

الفصل الخامس: إدارة الأداء نحو مورد بشري متميز



الفكرة الأساسية

إدارة الأداء عملية مستمرة تبدأ بتخطيط الأداء وتنتهي بالتحسين والتطوير في ضوء التقييم والتشخيص المستمر للأداء والقائمين عليه والظروف المحيطة بهم. وقد يصل الأداء إلى المستويات المخططة والمستهدفة أو لا تتحقق تلك الأهداف. ولا تملك الإدارة الانتظار لتبين مدى تحقق نتائج الأداء في نهايته، بل تحاول أن توفر الظروف الموضوعية التي تسمح بتدفق الأداء بسهولة ويسر أثناء العمل من خلال أساليب القيادة والمساندة التي تتضمنها عملية مهمة في نظام إدارة الأداء هي "توجيه الأداء".

العناصر الأساسية في توجيه الأداء

عملية توجيه الأداء هي عملية معلوماتية اتصالية في المقام الأول تتضمن متابعة ورصد مستويات الأداء الفعلي والظروف المحيطة، وتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعد في إعادة توجيه الأداء في الاتجاهات الصحيحة، وتمكين القائمين بالأعمال من السيطرة على الأداء وظروفه. وتقع مسؤوليات توجيه الأداء على عاتق القيادات الإدارية والتقنية على كافة المستويات وبحسب توزيع الأدوار والصلاحيات بينهم.

- متابعة مستويات وظروف الأداء

وتتضمن هذه العملية المتابعة الفورية [الآنية] بقدر المستطاع لتقدم الأداء ومعدلات الإنجاز، والمقارنة أولاً بأول مع الخطط المعتمدة.

- تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة

تتم إدارة العاملين بتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة بحسب احتياجات الأداء. وتعتبر عملية توجيه الأداء آلية مهمة يمكن من خلالها نقل الكثير من المعلومات والتوجيهات والإرشادات من الرؤساء والمشرفين إلى القائمين بتنفيذ الأعمال وذلك بغرض تحسين قدراتهم في الأداء وتجنبيهم احتمالات الخطأ.

- تمكين العاملين للأداء المتميز

تتبلور قمة عملية التوجيه في مفهوم "التمكين" والذي يهدف إلى تزويد العاملين بالصلاحيات التقنية والإدارية والإنسانية للقيام بالأداء على أعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية. ويتم التمكين بالتدريب وزيادة المعرفة، وتوفير ظروف ومتطلبات الأداء، ومنح الصلاحية لاتخاذ القرارات لتعديل مسار التنفيذ بحسب تغير الظروف، وبما لا يخل بأهداف ونتائج الأداء.

أساليب توجيه الأداء

تتعدد أساليب توجيه الأداء، فقد تستخدم اللقاءات العارضة وغير الرسمية، أو اللقاءات الرسمية بين الرئيس والعاملين تحت إشرافه لينقل إليهم ملاحظاته ويناقشهم فيما يجري على أرض الواقع ويستمع منهم إلى وجهات نظرهم بحيث تأتي توجيهاته متناسبة مع ظروف التنفيذ وقدرات العاملين على التطبيق. كما يتم التوجيه من خلال التقارير والملاحظات المكتوبة. ولكن أفعال الأساليب بشكل عام في تحقيق أهداف توجيه الأداء هي الاتصالات المستمرة وغير الرسمية بين الرئيس القائمين بالعمل. ونزول الرؤساء إلى أرض الواقع في أماكن الأداء ذاتها ومعايشتهم للقائمين بالعمل على الطبيعة.

قواعد توجيه الأداء الفعال

- تجنب لوم وتقريع العاملين حين اكتشاف قصور في الأداء قبل تحديد أسبابه لعلها تكون ناشئة عن أوضاع لا دخل للعاملين فيها.
- تشجيع التقييم الذاتي من العاملين.
- مناقشة السلبيات بروح إيجابية.
- الاستماع بحرص لآراء العاملين.

دور القيادة الإدارية في توجيه الأداء

القيادة الإدارية عملية فكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل حفز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها.

المفاهيم الحديثة للقيادة الإدارية وعلاقتها بإدارة الأداء

- القيادة تفاعل وعلاقات متبادلة بين القائد والمعاونين.
- القيادة عملية مرنة تختلف أنماطها وأساليبها حسب متطلبات الموقف.
- يعتمد القائد على سلطة التأثير والتوجيه أكثر من المركز أو الوظيفة.
- يتحرك القائد ويتفاعل مع تابعيه في نطاق أرحب من مجرد الإطار التنظيمي الرسمي.
- تتضمن القيادة عناصر المخاطرة وعدم التأكد العائدة إلى تأثير السلوك الإنساني.
- لا يتحقق للقائد تأثير متساو على جميع التابعين، ولا يقلل هذا من فعاليته.
- القيادة في أساسها قدرة القائد على توفير المعلومات اللازمة للأفراد بما يمكنهم من تحقيق النتائج المطلوبة منهم بكفاءة.
- تتأثر أنماط وفعالية القيادة بأشخاص القائد والتابعين في المواقف المختلفة.
- تبرز فعالية القيادة الإدارية من خلال عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية للمنظمة ومتطلبات تطورها.
- يلتزم القائد الفعال في كافة المواقف القيادية بمنطق إدارة الجودة الشاملة.
- تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً في تصميم استراتيجية إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وإدماجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتنمية ثقافة محابية للتعاون بين أفرادها.
- المهمة الأساسية للقائد الإداري الفعال هي تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الأداء، بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو لجماعة العمل.
- على القائد الإداري مساندة التابعين في اكتساب المهارات والمعارف وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء، وذلك باعتبار مسؤوليته الأساسية هي إدارة الأداء.
- تتركز مسؤوليات القيادات الإدارية العليا في تنمية طاقات ومهارات الموارد البشرية وتطوير أساليب توظيفها واستثمارها لتحقيق أهداف المنظمة وفي الوقت نفسه إرضاء العاملين وتحقيق منافعهم.
- تتحمل القيادات الإدارية مسؤولية أساسية في تحديد هيكل الخبرات والمهارات والخصائص للموارد البشرية المناسبة مع متطلبات المنظمة وتقنياتها وتطوراتها المتوقعة، وبذل العناية الفائقة لضمان توفرها.
- لا تتناقض القيادة الإدارية الفعالة مع أعمال اللامركزية، فالقائد المتفوق هو الذي ينجح في تكوين وتنمية مجموعة من القادة، وبذلك يتحول دور القائد إلى رائد، مساعد، موجه، ميسر، مدرب بدلاً من رئيس، مدير، مراقب، لذا يتجنب القائد الفعال في تطبيقه لمفاهيم إدارة الأداء أن يتزايد ويغالي في الإشراف والدخول في تفاصيل عمل المساعدين، وإنما يركز على التوجيهات والقضايا الأساسية في أمور الأداء ويترك لهم الغوص في التفاصيل.

- تهتم القيادة الإدارية الفعالة بتكوين فرق العمل وتنمية روح العمل الجماعي، وتيسير سبل التعاون والتكامل بين فرق العمل، ومن ثم القيام بدور المرشد والمنسق لتلك الفرق وتمكينها من خلال منحها صلاحيات متزايدة.
- من المهام الحيوية للقيادة الإدارية الفعالة العمل على شحذ وإطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للتابعين، وحفزهم على الابتكار وتوظيف خبراتهم ومعارفهم في أداء الواجبات المكلفين بها، ويهتم القائد الفعال بتنمية الاتصالات بينه وبين مساعديه، ويعمل على فتح القنوات وتعميق الحوار في قضايا العمل والبحث عن حلول للمشكلات وأفكار للتطوير، مع الحرص على استمرارية وشفافية الحوار مع مساعديه وفيما بينهم.

