

الفصل الثالث

إدارة الأداء

قدمنا فيما سبق الفكرة القائلة بأن مسؤولية المدير الأساسية هي إنجاز النتائج من خلال الآخرين، واكتشفنا أيضا أهمية التواصل الفاعل. تتمثل خطوتنا التالية في دراسة عملية إدارة الأداء وتنمية مهارات المرؤوسين المباشرين. وسنقوم بذلك بالتركيز على النقاط الآتية:

- معرفة مسؤولياتك في إدارة الآخرين.
- تجميع ملف نمطي للأفراد.
- فهم عملية إدارة الأداء.
- وضع التوقعات التي تحقق النتائج.

إدارة الأداء:

تملك كثير من الشركات نظمها الخاصة بإدارة أداء موظفيها. يمكن استخدام المعلومات الواردة في هذا الفصل في دعم أي خطة في هذا الصدد. نحن نشجعك على أن تربط ما تعلمته في هذا الكتاب مع النظام الذي تستخدمه في مكان عملك.

ماهية إدارة الأداء:

- عملية مستمرة للعمل مع مرؤوسيك في شراكة، تهدف إلى مساعدتهم (و مساعدتك)، لأن يكونوا ناجحين.

- التواصل المستمر الذي يفيد كلا من المنظمة وأعضائها.
- عملية مستمرة تتصل بتقييم الأداء بصفة دورية (الربع سنوي مثلاً).

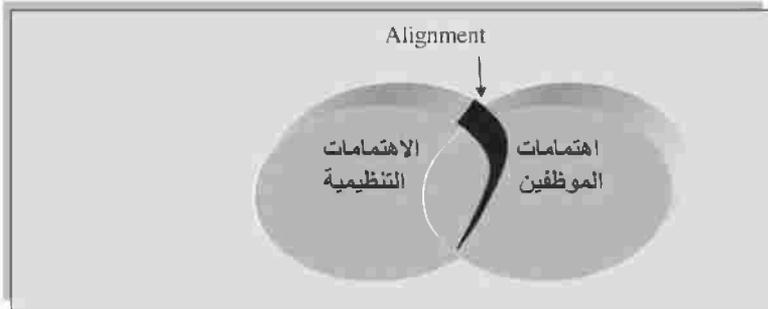
ما لا يعتبر إدارة الأداء:

- تقييم الأداء هو ليس مجرد:
- تقييم سنوي.
- فرصة لمعاينة مرؤوسيك المباشرين.

الهدف من إدارة الأداء:

تعتبر إدارة التقييم الفاعلة الطريق إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والتي تؤثر بطبيعتها على الأداء المالي للمنشأة. وبإتقانك لهذه المهارة، فإنه يمكنك أن تصبح قادراً على توافق وتخطيط اهتمامات المنظمة واهتمامات موظفيها كما يتضح من الشكل 1-3.

شكل 1-3



قد يحتاج البعض إلى مجرد مراجعة سنوية، بينما قد يحتاج البعض الآخر إلى مراجعتين أو ثلاث، وربما أربع مراجعات سنويا . وبغض النظر عن عدد هذه المراجعات المطلوبة في شركتك، فلربما تختار أن تعقد مناقشات حول الأداء تفوق هذا العدد .

يوصي الخبراء المتخصصون في مجال إدارة الأداء بأن تعقد هذه المراجعات بصفة ربع سنوية على الأقل، حتى يتاح للفرد أن يصح مسار أدائه، إذا كان هناك أي انحراف عن الهدف .

لماذا يجب على المديرين عقد المناقشات الربع سنوية؟

تشمل قائمة الأسباب العامة لعقد مثل هذه المناقشات على الآتي:

- إنها تنتج الفرصة لمناقشة الأداء بشكل دوري (روتيني)
- يشعر الرؤوسون بالارتياح في المشاركة في مثل هذه المناقشات، حيث إنها أصبحت عملية روتينية .
- يتم اكتشاف المشكلات قبل أن يصبح من المتعذر حلها
- يشعر المديرون بالارتياح لعقد مثل هذه المناقشات.
- يتمكن الرؤوسون من مراجعة وتحديث أهدافهم.

ما هي الأسباب الأخرى التي يمكنك تحديدها في هذا الصدد؟

1-
2-
3-
4-
5-

هل استطعت تحديد وتعريف التحديات؟

غالباً ما تكون الخطوة الأولى في وضع خطة معينة لإدارة الأداء هي أصعب الخطوات، ذلك لأنه يتم فيها وضع الأهداف والتوقعات. يأتي بعد ذلك تحدٍ آخر، وهو عقد اجتماعات لمراجعة الأداء.

لماذا يوجد نوع من المعارضة بين المديرين بخصوص خطة إدارة

الأداء؟

من بين الأسباب التي تؤدي في ذلك التراخي:

- 1- ليس لدي الوقت
- 2- ماذا يعملون؟ (يقصد الرؤوسين)
- 3- إنها مجرد مطلب إداري
- 4- إنها ليست جزءاً مهماً من وظيفتي .

ما هي الأسباب الأخرى التي يمكنك تحديدها؟

1-
2-
3-
4-
5-

على عاتق من تقع هذه المسؤولية؟

يتضح من الأسباب السابق سردها أن هذه العملية كثيراً ما تكون Overwhelming خاصة بالنسبة للمديرين الجدد. حقيقة الأمر أن كثيراً من المديرين يعتقدون أن عليهم أن يقوموا بكل الأنشطة المتعلقة

بتطور خطة إدارة الأداء. إلا أنه حينما يتم توزيع المسؤوليات بين المدير والمرؤوسين المباشرين تصبح هذه العملية معقولة إلى حد كبير. لا ينبغي لأي مدير أن يشعر بأن يعمل باستقلال حينما نأتي إلى أداء الأفراد. إنها وظيفة أو عمل الشخص التي تتأثر بذلك، كما أنها احتياجاته الشخصية، التي يجب عليّ أن يأخذ بزمام الأمر من أجل نجاحه في أداء هذه الوظيفة. في الشركات التي يوجد بها خطط فاعلة لإدارة الأداء، يصبح المديرون مسؤولين عن عدة أمور في هذا الصدد من بينها.

- أخذ دور المبادرة في الحديث بشأن الخطة.
- تحديد الأهداف من أعلى إلى أدنى.
- التأكد من أن مسؤوليات عمل الفريق قد تم توزيعها بطريقة عادلة. هناك أيضا مسؤوليات تقع على عاتق الموظف، وتشمل هذه المسؤوليات الآتية:
 - الفهم التام لما هو متوقع منه.
 - إحاطة المدير في حالة ما إذا كانت الأهداف غير واقعية.
 - وضع أهدافه الشخصية في حدود الإطار، الذي وضعه المدير.
 - كتابة أهدافه التطويرية.

نشاط: مسؤولية من تلك؟

بالتفكير في خطة إدارة الأداء المتعلقة بشركتكم، حاول كتابة كل مسؤولياتك كمدير، وكذلك كل مسؤوليات مرؤوسيك المباشرين.

مسؤولية المدير:

-1
-2
-3
-4
-5

مسؤولية المرؤوس المباشر:

-1
-2
-3
-4
-5

حينما تتم مشاركة المسؤوليات، وحينما توضح التوقعات بمشاركة المرؤوسين المباشرين فإنهم يصبحون أكثر التزاماً بإنجاز هذه التوقعات. حاول إشراكهم في هذه الأمور للحصول على أداء أفضل. دعنا ننظر إلى كيفية وضع هذه التوقعات كتابة حتى يتسنى فهمها بوضوح تام.

وضع الأهداف:

تعتبر عملية وضع الأهداف أحد العناصر الهامة في خطة إدارة الأداء، وبالتأكيد، فإنه لا بد أن تكون هي المجهود المبذوب حيث تصبح اتفاقاً على العمل بين المدير ومرؤوسيه المباشرين. تحتاج هذه التوقعات

أن تصاغ كتابة وبوضوح، وبحيث يكون هناك هدف مُحدد للمرؤوسين يسعون لتحقيقه.

تتبع عملية كتابة الأهداف بوضوح حسب الإطار الآتي:

(رأي المترجم: يحتوى الإطار على خمس كلمات رئيسة، الحرف الأول من هذه الكلمات يشكّل الكلمة الانجليزية (SMART) وهذه الكلمات هي:

- مُحدد Specific
- يمكن قياسه Measurable
- يمكن تحقيقه Attainable
- ذات صلة Relevant
- يمكن متابعته Tractable

محدد:

بالتحديد ما هو المطلوب من المرؤوسين المباشرين؟ يجب صياغة ذلك بوضوح تام، لكي يعلم كل من المديرين ومرؤوسيهما ما يجب عمله.

يمكن قياسه:

كيف يعرف الفرد أنه أنجز ما هو مطلوب منه؟ إلى ما تشير مثل هذه القياسات؟ كيف تتم جمع النتائج؟

يمكن تحقيقه:

هل الهدف واقعي، يمكن تحقيقه، وهل هو ملائم للشخص الذي يشغل هذا المنصب؟

ذات صلة:

هل النتائج المرغوبة ذات صلة لعمل الفرد مع الأخذ في الحسبان المعرفة، المهارات، الخبرة، المؤثرات الداخلية والخارجية....الخ.

يمكن متابعته:

كيف يمكن متابعة التقدم نحو الهدف. هل هناك وقت محدد للإنجاز؟ ومتى يجب أن تُتجزَّ هذه الأهداف؟

وبمجرد كتابة هذه الأهداف والاتفاق عليها، تصبح متابعة نتائجها عملية مستمرة. تذكر أن الهدف من عملية إدارة الأداء هو إنجاح كل من المدير ومرؤوسيه، وكذا مراجعة مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للسؤال عن الدعم والمساندة. وعلى المدير أن يفهم ما يجب عمله لمساعدة الأفراد في تحقيق النتائج المطلوبة.

أمثلة للأهداف المكتوبة بعناية:

- زيادة مبيعات برمجيات تطبيقات إدارة المشروعات بنسبة 10% في نهاية العام.
- تدريب خمسة أقسام على استخدام نظام دفع الاستحقاقات الجديدة في الربع الثالث من هذا العام.
- تخفيض أخطاء البيانات في النتائج الربع سنوية السابقة بنسبة 3% خلال هذا العام.
- استكمال ستة أيام من التدريب هذا العام.

نشاط: وضع الأهداف:

لكي تفهم هذا الإطار جيداً، عليك أن تفكر في أحد أهدافك أو أحد أهداف مرؤوسيك، وكتبها في نموذج (SMART).

S: بالتحديد، ما هو الشيء الذي تريد إنجازه؟

-1
-2
-3
-4
-5

M: كيف تتم عملية قياس الهدف؟ وكيف يعرف الفرد أنه أنجز ما تتوقعه منه؟

-1
-2
-3
-4
-5

A: هل الهدف ممكن تحقيقه؟ (ليس من الضروري أن تحتوي عملية تحديد الهدف على هذه المعلومات، ولكنه من الضروري أن تجيب على هذا السؤال قبل مطالبة مرؤوسيك بإنجاز الأهداف)

نعم

لا

R: هل الهدف ذو صلة بعمل هذا الشخص؟ (مرة أخرى ليس من الضروري أن تحتوي عملية تحديد الهدف على هذه المعلومة، ولكن من الضروري أن تجيب على هذا السؤال قبل مطالبة مرؤوسيك بإنجاز الأهداف. حدد إلى أي مدى يعتبر هذا الهدف ذو صلة بعمل الفرد).

نعم

لا

T: متى يجب إنجاز هذا الهدف، وكيف تتم متابعة النتائج؟

	-1
	-2
	-3
	-4
	-5

حاول أن تكتب هدفك في جملة واحدة، بحيث تشتمل هذه الجملة على المكونات SMART استخدم المثال السابق كمرشد.

	-1
	-2
	-3
	-4
	-5

ربما تجد أنك تواجه صعوبة بالغة بخصوص عنصر القياس. كثيراً من الوظائف عليها من المسؤوليات ما يصعب قياسه. إذا أردت إنجاز الأهداف، فإنه من البديهي أن تحدد كيفية معرفة الفرد لما هو متوقع منه. على سبيل المثال إذا كان فريق عملك يقوم بالدعم التقني فإن مرؤوسيك المباشرين ربما يكونون مسؤولين عن المكالمات الواردة. تحديد حجم (عدد) هذه المكالمات، مدة المكالمات، أو إرضاء العميل. ربما يصبح ضرورياً لتحديد ما إذا كان الموظف يؤدي عمله المطلوب منه. إن قدرتك على تحديد ما هو متوقع يعد أمراً حاسماً في إنجاز النتائج من خلال الآخرين.

إن وضع الأهداف هو نقطة البداية في هذه العملية المستمرة لإدارة الأداء. هناك حاجة ضرورية إلى المناقشات المستمرة والاحتياجات (على الأقل ربع سنوية) ومناقشة التقدم لتحقيق التوقعات، وتحديد الدعم المطلوب، وذلك لتحقيق الأهداف. إن التقييم النهائي هو الغرض الأساس من ذلك. كيف يمكن متابعة كل ما يعمل مرؤوسوك المباثرون؟ الإجابة تكون في الاحتفاظ بالملفات.

الاحتفاظ بالملفات:

في معظم الشركات هناك ملف في شؤون العاملين أو إدارة الموارد البشرية لكل موظف. يحتاج المدير أن يحتفظ بملف مختلف عن الملف الموجود بشؤون العاملين. يجب أن يحتوي الملف الذي يحتفظ به المدير على كل المعلومات المتعلقة بالموظف، والتي تؤثر على تقييم أدائه. تشمل هذه المعلومات على الآتي:

- وثائق المحادثات المتعلقة بالأداء.
- الملاحظات والتعليقات من العملاء الداخليين والخارجيين عن أداء هذا الشخص.
- وثائق تتعلق بملاحظاتك، كمدير، على هذا الشخص
- خطابات التوصية.
- رسائل البريد الإلكتروني بخصوص الأداء أو العمل.
- تعليقات من مديرك أنت عن هذا الشخص وعمله.

ما هي الملفات الأخرى التي تحتفظ بها ؟

1-
2-
3-
4-
5-

هيكل مقترح للملف:

هناك نظم متعددة يستخدمها المديرون في تجميع البيانات المتعلقة بأداء مرؤوسيههم، ولربما يكون لديك نظام معين. يستخدم بعض المديرين ملفات حاسوبية، بينما يستخدم البعض الآخر الملفات التقليدية (الورقية). ربما تحتاج إلى استخدام أحد النماذج التي نقدمها في هذا الكتاب. بغض النظر عن الطريقة المستخدمة، تأكد أن هذه الملفات يتم الاحتفاظ بها في أماكن آمنة حتى يكون الدخول عليها محدوداً. المثال الآتي هو ملف إدارة الأداء.

الخطوات الآتية في إدارة الأداء:

في فصل لاحق من هذا الكتاب سوف نعرض للمهارات الثلاث الضرورية للتطور الفاعل وإدارة الأداء لمرؤوسيك المباشرين : التحفيز، التفويض، التدريب. إن قدرتك على استخدام هذه المهارات هي المدخل لتنمية وتطوير مرؤوسيك المباشرين.

مذكرات التخطيط الفعلي (العملي):

تذكر ثانيةً أنه لتحقيق النجاح لأدائك كمدير ولكي تحصل على فريق ناجح، فإنه من الضروري أن تقضي بعض الوقت وأن تأخذ في الاعتبار القرار الذي تتوي اتخاذها في العمل. سيصبح هذا النشاط أحد أعمدة النشاط النهائي في هذا الكتاب.

بعض الأمثلة تشمل:

- راجع الأهداف الخاصة بكل مرؤوس من مرؤوسيك معهم، وذلك للتأكد من أنهم SMART.
- جدولة المناقشات الربع سنوية لكل مرؤوس من مرؤوسيك.

ما هي الخطوات المحددة التي سوف تتخذها مع كل من مرؤوسيك للتأكد من أن لديهم فهماً واضحاً والتزاماً جاداً للأهداف التي قمت بوضعها. أيضاً، حاول أن تحدد متى سيتم عقد الاجتماع القادم لمناقشة الأداء مع كل منهم؟

الشخص	القرار
-1	
-2	
-3	
-4	
-5	
-6	
-7	
-8	
-9	
-10	