p>	<p>- تحقيق نتائج متوقعة .</p> <p>لكافحة الأطراف ذات العلاقة مثل المساهمين والعملاء والعاملين</p>	<p>4- النتائج</p>

3- العوامل المؤثرة في نمط القيادة :

- يتحدد نمط القيادة في ضوء تفاعل عدة عوامل هي :-

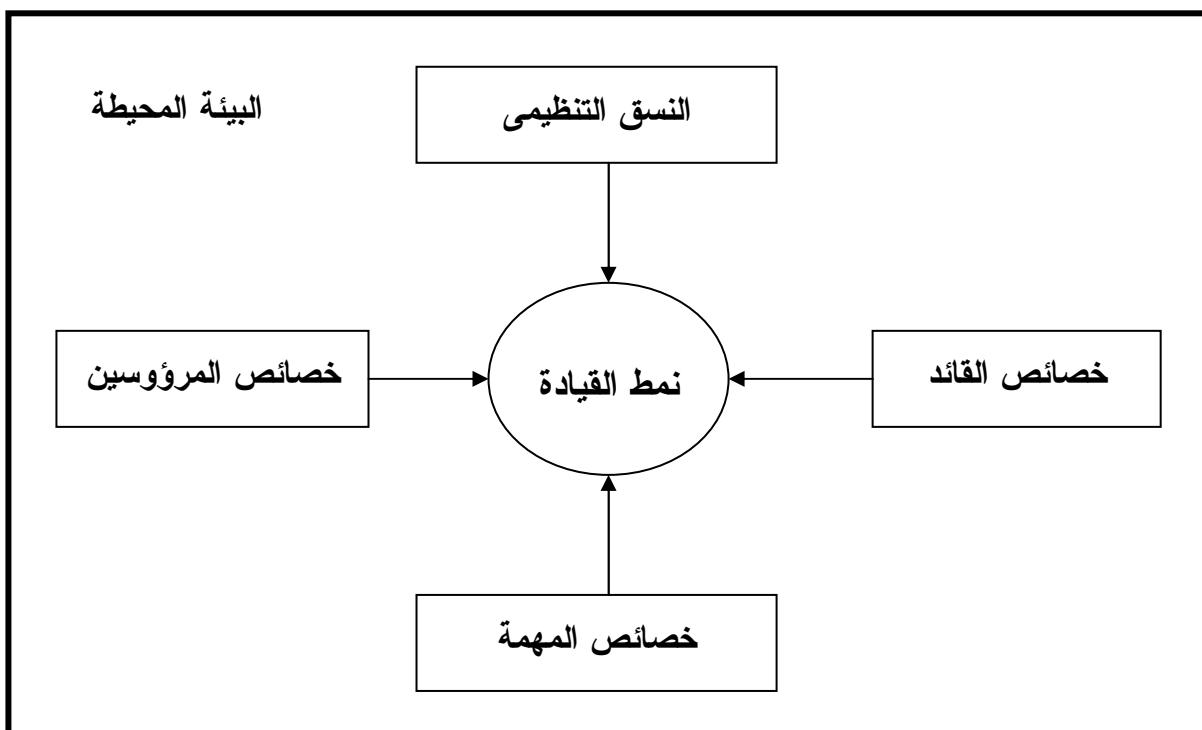
1/3 - خصائص القائد

2/3 - خصائص المرؤوسين

3/3 - خصائص النسق التنظيمي

4/3 - خصائص المهمة

5/3 - البيئة المحيطة



شكل رقم (67)

العوامل المؤثرة في نمط القيادة

1/3 خصائص القائد :

وتتضمن العناصر التالية :

- السمات الشخصية (الجانبية الشخصية / الحزم / الحيوية / استيعاب الآخرين)
- القيم والمعتقدات
- الأفكار والخبرات
- طموحات القائد
- دافعيته للإنجاز

2/3 خصائص المرؤوسين :

وتتضمن العناصر التالية :

- المستوى العلمي
- طبيعة القادة السابقين
- قيمهم ومعتقداتهم
- استعدادهم لتحمل المسؤولية
- سلوكهم مع القائد

3/3 خصائص النسق التنظيمي

وتتضمن العناصر التالية :

- الثقافة التنظيمية
- حجم المنظمة وجماعة العمل
- هدف المنظمة
- الهيكل التنظيمي
- الاتصالات الإدارية

4/3 خصائص المهمة :

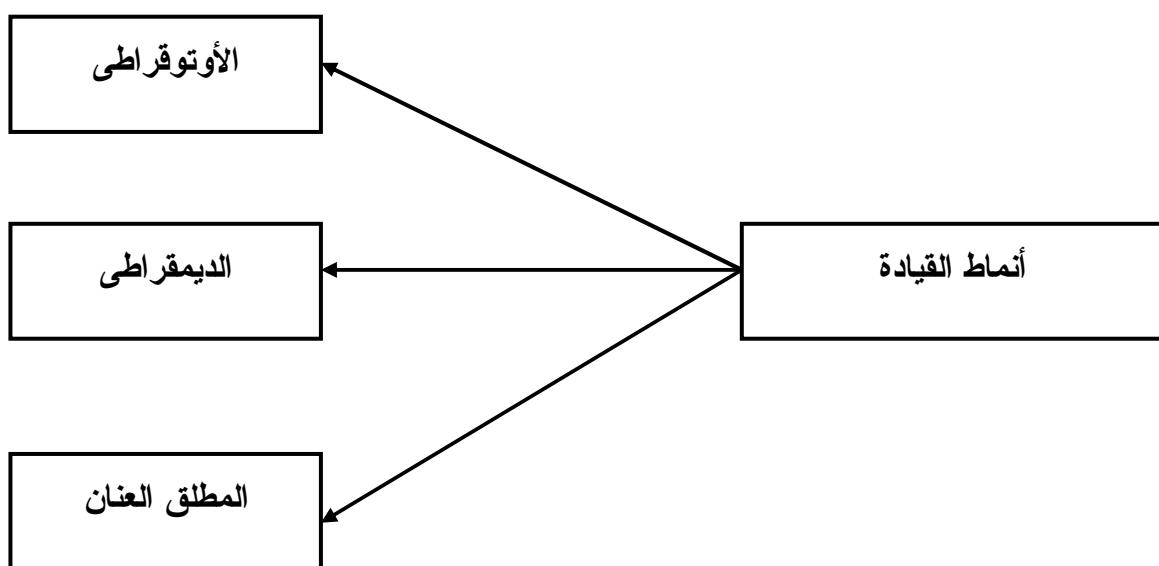
- المهمة نمطية متكررة أم تحتاج إلى ابتكار وإبداع
- المهمة مؤقتة أم دائمة
- تتطلب أداء جماعي أم فردي
- مدى وضوح المهمة

٤/ نظريات أنماط القيادة :

نتيجة تفاعل العوامل المؤثرة في شخصية القائد تنتج أنماطاً مختلفة من القادة وقد تناولت العديد من النظريات هذه الأنماط نعرضها فيما يلى :-

١/ المدخل السلوكي :-

يقدم المدخل السلوكي ٣ أنماط لقيادة نوضحها في الشكل التالي



شكل رقم (68)

(الأنماط القيادية في المدخل السلوكي)

1/1/4 الأوتوقراطي ← مرکزية السلطة ويؤمن بعدم المشاركة

(يرى أنه دائمًا على حق)

2/1/4 الديمقراطي ← يفوض السلطة ويهتم بالمشاركة وفرق العمل

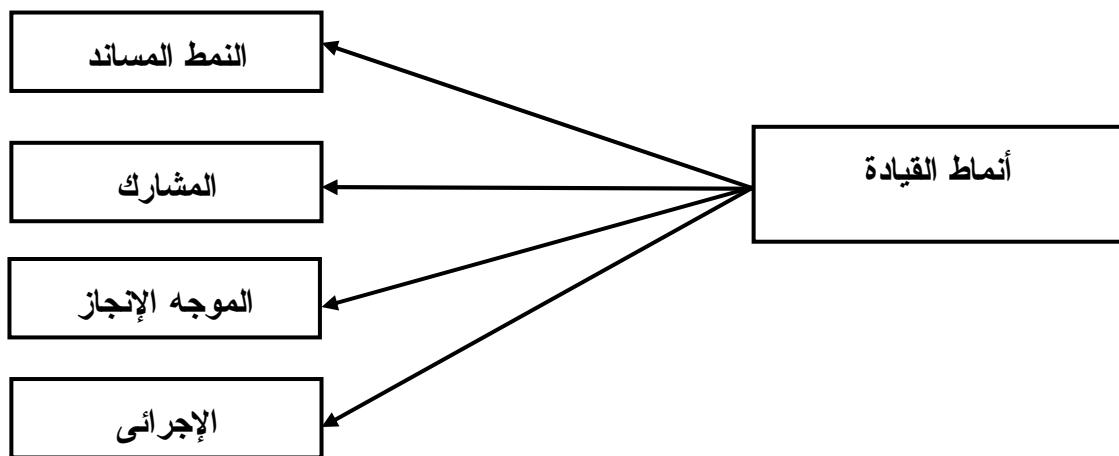
(يرى أنه ليس دائمًا على حق)

3/1/4 المطلق العنان ← السلطة مفوضة بالكامل لفريق العمل

دون تدخل منه إلا إذا طلب منه ذلك

2/4 النظرية السلوكية

قسمت النظرية السلوكية أنماط القيادة إلى أربعة أنماط على النحو التالي :

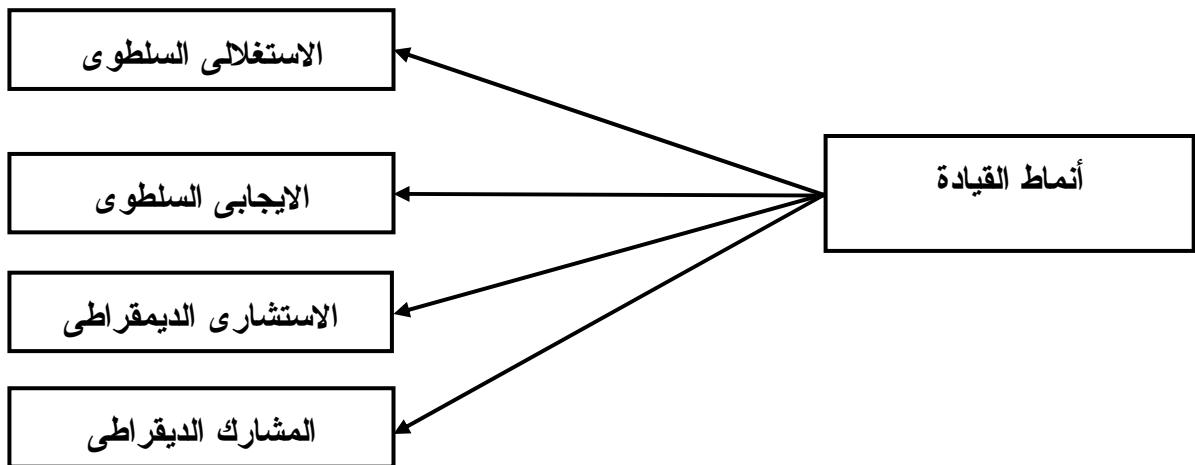


شكل رقم (69)

(أنماط القيادة في النظرية السلوكية)

- 1/2/4 1/ النمط المساند ← يعتمد على العلاقات الجيدة داخل وخارج العمل أكثر من السلطة
- 2/2/4 2/ النمط المشارك ← يؤمن بالمشاركة في السلطة وصنع القرار إلا أنه يحتفظ بدوره كقائد
- 3/2/4 3/ الموجه بالإنجاز ← يظهر الثقة في مرؤوسية ويتوقع منهمبذل أقصى جهد بعد أن يحدد لهم بوضوح الأهداف المطلوبة
- 4/2/4 4/ الإجرائي ← يركز على التخطيط والتنظيم وتخصيص الأعمال ووضع جداول زمنية للأداء

3/4 دراسة جامعة ميتشجان (رنسيس ريكرت)
وأقامت بتقسيم أنماط القيادة إلى أربعة أنماط على النحو التالي :-



شكل رقم (70)

(أنماط القيادة في دراسة جامعة ميتشجان)

1/3/4 الاستغلالى السلطوى ←———— مركزية السلطة وعدم الثقة بمرؤوسية والتهديد الدائم لهم

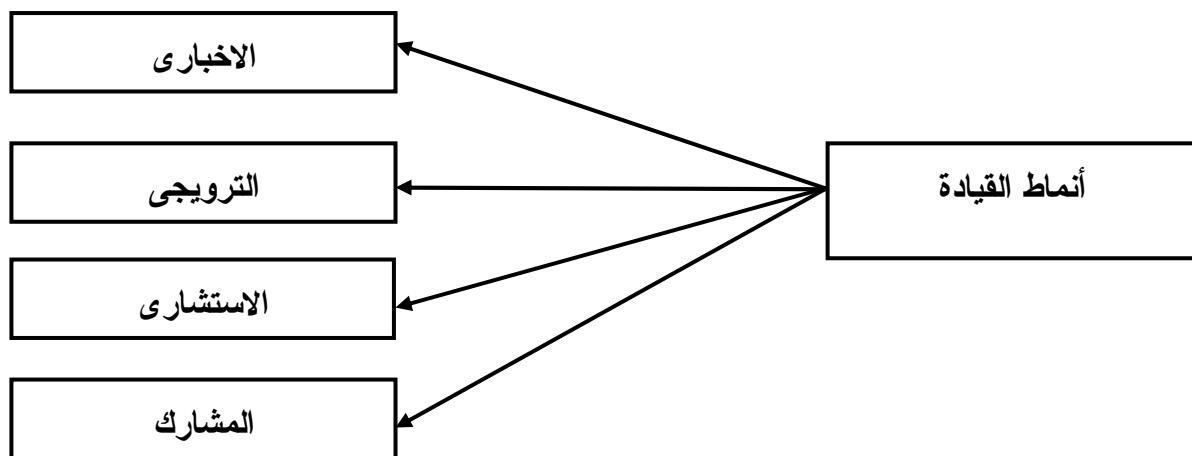
2/3/4 الأيجابى السلطوى ←———— مركزية السلطة وثقة بمرؤوسية متوسطة ويضعهم تحت المراقبة المحكمة مستخدماً مزيجاً من الثواب والعقاب

3/3/4 الأستشارى الديمقراطى ←———— تقويض قدر كبير من السلطة وزيادة الثقة بالمرؤوسين ولكنها ليست كاملة ويقدم حواجز إيجابية أكثر من الحواجز السلبية

4/3/4 المشارك الديمقراطى ←———— تقويض قدر كبير من السلطة مع حرية التصرف لثقته الكاملة في المرؤوسين فيشجعهم على المشاركة في الأداء وصنع القرار .

4/4 نموذج تانتبوم وشميدت

ويتضمن هذا النموذج أربعة أنماط للقيادة على النحو التالي :



شكل رقم (71)

(أنماط القيادة في نموذج تانتبوم وشميدت)

1/4 الأخبارى ← يتخذ القرار الذى يراه مناسباً ويخبر المرؤوسين به لتنفيذ دون مناقشة

2/4 الترويجى ← يتخذ القرار ثم يروج له ويحاول إقناع مرؤوسيه به ليخفض المقاومة التى قد يجدها

3/4 الاستشارى ← يستشير مرؤوسيه فى المشكلة ويناقش إقتراحاتهم نحو المشكلة قبل أن يتخذ القرار

4/4 المشارك ← يشترك مع فريق العمل فى مناقشة المشكلة وبدائل الحل ويترك لهم حرية اتخاذ القرار

وقد توصل تانتبوم وشميدت إلى هذه الأنماط من خلال اقتراح مدى معين يضم عدة أنماط من القيادة تتراوح بين القيادة الأوتوقратية والقيادة الديمقراطية وذلك في ضوء كل من نطاق سلطة المدير وحرية المرؤوس

القيادة المتركزة حول المدير

القيادة المتركزة حول المرؤوسين



نطاق سلطة المدير

نطاق وحرية المرؤوس

- | | | | | | | |
|---|--|---|--|---------------------------|----------------|-----------------------|
| (7) | (6) | (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |
| يسمح للمرؤوسين
بحريّة العمل في
إطار القيود التي
حدّدها | يحدد قيود
المشكلة
ويطلب منهم
اتخاذ القرار | يقدم المشكّلة
ويحصل على
الاقتراحات
للتحجّر | يقدم قراراً
مبئياً قابلاً
للمراجعة | يقدم
أفكاره
للتغيير | يروج
للقرار | يصنّع القرار
ويعنه |

(أنماط سلوك القائد)

في نموذج تانتبوم وشميدت

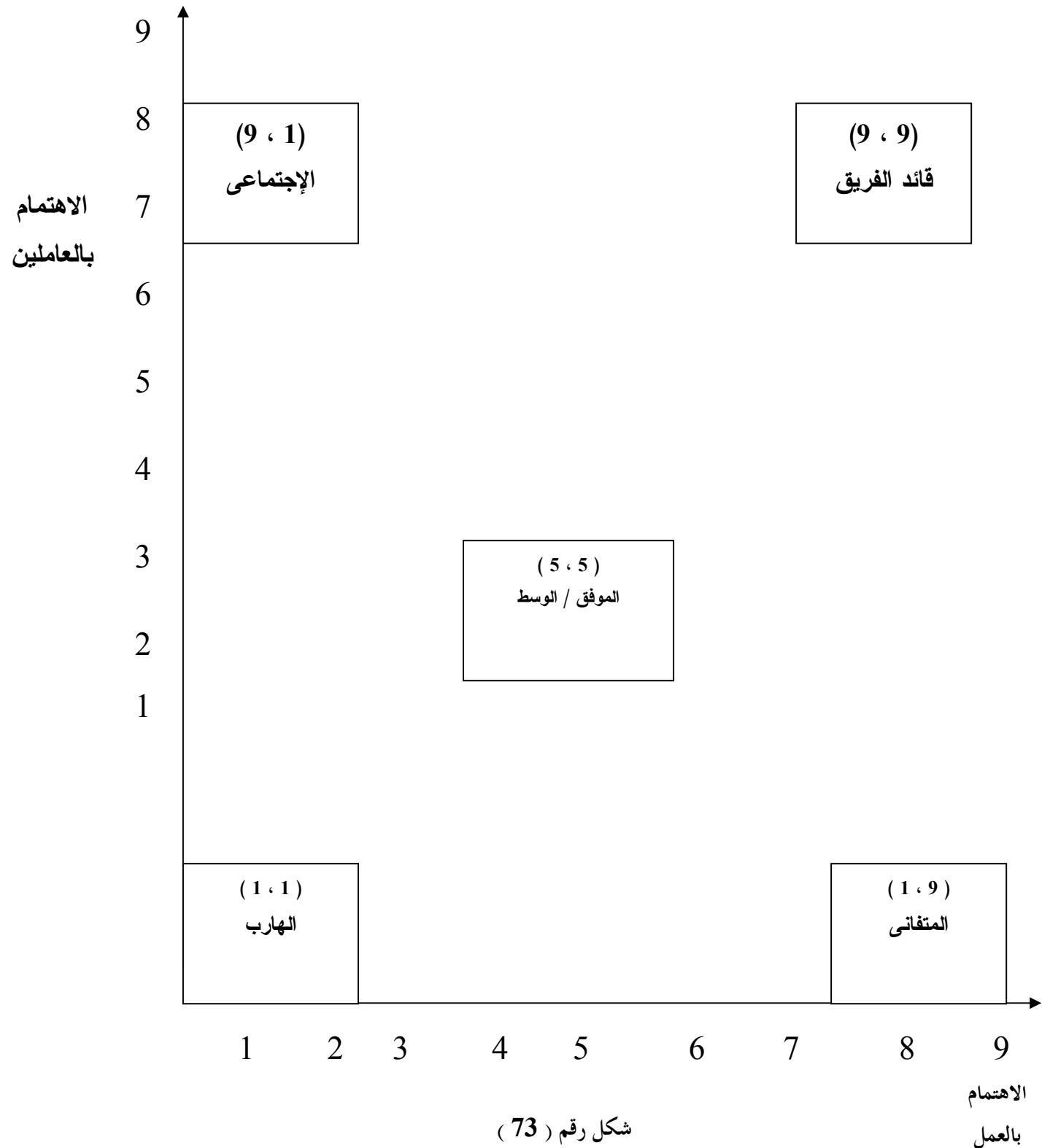
شكل رقم (72)

٥/٤ نظرية الشبكة الإدارية ل بلاك وموتون

تحدد هذه الشبكة أنماطاً مختلفة للمديرين في ضوء محورين أساسين

- الاهتمام بالعمل (أو الإنتاج)
- الاهتمام بالناس (العلاقات مع العاملين)

وهو يوضحه الشكل التالي :-



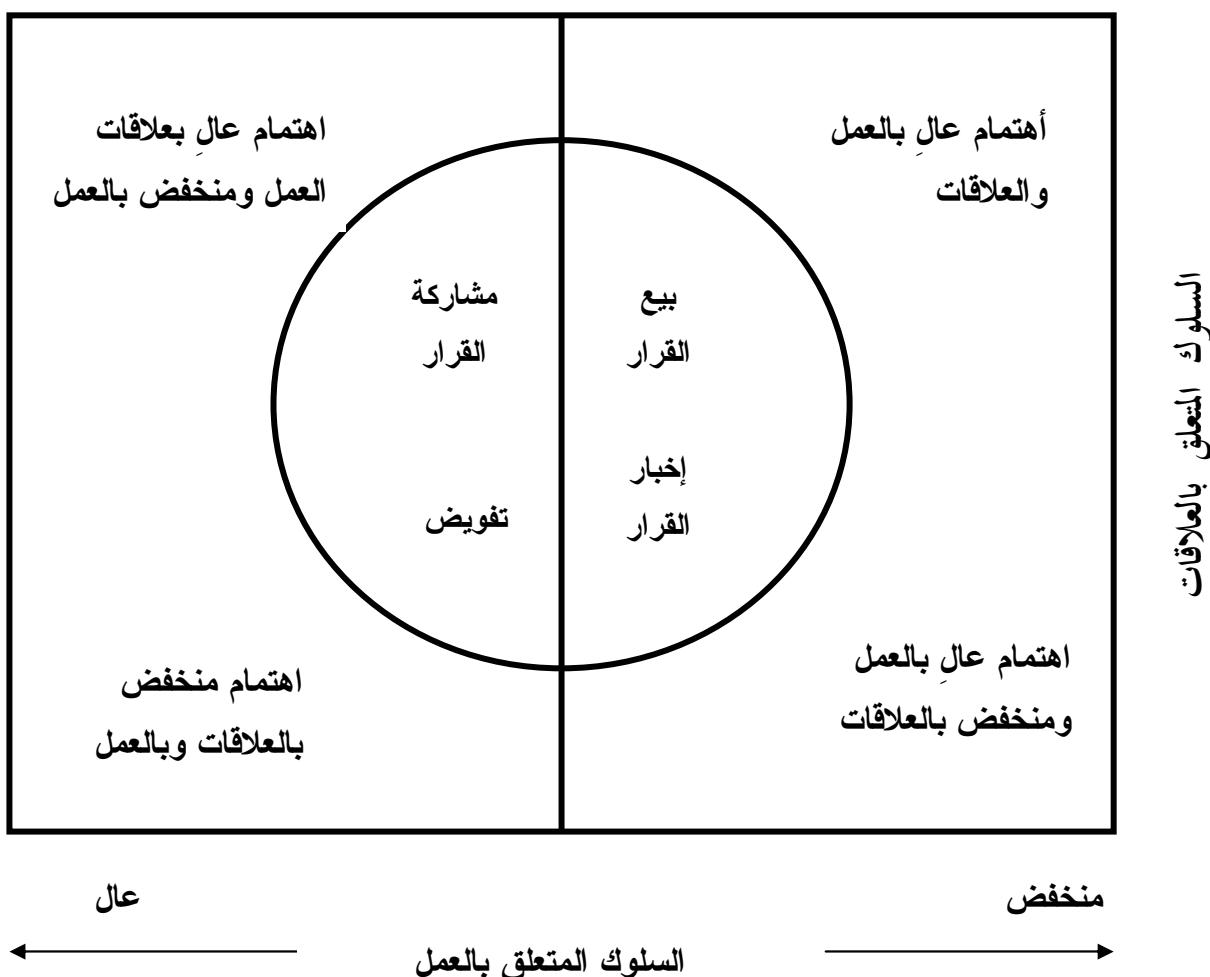
شكل رقم (73)

← لا يهتم بالعمل أو المرؤosisين مجرد همزة وصل بين الإدارة والأفراد	1/5/4 النمط الهاسب (1/1)
← يهتم بالعمل وأهتمامه محدود بالناس - يركز على الإجراءات ومعايير الأداء	2/5/4 النمط المتقانى (1/9)
يركز أهتمامه على العاملين لتوفير مناخ من الحب والود بالمنظمة	3/5/4 النمط الإجتماعى (9/1)
← يقوم بعمل موازنة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين	4/5/4 النمط الموفق (5/5)
← اهتمام عال بكل من الأفراد والعمل لتحقيق درجة عالية من الإنجاز	5/5/4 قائد الفريق (9/9)

٦/٤ نظرية القيادة الموقفية (نموذج هيرسى وبلاشادر)

فى ضوء هذه النظرية يتحدد نمط القائد فى ضوء ثلاثة متغيرات هي :-

- سلوك المدير المتعلق بالعمل .
 - السلوك المتعلق بالعلاقات الشخصية مع العاملين .
 - درجة نضج المرؤوسيين التى هي محصلة القدرة (نضج العمل) والرغبة (النضج النفسي) .
- ويوضح الشكل التالى أنماط القيادة فى ضوء هذه النظرية :-



() أنماط القيادة الأربع في نظرية القيادة الموقفية ()

شكل رقم (74)

من العرض السابق لأنماط القيادة يثور التساؤل عن ماهو النمط القيادى المثالى للقائد الفعال ؟
فى واقع الأمر لا يوجد نمط واحد مثالى قابل للتطبيق فى كافة المنظمات وفي المواقف المختلفة داخل المنظمة الواحدة فعلى القائد أن يتنتقل من نمط الى آخر بحيث يراعى ما يلى :-

- طبيعة الموقف والظروف المحيطة
- طبيعة المرؤوسين
- تحقيق أهداف العاملين والمنظمة فى ذات الوقت
- إدراك ومعرفة حاجات العاملين الغير مشبعة لوضع نظام فعال للحوافز
- معرفة آراء العاملين واتجاهاتهم فى طرق العمل وأساليبه

5/القائد الفعال

يلعب القائد الفعال أدوارا عديدة فهو القدوة لمرؤوسيه ينسق أعمالهم ويحل مشاكلهم ويشجع نموهم وتطورهم ويمثلهم لدى الإدارة العليا ويحفزهم لتحقيق أداء عالٍ .
○ ولكل تكون قائدا فعالا يجب مراعاة ما يلى :-

فكرة في الفرد

كى تقود فريق العمل بفاعلية من الضرورى معرفة كل فرد من أفراد الجماعة التى تعمل معها بحيث تطبق نمط القيادة الذى يحقق أفضل أداء من كل شخص منهم مع مراعاة الفروق الفردية .
ولمعرفة كل فرد من مرؤوسيك لابد أن تعرف خبرته السابقة / مؤهلاته / تدريبه / طموحه / أهدافه

فكرة في الموقف

أهم عنصر يجب أن يفكر فيه القادة هو أن بعض المواقف مثل الأشخاص يجب قيادتها بطرق مختلفة على سبيل المثال.

- المواقف التي تمثل أزمات ترتبط بمواعيد نهائية لا تقبل التفاوض قد تتطلب طريقة ديكاتورية .
- أما الأعمال غير الحساسة أو المهام الروتينية التي لها إجراءات محددة فيمكن استخدام الطريقة الديمقراطية أو الإرشادية .

التركيز على النتائج أكثر من الوسائل

يهم بعض المديرين بالأوامر بشكل مبالغ فيه بحيث ينشغلون بالأساليب والطرق التي استخدمها الموظفون لتنفيذ العمل بدلاً من التركيز على النتائج المفترض تحقيقها .

إن المشرفين الذين يركزون على النتائج أكثر من الوسائل ينمون ثقة ومهارة مرؤوسיהם الذين يفكرون لأنفسهم ويعالجون المشكلات بطرق مبتكرة . فهم يفوضون لموظفيهم سلطة التفكير في أفضل إمكانياتهم واستخدام مواردهم طوال اليوم وكل يوم من أجل فائدة الجميع .

إبقاء على اتصال مستمر بالموظفين

يحترم الناس القادة الذين يتصلون بهم مباشرة . يجب أن ترى موظفيك وبرونك وأن تثيرهم بالتجول بينهم . بعض المديرين يبدون منعزلين أو مشغولين جدا وبعضهم يعزلون أنفسهم خلف مكاتبهم أو الحوائط أو أفراد السكرتارية - هؤلاء جميعا يحظون أحيانا بازدرااء زملائهم ومرؤوسיהם . عندما تبقى على اتصال بمرؤوسيك يمكنك الشعور بإيقاع العمل وسيره في موقع العمل ويمكنك معرفة ما يحدث . هذه الممارسة تكون أكثر أهمية من الاعتماد على التقارير المكتوبة .

تطوير دورك كمدرب ومستشار

القادة الفعالون هم بالتبعية مدربون فعالون وهناك عدة صفات أساسية جعلتهم كذلك فهم :-

- يحافظون على تركيز طاقة وجهود موظفيهم على أهداف واضحة يفهمها الجميع ويدعمونها .
- يولدون ويكافئون بالحماس والثقة بالنفس والفخر .
- يعلمون موظفيهم أن الفشل والإحباط يمكن أن يشكل دافعا كاملا للأداء المتوقع والنجاح عندما تأتي فرص جديدة .
- يقودون الأشخاص نحو الإيمان والاقتناع بالفوائد التي تعود من ضبط الأداء الذاتي والعمل الجاد والإخلاص للهدف والشعور الموحد بالهدف .
- يدفعون موظفيهم للتحدي ويساعدونهم على تنمية مهاراتهم إلى أقصى مدى مع توجيه تلك المهارات نحو الأهداف التي تحقق النجاح والشهرة للمجموعة إلى جانب أعضائها .

٦/ مدير الدقيقة الواحدة

يعتبر أسلوب مدير الدقيقة الواحدة مدخلاً للوصول إلى القيادة الفعالة من خلال وضع منهج للممارسات الإدارية مع المرؤوسين وتعتمد فكرة مدير الدقيقة الواحدة على ثلاثة مبادئ أساسية هي :-

- وضع هدف الدقيقة الواحدة
- مارس ثناء الدقيقة الواحدة
- وجه تأنيب الدقيقة الواحدة

ويتم ذلك من خلال الوعى بأبجديات الإدارة وهى :

- أ ← المحفزات
- ب ← بيان السلوك
- ج ← جملة النتائج

ويوضح الشكل التالي أمثلة على هذه الأبجديات

أيدلوجيات الإدارة

(ج)

(أ)

(ب)

جملة النتائج

ما يفعله المدير بعد
الأداء

أمثلة
ثناء الدقيقة الواحدة
محدد على الفور
المشاركة في المشاعر
تأنيب الدقيقة الواحدة؟
محدد على الفور
المشاركة في المشاعر
دعم الفرد للاستجابة

بيان السلوك

الأداء
ما يفعله أو يقوله
الشخص

أمثلة
يكتب تقريرا
يأتي إلى العمل
يفشل في موافقة الأداء
يطبع الكتب على الآلة
الطباعة
يقترف أخطاء
يملاً الاستمرارات

المحفزات

ما يفعله المدير
قبل الأداء

أمثلة
وضع هدف
الدقيقة الواحدة
- مجالات المسؤولية
- مستويات الأداء
ومعاييرها
- التعليمات

• يدخل وضع هدف الدقيقة الواحدة ضمن المحفزات للعاملين بمعنى أن العاملين لابد أن يكونوا على بيتهن من مجالات مسؤوليتهم وماهى مقاييس الأداء الجيد فى كل من هذه المجالات (مستويات الأداء) ويتمثل وضع الهدف أساس عملية الأداء ويتم فى ضوئه تقييم سلوك العاملين أثناء أدائهم لأعمالهم . ففى حالة الطرح الصحيح والناجح لعملية وضع الأهداف فإن الأداء المرغوب يعبر عنه بأنماط السلوك وذلك يعنى أن السلوك عندئذ يصبح قابلا للاقياس والمراقبة وهذا أمر مهم لأنك عندما تراقب سلوك شخص ما فإنك تريد أن تكون قادرًا على أن تقرر فيما إذا كان ذلك السلوك يساهم في إنجاز الهدف (قيامهم بالعمل بشكل صحيح) أم أن السلوك يبطئ من إنجاز الهدف وهذا ما يعطيك فكرة عن طريقة التجاوب مع مدير ذلك الشخص .

• الخطوة التالية هي ثناء الدقيقة الواحدة أو تأديب الدقيقة الواحدة ويجب أن يكون ذلك فى الوقت المطلوب والملازم .

إن العديد من المديرين والمسؤولين يقومون بتوجيه الثناء أو التأنيب إلى موظفيهم اعتمادا على مزاجيتهم في ذلك اليوم بالذات بغض النظر عن أداء أولئك الأشخاص وبذلك يفقد هؤلاء المديرون مصداقيتهم لدى مرؤوسיהם .

إلا أن أسلوب التأنيب لا يصلح مع الموظفين الجدد حيث أن التأنيب لا يعلم خبرة أو مهارة أنه فقط يغير من المواقف حيث يدفع ذوى المهارات والقدرات إلى استخدام قابليتهم وإمكاناتهم أما الموظف الجديد فيمكن إتباع أسلوب آخر لتحسين أدائه يتم من خلال خمس خطوات وهي :-

1- تحديد ما يجب أن يفعله

2- توضيح كيف يتم فعله

3- ترك الشخص يؤدي العمل

4- راقب الأداء

5- إمتحن التقدم أو أعد التوجيه

• خلاصة القول أنه إذا كان الشخص لا يستطيع أداء عمل فعلى المدير أن يعود إلى عملية وضع الأهداف و تكون المشكلة هي تدريب الشخص .

أما إذا كان الشخص لا يريد أن يؤدي العمل استخدم التأنيب و تكون المشكلة موقف .

• عند استخدام التأنيب لا بد أن يكون التأنيب فعالاً وذلك بأن ينهى المدير التأنيب بكلمة طيبة حتى لا يترك التأنيب أثرا سلبياً لدى المسؤولين فعندما تنتهي التأنيب بالثناء فإن العاملين لديك يفكرون بتصرفاتهم هم وليس بتصرفاتك أنت .

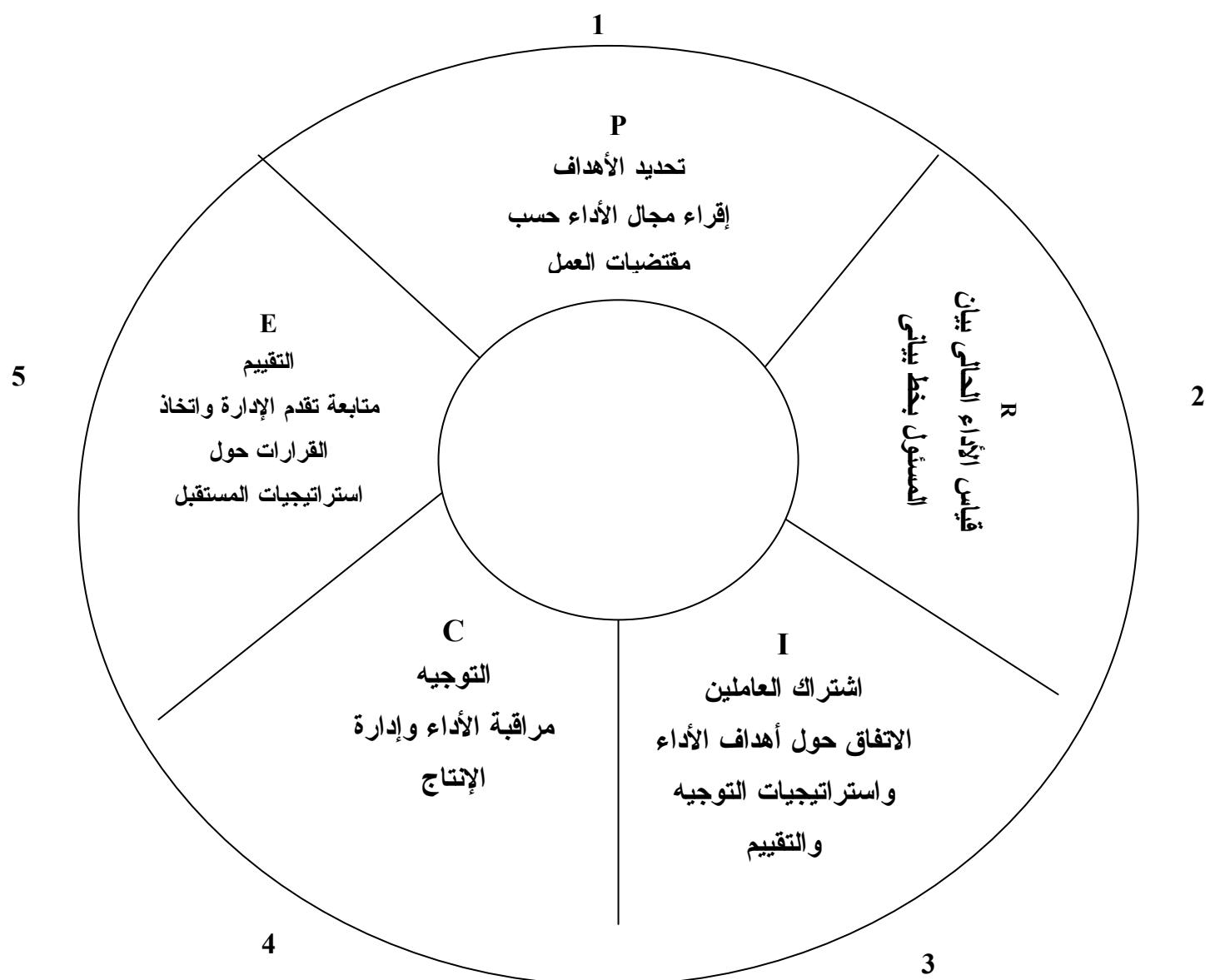
كما أن القانون الصحيح للتأنيب هو أنك تنفق ثالثين دقيقة فقط في التعبير عن مشاعرك بخصوص الفعل السيء الذي إقترنت ذلك الشخص وبعد ذلك ينتهي الأمر .

تطبيق نظام الثمن

يتم تطبيق نظام الثمن من خلال الخطوات التالية :

- 1- تحديد الأهداف وهى عملية تعريف مجالات الأداء الأساسية للأشخاص وبطريقة قابلة للملاحظة والقياس مع تحديد المجالات التي ستخضع للقياس وطريقة قياسها مثل الكمية / النوعية / التكلفة ضمن اعتمادات الميزانية أو خارجها أو الجداول الزمنية .
- 2- تسجيل الأداء الحالى بمعنى جمع معلومات حقيقية عن الأداء الفعلى على سبيل المثال مدى تكرار تأخر العاملين عند مجئهم للعمل مدى حدوث رفض للمنتجات بسبب رداءة نوعيتها .
- 3- مشاركة الأشخاص حيث يجب الاتفاق مع المرؤوسين على كيفية أداء الأعمال وكيفية تقييم الأداء والمكافأة المتوقعة على الأداء الجيد إن إدارة الدقيقة الواحدة لا يمكن أن تتحقق مالم يسمح العاملون فيها . إن المشاركة فى وضع الأهداف تؤدى إلى تحقيق التزام أكبر لدى العاملين ويضمن وضع أهداف واقعة فى مجال الأداء .
- 4- التوجيه وهو مراقبة أداء المرؤوسين وأعطائهم تغذية عكسية حول النتائج ولكن عملية التوجيه بأكملها تتوضع من خلال الاتفاق منذ البداية مع العاملين حول متى وكيف تعطيهم التغذية العكسية .
أن أحد القوانين الأساسية في التغذية الإسترجاجعية هو يجب أن تكون فورية و مباشرة ومحددة أما اذا كانت غامضة أو متأخرة فإنها ستفقد فاعليتها كأداة تدريبية ناجحة .
- 5- أن التوجيه والتقييم يسيران جنبًا إلى جنب في كل مرة تعطى فيها الشخص تغذية إسترجاجعية فإن هذه العملية تتضمن في الواقع تقييم .
وقد يتم تقييم الأداء من خلال الاجتماعات التي تتم بصورة دورية وقد يستعين المدير المسؤول برسم خط بياني يتم من خلاله تقييم الأداء .

يوضح الشكل التالي مضمون فكرة نظام الثمن .



شكل رقم (76)

P- Pinpoint

1- تحديد الأهداف

R- Record

2- القياس - التدوين

I- Involve

3- المشاركة مع العاملين

C – Coach

4- التوجيه للعاملين

E- Evaluate

5- التقييم من المديرين