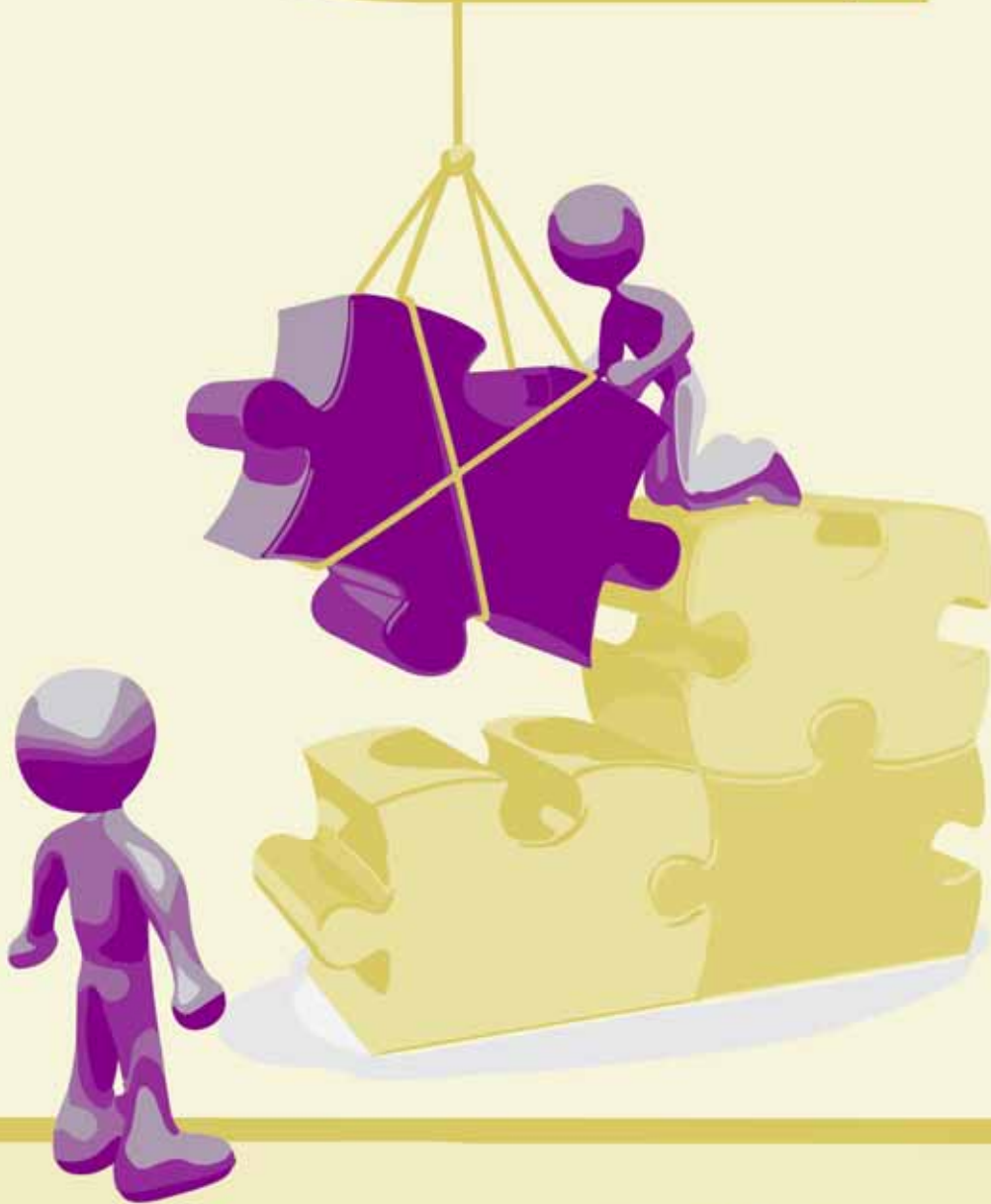


# اخترنا لك

إدارة أداء الأفراد ..  
طريقك إلى النجاح



العدد: التاسع عشر  
أيار / 2014

عجل الله فرجه

تصدر عن مفوضية البرامج في جمعية كشافة المهدي  
email: [programs@almahdiscouts.net](mailto:programs@almahdiscouts.net)

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿٣٧﴾ ذَلِكَ خَيْرٌ لِلَّذِينَ يُرِيدُونَ وَجْهَ اللَّهِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿٣٨﴾

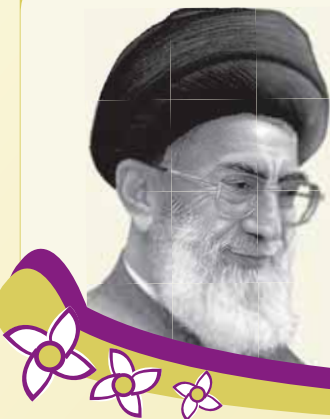
سورة الروم

أظهرت الممارسات الإدارية السابقة - في محاولاتها الدائمة للحصول على أفضل النتائج من استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة - قصورها في التحكم في طاقات الأفراد وتنظيمها، وتوجيهها بشكل يتناسب مع الأهداف الكبيرة والمتنامية المطلوب تحقيقها.

حيث كان التركيز دائماً - بغرض التحديث والتطوير المستمر - على المعدات والآلات المتطورة، التي توفر الجهد والوقت وتزيد من الناتج، ولم يحظ الأداء البشري بنفس درجة الأهمية والاهتمام، وكان التركيز على وضع الأداء الإنساني على ميزان التقييم من أجل المحاسبة، وتحديد فئات الحوافز المناسبة.

إلا أنه وبعد التقدم في العلوم الإنسانية، أصبح المورد البشري، رأس المال المنظمة، والثروة الحقيقية لها، مما استدعى إعادة النظر في الكثير من الأنظمة وآليات العمل، فضلاً عن الممارسات الإدارية اليومية في العمل.

علماً أن ثقافتنا الأصيلة تحمل في طياتها الإيمان العميق بأهمية العامل، وعمله، وحفظ حقه، خاصة إذا ما ارتقت أهدافه إلى مصاف الأعمال المقدسة، والجهود السامية في تحقيق الرسالة الربانية.



"خلاًفاً للرؤية المادية التي تعتبر العامل بأنه أداة فقط، فإن الإسلام يعتبر العامل مجاهداً في سبيل الله، ويرى لعمله وسعيه قيمة، وأجرأ إلهياً".

الامام السيد الخامنئي (حفظه الله).

عزيري القائد في هذه النشرة سنوضح مفهوم إدارة الأداء، وأهدافه وعناصره، وأهمية تقديم التغذية الراجعة للأفراد حول أدائهم، ومفهوم القيادة في إدارة أداء الأفراد.

﴿١٣٤﴾ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَيَسِّرَ اللهُ لَكُمْ وُجُوهَ السُّبُلِ وَاصْبِرُوا لِحُكْمِ رَبِّكُمْ إِنَّهُ هُوَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ

إلى عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٣٥﴾

سورة التوبة

## 1. ما هو مفهوم إدارة الأداء ؟

تُعرّف إدارة الأداء، بأنّها الجهود الهادفة من قبل المنظّمات المختلفة لتخطيط، وتنظيم، وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة، كهدف يسعى الجميع للوصول إليه.<sup>1</sup>

ويتطلّب ذلك السّعي إلى تحقيق

مزيد من الكفاءة في عمليّات التّواصل بين الأفراد العاملين في أي منظمة، رأسياً وأفقيّاً، وتوفير الظروف والمهارات التي يمكن أن تساعدهم، وتؤهلهم للقيام بذلك، بصورة متميّزة.



مهارات إدارة الأداء.

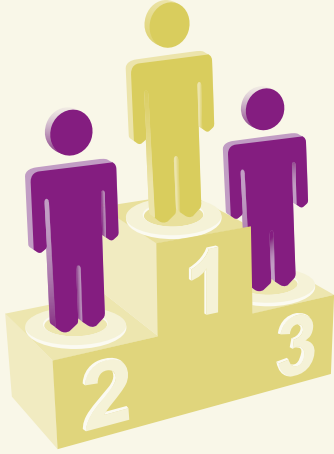
## 2. ما هي أهداف إدارة الأداء؟

تختلف أهداف إدارة الأداء باختلاف طبيعة نشاط المؤسسات، وظروف نشأتها وتطورها، وما تملكه من موارد بشرية ومادية.

إلا أنّنا نستطيع أن نحدّد بعض الأهداف العامّة لإدارة الأداء:

1. إعطاء الفرصة لتبادل الرّأي والمعلومات والخبرات بين العاملين وقياداتهم.

2. تسهيل عمليّة قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد العاملين.



3. التّقييم المستمر للأداء الخاطئ، قبل أن يتحوّل

إلى جزء من السلوك الدائم للعاملين.

4. التّركيز على تطوير الأداء، بدلاً من مفهوم

تقييم الأداء للثواب والعقاب فقط.

5. تهيئة المناخ المناسب للتعاون بين العاملين

وقياداتهم في تحديد أهداف ومعايير الأداء.

### 3. عناصر إدارة الأداء:

تتكوّن إدارة الأداء من عدّة عمليّات متشابكة ومتكاملة، تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة، وبما يحقق غايات المنظمة ذاتها.

وتتوجّه إدارة الأداء من خلال الاهتمام بأداء الطّاقات البشريّة، إلى الاهتمام بالتّالي بأداء جميع الموارد الأخرى المستخدمة في النّشاط. فالفرد الذي يؤدّي عملاً معيّناً يستخدم فيه موارد ماديّة، ماليّة، تقنيّة، ومعلوماتيّة وغيرها، سوف يطبّق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطّة الأداء، بما يضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد المساعدة.

**وإدارة الأداء ، تتكوّن من أربعة عناصر رئيسيّة:**



1. **تخطيط الأداء:** وهي عمليّة إدراك الأهداف ورؤيتها بشكلٍ

يطابق نقطة البداية في العمل الجاد نحو الإدارة الهادفة

للأداء، وهو رسم صورة للأداء المستقبلي لتحقيق الأهداف.

2. **تنظيم الأداء:** ويتطلّب تنظيم الأداء وجود هيكل تنظيمي واضح المعالم، يستطيع

الفرد من خلاله أن يحدّد موقعه بدقّة على خريطة العمل، بل يستطيع أن يعرف

أيضاً القنوات والطّرق التي يمكن أن يتحرّك من خلالها رأسياً وأفقيّاً، فمنها تحديد

المساحة التي يتحرّك فيها كلّ فرد، بحيث يكون متكاملًا مع حركة الآخرين.





### 3. توجيه الأداء: ويكمن الهدف من عملية التوجيه

في متابعة نتائج أداء العاملين، من خلال القياس المستمر لأدائهم، وإمدادهم بالتعليمات اللازمة،

كنوع من التغذية الراجعة، عن طريق مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري معهم، وتشمل عملية التوجيه عملية تبسيط الإجراءات، بما يسمح بسهولة الأداء، والابتعاد عن التعقيدات، أو الجهد المكرر، أو الزمن والامكانات المهدورة.



### 4. تقييم الأداء: وتأتي عملية التقييم في نهاية عملية

إدارة الأداء، بحيث تستطيع الإدارة في نهاية السنة،

أو الخطة، الوصول إلى نتائج مؤكدة لمستويات الأداء، ويوفّر هذا النظام درجة من الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس على الاعتراف بنتيجة التقييم النهائي، وبالتالي تقبل القرارات التالية لذلك.

## 4. أهمية تقديم التغذية الراجعة حول أداء الأفراد:

وكيف تساهم في تطوّر الأداء؟

1. توضّح بدقّة نقاط الضعف في الأداء.

2. تساعد الأفراد وتدفعهم إلى وضع أهداف أكبر بمجرد تحقيقهم للهدف السابق.

3. تشكّل عاملاً محفزاً على تحقيق الأهداف.

4. تقيّم بشكل مستمر الأهداف التي حددها

الشخص لنفسه، وتحقيق مستوى مناسب

من الإلتزام لتحقيق هذه الأهداف.

5. تشجّع الفرد الذي لم يحدّد لنفسه أهدافاً

على وضعها.

6. تُشعر العاملين بمدى اهتمام المدير بهم،

وذلك ليس لأنهم مرؤوسين، بل لشخصيتهم

المتميّزة.



## 5. مفهوم القيادة في إدارة أداء الأفراد:

القيادة مسألة حاسمة لتحقيق أداء عالٍ، وهي عامل أساسي في مساعدة الأفراد على التُّمُوح إلى تقديم مستويات عالية من الأداء، وهي القدرة على اجتذاب الأفراد، وتوليد الالتزام والحماس بداخلهم لتحقيق الأهداف، وإعطائهم المجال للتطور.

ولكي تقيّم مدى كفاءتك في إدارة أداء الأفراد، أجب على الاستمارة التالية :

1. تُعطي العاملين المسؤولية عن المهام والمشروعات

أبداً نادراً أحياناً غالباً دائماً

2. تُظهر الثقة للآخرين

أبداً نادراً أحياناً غالباً دائماً

3. تحفّز وتشجّع الآخرين وتوفّر التدريب، لتمكّن العاملين من العمل بفاعليّة.

أبداً نادراً أحياناً غالباً دائماً

4. تقضي وقتاً في تحديث معلوماتك، واكتساب مهارات جديدة

أبداً نادراً أحياناً غالباً دائماً

5. تعطي العاملين الدّعم عند الحاجة

أبداً نادراً أحياناً غالباً دائماً

6. تركّز على تحقيق النتائج

أبداً نادراً أحياناً غالباً دائماً

7. تدير التوتّر بشكل جيّد

أبداً نادراً أحياناً غالباً دائماً

8. تساعد الآخرين على إدارة التّغيير

أبداً نادراً أحياناً غالباً دائماً

9. تستمع إلى الآخرين باهتمام

أبداً نادراً أحياناً غالباً دائماً

حدّد إلى أي مدى تنطبق هذه العناصر عليك وفقاً للمعايير التالية؟

٥: دائماً / ٤: غالباً / ٣: أحياناً / ٢: نادراً / ١: أبداً

إجمع العلامات، ويكون الحاصل الأعلى لكلِّ عمود مصنّفًا، وفقاً لحاجتك إلى ما يلي:

العمود ١: الاستماع .

العمود ٢: منح السلطة.

العمود ٣: التكيف.

العمود ٤: تحقيق النتائج.

العمود ٥: فهم الذات.

والنتيجة هنا، القيادة في إدارة الأداء تتطلّب ما يلي:

١. أن تستمع إلى الآخرين لتفهم طموحاتهم.

٢. أن تمنح السّلمة للآخرين بإعطائهم المسؤولية والتدريب والمساندة.

٣. أن تتكيف مع المواقف المتغيّرة.

٤. أن تحقّق نتائج عالية الجودة.

٥. أن تتفهم ذاتك لكي تستطيع التّأثير على الأفراد، لكي تُخرج أفضل ما

لديهم من إمكانيّات وطاقات وقدرات.

صدر حديثاً

حقيبة تدريبية بعنوان "إدارة أداء الأفراد"  
تأتي هذه الحقيبة ضمن سلسلة من  
عشرات الحقائب التدريبية في المستوى  
الرتبي القيادي، تتناول مفهوم إدارة الأداء  
بشكل أعمق، كنظام إدارة الأداء وهندسته  
والمهارات التقنية لإدارة الأداء ..



للحصول على هذه النشرة بصيغة إلكترونية تجدونها في "منتدى مهدي الكشفي"  
على الرابط التالي: <http://www.mahdifamily.net/forum/showthread.php?t=34600>