



إدارة الأداء

في المؤسسات الصحية



أد بوقفه رؤوف

إدارة الأداء في المؤسسات الصحية

أد بوقفة رؤوف

213771927111

Bougoufa.raouf@gmail.com

يسمح بإعادة نشر ومشاركة هذا المصنف وباقي مصنفات الكاتب بوقفة رؤوف بكافة وسائل النشر سواء الكترونيا او ورقيا او صوتيا دون الحاجة للحصول على اذن مسبق من المؤلف. جميع أعمال الكاتب متوفرة على النت مجانا.

مرحبا

- هل أنت مدير عام؟
- هل أنت مدير؟
- هل انت مدير فرعي؟
- هل انت مسؤول مصلحة؟
- مسؤول مكتب؟
- مسؤول وحدة؟
- مسؤول فريق؟
- مسؤول نفسك؟
- هل ترغب في زيادة الفاعلية في أداء موظفي مؤسستك الصحية أو مديريتك او مصلحتك او مكتبك؟
- هل تريد تطوير نفسك؟
- هل تريد ان تكون مردوديتك أكبر؟
- إذا كانت اجابتك نعم فهذا الكتيب يهيك، يرافكك لأجل تحسين أدائك وأداء ادارتك
- إذا كانت اجابتك بانك غير مهتم فدعني اعيد صياغة السؤال ليس عن رغبتك بل عن مظاهر في مؤسستك

هل تعاني مؤسستك من؟

- الخدمات الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها.
 - عدم انتهاء الأعمال في الوقت المحدد.
 - التصادم المستمر بين الإدارة والموظفين خاصة الجدد.
 - فقدان الحافز وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
 - عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.
- كل هذه العناصر هي عبارة عن مظاهر لضعف الأداء في مؤسستك الصحية، لذلك فهذا الكتيب يهيك

لماذا إدارة الأداء مهمة؟

في أي مؤسسة صحية، بغض النظر عن حجمها وتخصصها (مركز استشفائي جامعي، مؤسسة عمومية استشفائية، مؤسسة عمومية للصحة الجوارية، مؤسسة عمومية متخصصة، مؤسسة استشفائية، مؤسسة مختلطة، مقاطعة صحية...)، من المهم أن تفهم ما يفعله موظفوك، وكيف يفعلونه، ولماذا يفعلون ذلك.

بدون وجود نظام لتحديد الأدوار ، وفهم نقاط القوة والضعف الفردية ، وتقديم ملاحظات بناءة ، وتحفيز التدخلات ومكافأة السلوك الإيجابي ، يكون من الصعب على المديرين قيادة موظفيهم بشكل فعال.

لنعيد طرح نفس السؤال ونقدم إجابات في شكل نقاط محددة

لماذا إدارة الأداء؟

- تحسين الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي
- تحفيز وتطوير وإطلاق إمكانات موظفيك
- تمكينك من النجاح في دورك كمدير

ما هو تأثير إدارة الأداء على الأعمال؟

- المزيد من الاحتفاظ بالمواهب
- الأشخاص هم أهم أصول عملك وأكثرها قيمة، لذلك من الضروري إيجاد طرق للاحتفاظ بموظفيك
- تحديد المخاطر المحتملة
- تمكينك إدارة الأداء من تحديد الموظفين ذوي الأداء الضعيف أو غير المتحمسين فقد يشكل الموظفون ذوو الأداء الضعيف مخاطر حقيقية، وكلما تمكنت من التعرف عليهم مبكرًا، يمكنك إعادة إشراكهم بشكل أسرع، يمكن أن تساعدك إدارة الأداء في معرفة السبب، ودعم الموظف للعودة إلى المسار الصحيح.
- هناك العديد من الأسباب التي تجعل الموظف يعاني: الصحة العقلية أو الجسدية، الإرهاق، المشكلات الشخصية، نقص التدريب، ضعف الموارد، الصراع في مكان العمل، وجود أعباء عمل عالية جدًا أو عدم مواجهة تحديات

كافية .ستكشف بيانات إدارة الأداء عن المشكلات التي تحدث مع موظف معين، ومن ثم يعود الأمر لك لإجراء محادثة مفتوحة للتعمق في المشكلة وحلها.

- زيادة مشاركة الموظفين وتحفيزهم: تؤدي مشاركة الموظفين العالية إلى تحسين رضا العملاء ، مما يؤدي إلى زيادة الربحية .يعني النهج المستمر لإدارة الأداء أنك تضمن عمل موظفيك لتحقيق الأهداف والغايات في الوقت الفعلي، مما يسمح لهم بالاستفادة إلى أقصى حد من مهاراتهم وأدوارهم، بالإضافة إلى حل المشكلات قبل أن تصبح أكبر وأكثر إشكالية .يمنح هذا النهج الموظفين قدرًا أكبر من الرضا الوظيفي والشعور بالإنجاز.
- تحديد فرص التدرج الوظيفي: يعني نهج إدارة الأداء السريع أنه يمكنك بسهولة تحديد هؤلاء الموظفين الذين يؤدون أداءً جيدًا، ويقطعون شوطًا إضافيًا، وربما يكونون مناسبين للترقية.
- أداء أفضل للأعمال بشكل عام: يساهم كل ما سبق في تحسين أداء الأعمال بشكل عام حيث يقدم الموظفون المنخرطون والمزدهرون عملاً أفضل ولديهم حافز أكبر للابتكار ومواصلة التقدم.
- إدارة الأداء، عندما يتم إجراؤها بشكل صحيح، تحقق قيمة للقوى العاملة والمؤسسة بأكملها.

ماذا يعني قياس الأداء؟

يعني قياس الأداء تقدير نتائج الأعمال من أجل:

- تحديد مقدار فاعلية استراتيجية المؤسسة وكفاءة عملياتها
- اجراء التغييرات ومعالجة النواقص وغير ذلك من المشكلات

ما هي الفوائد التي تعود على الموظفين من عملية إدارة الأداء الجيد؟

- عندما يشير نظام إدارة الأداء إلى أن الموظف ضعيف الأداء أو يفتقر إلى الحافز ، يمكن أن تساعدك محادثة مفتوحة مع مدير مباشر في تقييم الأداء في الوصول إلى جذر فك الارتباط .يمكنك بعد ذلك وضع تدابير لمساعدة ودعم الموظف حتى يختار البقاء، وعدم المغادرة أو الإرهاق.
- زيادة مشاركة الموظفين وتحفيزهم: كل موظف يريد الرضا الوظيفي والتحفيز والمشاركة .من خلال الإدارة المستمرة للأداء، يساعد القادة الموظفين على العمل نحو تحقيق الأهداف والغايات في الوقت الفعلي، ودعمهم لتحقيق أقصى استفادة من مهاراتهم وأدوارهم، وتخفيف المشكلات في مهدها.

- أهداف وتوقعات واضحة: تعني التوقعات المحددة أن موظفيك يعرفون دائماً ما هو متوقع منهم، مما يقلل من ضغوط العمل والصراع، وهذا بدوره يعني أن القادة يمكن أن يكونوا واثقين من أن الجميع يعملون بأفضل ما لديهم من قدرات.
- تحديد فرص التطوير والتقدم: لا يوجد موظف يريد البقاء في نفس الدور لبقية حياته، من خلال إدارة الأداء، يمكن للموظفين تحليل تطور حياتهم المهنية واختيار المجالات التي يرغبون في تطويرها والعمل من أجلها.
- تسليط الضوء على فجوات التدريب: فائدة رئيسية أخرى لإدارة أداء الموظفين هي القدرة على تحديد المجالات التي يمكن للأفراد الاستفادة فيها من المزيد من فرص التدريب والتطوير. كما يساعد العمل مع أهداف SMART وأدوات إدارة الأداء الموظفين على إبراز هذه المجالات بأنفسهم وإبلاغ المديرين والقادة باحتياجات تدريبية محددة.

تعريف إدارة الأداء

- على الرغم من عدم وجود تعريف موحد لإدارة الأداء يمكن ذكر مجموعة متنوعة من التعريفات حتى تتضح الرؤية بصفة اعم وأشمل:
- موازنة العلاقة بين الموظفين والقيمة التي يقدمونها للأعمال الخدمائية من خلال التواصل مع مديرهم المباشر والدعم منه.
- وسيلة للحصول على نتائج أفضل من المؤسسة الصحية والفرق والأفراد من خلال فهم وإدارة الأداء ضمن إطار عمل متفق عليه للأهداف والمعايير ومتطلبات الكفاءة المخطط لها.
- طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الصحية وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء وتحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء.
- تنمية الأفراد ذوي الكفاءة والالتزام، والعمل على تحقيق أهداف مشتركة ذات مغزى داخل المؤسسة الصحية تدعم وتشجع تحقيقهم.
- الحصول على نتائج وذلك بالحصول على الأفضل من الموظفين ومساعدتهم في نفس الوقت على تحقيق امكاناتهم.
- عملية توجيه ودعم الموظفين للعمل بأكثر قدر ممكن من الفعالية والكفاءة بما يتماشى مع احتياجات المؤسسة الصحية
- نهج لتحقيق رؤية مشتركة لهدف المؤسسة الصحية.
- نهج استراتيجي ومتكامل لتحقيق نجاح مستدام للمؤسسات الصحية من خلال تحسين أداء الأشخاص الذين يعملون فيها ومن خلال تطوير قدرات الفرق والمساهمين الأفراد.
- عملية منهجية لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء الأفراد والفرق في المؤسسة الصحية

- الانضباط في تحديد الأهداف؛ تحديد المسؤولية والمساءلة والمراقبة؛ تحليل النتائج تنفيذ الحوكمة؛ وفي النهاية تحسين الأداء .
- نهج استراتيجي لخلق واستدامة الأداء المحسن للموظفين، مما يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسات الصحية من خلال التركيز على تطوير الموظفين ومواءمة أهداف المؤسسة الصحية مع أهداف الفريق والأهداف الفردية، يمكن للمديرين إنشاء بيئة عمل تمكن الموظفين والمؤسسات الصحية على حد سواء من الازدهار.
- الإدارة تعمل باستمرار على تطوير موظفيها، ووضع أهداف واضحة، وتقديم ملاحظات متسقة على مدار العام.

ملخص التعريفات

تصف "إدارة الأداء" بأنها عملية محاولة تعظيم القيمة التي يخلقها الموظفون لأجل الحفاظ على أداء الموظفين وتحسينه بما يتماشى مع أهداف المنظمة. فهي ليس نشاطاً واحداً، بل مجموعة من الممارسات التي يجب التعامل معها بشكل كلي .

لذلك لا يوجد تعريف موحد لإدارة الأداء ولكنه يصف الأنشطة التي:

- وضع أهدافاً للأفراد والفرق لمعرفة دورهم في مهمة المؤسسة الصحية واستراتيجيتها.
- تحسين الأداء بين الموظفين والفرق والمؤسسات في النهاية.
- محاسبة الأشخاص على أدائهم من خلال ربطه بالمكافأة والتقدم الوظيفي وإنهاء العقود.
- في أفضل حالاتها، تركز إدارة الأداء على المناقشة ذات الاتجاهين وردود الفعل المنتظمة والمفتوحة والداعمة على التقدم نحو الأهداف
- يجمع بين العديد من المبادئ التي تمكن الممارسة الجيدة لإدارة الأفراد، بما في ذلك التعلم والتطوير وقياس الأداء والتطوير التنظيمي .
- بالإضافة إلى مساعدة الأشخاص على تحسين الأداء، فإن أحد الجوانب المركزية لإدارة الأداء هو تحديد الأهداف ومراجعتها

أهمية إدارة الأداء

تعد إدارة الأداء جزءًا مهمًا من كل مؤسس باعتبار أن ثلاث من المشاكل الرئيسية التي تواجه المنظمات هي:

• الحفاظ على مشاركة الموظفين

• الاحتفاظ بالموهبة

• تطوير القادة من الداخل

هذه هي القضايا التي تستهدفها إدارة الأداء بشكل فعال للغاية.

أهداف إدارة الأداء

هناك أهداف رئيسية لإدارة الأداء:

- وضع تعريفات واضحة للأدوار والتوقعات والأهداف
- زيادة مشاركة الموظفين
- تطوير مهارات القيادة الإدارية والتدريب
- زيادة مردودية الخدمات من خلال الأداء المحسن
- تطوير برنامج مكافأة الأداء الذي يحفز الإنجاز
- تمكين وتحفيز ومكافأة الموظفين على بذل قصارى جهدهم
- تركيز مهام الموظفين على الأشياء الصحيحة والقيام بها بالشكل الصحيح.
- مواءمة الأهداف الفردية لجميع مع أهداف المنظمة
- الإدارة الاستباقية وتوفير الموارد للأداء مقابل المسؤوليات والأهداف المتفق عليها
- ربط الأداء الوظيفي بتحقيق الاستراتيجية المؤسسية المتوسطة المدى وخطط الخدمة
- نهج منهجي للأداء التنظيمي مواءمة المسؤوليات الفردية مع أهداف وأنشطة المنظمة
- العملية والسلوكيات التي يدير من خلالها المدبرون أداء موظفيهم لتقديم مؤسسة عالية الإنجاز
- تعظيم إمكانات الأفراد والفرق لإفادة أنفسهم والمؤسسة ، مع التركيز على تحقيق أهدافهم

الحكمة من إدارة الأداء

- تظهر أهداف إدارة الأداء مسارًا واضحًا من تطوير الأهداف إلى مكافأة الإنجاز المتزايد. إذا لم يتم تنفيذ أحد أهداف إدارة الأداء بشكل جيد، فسوف يعاني الآخرون نتيجة لذلك.
- تتمتع إدارة الأداء بالعديد من الفوائد للموظفين والمديرين، وكذلك للمؤسسة الصحية ككل. إذا نجحت المؤسسة في إنشاء بيئة مشاركة حيث يشارك العملاء بشكل متساوٍ من قبل الموظفين في الخطوط الأمامية، فإن نتائجهم تكون أفضل.
- إن وجود أدوار ومعايير أداء محددة جيدًا يجعل عملية التوظيف أسهل، حيث يعرف المرشحون ما هو متوقع منهم، ويمكن للموارد البشرية بسهولة فهم ما إذا كان المرشح مناسبًا للوظيفة.
- هذه الأدوار والمعايير المحددة جيدًا تجعل التدريب أسهل، حيث يعرف المدربون بالضبط المجالات التي يجب تغطيتها وأي المعلومات غير ضرورية.
- يضمن التطوير المتسق للأهداف وإعادة النظر فيها أن المؤسسة الصحية تواكب المتغيرات الخارجية بسهولة، وتتفاعل بسرعة ككل، بغض النظر عن حجم المؤسسة.
- تحدد التوقعات والأدوار الواضحة الموظفين لتحقيق الأهداف من البداية، مما يوفر نقطة انطلاق للنجاح.
- الموظفون الذين يشعرون أن مؤسستهم تستثمر في نجاحهم يبقون مع مؤسستهم، مما يزيد من الاحتفاظ بالموظفين.
- تؤدي التعليقات المتسقة والتدريب من المديرين مباشرة إلى زيادة مشاركة الموظفين مع تطوير القدرة على توفير تدريب جيد وردود الفعل يؤدي إلى مديرين أكثر مهارة.
- عندما يصبح الموظفون أكثر مهارة، يمكنهم الانتقال من خلال المؤسسة، وإنشاء خط أنابيب للقيادة.
- ستزداد جودة الخدمات بفضل زيادة المشاركة والأهداف الواضحة وتنمية مهارات الموظفين.
- يظل الموظفون محفزين لأداء طويل الأجل، حيث يتم مكافأتهم بشكل صحيح على عملهم الشاق.

ملخص هدف إدارة الأداء

- الغرض من إدارة الأداء هو إعطاء كل من المديرين والموظفين نظامًا واضحًا ومتسقًا للعمل من خلاله والذي سيؤدي بدوره إلى زيادة الخدمات.
- يوضح هذا النظام للموظفين طريق النجاح، ويسمح بقياس الأداء المقترن بالتغذية الراجعة ويوفر فرص التدريب والتطوير.
- تسمح إدارة الأداء للإدارة بفهم ما يفعله موظفوها وتتبع التقدم المحرز في أهداف المؤسسة الصحية مع تقديم ملاحظات متسقة.

ما هي فوائد إدارة الأداء على المؤسسة الصحية؟

تساعد إدارة الأداء المؤسسات الصحية على ضمان تحقيق أهدافها باستمرار بطريقة فعال وبشكل أكثر تحديداً، يمكن أن يساعدهم في تحقيق أهداف في مجالات مثل الرعاية التي تركز على المريض والمساءلة والجودة وإدارة التكلفة وإدارة البيانات .

- التمييز بين ما يبدو أنه يحدث وما يحدث بالفعل
- إنشاء خط الأساس؛ على سبيل المثال، قم بالقياس قبل إجراء التحسينات
- اتخذ القرارات بناء على أدلة قوية
- إثبات أن التغييرات تؤدي إلى تحسينات
- السماح بمقارنات الأداء عبر المواقع
- مراقبة تغييرات العملية لضمان استمرار التحسينات بمرور الوقت
- التعرف على الأداء المحسن

خصائص إدارة الأداء

- إدارة الأداء هي عملية مستمرة ومرنة تشمل المديرين وأولئك الذين يديرونهم يعملون كشركاء ضمن إطار عمل يحدد أفضل طريقة للعمل معاً لتحقيق النتائج المطلوبة.
- تركز إدارة الأداء على تخطيط الأداء المستقبلي وتحسينه بدلاً من تقييم الأداء بأثر رجعي.
- عملية مستمرة وتطورية ، يتحسن فيها الأداء بمرور الوقت ؛ ويوفر الأساس للحوارات المنتظمة والمتكررة بين المديرين والأفراد حول الأداء واحتياجات التطوير.
- ينصب التركيز على التطوير، على الرغم من أن إدارة الأداء جزء مهم من نظام المكافآت من خلال توفير التغذية الراجعة والتقدير وتحديد فرص النمو باعتباره مرتبطاً بالأداء أو الأجر المرتبط بالمساهمة ولكن جوانبه التنموية أكثر أهمية.

الجناح، العيادة ... وقيمتها وأهدافها. هذا يؤسس التفاهم المتبادل لما يكونوا إطار عمل لإدارة وتطوير الأفراد لضمان ذلك سوف يمكن تحقيقه

- **الاهتمام بأصحاب المصلحة.** تهتم إدارة الأداء بتلبية احتياجات وتوقعات جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة الإدارة والموظفين والعملاء والموردين والجمهور العام. على وجه الخصوص، يتم التعامل مع الموظفين كشركاء في المؤسسة تحترم مصالحهم، ويلتزم آرائهم ويستمع إليهم، ويتم تشجيعهم على المساهمة في صياغة الأهداف والخطط لفريقهم ولأنفسهم. يجب أن تحترم إدارة الأداء احتياجات الأفراد والفرق وكذلك احتياجات المؤسسة، مع الاعتراف بأنها لن تتطابق بالضرورة.

- **الاهتمام بالعدالة والشفافية.** أربعة مبادئ أخلاقية يجب أن تحكم تشغيل عملية إدارة الأداء وهي:

-احترام الفرد

-احترام متبادل

-النزاهة الإجرائية

-شفافية اتخاذ القرار

خطوات إدارة الأداء.

الخطوة الأولى: تحديد أهداف مبادرات إدارة الأداء الخاصة بك

أثناء قيامك بإنشاء برنامج إدارة الأداء الخاص بك، تحتاج إلى فهم ما تريد تحقيقه.

يمكن أن يساعدك طرح الأسئلة التالية:

هل جودة الخدمات أولوية؟

هل تريد مؤسستك تحديد القادة (مدير، مدير فرعي رئيس مكتب ...) من الداخل وتطويرهم؟

هل تريد تبسيط عملية التعويض؟

هل تسعى إلى تحسين الاحتفاظ بالموظفين أو المشاركة؟

إذا كنت تعرف ما تريد أن يفعله برنامجك، فسيكون من الأسهل بناؤه لتحقيق هذا الهدف.

الخطوة الثانية: تحديد ووصف كل دور

من الصعب جداً على الموظف أن يكون ناجحاً إذا لم يعرف بالضبط ما هو متوقع منه، وكيف ينبغي أن يفعل ذلك، وكيف يجب أن تبدو النتيجة النهائية.

الخطوة الثالثة: إقران الأهداف بخطة الأداء

أثناء تحديد الأهداف، قم بتطوير خطة أداء لتتماشى معها. غالباً ما تفشل الأهداف الممتدة على مدار العام، نظراً لأنها كبيرة جداً ويمكن أن يربك الموظفون قبل أن يبدأوا، تساعد خطة الأداء على تصور مسارهم، مما يزيد من احتمالية تحقيقهم لهدفهم.

الخطوة الرابعة: رصد التقدم نحو أهداف الأداء

مراجعة المجالات الرئيسية للأداء. استخدم المقاييس والتحليلات لصالحك، وتتبع كيفية تقدم الأهداف للتأكد من أن التدخلات يمكن أن تحدث مبكراً، إذا لزم الأمر.

الخطوة الخامسة: يجب أن يكون التدريب متكرر

الهدف من التدريب هو المساعدة في تحديد المشكلات وحلها قبل أن تصبح كبيرة جداً. إذا لم يكن متكرراً، فلن يساعد على الإطلاق، يجب عقد اجتماعات شهرية أو ربع سنوية للمساعدة في إبقاء الموظفين على المسار الصحيح.

الخطوة السادسة: استخدم المبادئ التوجيهية لصالحك

يجب وضع إرشادات لكل دور كجزء من المرحلة الأولى من دورة إدارة الأداء. يجب أن تنص هذه السياسات أو الإرشادات على مجالات محددة أو قيود على الفرص والبحث والتجريب. يقوم الموظفون بعملهم بشكل أفضل عندما يكون لديهم إرشادات قوية يجب اتباعها.

الخطوة السابعة: بناء ثقافة مواعمة مع الأداء

تأكد من أن مكان عملك لديه قيم مشتركة وتوافق ثقافي. يخلق الشعور بالقيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة بين الموظفين مكان عمل أكثر تناغمًا وإمتاعًا. يجب أن يلتزم الموظفون بالقيم والأهداف المحددة والممثلة من قبل الإدارة العليا.

الخطوة الثامنة: تنظيم ورش عمل متعددة الوظائف

يساعد هذا الموظفين - والمديرين - على فهم ما تفعله الأقسام الأخرى، وكيف يفكرون وما هي نقاط قوتهم وضعفهم. يمكنهم اكتشاف شيء جديد والعثور على روابط جديدة، والتي يمكن أن تساعد في العمل في المستقبل.

الخطوة التاسعة: يجب أن تقدم الإدارة ملاحظات عملية

خلال اجتماعات التدريب، يمكن أن تنشأ التوترات إذا لم يتم تقديم الملاحظات بطريقة بناءة وقابلة للتنفيذ. ليس من المهم للغاية النظر إلى الوراء وتوجيه أصابع الاتهام، بل يجب على الإدارة توجيه الموظفين نحو النجاح في المستقبل.

الخطوة العاشرة: اجعله مهنيًا وليس شخصيًا

يعد تقديم ملاحظات أقل من ممتاز أمرًا صعبًا على كل من المديرين والموظفين، وهو أحد الأسباب التي تجعل تقييمات الأداء مهمة غير محببة. يجب على المديرين التأكد من الحفاظ على احترافية الملاحظات وتذكر التركيز على السلوك بدلاً من الخصائص.

الخطوة الحادية عشر: ليس فقط الموظفون هم من يحتاجون إلى التدريب

يجب تدريب الإدارة أيضًا. التدريب وتقديم الملاحظات الجيدة ليسا من الوظائف السهلة، وهذا هو سبب وجود الكثير من المدربين المتخصصين. لكي يتمكن المدراء من القيادة بشكل جيد، يجب تدريبهم على مجموعات المهارات هذه.

الخطوة الثانية عشر: استفد من التعليقات متعددة المصادر

اطلب من الموظفين كتابة ملاحظات لبعضهم البعض. سيعطي هذا الإدارة نظرة أكثر شمولية لأداء الموظف، وفهم التحديات التي تواجهها الفرق، وستكون قادرة على تقديم ملاحظات بشكل أفضل.

الخطوة الثالثة عشر: لا تعتمد فقط على المراجعات

في حين أن عملية المراجعة مهمة، فهي جزء واحد فقط من النظام ككل، يعد التخطيط والتدريب ومكافأة الموظفين أجزاء أساسية من النظام.

الخطوة الرابعة: لا تعتمد المشكلات دائماً على الموظفين

قد يكون من السهل الافتراض أن سبب المشكلات دائماً هو الموظفين، ولكن هذا ليس هو الحال ببساطة. يمكن أن تنشأ المشاكل من عوامل خارجية مثل توافر الإمدادات أو العمليات الداخلية التي تسبب المشاكل أو السياسات التنظيمية. ابحث عن مصدر المشكلات بأكبر قدر ممكن من الدقة لإصلاحها.

الخطوة الخامسة عشر: تقدير ومكافأة الأداء علناً وبشكل متكرر

لا يمكن للإدارة أن تتوقع من الموظفين أن يظلوا متحمسين إذا لم يتم مكافأتهم أبداً، ومع ذلك تتجاهل العديد من المؤسسات هذه الخطوة الرئيسية. تأكد من تعويض الموظفين وتقديرهم لعملهم الشاق، وسيواصلون تقديم كل جهدهم لمؤسستك.

خمس أمور يجب أن يقوم بها نظام إدارة الأداء

الأمر الأول: تحديد ووضع أهداف المؤسسة

عندما يتم تحديد الهدف بشكل جيد، فإنه يفيد كل من الموظف والعمل، وهو جزء لا يتجزأ من إدارة الأداء. يمكن للموظفين التركيز على تلك الأشياء المهمة، مع أهدافهم الفردية وتوقعات أداء الموظفين المتوافقة مع أهداف العمل. ومن السهل تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية وتحسينها إذا لزم الأمر.

الأمر الثاني: وضع توقعات واضحة

يجب أن تقوم برامج إدارة الأداء بذلك لكل من المديرين والموظفين، والاعتبار الرئيسي هو أن الإدارة يجب أن تكون قابلة للتوقعات. لن يبدأ الأداء دون المستوى في التحسن على الفور، وحتى أفضل الأشخاص لديك سيكون لديهم أسابيع عمل وقد لا يحققون باستمرار.

الأمر الثالث: تعيين المعيار

كل وظيفة لها معيار أداء معين يجب الوفاء به، مثل الوقت أو الجودة أو الخدمة، وهذه معايير مفيدة في إدارة أداء الموظف. إذا لم يتم استيفاء المعايير باستمرار، فإن إدارة الأداء القوية ستحدد بشكل عام واحدة أو أكثر من المشكلات التالية:

- المجموعة القياسية غير واقعية
- نقص الموارد
- فشل التعاون أو الاتصال أو التنسيق
- جهد الموظف غير الكافي، لمجموعة متنوعة من الأسباب

الأمر الرابع: تشجيع الاتصال الفعال

ينتج عن المؤسسة التي تتمتع بثقافة اتصال جيدة موظفين ملتزمين تتوافق أهدافهم الفردية مع أهداف العمل

الأمر الخامس: تحديد احتياجات التدريب والتطوير

هناك حكمة تقول: "إذا كنت تريد عجل حائزًا على جائزة، فلا تستمر في وزنه، بل استمر في إطعامه." إن مجرد قياس أداء الموظف لا طائل من ورائه إذا لم يتم دعمه بالتدريب والتطوير المناسبين. وهنا يأتي دور برنامج إدارة الأداء الفعال:

- يمكنك أن تسأل الموظفين عن تنمية المهارات أو التدريب الذي يحتاجون إليه
- يمكنك التخطيط والميزانية لهذا التدريب
- يمكنك توجيه التدريب إلى جوانب العمل التي تحتاج إلى تحسين
- قد يكتشف الموظفون المدربون مجالات أو فرص عمل جديدة

دورة إدارة الأداء

الخطة: وضع أهداف محددة وقابلة للقياس ومتفق عليها وواقعية وفي الوقت المناسب.

التصرف: حيث يبدأ الموظف في العمل وتحقيق أهدافه، مع التدريب المتسق من مسؤوليه.

التتبع: نقصد به هنا المرافقة وليس المراقبة.

مراجعة: القيام بجلسة تقييم أداء، للنظر في كيفية سير الأمور، إما الحفاظ على الأهداف الفردية أو تطويرها.

المكافأة: يتم تكريم الموظفين ذوي الأداء العالي لعملهم المتميز بمكافآت مثل المكافأة السنوية أو زيادة الرواتب أو الترقية أو الجوائز...

إدارة الأداء المستمر

تعني إدارة الأداء المستمر المزيد من التواصل المنتظم حول ما يجري بشكل جيد، وكيف يمكن الحفاظ عليه، بالإضافة إلى ما يمكن تحسينه. إنها عملية ثنائية الاتجاه حيث يشعر الموظفون بالقدرة على مشاركة التعليقات حول تقدمهم والدعم الإداري الذي يتلقونه، وتعليقات المديرين على جهود الموظفين.

يتيح هذا النهج المرن مزيداً من المرونة وحل المشكلات بسرعة وفرصة للتغذية الراجعة والعمل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف إدارة الأداء، وذلك للأسباب التالية:

- تعطى الأولوية لتدريب الموظفين وتطويرهم
- الأهداف قصيرة المدى أكثر مرونة ويمكن تحقيقها بسرعة
- يحدث التعاون والتواصل بشكل طبيعي في بيئة مستمرة
- يمكن مكافأة الأداء الجيد، ويتم انتقاء الأداء الضعيف لإصلاحه في وقت أقرب بكثير
- يمكن جعل المكافآت أكثر في كثير من الأحيان

هناك خمس قضايا يجب أخذها في الاعتبار للحصول على فهم كامل لإدارة الأداء:

معنى الأداء: تنفيذ أي شيء أمر به أو تم القيام به، ينتج الأداء العالي عن السلوك المناسب، وخاصة السلوك التقديري، والاستخدام الفعال للمعرفة والمهارات والكفاءات المطلوبة. يجب أن تدرس إدارة الأداء كيفية تحقيق النتائج لأن هذا يوفر المعلومات اللازمة للنظر فيما يجب القيام به لتحسين تلك النتائج. عند إدارة الأداء، يجب مراعاة كل من المدخلات (السلوك) والمخرجات (النتائج). إنها ليست مسألة مجرد النظر في تحقيق الأهداف كما هو معتاد في مخططات الإدارة بالأهداف. يجب تضمين عوامل الكفاءة في العملية. هذا هو ما يسمى "النموذج المختلط" لإدارة الأداء.

إدارة الأداء والقيم: يتعلق الأداء بدعم قيم المؤسسة (عيش القيم) هذا جانب من جوانب السلوك ولكنه يركز على ما يفعله الناس لتحقيق القيم الأساسية مثل الاهتمام بالجودة والاهتمام بالناس والاهتمام بتكافؤ الفرص والعمل بشكل أخلاقي. إنه يعني تحويل القيم التي يتبناها إلى قيم مستخدمة

معنى المحاذاة: أحد أهم الأغراض الأساسية لإدارة الأداء هو الموازنة بين الأهداف الفردية والتنظيمية. هذا يعني أن كل ما يفعله الناس في العمل يؤدي إلى نتائج تعزز تحقيقهم أهداف تنظيمية يرتبط المفهوم الحقيقي لإدارة الأداء بنهج لإنشاء رؤية مشتركة لهدف وأهداف المنظمة، مما يساعد كل موظف على فهم والتعرف على دوره في المساهمة وبذلك يديرون ويعززون أداء كل من الأفراد والمنظمة. يمكن تحقيق التوافق من خلال عملية متتالية بحيث تتدفق الأهداف من الأعلى وفي كل مستوى يتم تحديد الفريق أو الأهداف الفردية في ضوء الأهداف ذات المستوى الأعلى. ولكن يجب أن تكون أيضاً عملية تصاعدية، حيث يتم منح الأفراد والفرق الفرصة لصياغة أهدافهم الخاصة ضمن الإطار الذي يوفره الهدف العام المحدد واستراتيجية وقيم المنظمة.

يجب أن تكون الأهداف متفق عليها وليست محددة، ويجب التوصل إلى هذا الاتفاق من خلال الحوارات المفتوحة التي تجري بين المديرين والأفراد على مدار العام. بعبارة أخرى، يجب أن يُنظر إلى هذا على أنه شراكة يتم من خلالها تقاسم المسؤولية وتحديد التوقعات المشتركة. **إدارة التوقعات:** إدارة الأداء هي في الأساس حول إدارة التوقعات. إنه يخلق فهماً مشتركاً لما هو مطلوب لتحسين الأداء وكيف سيتم تحقيق ذلك من خلال توضيح والاتفاق على ما يتوقع من الأشخاص فعله وكيف يتوقع منهم أن يتصرفوا ويستخدم هذه الاتفاقيات كأساس للقياس والمراجعة والتحضير خطط تحسين الأداء وتطويره.

إدارة الأداء والسلوك التقديري: تهتم إدارة الأداء بتشجيع السلوك التقديري الخدماتي. يشير السلوك التقديري إلى الخيارات التي يتخذها الأشخاص حول كيفية تنفيذهم لعملهم ومقدار الجهد والرعاية والابتكار والسلوك الخدماتي الذي يعرضونه. إنه الفرق بين الأشخاص الذين يقومون بعمل ما والأشخاص الذين يقومون بعمل رائع.

عملية إدارة الأداء

يجب اعتبار إدارة الأداء على أنها عملية مرنة، وليس كنظام استخدام مصطلح النظام ينطوي على نهج صارم وموحد وببيروقراطي، والذي لا يتوافق مع مفهوم إدارة الأداء كعملية مرنة وتطورية، وإن كانت متماسكة، والتي يتم تطبيقها من قبل المديرين الذين يعملون مع فرقهم وفقاً للظروف. التي يعملون فيها. على هذا النحو ، فإنه يشمل المديرين وأولئك الذين يديرونهم يعملون كشركاء ، ولكن في إطار يحدد أفضل طريقة للعمل معا يجب أن يقلل هذا الإطار من الدرجة التي تكون عندها إدارة الأداء مسألة من أعلى إلى أسفل ويجب أن تكون متوافقة مع الطريقة التي تعمل بها المؤسسة.

تتكون عمليات إدارة الأداء من:

التخطيط: الاتفاق على الأهداف ومتطلبات الكفاءة و إنتاج اتفاقيات الأداء وتحسين الأداء وخطط التطوير الشخصي.

التمثيل: القيام بالأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف والخطط.

المراقبة: التحقق من التقدم المحرز في تحقيق الأهداف.

المراجعة: تقييم التقدم والإنجازات بحيث يمكن إعداد خطط العمل والاتفاق عليها.

أنشطة إدارة الأداء

الأنشطة الرئيسية هي:

تعريف الدور: حيث يتم الاتفاق على مجالات النتائج الرئيسية ومتطلبات الكفاءة.

اتفاقية الأداء: والتي تحدد التوقعات - ما يجب على الأفراد تحقيقه في شكل أهداف ، وكيف سيتم قياس الأداء والكفاءات اللازمة لتحقيق النتائج المطلوبة.

خطة تحسين الأداء: والتي توضح ما يجب على الأفراد فعله لتحسين أدائهم عندما يكون ذلك ضرورياً.

خطة التنمية الشخصية: والتي تحدد الإجراءات التي يجب على الأشخاص اتخاذها لتطوير معارفهم ومهاراتهم وزيادة مستويات كفاءتهم، لإدارة الأداء على مدار العام، عندما يتم اتخاذ إجراء لتنفيذ اتفاقية الأداء وتحسين الأداء وخطط التطوير الشخصي حيث يواصل الأفراد أعمالهم اليومية وأنشطتهم التعليمية المخطط لها. وهي تتضمن عملية مستمرة لتقديم التغذية الراجعة حول الأداء ، وإجراء مراجعات التقدم غير الرسمية ، والأهداف المحدثة ، وعند الضرورة ، التعامل مع مشاكل الأداء.

مراجعة الأداء: وهي مرحلة التقييم الرسمي عندما يتم إجراء مراجعة للأداء على مدى فترة تغطي الإنجازات والتقدم والمشاكل كأساس للجزء التالي من الدورة المستمرة - اتفاقية أداء منقحة وتحسين الأداء وخطط التطوير الشخصي. يمكن أن يؤدي أيضاً إلى تقييمات الأداء.

إدارة الأداء في العمل

لا ينبغي التعامل مع إدارة الأداء كنظام آلي قائم على التقييمات الرسمية الدورية والوثائق التفصيلية، يجب أن تكون الأنشطة الموصوفة أعلاه متماسكة بمعنى المساهمة في نهج شامل يتم فيه مواءمة جميع جوانب عملية إدارة الأداء وبالتالي، يجب أن يكون هناك إعلان عن النوايا، والذي يوضح سبب أهمية إدارة الأداء، وكيف تعمل وكيف سيتأثر الناس بها.

يجب أن يحظى الإعلان بالدعم المرني والمستمر من الإدارة العليا ويجب أن يؤكد أن الهدف هو تطوير ثقافة عالية الأداء ودمج الأهداف التنظيمية والفردية.

عند تطوير وتشغيل إدارة الأداء، من الضروري التأكد من اعتبارها من قبل جميع المعنيين على أنها عملية مشتركة حيث يؤدي تخطيط الأداء والتطوير المسجل في اتفاقية الأداء إلى المراقبة المستمرة للأداء مقابل الخطط مع التعليقات المضمنة. ويشكل هذا بدوره أساس المراجعات الرسمية وغير الرسمية عند الاقتضاء (وليس مجرد حدث سنوي) ، والتي توجه التخطيط المستقبلي كجزء من اتفاقية أداء متجددة.

لا تهتم إدارة الأداء في كيفية أداء الأشخاص ليس فقط مقابل متطلبات الدور، ولكن أيضاً في الطريقة التي يقومون بها فالهدف هو الحصول على موظفين الذين يجيدون مهارات التعامل مع الأشخاص بالإضافة إلى الإنجازات.

هدف

الهدف هو تحسين الأداء. بدلاً من مجرد القول إن شخصاً ما كان فعالاً للغاية، فإن العملية في الواقع هي الجلوس وإجراء مناقشة حول متطلبات الدور، والتعامل مع الجوانب التي يتم إجراؤها بشكل جيد والجوانب غير الجيدة. الهدف بشكل عام هو توضيح كيفية ارتباط أدائهم بأداء العمل.

تحقيق الهدف

تعمل إدارة الأداء بشكل جيد للغاية مع المديرين الأكفاء. المدراء الذين ليسوا أقوىاء في مهارات التعامل مع الأشخاص هم الذين يعانون عادة. هذا لأنه يعني أنه يتعين عليهم الجلوس وإصدار بعض الأحكام ومناقشة كيفية توصلهم إلى استنتاجاتهم..

مبادئ

المبدأ هو تحرير المديرين من النشاط غير المنتج والتأكد من قدرتهم على التركيز على ما يهم حقاً من خلال جعل إدارة الأداء جزءاً أساسياً من الحياة اليومية ، وليس سلسلة من المهام الميكانيكية والعمليات.

لضمان اتباع نهج ثابت ومساعدتنا على التركيز على هدفنا المتمثل في تحقيق نمو استثنائي من خلال:

- إجراء عملية بسيطة تزيل الأعمال الورقية غير الضرورية

- وضع خطط أداء بسيطة وواضحة

- تزويد المديرين بإطار عمل للتعرف على المساهمات الفردية للزملاء والتميز بينها ومكافأته

- ضمان حل أي مشكلات تتعلق بنقص الأداء أو القدرة

- العبارة الرئيسية هي "إطلاق العنان لأداء الموظفين" ويتم شرح ذلك على النحو التالي:

تتعلق إدارة الأداء بتدريب الزملاء وتوجيههم وتقييمهم وتحفيزهم ومكافأتهم للمساعدة في إطلاق العنان

للإمكانات وتحسين الأداء التنظيمي. حيث تعمل بشكل جيد، فهي مبنية على قيادة ممتازة وعلاقات تدريب عالية

الجودة بين المديرين والفرق. من خلال كل هذا، يجب أن يكون زملاؤنا قادرين على الإجابة على ثلاثة أسئلة

مباشرة:

1. ما هو متوقع مني؟ كيف سأكون واضحاً بشأن ما هو متوقع مني من حيث النتائج والسلوك؟

2. كيف أعمل؟ ما هو التدريب والتعليقات المستمرة التي سألتقها لإخباري بما أفعله وكيف يمكنني التحسن؟

3. ماذا يعني ذلك بالنسبة لي؟ كيف سيتم التعرف على مساهماتي الفردية وإمكاناتي وتطلعاتي ومكافأته؟

مصفوفة الأداء

يتم استخدام مصفوفة الأداء لتقييم الإدارة لتوضيح أدائها مقابل الأقران. إنه ليس "تقييماً تقديرياً" - الغرض من المصفوفة هو مساعدة الأفراد على التركيز على ما يفعلونه جيداً وأيضاً أي مجالات للتحسين. يتم مراجعة بعدين بعد الأداء وبعد سلوك العمل (أسلوب الإدارة) في المصفوفة لضمان مناقشة مستديرة للمساهمة الإجمالية مقابل متطلبات الدور الكامل بدلاً من التركيز قصيراً لمدى على النتائج الحالية. يتم تحقيق ذلك بالوسائل المرئية - يتم وضع الفرد في الموضع المناسب في المصفوفة بالرجوع إلى البعدين. على سبيل المثال ، سيتم وضع مدير الأشخاص القوي الذي يكون منخفضاً في النتائج في مكان ما في الربع العلوي الأيسر ولكن الهدف سيكون الانتقال إلى موقع في الربع العلوي الأيمن..

حوار الأداء

أحد مفاتيح نجاح عملية تطوير الأداء هو حوار الأداء المستمر. ببساطة ، يشير حوار الأداء إلى التفاعل المتكرر والمفتوح بين الموظف وقائده الذي يبدأ بتحديد الأهداف المشتركة ويستمر مع الاعتراف بالإنجاز ، وتعزيز السلوكيات المرغوبة وتحديد مجالات الأداء التي يمكن تحسينها. يعكس حوار الأداء المستمر الطبيعة المستمرة لتطوير الأداء ويدعم العناصر المهمة لعملية تطوير الأداء: تحديد الأهداف ، وتتبع الأداء ، وتقييم الأداء ومكافأته.

يضع اهداف في بداية كل عام ، يلتقي رؤوسا المصالح ونواب المدير مع المدير لمناقشة وتحديد الأهداف للعام المقبل وذلك في اجتماع المجلس الطبي او المجلس العلمي إضافة لعقد نفس الاجتماع مع الشريك الاجتماعي قبل طرحها في مجلس إدارة المؤسسة الصحية. تنقسم الأهداف إلى أربع فئات رئيسية: رضا العملاء، والموظفين، والنمو والإنتاجية. يتم تسلسلهم من خلال المؤسسة والموظفين ويضمن قادتهم أنهم يضعون أهدافاً للبرنامج والقسم والفريق والفرد تتماشى وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الصحية والأعمال. تساعد الأهداف المتتالية القادة والموظفين على تعديل أهدافهم وأولوياتهم وخططهم، لكن تحديد الأهداف الفردية يبدأ في أي وقت. بينما قد يبدأ الموظف في تحديد الهدف الفردي باستخدام شاشة الأداء (جزء من النظام الذي يدعم الويب) ، فإن العملية تعكس التعاون والمناقشة بين الموظف والمشرف عليه لضمان أن الأهداف متسقة وذات مغزى وتحدي وقابلة للقياس. يتم تحديث أهداف الموظف حسب الضرورة لتعكس التغييرات في الأولويات والفرص الجديدة.

تتبع الأداء

خلال العام ، تتاح للقادة العديد من الفرص للاحتفال بالنجاحات ، ومراقبة السلوكيات ، وطلب وتلقي ردود الفعل على الأداء من الآخرين والمدربين للتحسين في بعض المجالات. يتتبع الموظفون أيضاً أدائهم من خلال توثيق إنجازاتهم مقابل الأهداف على شاشة أدائهم. يعد تتبع الأداء ، مثل أنشطة تطوير الأداء الأخرى ، عملية مستمرة وليست حدثاً مرة واحدة في السنة.

تقييم ومكافأة الأداء

بينما يتم تقييم الأداء كل يوم ، يتم تلخيص الأداء الفردي سنوياً على الأقل أثناء مناقشة مراجعة الأداء ويتم توثيقه في ملخص الأداء والتطوير. هذا يسجل تقييمات القائد لنقاط القوة ومجالات التحسين. كما يوفر مكاناً لتخطيط أنشطة التدريب والتطوير التي تتوافق مع تحسين الأداء ودعم خطط التطوير الوظيفي. يعد واصف الأداء إحدى الأدوات (من بين العديد من الأدوات) التي تساعد الموظفين على فهم مساهمتهم الإجمالية وتساعد القادة على تنفيذ فلسفة "الدفع مقابل الأداء" هناك ارتباط مهم بين الأداء والمكافآت على جميع المستويات. يشتمل نظام تعويضات المصمم لتقديم أجر تنافسي ويعكس الأداء، على أدوات للمكافأة على مستوى الشركة والبرنامج والفريق والأفراد. تماماً كما يمكن مكافأة أداء الممتاز

في العقد بتمديد العقد ، مما يؤدي إلى زيادة جودة الخدمات والأرباح والنمو المستمر ، فقد يؤدي الأداء المتميز للموظف إلى التقدم الوظيفي والمكافأة المالية والتقدير والنمو الشخصي. يعتمد نجاحنا في النهاية على الأداء ، وللحفاظ على قدرتنا التنافسية ، نحتاج إلى الاستمرار في التحسين ، والاستفادة من الأدوات والتدريب المتاح ، والبحث عن فرص للتغذية الراجعة ، ثم التصرف بناءً على ما نتعلمه.

أهداف إدارة الأداء

تمت صميم إدارة الأداء من أجل:

- تأكد من أن ما نقوم به يسترشد بقيمتنا وأنه وثيق الصلة بأغراض المؤسسة.
- تأكد من أننا جميعاً واضعون في كيفية إظهار المهارات والمعرفة والسلوكيات المتوقعة منا.
- تأكد من توضيح دورنا الفردي وكيف نعتزم القيام به.
- ربط الأدوار الوظيفية والأهداف الفردية بالأهداف والأولويات التنظيمية المحددة في خطة الإدارة.
- تأكد من موافقة جميع المديرين على الأهداف والأولويات واحتياجات التطوير مع أعضاء الفريق ومراجعتها.
- مراجعة الأداء مقابل الأهداف ومجالات الاختصاص للتأكد من أننا نقدم أفضل مساهمة ممكنة في الهدف العام للمؤسسة الصحية.
- تأكد من أن جميع أعضاء الفريق يتلقون ملاحظات بناءة من أجل تطوير وتحسين الأداء.
- تأكد من إجراء مراجعة شاملة للتدريب والتطوير كجزء لا يتجزأ من النظام بحيث تعكس خطط التطوير الشخصي كلاً من أهداف العمل والأهداف الفردية.
- تأكد من تحديد الأداء الضعيف بسرعة ودعمه شريطة القضاء عليه.

أسس إدارة الأداء

- تتضمن إدارة الأداء القياس ليس فقط سواء تم الانتهاء من الوظائف ولكن كيف لقد انتهوا.
- يتم تقييم الموظفين وفقاً لمجموعة من ثمانية مجالات أساسية من الكفاءة: خدمة عالية الجودة ، المرونة والقدرة على التكيف ، المساهمة الشخصية ، حل المشكلات واتخاذ القرار ، القيادة / العمل الجماعي ، مهارات

الاتصال والتعامل مع الآخرين ، الوعي الوظيفي و تكافؤ الفرص - تحسين الوصول وتعزيز المساواة.

تتوافق مجالات الكفاءة مع عوامل مخطط تقييم الوظيفة.

- توجد مؤشرات إيجابية وسلبية مقابل كل مجال من مجالات الاختصاص لتوضيح الطرق التي يتوقع أن يتصرف بها الموظفون والطرق التي يتوقع منهم عدم التصرف بها.

إدارة الأداء الجيد

تتحقق إدارة الأداء الجيد من خلال كلا الطرفين بما يضمن:

- يعرف الموظفون الجدد ما هو متوقع منهم منذ البداية.

- الجميع واضح بشأن أهداف المؤسسة ويعمل على تحقيقها.

الأهداف SMART (محددة ، قابلة للقياس ، قابلة للتحقيق ، ذات صلة ، مرتبطة بالوقت).

- يوجد نظام لاستيعاب ملاحظات الأداء اليومية.

- تستخدم خطة التنمية الشخصية للمساعدة في أنشطة التطوير الذاتي و / أو تحسين الأداء.

- يقدم المدير المباشر ويضطلع مسؤول المصلحة بالتدريب اللازم لدعم الفرد والمصلحة/ المديرية الفرعية.

- يتوفر الدعم المناسب للتخلص من ضعف الأداء.

خطة التنمية الشخصية

تعد خطة التطوير الشخصي جزءاً مهماً من النظام. إنها خطة يتم التسجيل عليها:

حيث يتم تلبية مستوى الكفاءة ولكن حيث نرغب في مزيد من التطوير التدريب و / أو تطوير مطلوبين لدعم

تحقيق هذا الهدف الفجوات في المهارات أو المعرفة أو السلوكيات التي يجب التغلب عليها من أجل تحقيق

أهدافنا.

يمنح أصحاب الوظائف والمديرين المباشرين الفرصة لـ:

- تحديد ومناقشة والاتفاق على احتياجات التنمية للعام المقبل

- تحديدا لأولويات والتخطيط لكيفية معالجة هذه الأمور وتحقيقها

- الموافقة وتحديد التواريخ لمراجعة الخطة ؛ إذا لزم الأمر ، خطط لكيفية تحسين الأداء الضعيف.

الإدارة من أجل التميز

ينصب التركيز على "الإدارة من أجل التميز على مساعدة الموظفين على فهم معنى التميز وكيف يمكنهم

تحقيقه."

ضع أهدافاً تلعب دوراً في نقاط القوة لدى الموظفين.

السؤال الحاسم الأول: "كيف نجعل الناس يبذلون قصارى جهدهم كل يوم ضمن الأهداف التي حددوها؟"

السؤال الثاني الحاسم: "كيف يمكننا جعل الناس ينتقلون من جيد إلى عظيم؟"

حدد ثلاثة أنواع من الأهداف: الأهداف المالية وهدفان أساسيان للإدارة وهدف قيم للجميع.

الحصول على إدارة الأداء للعمل "ضع عناصر التمكين التي ستؤدي إلى تحقيق ذلك."

الوضوح

تخطيط الأداء والتطوير

تساعد إدارة الأداء الأشخاص على البدء في العمل حتى يتمكنوا من تحقيق النتائج المخطط لها والمتفق عليها. إنه يركز على ما يجب القيام به ، وكيف ينبغي القيام به وما يجب تحقيقه. لكنها تهتم بنفس القدر بتطوير الأشخاص - ومساعدتهم على التعلم - وتزويدهم بالدعم الذي يحتاجون إليه للقيام بعمل جيد ، الآن وفي المستقبل.

يتم توفير إطار إدارة الأداء من خلال اتفاقية الأداء، وهي نتيجة تخطيط الأداء والتطوير. توفر الاتفاقية الأساس لإدارة الأداء على مدار العام ولتوجيه أنشطة التحسين والتطوير. يتم استخدامه كنقطة مرجعية عند مراجعة الأداء وتحقيق خطط التحسين والتطوير.

يتم تنفيذ تخطيط الأداء والتطوير بشكل مشترك من قبل المدير والفرد.

يجب أن تؤدي هذه المناقشات إلى اتفاق حول ما يجب القيام به من قبل الطرفين. يتم توفير نقطة البداية لخطط الأداء والتطوير من خلال ملف تعريف الدور ، والذي يحدد النتائج والمعرفة والمهارات والسلوكيات المطلوبة. يوفر هذا الأساس للاتفاق على الأهداف ومقاييس الأداء.

يتم اشتقاق خطط الأداء والتطوير الشخصي من تحليل متطلبات الدور والأداء في تلبيتها.

تعريف الدور

أساس اتفاقية الأداء والتطوير هو ملف تعريف الدور، الذي يحدد الدور من حيث النتائج الرئيسية المتوقعة، وما هو الدور الذي يتوقع من أصحاب الأدوار معرفته والقدرة على القيام به (الكفاءات الفنية) ، وكيف يتوقع منهم التصرف في شروط الكفاءات السلوكية والتمسك بالقيم الأساسية للمؤسسة.

يجب تحديث ملفات تعريف الأدوار في كل مرة يتم فيها وضع اتفاقية أداء رسمية.

تطوير ملامح الدور:

لتطوير ملف تعريف الدور ، من الضروري أن يجتمع المدير المباشر والفرد معاً والاتفاق على مجالات النتائج الرئيسية ، وتحديد ما يحتاج صاحب الدور إلى معرفته والقدرة على القيام به و التأكد من وجود فهم متبادل للكفاءات السلوكية المطلوبة و القيم الأساسية التي يتوقع من صاحب الدور التمسك بها.

تحديد مجالات النتائج الرئيسية:

عند تقديم إدارة الأداء ، من الأفضل على الأرجح التخلي عن أي توصيفات وظيفية موجودة قد تكون قديمة وربما تدخل في الكثير من التفاصيل حول ما يجب القيام به بدلاً من التركيز على ما يجب تحقيقه.

الكفاءات السلوكية:

- تهدف إلى إنجاز الأشياء بشكل جيد وتحديد الأهداف الصعبة وتحقيقها ، وإنشاء أهداف خاصة بمقاييس التميز والبحث المستمر عن طرق لتحسين الأداء.
- تحليل المعلومات من مجموعة من المصادر وتطوير حلول فعالة
- التواصل بشكل واضح ومقنع ، شفهيًا أو كتابيا
- العمل بالمشاركة في المشاريع مع الزملاء لتطوير علاقات إيجابية مع الزملاء كمورد لخدمة داخلية.

تحديد الكفاءات الفنية

لتحديد الكفاءات الفنية ، أي ما يحتاج الناس إلى معرفته والقدرة على القيام به ، يجب الإجابة على ثلاثة أسئلة:
- لأداء هذا الدور بشكل فعال ، ما الذي يجب على صاحب الدور القيام به فيما يتعلق بكل مجال من مجالات النتائج الرئيسية؟

- ماهي المعارف والمهارات من حيث المؤهلات والمعرفة الفنية والإجرائية وحل المشكلات والتخطيط ومهارات الاتصال وما إلى ذلك التي يحتاجها أصحاب الأدوار لأداء الدور بفعالية؟
- كيف سيعرف أي شخص عندما يتم تنفيذ الدور بشكل جيد؟

تحديد الكفاءات السلوكية

النهج المعتاد لتضمين الكفاءات السلوكية في اتفاقية الأداء هو استخدام إطار الكفاءة الذي تم تطويره للمؤسسة. يمكن للمدير والفرد بعد ذلك مناقشة الآثار المترتبة على إطار العمل في مرحلة التخطيط.

فيما يلي مثال على إطار الكفاءة:

- محرك شخصي-إظهار الدافع إلى الإنجاز ، والتصرف بثقة بحسم ومرونة.
- الوعي : تحديد واستكشاف فرص العمل ، وفهم اهتمامات العمل وأولويات المؤسسة والبحث باستمرار عن طرق لضمان أن تصبح المؤسسة أكثر عملية.
- العمل بروح الفريق الواحد-العمل بشكل تعاوني ومرن مع أعضاء الفريق الآخرين مع فهم كامل للدور الذي يجب أن يلعبه كعضو في الفريق.
- تواصل-التواصل بشكل واضح ومقنع ، شفهاياً أو كتابياً.
- التركيز على العملاء-ممارسة الحرص المستمر في رعاية مصالح العملاء الخارجيين والداخليين لضمان تلبية رغباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم أو تجاوزها.
- تطوير الآخرين-تعزيز تنمية أعضاء فريقه ، وتقديم التغذية الراجعة والدعم والتشجيع والتدريب.
- المرونة-التكيف والعمل بفعالية في المواقف المختلفة وتنفيذ مجموعة متنوعة من المهام.
- قيادة-توجيه وتشجيع وتحفيز الأفراد والفرق لتحقيق النتيجة المرجوة.
- تخطيط-اتخاذ قرار بشأن مسارات العمل ، والتأكد من أن الموارد المطلوبة لتنفيذ الإجراء ستكون متاحة وجدولة برنامج العمل المطلوب لتحقيق نتيجة نهائية محددة.
- حل المشاكل-تحليل المواقف وتشخيص المشكلات وتحديد القضايا الرئيسية وإنشاء مسارات عمل بديلة وتقييمها وإنتاج حل منطقي وعملي ومقبول.

القيم الجوهرية:

على نحو متزايد ، يتم استخدام إدارة الأداء من قبل المنظمات لتشجيع الناس على "عيش القيم". يمكن أن تشمل هذه القيم اهتمامات مثل الجودة والتحسين المستمر وخدمة العملاء والابتكار والرعاية والاهتمام بالناس والقضايا البيئية وتكافؤ الفرص. يمكن للمناقشات التي تعقد عند التوصل إلى اتفاق الأداء أن تحدد ما تعنيه هذه القيم فيما يتعلق بالسلوك الفردي.

الأهداف

الأهداف تصف شيئاً يجب إنجازه.

تحدد الأهداف ما يتوقع من المنظمات والوظائف والإدارات والأفراد تحقيقه خلال فترة زمنية.

يعد تحديد الهدف الذي ينتج عنه اتفاق حول ما يجب على صاحب الدور تحقيقه جزءاً مهماً من عمليات إدارة الأداء لتحديد وإدارة التوقعات وبشكل النقطة المرجعية لمراجعات الأداء.

أنواع الأهداف

يتم وصف الأنواع المختلفة من الأهداف وكيفية تعيينها أدناه.

دور مستمر أو أهداف العمل

تحتوي جميع الأدوار على أهداف مضمنة ، والتي يمكن التعبير عنها كمجالات نتائج رئيسية في ملف تعريف الدور. ينص تعريف منطقة النتائج الرئيسية على أن هذا هو ما يتوقع من صاحب الدور تحقيقه في هذا الجانب المعين من الدور. على سبيل المثال " : تحديد متطلبات قاعدة البيانات لجميع المشاريع التي تتطلب إدارة البيانات من أجل تلبية احتياجات العملاء الداخليين " أو " التعامل بسرعة مع استفسارات العملاء من أجل إنشاء والحفاظ على مستويات عالية من الرضا."

يجب أن يحتوي بيان منطقة النتائج الرئيسية على إشارة ليس فقط إلى ما يجب القيام به ولكن أيضاً لماذا يجب القيام به. يوضح جزء "لماذا" الهدف المستمر ولكن قد يكون من الضروري توسيع ذلك من خلال التوصل إلى اتفاق بشأن معيار أداء يصف الشكل الذي سيبدو عليه الأداء الجيد.

يجب أن يتخذ تعريف معيار الأداء شكل بيان يفيد بأن الأداء سيكون على مستوى المعيار إذا حدثت نتيجة مرغوبة ومحددة ويمكن ملاحظتها.

يفضل أن يتم قياسها كمياً من حيث مستوى الخدمة أو سرعة الاستجابة، على سبيل المثال. عندما لا يكون ذلك ممكناً ، قد يتعين اعتماد نهج أكثر جودة ، وفي هذه الحالة فإن معيار تعريف الأداء سيشير في الواقع إلى ما يلي : "ستكون هذه المهمة أو المهمة قد أُجرت بشكل جيد عندما (... تحدث الأشياء التالية)."

سيحدد الدور الجيد أو أهداف العمل بوضوح النشاط من حيث النتائج والمعايير المطلوب تحقيقها. يمكن استكمالها بأهداف كمية. على الرغم من وصفها بأنها مستمرة ، إلا أنها تحتاج إلى مراجعتها بانتظام وتعديلها عند الضرورة. الأهداف هي التي تحدد النتائج القابلة للقياس الكمي التي سيتم تحقيقها كما تم قياسها من حيث الإنتاج ، والإنتاجية ، والدخل ، والمبيعات ، ومستويات تقديم الخدمة ، وخفض التكلفة وخفض معدلات الرفض.

التوقعات السلوكية

غالباً ما يتم تحديد التوقعات السلوكية بشكل عام في أطر الكفاءات ولكن يمكن أيضاً تحديدها بشكل فردي ضمن عناوين إطار العمل.

قد تتعامل أطر الكفاءات مع مجالات السلوك المرتبطة بالقيم الأساسية ، على سبيل المثال العمل الجماعي ، لكنها غالباً ما تحول التطلعات الواردة في بيانات القيمة إلى أمثلة أكثر تحديداً للسلوك المرغوب وغير المرغوب فيه ، والتي يمكن أن تساعد في تخطيط الأداء ومراجعتها.

قيم

يمكن تحديد التوقعات لدعم القيم الأساسية للمنظمة. سيكون الهدف هو التأكد من أن القيم التي يتم تبنيها تصبح قيماً قيد الاستخدام.

التنموي /التعلم

تحدد الأهداف التنموية أو التعليمية مجالات التطوير الشخصي والتعلم في شكل معرفة ومهارات معززة (القدرات والكفاءات). سيتم تسجيلهم في خطة التنمية الشخصية

ما هو الهدف الجيد؟

أهداف وغايات العمل الجيد هي:

- ثابت مع قيم المنظمة والأهداف الإدارية والتنظيمية
 - دقيق: واضحة ومحددة جيداً ، باستخدام الكلمات الإيجابية
 - التحدي : لتحفيز مستويات عالية من الأداء و تشجيع التقدم.
 - قابل للقياس : المتعلقة بمقاييس الأداء الكمية أو النوعية ؛
 - قابل للتحقيق : في حدود قدرات الفرد - ينبغي مراعاة أي قيود قد تؤثر على قدرة الفرد على تحقيق الأهداف ؛ يمكن أن يشمل ذلك نقص الموارد (المال والوقت والمعدات والدعم من أشخاص آخرين) ، ونقص الخبرة أو التدريب ، والعوامل الخارجية الخارجة عن سيطرة الفرد وما إلى ذلك .
 - متفق من قبل المدير والفرد المعني - الهدف هو توفير ملكية الأهداف ، وليس فرضها ، على الرغم من أنه قد تكون هناك مواقف يتعين فيها إقناع الأفراد بقبول مستوى أعلى مما يعتقدون أنهم قادرون على تحقيقه ؛
 - تكامل الأهداف: السمة المميزة لإدارة الأداء هي الأهمية التي تعلق على تكامل أو مواءمة الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية. الهدف هو تركيز الناس على القيام بالأشياء الصحيحة من أجل تحقيق فهم مشترك لمتطلبات الأداء في جميع أنحاء المنظمة.
- غالباً ما يشار إلى تكامل الأهداف التنظيمية والفردية والجماعية على أنها عملية "الأهداف المتتالية". ومع ذلك، لا ينبغي اعتبار التالي مجرد عملية من أعلى إلى أسفل.

ستكون هناك أهداف مؤسسية شاملة، ولكن يجب منح الأشخاص في كل مستوى الفرصة للإشارة إلى الكيفية التي يعتقدون أنها يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف الفريق والإدارات.

هذه عملية "من أسفل إلى أعلى"، ويجب ملاحظة آراء الموظفين حول ما يعتقدون أنه يمكنهم تحقيقه، وعند الاقتضاء، تعديل الأهداف ذات المستوى الأعلى لأخذها في الاعتبار. يؤدي اتباع نهج على هذا المنوال إلى زيادة "ملكية" الأهداف بالإضافة إلى توفير قناة للاتصال التصاعدي بشأن القضايا الرئيسية التي تؤثر على تحقيق أهداف العمل.

يتم تحقيق التكامل من خلال التأكد من أن الجميع على دراية بأهداف الشركة والوظيفية والفريق وأن الأهداف التي يتفقون عليها لأنفسهم متوافقة مع تلك الأهداف وستساهم بطرق محددة في تحقيقها.

إجراءات وتقييم الأداء

غالباً ما يقال إنه "إذا لم تتمكن من قياسه، فلن تتمكن من إدارته" و "ما يتم قياسه يتم إنجازه". بالتأكيد، لا يمكنك تحسين الأداء حتى تعرف ما هو الأداء الحالي. تبدأ عملية إدارة الأداء بتحديد التوقعات من حيث الأهداف والمعايير ومتطلبات الكفاءة. لكن يجب أن تبدأ التحسينات على برامج الأداء والتطوير الشخصي من فهم مستوى الأداء الحالي من حيث النتائج والكفاءة.

هذا هو الأساس لتحديد احتياجات التحسين والتطوير إذا كان هناك نقص. بشكل أكثر إيجابية، فإنه يوفر المعلومات المطلوبة للتخطيط الوظيفي والتطوير المستمر من خلال تحديد نقاط القوة التي يجب تعزيزها وكذلك نقاط الضعف التي يجب التغلب عليها.

ولكن لا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا كانت هناك مقاييس أداء متفق عليها وموثوق بها أو معايير للتقييم.

تتضمن إدارة الأداء تشجيع الناس على تولى مسؤولية أدائهم. لا يمكن القيام بذلك ما لم يتمكنوا من القياس، القياس مفهوم مهم في إدارة الأداء. إنه الأساس لتقديم الملاحظات وتوليدها، فهو يحدد أين تسير الأمور على ما يرام لتوفير الأسس لبناء المزيد من النجاح، ويشير إلى أين لا تسير الأمور على ما يرام، بحيث يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية. بشكل عام، يوفر الأساس للإجابة على سؤالين أساسيين: "هل يستحق ما يتم فعله؟" و "هل تم القيام به بشكل جيد؟" قضايا القياس والتقييم - المخرجات والنتائج والمداخلات يمكن القول إن ما يتم قياسه غالباً ما يكون من السهل قياسه. وفي بعض الوظائف، ما هو ذو مغزى لا يمكن قياسه وما هو قابل للقياس لا معنى له.

تخطيط الأداء

يتكون جزء تخطيط الأداء من تسلسل إدارة الأداء من استكشاف مشترك لما يتوقع من الأفراد القيام به وما يعرفونه وكيف يتوقع منهم أن يتصرفوا لتلبية متطلبات دورهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

تتعامل الخطة أيضاً مع كيفية قيام مديريهم بتوفير الدعم والتوجيه الذي يحتاجون إليه.

إنها استشرافي ، على الرغم من أن تحليل الأداء في الماضي القريب قد يوفر إرشادات حول مجالات التحسين أو التطوير. يحصل جانب الأداء في الخطة على اتفاق بشأن ما يجب القيام به لتحقيق الأهداف ورفع المعايير وتحسين الأداء. كما أنه يحدد الأولويات - الجوانب الرئيسية للوظيفة التي يجب الاهتمام بها. ويمكن وصفها بأنها خطط عمل تحدد برامج العمل لتحقيق الأهداف أو تحسين الأداء أو استكمال المشاريع. كما أنها تحدد الأولويات - الجوانب الرئيسية للوظيفة التي يجب الاهتمام بها، أو ترتيب أهمية المشاريع أو برامج العمل المختلفة التي يتوقع أن يقوم بها الفرد. الهدف هو التأكد من فهم معنى الأهداف ومعايير الأداء عند تطبيقها على العمل اليومي. هم الأساس لتحويل الأهداف إلى عمل. كما يتم التوصل إلى اتفاق في هذه المرحلة حول كيفية قياس الأداء والأدلة التي سيتم استخدامها لتحديد مستويات الكفاءة. من المهم أن يتم تحديد متطلبات هذه التدابير والأدلة والموافقة عليها بالكامل الآن لأنها ستستخدم من قبل الأفراد وكذلك المديرين لرصد الإنجازات وإثباتها.

تخطيط التنمية

بالنسبة للأفراد، تشمل هذه المرحلة الإعداد والاتفاق على خطة التنمية الشخصية.

يوفر هذا خطة عمل تعليمية يتحملون مسؤوليتها بدعم من مديريهم والمؤسسة.

قد يشمل تدريباً رسمياً، ولكن الأهم من ذلك أنه سيشمل مجموعة أوسع من أنشطة التطوير مثل التعلم المدار ذاتياً ، والتدريب ، والتوجيه ، وعمل المشروع ، وتوسيع الوظائف ، وإثراء الوظائف. إذا تم ممارسة التقييم متعدد المصادر في المنظمة ، فسيتم استخدامه لمناقشة احتياجات التطوير. تسجل خطة التطوير الإجراءات المتفق عليها لتحسين الأداء ولتطوير المعرفة والمهارات والقدرات.

من المرجح أن تركز على التطوير في الوظيفة الحالية - لتحسين القدرة على أدائها بشكل جيد وأيضاً، والأهم من ذلك، لتمكين الأفراد من تحمل مسؤوليات أوسع، وتوسيع قدرتهم على القيام بدور أوسع. لذلك تساهم هذه الخطة في تحقيق سياسة التطوير المستمر، والتي تقوم على الإيمان بأن كل شخص قادر على التعلم أكثر والقيام بعمل أفضل في وظائفهم. لكن الخطة ستساهم أيضاً في تعزيز قدرة الأفراد على القيام بوظائف عالية المستوى.

تخطيط الأداء والاتفاقيات

تحدد اتفاقيات الأداء:

- متطلبات الدور- يتم تحديدها في شكل مجالات النتائج الرئيسية للدور: ما يتوقع من صاحب الدور تحقيقه (المخرجات والنتائج).
- أهداف في شكل أهداف ومعايير الأداء.
- مقاييس ومؤشرات الأداء لتقييم مدى تحقيق أهداف ومعايير الأداء.
- المعرفة والمهارة والكفاءة-تعريفات للدور الذي يجب على أصحابه معرفته والقدرة على القيام به (الكفاءات) وكيف يتوقع منهم أن يتصرفوا في جوانب معينة من دورهم (الكفاءات).
- القيم أو المتطلبات الأساسية للمؤسسة قد تشير اتفاقية الأداء أيضاً إلى القيم الأساسية للمؤسسة من حيث الجودة وخدمة العملاء والعمل الجماعي وتطوير الموظفين وما إلى ذلك، والتي يتوقع من الأفراد التمسك بها في تنفيذ عملهم. يمكن أيضاً تحديد بعض المتطلبات التشغيلية العامة في مجالات مثل الصحة والسلامة، ومراقبة الميزانية، وخفض التكاليف والأمن.
- خطة الأداء-خطة عمل تحدد ما يجب القيام به لتحسين الأداء.
- خطة تنمية شخصية، والتي تحدد ما يجب على الأفراد القيام به بدعم من مديرهم لتطوير معارفهم ومهاراتهم.
- تفاصيل العملية-كيف ومتى سيتم مراجعة الأداء وإبرام اتفاقية أداء منقحة.

تخطيط

إلى أي مدى تم استيفاء المتطلبات التالية؟

- 1.تستند الخطط إلى تحليل الأداء السابق وتقييم المتطلبات المستقبلية (مهارات جديدة يتم اكتسابها، مهام جديدة لصاحب الدور ، تغييرات في دور أو نطاق الوظيفة).
- 2.يشجع المديرون الأفراد على صياغة خطط تحسين الأداء وتنمية الشخصية.
- 3.يتم وضع اللمسات الأخيرة على الخطط والموافقة عليها بشكل مشترك من قبل المدير والفرد.
- 4.تحدد الخطط الأهداف الواضحة التي يتعين على الفرد تحقيقها مع أي دعم مطلوب من المدير- لا توضح الخطط بقدر كبير من التفاصيل كيف ينبغي تحقيق هذه الأهداف (يسمح بأكثر قدر ممكن من النطاق للأفراد لإدارتها أدائهم وتعلمهم).

5.تشير الخطط إلى معايير النجاح - كيف سيعرف الفرد والمدير أن النتائج المرجوة قد تم تحقيقها.

6.يتم تفويض الأفراد إلى أقصى حد ممكن لتنفيذ الخطط.

7.تم وضع مخصصات لرصد ومراجعة التقدم دون أن تكون قمعية.

عملية الأداء المستمرة

يجب اعتبار إدارة الأداء جزءاً لا يتجزأ من عملية الإدارة المستمرة. هذا مبني على فلسفة تؤكد:

- تحقيق تحسينات مستدامة في الأداء

- التطوير المستمر للمهارات والقدرات

- أن المؤسسة الصحية هي "مؤسسة تعليمية" بمعنى أنها تعمل باستمرار على تطوير وتطبيق التعلم المكتسب من التجربة وتحليل العوامل التي أنتجت مستويات عالية من الأداء.

لذلك يجب أن يكون المديرون والأفراد مستعدين وراغبين وقادرين على تحديد وتلبية احتياجات التطوير والتحسين عند ظهورها. بقدر ما يمكن عملياً ، يجب دمج التعلم والعمل.

وهذا يعني أنه ينبغي تشجيع جميع المديرين والموظفين على التعلم من النجاحات والتحديات والمشاكل المتأصلة في عملهم اليومي.

- يجب أن تتم عملية التقييم المستمر بالرجوع إلى الأهداف المتفق عليها وإلى خطط العمل والتطوير والتحسين.

- يمكن إجراء مراجعات التقدم بشكل غير رسمي أو من خلال نظام حالي على مدار العام ولكن يجب أن تكون هناك مراجعات مؤقتة أكثر رسمية في نقاط محددة مسبقاً في العام، على سبيل المثال ربع سنوي.

بالنسبة لبعض الفرق أو الوظائف الفردية، يمكن أن تكون هذه النقاط مرتبطة "بالمعالم" الواردة في خطط المشروع والعمل. إن تحديد موعد عقد مثل هذه الاجتماعات يعود إلى المديرين الفرديين بالتشاور مع موظفيهم ولن يكون جزءاً من "النظام".

سيتم تشجيع المديرين على النظر في كيفية استيعاب الحاجة إلى حوار منظم ضمن النمط المعمول به لاجتماعات الفريق أو المجموعة أو اجتماعات استعراض المشروع.

بالإضافة إلى الاجتماعات الجماعية ، قد يعقد المديرون اجتماعات فردية منتظمة مع موظفيهم.

- إذا أريد لإدارة الأداء أن تكون فعالة ، يجب أن يكون هناك جدول أعمال مستمر من خلال هذه الاجتماعات

المنتظمة لضمان إحراز تقدم جيد نحو تحقيق الأهداف المتفق عليها لكل مجال من مجالات النتائج الرئيسية.

خلال هذه الاجتماعات المؤقتة ، يمكن مراجعة التقدم المحرز في تحقيق الأهداف التشغيلية والشخصية المتفق عليها والعمل المرتبط بها ، وخطط التطوير والتحسين. حسب الضرورة ، يتم مراجعة الأهداف والخطط.

يجب إجراء اجتماعات المراجعة المؤقتة على غرار اجتماعات المراجعة الرئيسية ويجب تسجيل أي نتائج محددة للاجتماع كتعديلات على الاتفاقية الأصلية والأهداف والخطط.

تحديث الأهداف وخطط العمل

اتفاقيات وخطط الأداء هي وثائق عمل. تنشأ مطالب جديدة وحالات جديدة، ومن ثم يجب وضع أحكام لتحديث أو تعديل الأهداف وخطط العمل. وهذا ينطوي:

- مناقشة ما قام به صاحب العمل وحققه

- تحديد أي قصور في تحقيق الأهداف أو تلبية المعايير

- تحديد أسباب أي نقص ، ولا سيما فحص التغييرات في الظروف التي يتم فيها تنفيذ الوظيفة ، وتحديد المتطلبات

والضغوط الجديدة والنظر في جوانب سلوك الفرد أو المدير الذي ساهم في المشكلة

- الموافقة على أي تغييرات مطلوبة على الأهداف وخطط العمل استجابة للظروف المتغيرة

- الموافقة على أي إجراءات يطلبها الفرد أو المدير لتحسين الأداء.

إدارة التعلم المستمر

تهدف إدارة الأداء إلى تعزيز التعلم من التجربة - التعلم بالممارسة. وهذا يعني التعلم من المشاكل والتحديات

والنجاحات المتأصلة في الأنشطة اليومية للموظفين.

الفرضية هي أن كل مهمة يقوم بها الأفراد تقدم لهم فرصة تعلم ، طالما أنهم يفكرون في ما قاموا به وكيف قاموا به

ويستخلصون استنتاجات بشأن سلوكهم المستقبلي إذا كان عليهم القيام بمهمة مماثلة.

يمكن توسيع هذا المبدأ ليشمل أي موقف عندما يعطي المدير تعليمات للموظفين أو يتفوقون معهم على ما يجب

تحقيقه، متبوعاً بمراجعة مدى جودة إنجاز المهمة.

توفر هذه الاتصالات اليومية التدريب بالإضافة إلى فرص التعلم، وتؤكد إدارة الأداء على أن هذه الأعمال يجب أن

تكون متعددة. وبعبارة أخرى ، فإن المطلب هو أن المديرين مع فرقهم والأعضاء الفرديين في فريقهم ، يجب أن

يتفوقوا بوعي على الدروس المستفادة من التجربة وكيف يمكن الاستفادة من هذه التجربة بشكل جيد في المستقبل.

مراجعة الأداء

على الرغم من أن إدارة الأداء عملية مستمرة ، إلا أنه لا يزال من الضروري إجراء مراجعة رسمية مرة أو مرتين

سنوياً وهذا يوفر نقطة محورية للنظر في الأداء الرئيسي وقضايا التنمية.

اجتماع استعراض الأداء

اجتماع مراجعة الأداء هو الوسيلة التي يمكن من خلالها الاستفادة من العناصر الخمسة الأساسية لإدارة الأداء وهي

الاتفاق والقياس والتغذية الراجعة والتعزيز الإيجابي والحوار.

يجب أن تكون المراجعة متجذرة في واقع أداء الموظف. إنها ملموس وليست مجردة، ويسمح للمديرين والأفراد

بالقاء نظرة إيجابية معاً حول كيفية تحسين الأداء في المستقبل وكيف يمكن حل أي مشاكل في تلبية معايير الأداء

وتحقيق الأهداف.

يجب تشجيع الأفراد على تقييم أدائهم وأن يصبحوا عوامل فاعلة للتغيير في تحسين نتائجهم. ي

جب تشجيع المديرين على تبني دورهم التمكيني المناسب: التدريب وتقديم الدعم والتوجيه.

لا ينبغي أن تكون هناك مفاجآت في المراجعة الرسمية إذا تم التعامل مع مشكلات الأداء كما ينبغي كما تظهر خلال العام.

التقييمات التقليدية غالباً ما لا تكون أكثر من تحليل للمكان، هذا النهج الثابت والتاريخي ليس هو ما تدور حوله إدارة الأداء.

يتمثل الدور الحقيقي لإدارة الأداء في التطلع إلى ما يجب أن يقوم به الأشخاص لتحقيق الغرض من الوظيفة، لمواجهة التحديات الجديدة، والاستفادة بشكل أفضل من معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، لتطوير قدراتهم من خلال التأسيس. أجندة التعلم المدارة ذاتياً والتوصل إلى اتفاق بشأن أي مجالات يحتاج فيها الأداء إلى التحسين وكيف ينبغي أن يحدث هذا التحسين.

تساعد هذه العملية أيضاً المديرين على تحسين قدرتهم على قيادة وتوجيه وتطوير الأفراد والفرق المسؤولين عنهم. الممارسة الأكثر شيوعاً هي إجراء مراجعة سنوية واحدة

الاستراتيجية:

هي اعلان النوايا، يحدد الاتجاه الذي تسير فيه المؤسسة من اجل تحقيق مهمتها

على مستوى المؤسسة هي وسيلة للتعبير عن رؤية الإدارة حول المكان الذي تريد ان تكون فيه على المدى الطويل وعلى النطاق الواسع كيف تريد الوصول الى هناك، باختصار الاستراتيجية تدور حول الرؤية والاتجاه

عوامل النجاح:

- تحسين الخدمة: لتلبية الاحتياجات الحالية أو المتوقعة
- خدمة العملاء: القدرة على تلبية احتياجات العملاء وتقديم معايير محسنة لخدمة العملاء
- الموارد البشرية: القدرة على اكتساب واستبقاء الأشخاص ذوي الكفاءة العالية وذوي القدرات المميزة الذين سيقدمون قيمة مضافة.

تحسين جودة العملية

العملية عبارة عن مجموعة من المهام المرتبطة بشكل متتابع وتنتهي الى تقديم الخدمات الى العملاء الداخلية او الخارجين

يمكن الهدف من تحسين جودة العمل في:

- تحسين الفاعلية (هل تقوم الوظيفية كما يفرض ان يحدث؟)
- تحسين الكفاءة (حساب التكلفة / عائدات الأداء)
- تحسين القدرة على التكيف: القدرة (القدرة على الوفاء باحتياجات المستقبل المتغير)

مشاكل مراجعة الأداء:

- تحديد مقاييس ومعايير الأداء لتقييم الأداء
- جمع الأدلة الواقعية حول الأداء
- وجود تحيز من جانب المديرين
- حل التعارض بين المراجعين والموظفين الذين يراجعوهم
- السلوك الدفاعي الذي يظهره الأفراد ردا على النقد

تقييم ذاتي:

هو عملية يقوم فيها الأفراد بمراجعة أنفسهم باستخدام نهج منظم يمكن توفير هيكل ذاتي من خلال قائمة مراجعة للتقييم الذاتي والتي يتم تقديمها للأفراد قبل اجتماع المراجعة وهذه بعض الأسئلة النموذجية التي قد يطلب منهم وضعها في الاعتبار:

- ما هي جوانب عملك التي قمت فيها بعمل جيد؟
- في رأيك ما هي انجازاتك خلال فترة المراجعة؟
- هل واجهت أي صعوبات في تحقيق أهدافك وتلبية معايير الأداء؟
- إذا كان الأمر كذلك يرجى وصفها ولماذا تعتقد أنها حدثت؟
- ما لذي تعتقد انه يمكن فعله لتجنب تكرار هذه الصعوبات في المستقبل؟
- هل هناك أي جوانب في وظيفتك تعتقد انه يمكن تحسين ادائك فيها بمساعدة مسؤولك؟
- إذا كان الامر كذلك كيف يمكن تحقيق هذه التحسينات؟
- هل تشعر أنك بحاجة الى مزيد من التوجيه فيما يتوقع منك القيام به وتحقيقه؟
- هل تعتقد أنك ستستفيد من أي تدريب إضافي؟

تحسين الأداء:

من السهل ان تحمل الإدارة الأداء الضعيف خطأ شخص اخر وليس خطأها لكن الأداء الضعيف قد يكون نتيجة للقيادة غير الكافية أو الإدارة السيئة أو أنظمة العمل المعيبة وليس بالضرورة خطأ الموظفين

تحسين الموارد البشرية:

هي العملية المنهجية لتوضيح أهداف المؤسسة وربط تلك الأهداف بأداء الأفراد والكشف عن أسباب فجوات الأداء وتنفيذ الحلول، إدارة التغيير وتقييم النتائج المباشرة وغير المباشرة
يعتمد تحسين الموارد البشرية على النتائج مدفوعا باحتياجات العمل والأداء.

بيان المهمة:

بداية عملية إدارة الأداء هي صياغة بيان المهمة وهو تعريف موجز للهدف العام للمؤسسة الصحية يحدد بوضوح ما هو موجود للقيام به وتحقيقه

بيان القيمة:

الغرض من بيان القيمة هو المساعدة في تطوير مؤسسة ملتزمة وموجهة نحو القيمة وتدبير أعمالها بنجاح من خلال الإشارة الى المعتقدات المشتركة وفهم ما هو أفضل للمؤسسة
توضح بيانات القيمة كيف تنوي المؤسسة تحقيق مهمتها، ومع ذلك فان بيانات القيمة لا معنى لها إذا لم تمارس الإدارة ما تدعوا اليه ولم تتخذ أي خطوات من خلال السياسات الداعمة لضمان تطبيقها

تقييم مدراء المؤسسات الصحية:

في إطار المتابعة المستمرة والتقييم الدائم للموظفين لا سيما مدراء المؤسسات العمومية للصحة وقصد الوقوف على الأداء الفعلي تم احداث بطاقة تقييم مرفقة لكل مسؤول نهاية كل سداسي في النقاط التالية (مذكرة صادرة من الأمانة العامة لوزارة الصحة الجزائرية تحت رقم 31 بتاريخ 05 افريل 2023)

- المستوى العام للنظافة الاستشفائية
- الالتزام بصيانة ورعاية المساحات الخضراء
- الالتزام باحترام سبل نقل والتخلص من النفايات الاستشفائية
- الالتزام بتعميم ارتداء الزي الرسمي والشارة المهنية لكافة المستخدمين
- الالتزام ببرنامج العمل والمناوبات الطبية
- الحرص على رقمنة الاستقبال والتوجيه المرتقيين
- الحرص على صيانة الأجهزة الطبية وتوفير الدواء

- ضمان سير المصالح التقنية (الاشعة، المخبر...)
- تعميم شارات التوجيه الداخلية والخارجية
- الحرص على دورية اجتماعات مختلف الهيئات الاستشارية
- الحرص على دورية الاجتماعات مع الشركاء الاجتماعيين والحوار الاجتماعي
- الحرص على تسوية مستحقات المستخدمين
- الحرص على متابعة تنظيم عمليات الترقية في الدرجة والرتبة
- الحرص على نوعية الوجبات المقدمة للمرضى وفرق المناوبة
- الحرص على تنظيم متابعة تنظيم عمليات التوظيف وفق احتياجات المؤسسة
- المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
- الحرص على تنظيم دورات التكوين المستمرة
- تسديد ديون المؤسسة
- الحرص على متابعة إجراءات التسوية المالية للاتفاقيات والصفقات
- الحرص على توفير جميع الظروف المناسبة لعمل فرق المناوبة

النظام الرسمي لقياس الأداء

- مجموعة من الأهداف الاستراتيجية ومقاييس الأداء يجري استخدامها وتطبيقها في المؤسسة كلها
- تسمح أنظمة قياس الأداء للمديرين بالتعرف الى كيفية تأثير نتائج أعمال أقسام المؤسسة المتعددة مجتمعة في النتائج الاجمالية للمؤسسة.
 - بناء على ذلك يقدم نظام قياس الأداء للمديرين صورة شاملة رفيعة المستوى عن أداء المؤسسة ويمنحهم فهما لكيفية قيام أجزاء المؤسسة المختلفة بالعمل معا لإعطاء نتائج الأعمال

أنواع مقاييس الأداء: (سيتم تفصيلها في كتيب إدارة مؤشرات الأداء الرئيسية في المؤسسات الصحية)

- تقييم المديرين
- التقييم الذاتي
- تقييم العملاء
- المقارنة مع المنافسين
- الأساليب القائمة على العمل الجماعي

الأبعاد الوظيفية:

- المعرفة الوظيفية المتخصصة
- التركيز على العميل
- الاتصال الشفهي
- الاتصال المكتوب
- الالتزام بالجودة
- التخطيط والتنظيم
- حل المشكلات
- معايير العمل
- الابداع والابتكار
- التفكير الابتكاري
- المبادرة
- القدرة على التكيف
- الاجتهاد
- العمل الجماعي

إدارة الأداء:

بالنسبة للمدير: يهتم بالحصول على الأفضل من الموظفين ومساعدتهم على تحقيق امكاناتهم

بالنسبة للمؤسسة: هو نهج لتحقيق رؤية مشتركة لأهداف المؤسسة

بالنسبة للأفراد والفرق في المؤسسة: هو تحقيق امكاناتهم والاعتراف بدورهم في المساهمة في اهداف المؤسسة.

ولإدارة الأداء خصائص وهي:

- انها عملية مستمرة
- تقييم وتطوير
- تقييم محدد للسلوك
- وثيقة الصلة بخطة العمل

تطوير الأداء الكلي للمؤسسة الصحية يستلزم من كل مدير ان:

- يضع خطة لقيادة التحسين في ادارته
- يتعلم ويعلم استراتيجيات وأساليب تحسين الجودة
- يستخدم نماذج التحسين التي تتضمن واحد أو أكثر من النماذج التالية: (نموذج تحسين جودة العملية، نموذج تحليل المهمة على مستوى القطاع، نموذج طرق حل المشاكل)

ويجب ان تكون تلك الاستراتيجية:

- موجهة للمؤسسة ككل بجميع مديرياتها ومكاتبها ومصالحها الاستشفائية والتقنية واللوجستية
- سهلة وبسيطة ومفهومة
- تصبح جزء من أداء العمل اليومي

الأداء المؤسسي: هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة الصحية في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

الأداء العام: هو نتيجة ثلاثة مكونات مشتركة: الفاعلية والكفاءة والملائمة

أداء المهمة: الأنشطة الأساسية المدرجة في الوظيفة .

الأداء السياقي: الأنشطة التي تتجاوز اختصاص الفرد الوظيفي والتي تفيد المنظمة ككل.

الأداء التكيفي: القدرة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة (على سبيل المثال، التعامل مع حالات الأزمات) أو الابتكار.

التقييم الذاتي: هو عملية يقوم فيها الأفراد بمراجعة أدائهم باستخدام نهج منظم.

الكفاءة التنظيمية: قدرة المؤسسة الصحية (مديرية/مديرية فرعية/ مكتب / مصلحة...) على إدارة وحسن واستخدام ما هو متاح لها من موارد سواء بشرية أو معدات او معلومات من اجل تحقيق أهدافها.

الفاعلية التنظيمية: قدرة المؤسسة الصحية على تحقيق أهدافها المتعلقة بدرجة قبول خدماتها واستجابتها للتطورات الحاصلة.

النجاح الاستراتيجي: قدرة المؤسسة الصحية على البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى الى تحقيقها من خلال تحقيق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد.

السبب الجذري: البداية أو السبب الأساسي للمشكلة غالبا ما يتم إخفاء السبب الجذري بأسباب ثانوية أو أسباب سطحية والتي عند إصلاحها لا تحل المشكلة الأساسية، المخططات الخمسة للأسباب والنتيجة هما طريقتان بسيطتان ولكن فعالتان لحل المشكلات تهدفان الى تحديد السبب الجذري.

إجراء تصحيحي: الاجراء المتخذ لإزالة أسباب عدم المطابقة أو العيب الحالي أو أي حدث آخر غير مرغوب فيه لمن تكراره

العصف الذهني: طريقة قابلة للتطبيق على العمل الجماعي مما يسمح بجمع أكبر عدد ممكن من الأفكار حول موضوع معين وتعزيز ابداع المشاركين.

تحسين الجودة: الإجراءات المتخذة لزيادة كفاءة وفعالية العمليات والأنشطة التنظيمية لصالح المؤسسة وعمالها

تحليل النظام: عملية تحليل المعضلة (المتطلبات المتعارضة وبدائل الحلول) وتسوية المقترحات في هندسة النظم

معياري: قاعدة او مثال يقدم توقعات واضحة تعتمد طرق التحسين المستمر على تحديد المعايير ووضعها والتي يمكن أن تعمل بعد ذلك كخط أساس للتحسين ويجب ان تكون المعايير محددة وعلمية مبنية على حقائق أو أدلة وموثقة ومعلن عنها وملتزم بها.

مقياس الأداء التنظيمي: من الضروري قياس الإنجازات والتقدم مقابل الأهداف وبالتالي يتعين على المؤسسة الصحية ان تقرر التدابير التي ينبغي استخدامها.

التخطيط: رسم صورة للأداء المستقبلي لتحقيق الأهداف من خلال المعايير الواضحة والمتفق عليها بين جميع الأطراف عن طريق الإمكانيات والطاقات المتوفرة.

نظرية القيود: نظرية طرحها الياهو جولدارت، مفادها ان كل منظمة لديها قيود فقط من خلال تحسين التدفق من خلال القيود يمكن تحسين الإنتاجية الاجمالية ،واقترح عملية تحسين لإزالة او تقليل القيود مع خمس خطوات: - تحديد القيد -تحديد كيفية استغلال القيد - اخضاع جميع الموارد الأخرى لحل القيد - رفع القيد - إذا تم حل القيد نرجع الى الخطوة الأولى، على سبيل المثال عندما يؤدي تأخر الخروج من المستشفى الى ضعف توافر الأسرة للقبول فأنت بحاجة أولاً الى العمل على تحقيق القيد عن طريق تحسين عملية الخروج بحيث تكون عملية القبول يمكن تحسينها.

مؤشر الأداء الرئيسي: فهرس لتتبع ورصد التقدم المحرز في أنظمة الإدارة اليومية.

خريطة تدفق القيمة: توضح العمليات الأساسية لعملية الرعاية الصحية كما يتم إجراؤها حالياً، ثم تستخدم الخريطة بعد ذلك لتحديد الأنشطة ذات القيمة المضافة بشكل منهجي في نظر المريض أو غيره من العملاء.

إدارة الأداء: هي مسألة تطوير الخطط لتحقيق الأهداف ووضعها موضع التنفيذ وقياس النتائج والحصول عليها ومراجعة الإنجازات من اجل تعديل الخطط او اتخاذ الإجراءات التصحيحية حسب الضرورة.

عمل جماعي: العمل المشترك من قبل أعضاء المجموعة لتحقيق الأهداف المشتركة

ثقافة: مجموعة من الأنشطة والقواعد والقيم المشتركة في المؤسسة

- ✚ إدارة الأداء هي إدارة تشاركية
- ✚ يجب الانتقال من الإدارة بالأمر الى الإدارة بالموافقة
- ✚ أمس مفيد فقط إذا علمنا اليوم وغدا
- ✚ لا يمكن اعتبار مراجعات الأداء فرصة لإلقاء اللوم على الأمور التي حدثت بشكل خاطئ في الماضي
- ✚ إذا كنت تريد عجل حائزاً على جائزة، فلا تستمر في وزنه، بل استمر في إطعامه
- ✚ ما تقيسه هو ما تحصل عليه
- ✚ تجربة العمل ستوفر دائماً أغنى مختبر تعليمي
- ✚ يجب استخدام الأخطاء كفرصة للتعلم
- ✚ لا يوجد جنود سينون يوجد فقط قادة سينون.
- ✚ تفسد المؤسسات حين لا تكون قاعدتها الأخلاق
- ✚ تستند القرارات الفعالة على تحليل البيانات والمعلومات
- ✚ لا ينبغي اعتبار مراجعات الأداء فرصة للإلقاء اللوم على الأشياء التي حدثت بشكل خاطئ في الماضي
- ✚ ان أعطيت طفل صغير مطرقة يصبح كل شيء يقابله مسمار
- ✚ إدارة الأداء تحرر المدير من النشاط غير المنتج والتأكد من قدرته على التركيز على ما يهم حقاً.
- ✚ إدارة الأداء هي الإدارة التشاركية
- ✚ ما يتم قياسه تتم ادارته، ولكن غالباً ما يكون ما يتم قياسه هو ما يسهل قياسه
- ✚ إدارة الأداء جزءاً أساسياً من الحياة اليومية، وليس سلسلة من المهام الميكانيكية.
- ✚ إدارة الأداء هي كل شيء عن السلوك.
- ✚ كل عام يجب أن يكون هناك تراكم في الأهداف.
- ✚ ما كان ممتازاً العام الماضي هو القيام بعملك هذا العام.
- ✚ لا نستطيع إدارة ما لا نستطيع قياسه
- ✚ تقديم أداء عالي هي رحلة وليست وجهة، لذا حظا سعيدا وتستمتع بالرحلة.



الأستاذ الدكتور بوقفة رؤوف
مواليد 1979/11/19 العوينات ولاية تبسة
حاصل على الاستاذية في إدارة المستشفيات من جامعة سمارت
حاصل على الدكتوراة في إدارة المستشفيات من جامعة دانتون
خبير دولي في إدارة المخاطر من الاكاديمية الأوربية للتعليم المستمر
شغل منصب مدير ومدير عام لمؤسسات صحية مختلفة في الجزائر

صدر للكاتب:

- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية / الكتروني
- إدارة الموارد البشرية الصحية / الكتروني
- إدارة المخاطر في المؤسسات الصحية / الكتروني
- إدارة الأداء في المؤسسات الصحية / الكتروني