

الفصل الخامس

دور القائد المتميز في رفع مستوى الأداء

عادة ما تطلق كلمة "قائد" على المستويات الإدارية والفنية الأولى حيث يهتم القائد بالمستوي الأول أو الثاني من العاملين بالمؤسسة ويكون مسئول عن أدائهم المهني ودفع عجلة الإنتاج إلى الأمام، لذا فإن القائد يحتاج إلى "جهاز عقلي" مختلف تماما عما كان لديه وهو عامل، إذ يتعين عليه أن يدرك أنه ليس مسئولا عن عمله فقط بل أنه أصبح مسئولا عن نتائج عمل مجموعة من العاملين ومن ثم فإنه يحكم على أدائه من منطلق إنجازات المجموعة التي تكون تحت قيادته.

هذا ويجب أن يعي القائد بصفة خاصة أن فاعلية القيادة تعتمد على قدرة القائد في أن يجعل الآخرين يؤدون أعمالهم بنفس الكفاءة التي اعتاد أن يؤدي بها العمل هو شخصيا، وإن كان هذا الأمر يبدو للوهلة الأولى بسيطا إلا أنه من أعقد المفاهيم التي يجب على القائدة أن يستوعبها جيدا.

وهنا نؤكد على ضرورة أن يتمتع القائد بشخصية قوية ومحبوبة في نفس الوقت، لأن القائد الضعيف مثل الأساس الهش الذي يؤثر بشكل سلبي وخطير على التنظيم ككل، ومن ثم فإنه يجب على القائد أن ينفذ سياسات الإدارة وخططها وتوجيهاتها ويعمل على تطوير إدارته، ثم العاملين، وأخيرا فرق العمل ككل حتى يحقق أهداف كل من الشركة والعاملين معاً، ولتحقيق ذلك فإن القائد الفعال هو من يعيد تكييف أفكاره وفقا للظروف والأوضاع الجديدة بالشركة ومن ثم فهو غير مسئول عن نتائج أعماله الشخصية فحسب بل يكون مسئولا عن نتائج الجميع.

مفهوم الأداء:

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين في هذا المجال، ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل، فلكل منهم وجهة نظره ورؤيته الخاصة.

ونعرض فيما يلي أهم وأكثر المفاهيم شمولاً لمعنى الأداء المهني على وجه الخصوص:

- **الأداء المهني:** هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأهداف، وهذا التحقيق يمكن أن يفهم في الاتجاه المباشر "النتائج" أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج "عمل".

- **الأداء المهني:** هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة.

- **الأداء المهني:** هو العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لأسلوب العمل الذي يرشده به المشرف المباشر.. (قائد العمل).

- **الأداء المهني:** هو القيام بأعباء الوظيفة التي يقوم بها الشخص من مسؤوليات وواجبات، وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب: هذا ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء.

ويقصد بتحليل الأداء: دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما.

أما معدل الأداء فيقصد به: كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن معين تحت الظروف الطبيعية للعمل، أو مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية العمل.

وهناك بعض المفاهيم المهمة والتي لها علاقة مباشرة بالأداء، وهي:

1- **الكفاءة:** تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وتقاس باحتساب نسبة

المخرجات إلى المدخلات المستقلة لتحقيق أهداف المنظمة وترتبط الكفاءة بمسألة ما مقدار المدخلات (من الموارد والأموال والناس) لتحقيق مستوى معين من المخرجات، وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة وأعلى جودة وأعلى ربح مقابل التكاليف وهنا نلخص معنى الكفاءة في المعادلة الآتية:

$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{قيمة المدخلات}$$

2- **الفاعلية:** تعني الفاعلية "درجة تحقيق الهدف والتركيز على المخرجات من حيث تحقيقها بالكمية والنوعية المطلوبة في الوقت المناسب، وهي مقياس مدى فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها، أي المدى الذي تنتج فيه المنظمة، النتائج المتوقعة أو المرتقبة" والفاعلية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها، وهناك رأي آخر يقول "أن الفاعلية تعني قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف".

والفاعلية كمعادلة تتلخص في الآتي:

$$\text{الفاعلية} = \text{المخرجات المحققة} / \text{المخرجات المخططة}$$

3- **الإنتاجية:** ويعرفها "Richmen et Famer" بأنها الاستغلال الكفء لجميع موارد ومدخلات المنظمة من قوى بشرية، معدات، مواد خام، رأس مال، تكنولوجيا، بهدف الحصول على أفضل المخرجات من هذه المدخلات.

$$\text{الإنتاجية} = \text{العمالة} + \text{الأموال} + \text{طاقة} + \text{تكنولوجيا} + \text{مواد}$$

4- **المردودية:** يقصد بالمردودية "قدرة المنظمة على تحقيق النتائج في ظل الظروف الحالية والمتغيرات المتلاحقة والمحيط التنافسي الشرس" وما يزيد من هذه القدرة لدى المنظمات، هو أن الاهتمام الأول للعملاء الحاليين أو المحتملين يكون لمردودية المنظمة التي استثمروا أو ينوون الاستثمار فيها وأن أرباحهم غالباً ما تتوقف على مدى المردودية التي ستحققها المنظمة.

5- التنافسية: يقصد بها قدرة المنظمة على دخول المنافسة في الأسواق وهي تقاس بالفرق بين القيمة والتكلفة، وتتطلب التنافسية اجتماع مستويين مختلفين للتسيير هما: (المستوى الإستراتيجي الذي يخلق مجموعة من الطاقات وقواعد اللعب، والمستوى العملي الذي يستغل بطريقة ما كفاءة هذه الطاقات حتى يحقق الأهداف ضمن قواعد اللعبة).

العناصر المكونة للأداء :

1- القدرة: نعني بها أن العامل يستطيع أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتيقان مقابلا في ذلك المعايير الموضوعية مسبقا وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة تفاعل متغيرين هامين هما: المعرفة والمهارة.

• المهارة: يقصد بها تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعده على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال.

• المعرفة: تعبر عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شيء معين

2- الرغبة: هي الشق الثاني من معادلة الأداء، وتتعلق بدوافع الفرد وهي أصعب من القدرة سواء في تكوينها أو معالجتها أو التنبؤ بها وتتكون الرغبة من عنصرين متداخلين هما:

أ- الاتجاهات: هي حالة فكرية أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء التي توجد حوله مثل: العمل، الزملاء والمجتمع... الخ.

ب- مناخ العمل والمناخ الأسري: إن إنتاجية الفرد هي محصلة تفاعل مجموعة من العوامل، ويوضع التفاعل الذي يتم بين القدرة والرغبة ومكوناتها لتحقيق كفاءة العنصر البشري من خلال منظومة تربط بين مدى توافر مناخ أسري من ناحية، وتوافر مناخ عمل تقدمه المنظمة للعامل يتمثل في طبيعة الوظيفة وأسلوب القيادة والحاجات التي يرغب أفراد العمل في إشباعها من ناحية أخرى.

- 3- التكنولوجيا: هي فكر وأداء ورؤية ومعالجة المشكلات المتعلقة بالعمل والعمال، بمعنى أنها نشاط إنساني يشمل الجانب العلمي والتطبيقي قبل أن تكون مجرد اقتناء معدات أو تطبيق علم معين على مجموعة من الأفراد.
- وبناءً على ما سبق، يمكننا وضع تصور متكامل للأداء يتضمن العناصر المختلفة في تكوينه التي يمكن صياغتها في المعدلات التالية:

الإنتاجية =	الأداء البشري × التكنولوجيا
الأداء =	القدرة × الرغبة
القدرة =	المعرفة × المهارة
الرغبة =	الاتجاهات × مناخ العمل × المناخ الأسري
التكنولوجيا =	المعدات × الأساليب

العوامل المؤثرة على الأداء:

- من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ، ما يلي:
- غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف (العماج، 2003: 67).
 - عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي

لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة (محمود، 1997: 398).

- **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والخوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.
- **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والخوافز في المنظمة. (العماج، 2003: 67)
- **التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة (العماج، 2003: 68).

دور القائد المتميز في رفع مستوى أداء الموظفين:

إن القائد المتميز هو من يدرك أن موظفيه هم حجر الأساس لدى المؤسسة لكون الموظف هو الأداة الفعالة التي تقود المؤسسة للاضطلاع بمسؤولياتها وخدمة المجتمع.

ولكن السؤال الآن (كيف يسهم القائد في رفع الكفاءة الإنتاجية ويؤثر بمرؤوسيه بكل الود والحزم ويساعد على خلق بيئة عمل ملائمة تحقق للموظف التوازن النفسي وتحقق للمنظمة الأداء المرتفع من خلال هذا الموظف)؟.

وهنا نقول، أنه بلا شك أن نمط القيادة الديمقراطية هو النمط الإيجابي في إدارة المؤسسات، فالقائد الديمقراطي يضطلع بدور كبير في خلق روح التعاون بين رجاله ليتولد لديهم الشعور بالانتماء والوحدة، ومن ثم ينعكس على تحقيقهم لأهدافهم الخاصة، كما أن الاهتمام بالجانب الإنساني للموظفين ومشاركتهم في المناسبات المختلفة، قد يشعرهم بأن علاقاتهم بقائدهم ليست متوقفة على حدود العمل الرسمي، مما يجعلهم أكثر قبولاً للعمل وأكثر حرصاً على تحقيق أهدافه.

إن القائد الديمقراطي هو من يمنح موظفيه السلطة المتكافئة مع قدراتهم وإمكانياتهم ثم يعطيهم قدراً من الحرية لتنفيذ العمل بالطريقة التي يرغبون بها دون تأثير سلبي عليهم، ذلك لأنه لا يعترف بحرفية الأنظمة والتعليمات ولكنه يفضل المرونة دون تساهل أو انفلات، وهذا يؤدي إلى استثمار طاقات الموظفين وجعلهم أكثر تكيفاً مع ظروف العمل كما أنه يفتح أمامهم طرق الابتكار والتجديد، فالقيادة الناضجة هي التي تمتلك القدرة على تقييم ذاتها، وعلى القيام بتغذية راجعة تصحح مسارها كأن يقول القائد لنفسه.. ليس معنى أنني قائد العمل أن أكون أذكى شخص، وليست بالضرورة أن تكون قراراتي دائماً هي الأصح، ويقول أن اعترافي بخطئي فضيلة مجرد أعدائي من أسلحتهم ويعطي أصدقائي سلاحاً للدفاع عني، وأنا لست أهم الموظفين ولكني أكبرهم مسؤولية، وهو يعلم حقيقة أن الصعود على أكتاف الآخرين معناه السقوط من أعلى وأن مقياس النجاح الصحيح هو ما تعلمه الإنسان من الفشل وليس ما حققه من النجاح.

نصائح لكل موظف يعمل تحت مظلة قيادة ناجحة:

هناك مجموعة من القواعد التي ننصح بها كل موظف يعمل تحت مظلة قيادة ناجحة،

هي:

- توقع النجاح، من خلال تركيزك على الجانب الإيجابي.
- لتكن نظرتك للآخرين نظرة تفاؤل.
- ألزم النفس بالتخطيط الراقي لأمر العمل والحياة.
- قم بتحويل الخطط إلى عمل دون ضياع وقت وجهد زائد.
- المبادرة والمسارة لكل خير يرتد على المؤسسة وموظفيها، وليس من أجل الحفاظ على الكرسي "الموقع الوظيفي".
- امتلاك "المرونة" هو استعداداً للتغيير والتطوير.
- توخي الواقعية والدقة في اكتشاف نقاط التميز لديك بعيداً عن المبالغة.
- لا تعتمد على الإطراء والثناء بصورة مطلقة فقد يكون هذا سبباً في الفشل، واعمل على تحقيق الهدف.
- لا تحف من النقد دائماً فقد يكون وسيلة النجاح، دع الناقد يقول رأيه، واستفد منه.
- إن النقد هو الذي يشعر الآخرين بأنك تعمل، كما أن الخطأ يشعرك بأنك موجود، وهذا مهم جداً فالوجود هو سر الحياة.

مقومات التميز في الأداء المؤسسي :

إن الوصول إلى التميز في أداء الأعمال ليس أمراً يسيراً يتحقق بالتمني، ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة جميعاً وعلى كافة المستويات، ويمكن أن نقول أن الأداء عندما تتوفر به مقومات معينة فإنه يتصف بصفة التميز، ومن أهم هذه المقومات ما يلي:

1- الالتزام بمبادئ الإدارة: ومن هذه المبادئ نذكر: تقسيم العمل، والسلطة، المسؤولية، والنظام، ووحدة السلطة الآمرة، ووحدة التوجيه، ومكافأة الأفراد، والمساواة، والتعاون....

2- أن يكون موجه لتحقيق وظائف الإدارة: وهي صنع القرارات والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

3- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة: ومن هذه المبادئ نذكر: رضا العميل الخارجي، رضا العميل الداخلي (العاملين بالمنظمة)، صفرية الأخطاء قدر الإمكان، التركيز على جودة العمليات والنتائج سواء كانت سلع أو خدمات، التطوير والتحسين لمعايير الجودة...

4- الإبداع والابتكار **Innovation**: وذلك من خلال التجديد والتغيير الإيجابي والإبداع والابتكار في العمل.

5- مراعاة قيم وأخلاقيات **Ethics Values** المنظمة والمجتمع: ومنها على سبيل المثال: العدالة والمساواة والنزاهة والموضوعية والمشاركة والديمقراطية والأمانة.

نقطة هامة في هذا السياق وهي: أن مصطلح الأداء الإداري المتميز ليس معياراً علمياً ثابتاً، فيختلف ذلك المفهوم من عمل إلى آخر، ومن وظيفة إلى أخرى، وكذلك يختلف من منظمة لأخرى.

تقييم أداء الأفراد... لماذا؟

- تأتي عملية تقييم الأداء في نهاية العمل بحيث تستطيع الإدارة الوصول إلى نتائج مؤكدة لمستويات أداء الأفراد، ولعملية تقييم الأداء أهداف عديدة نذكر منها:
- تحديد الاحتياجات التدريبية الأساسية التي تساعد في وضع خطة مدروسة لمعالجة القصور في أداء العاملين عن طريق التدريب ورفع مستوى مهاراتهم.
- الوقوف على الاتجاهات الحقيقية للعاملين نحو المنظمة التي يعملون بها وكذلك التحديد الدقيق لما تملكه المنظمة من مهارات وأدوات.
- جمع بيانات ومعلومات كاملة عن العاملين تساعد المنظمة في اتخاذ القرارات الخاصة بالترقي والنقل.
- تحقيق العدالة والرضا بين العاملين نتيجة لمشاركتهم في المراحل المختلفة لإدارة الأداء، وتركيز الجهود على تصحيح أدائهم بدلاً من الشكوى والتظلم من التقييم الخاطئ لأدائهم.

المنافع المحتملة لعملية تقييم الأداء:

برغم أن إدارة الأداء لا يمكنها أن تحل كل المشكلات إلا أنها تستطيع أن تتصدى للكثير من المشكلات الإدارية الشائعة، ويرى Robert Bacer إنك كقائد للعمل إذا استخدمت إدارة الأداء على الوجه الأمثل، واستثمرت الوقت في التخطيط الجيد وأنشأت علاقات جيدة مع من حولك، فسوف تحقق الآتي:

- 1- تقليل حاجتك إلى الاندماج والمشاركة في كل شيء.
- 2- توفير وقتك عن طريق مساعدة الموظفين على اتخاذ القرارات بأنفسهم، وضمان امتلاكهم للمعرفة والفهم الضروريين لاتخاذ هذه القرارات بصورة سليمة.
- 3- تقليل سوء الفهم المستهلك للوقت بين الموظفين حول من مسئول عن ماذا.
- 4- تقليل تكرار المواقف التي لا تجد فيها المعلومات التي تحتاجها عندما تحتاجها.
- 5- عدم تكرار الأخطاء عن طريق المتابعة الجيدة والتوجيه المباشر.
- 6- مساعدة الموظفين على تحديد وفهم أي فجوات قد توجه بين مستويات الأداء المرغوبة والفعالية.
- 7- توفير إطار لتغيير ثقافة الأوامر واللوم إلى ثقافة التشجيع وإيجاد لغة حوار مشتركة.

استقصاء هل أنت قائد متميز؟

عزيزي القائد: إذا أردت أن تعرف بدقة درجة تميزك في العمل ولأي مستوى عملي وصلت، فعليك بإتباع خطوات الاستقصاء التالي:

- 1- هل لديك الرغبة في التفوق والتميز؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 2- هل لديك القدرة على اتخاذ القرارات بشكل رشيد؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 3- هل تمارس مهارة التخطيط السليم لجميع الأمور والمهام؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 4- هل توزع الأعمال على العاملين بشكل يتناسب مع تخصصاتهم وقدراتهم؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 5- هل ترفع الروح المعنوية للعاملين معك؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 6- هل تثق في نفسك؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 7- هل تثق في العاملين معك؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 8- هل تراعي العدالة بين جميع العاملين؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 9- هل تحسن الإنصات للعاملين معك؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا

- 10- هل تشرك العاملين معك في تحديد الأهداف ووضع الخطط؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 11- هل تتمتع بقوة الإرادة؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 12- هل أنت شخص طموح؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 13- هل تحاول إضفاء روح المرح والابتسامة في بيئة العمل؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 14- هل تهتم بتقويم أعمال القسم أو الإدارة التي تديرها؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 15- هل تطبق أسلوب الإدارة بالأهداف؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 16- هل تطبق أسلوب الإدارة على المكشوف والتي أساسها المكاشفة والمصارحة والمشاركة؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 17- هل أنت عصبي المزاج؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا

التعليمات:

- 1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم»، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً» عن الأسئلة من 1 إلى 16.
- 2- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «لا»، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً» عن السؤال رقم 17.

3- اجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج:

- أ- إذا حصلت على 24 درجة فأكثر، فأنت قائد متميز ستحقق النجاح تلو النجاح لنفسك ولجماعة العمل معك وللمؤسسة التي تعمل بها.
- ب- إذا حصلت على 1223 - درجة، فأنت قائد فقط، لم تصل إلى درجة الكفاءة والفاعلية المطلوبين حتى تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف العاملين معك وأهداف المؤسسة التي تنتمي إليها.
- ج- إذا حصلت على 11 درجة فأقل، فأنت تعاني كثير من المشكلات في إدارتك وغالباً لا تحقق أي نجاح في عملك، ننصحك إما أن تترك هذا المنصب وبالطبع فهذا القرار صعب جداً عليك، أو أن تطور من نفسك إدارياً واجتماعياً بشكل سريع وشامل.