

محادثات الأداء مدخل لتفعيل الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود على ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية

دكتور / فادي السيد العربي طه العباسي

أستاذ مساعد (مشارك) التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية جامعة بورسعيد

أستاذ مساعد بعمادة الدراسات العليا

جامعة الملك سعود

تاريخ استلام البحث : ٢٠٢٢/ ١ / ٩ م

تاريخ قبول البحث : ٢٠٢٢/ ١ / ١٩ م

البريد الالكتروني للباحث : ftaha@ksu.edu.sa

DOI: JFTP-2201-1184

المخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى التأصيل الفكري لمدخل (محدثات الأداء) كأحد الأساليب الإشرافية المستخدمة في مراجعة الأداء، واستجلاء أهم خبرات بعض الجامعات العالمية في تطبيق محدثات الأداء كمدخل إشرافي معاصر مُستخدَم في مراجعة الأداء، والتعرف على واقع محدثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود، والمساهمة في وضع سيناريوهات بديلة لتفعيل تطبيق محدثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود على ضوء تحليل الإطار الفكري لمحدثات الأداء وخبرات بعض الجامعات العالمية، وما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية.

وقد استخدمت الدراسة منهجية مركبة، تضمن الجزء الأول منها منهجية وصفية تساعد على وصف وتفسير وتحليل متغير الدراسة (محدثات الأداء) من حيث التفرقة بينه وبين (إدارة الأداء)، والتعرف على أنواع محدثات الأداء، ومقومات نجاحها، وخطوات تنفيذها، وفوائدها في تحقيق الأداء الجيد، واستعراض خبرات بعض الجامعات العالمية في تطبيق محدثات الأداء وتحليلها، ويركز الجزء الثاني من منهجية الدراسة على الجانب الاستشرافي للمستقبل من خلال صياغة سيناريوهات بديلة لتفعيل تطبيق محدثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود على ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية، ومعطيات نتائج الدراسة الميدانية.

وقد قامت الدراسة بتأصيل المشكلة البحثية من خلال تطبيق دراسة استطلاعية موجهة لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود؛ لمعرفة مدى استخدامهم لمدخل (محدثات الأداء) في أدوارهم الإشرافية لمراجعة أداء الموظفين.

كما طبقت الدراسة استبانة على عينة من منسوبي عمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود بلغت (٧٢) موظف وموظفة بنسبة (٣٦%) من أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٢٠٠) موظف وموظفة؛ بهدف التعرف على واقع محدثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود من وجهة نظرهم.

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود غياب ملحوظ في تطبيق مدخل (محدثات الأداء) ضمن الأدوار الإشرافية لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود.

واقترحت الدراسة ثلاث سيناريوهات بديلة لتفعيل تطبيق محدثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود، وتمثلت هذه السيناريوهات في التالي:

- السيناريو المرجعي الذي يفترض استمرار الوضعية الراهنة لمحدثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود بحيث يكون امتداد للوضع الراهن دون تحسين أو تطوير.

- سيناريو التحول الجوهري (الجميع جنود العمل)، والذي يرسم تصورات إصلاحية وتحسينية للوضع الراهن بشكل تدريجي، ولا يركز هذا السيناريو على التغيير الجذري للوضع الراهن وإنما إيجاد حلول للسلبات المتعلقة بتطبيق مديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا لمدخل محادثات الأداء كجزء فعال من أدوارهم الإشرافية.

- السيناريو الإبداعي (الجميع نجوم في العمل)، والذي يركز على إحداث تحولات جذرية داخل العمادة؛ بهدف ترسيخ استخدام مدخل (محادثات الأداء) كجزء من الثقافة التنظيمية في العمل، وأن يتكاتف الجميع في تطبيقه بدرجة عالية من الجودة والإتقان وصولاً للإبداع؛ بحيث يصبح أحد أهم الأساليب الإشرافية التي يمارسها مديري الوحدات الإدارية بالعمادة، وإذ يتطلب تحقيق ذلك اتخاذ قرارات استراتيجية حاسمة خارج الصندوق.

الكلمات المفتاحية

محادثات الأداء - مراجعة الأداء - الأدوار الإشرافية.

Performance Conversations as an Approach to Vitalizing the Supervisory Role of the Directors of Administrative Units at the Deanship of Graduate Studies, King Saud University, in Light of the Expertise of Some Global Universities

ABSTRACT

This study aims to intellectually get to the root of the approach of performance conversations as one of the supervisory methods used in performance reviews, to highlight the most important expertise of some global universities in applying performance conversations as a contemporary supervisory approach used in performance reviews, to identify the reality of performance conversations in the supervisory role of the directors of administrative units at the Deanship of Studies at King Saud University, and to contribute to the development of alternative scenarios to vitalize the implementation of performance conversations of the supervisory role of the directors of administrative units at the Deanship of Graduate Studies at King Saud University in light of the analysis of the intellectual framework of performance conversations and the expertise of some global universities and the findings of the field study.

The study used a complex methodology. The first part of it included a descriptive methodology that helps describe, explain and analyze the study variable “performance conversations” as regards the difference between it and performance management, identifying the types of performance conversations, the elements of success, steps for implementation, the benefits of achieving good performance, and a review of the expertise of some global universities in the application and analysis of performance conversations. The second part of the study’s methodology focused on foreseeing the future by suggesting alternative scenarios to vitalize the application of performance conversations of the supervisory role of the directors of administrative units at the Deanship of Graduate Studies at King Saud University in light of the expertise of some global universities and the findings of the field study.

The study attempted to get to the root of the research problem through the application of a survey administered to the directors of administrative units at the Deanship of Graduate Studies at King Saud University so as to identify the extent of utilizing the performance conversations approach regarding their supervisory roles in reviewing employees’ performances.

The study also administered a questionnaire to a sample of 72 employees of the Deanship of Graduate Studies at King Saud University, which represents 36% of the total study population (i.e. 200 male and female employees), aiming to identify the reality of performance conversations of the supervisory role of the directors of administrative units

at the Deanship of Graduate Studies at King Saud University from their points of view.

The findings of the study revealed a noticeable absence of the application of the performance conversations regarding the supervisory role of the directors of administrative units at the Deanship of Graduate Studies at King Saud University.

The study recommended three alternative scenarios to vitalize the application of performance conversations of the supervisory role of the directors of administrative units at the Deanship of Graduate Studies at King Saud University .

The first is the reference scenario, which assumes the continuation of the status quo of performance conversations of the supervisory role of the directors of administrative units at the Deanship of Graduate Studies at King Saud University so that there will be no improvement or development. The second is the fundamental transformation scenario (where all staff play a role), which gradually envisages reform and improvement of the current situation. This scenario does not focus on the radical change of the current situation; rather, it finds solutions to the negatives related to the application of the performance conversations, being an effective part of supervisory roles, by the administrative units' directors at the Deanship of Graduate Studies at King Saud University. The third is the creative scenario (where every employee is part and parcel at work), which focuses on bringing about radical changes in the Deanship, aiming to consolidate the use of the performance conversations approach as part of the organizational culture at work, provided that all employees work hand in hand to apply it with a high degree of quality and mastery in order to achieve creativity so that it becomes one of the most important supervisory methods practiced by the directors of the administrative units at the Deanship. To this end, this requires thinking out of the box to make critical strategic decisions.

KEYWORDS:

performance conversations, performance review, supervisory roles.

مقدمة

إن الموظفين من أهم موارد المؤسسة الذين يُعَوَّل عليهم أداء المهام اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، فالأداء ما هو إلا جهد فعال يؤديه الموظف وصولاً إلى هدف ما أو النجاح في تنفيذ وإنجاز المهام الموكلة إليه، وينقسم الأداء إلى جزأين أحدهما (كمي)، والآخر (نوعي)، ويؤثر في الأداء مجموعة من العوامل المرتبطة بالسلوك مثل المهارات والتحفيز والمعرفة والقدرات (Altındağ, E., & Köse dağ, Y., 2015).

ويستلزم ما سبق؛ أن تحرص إدارة أي مؤسسة على مراجعة أداء الموظفين بشكل مستمر؛ ضماناً لأداء المهام وتحقيق الأهداف المطلوبة، ومن ثم صارت عملية (مراجعة الأداء) من أهم الأدوار الإشرافية للمديرين أو المشرفين باعتبارها مكوناً أساسياً لإدارة الموارد البشرية؛ بما يحقق المنفعة التنظيمية، وتحسين أداء العمل، وتوفير التقييم المنتظم والمستمر للموظفين.

وتلعب عملية (مراجعة الأداء) دوراً مهماً في مساعد المدير أو المشرف الإداري على تحديد المستوى الذي يحقق فيه الموظفون متطلبات الوظيفة (Humato, S., & Melinda, T., 2021)، فضلاً عن كونها بمثابة محرك للكفاءة المخزونة لدى الموظف؛ بما يمكنه من توليد أفكار خلاقة لتطوير الإجراءات التنظيمية وصولاً إلى درجة الأداء الإبداعي (Raad, G., & Easa, N. F., 2020).

ويعتبر مدخل (محادثات الأداء) من أهم الأساليب الإشرافية المستخدمة في مراجعة أداء الموظفين وتزويدهم بالملاحظات المتعلقة بنقاط القوة والضعف لديهم (Trebble, T.M., Cruickshank, L., Hockey, P.M., Heyworth, N., Powell, T., & Clarke, N., 2013)، والمساعدة في إبراز احتياجات التطوير المهني المستمر، كما يُسهم بفعالية في زيادة أداء الموظف وإنتاجيته، وتحديد الموظفين ذوي الأداء المنخفض وإعطائهم الملاحظات في الوقت المناسب حول كيفية تحسين أدائهم (Alhassan, A., & Holi Ali, H. I., 2019).

كما تعني (محادثات الأداء) بتحسين أداء الموظفين وتغيير معارفهم ومهاراتهم ودوافعهم ومواقفهم وإعادة توجيه توقعاتهم للعمل بكفاءة نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ولعل من أهم نتائج تطبيق (محادثات الأداء) في كونها تُضفي قدرًا كبيراً من الموضوعية والمصداقية بنتائج تقييم الأداء السنوية للموظفين (Humato, S., & Melinda, T., 2021).

وقد أوضحت دراسة (Mahmud, F., & Azemi, N. A., 2019) أنه بدون (محادثات الأداء) وتقديم ملاحظات للموظفين عن أدائهم لا يمكن افتراض وجود نظام فعال لإدارة الأداء في المؤسسة، ولن يتكون تصور إيجابي للموظفين عن نظام تقييم الأداء المُطبق بالمؤسسة.

ويحظى تطبيق (محادثات الأداء) باهتمام ملحوظ في مجال (الإدارة العامة)، إلا أنها لم تنل الاهتمام الكافي في مجال (الإدارة التربوية) بالصورة التي تتناسب مع الأهمية التي تُحدثها في مراجعة الأداء وتبصير الأفراد بواقع أدائهم وتوجيههم للتحسين والتطوير المستمر لزيادة فعالية الأداء وليس العقاب.

ويمثل ما سبق؛ دافعاً قوياً لدى الباحث لإجراء دراسة عن مدخل (محادثات الأداء) وتفعيل تطبيقه في قطاع التعليم، كمحاولة أولية يمكن الاستناد عليها في إجراء مزيد من البحوث بقطاع التعليم؛ وقد تركز اهتمام الدراسة الحالية على استخدام مدخل (محادثات الأداء) في تفعيل الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود بحكم عمل الباحث فيها وحرصه على تقديم إسهامات لتطوير منظومة الإشراف الإداري بها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تأصلت مشكلة الدراسة في ذهن الباحث بحكم عمله مستشاراً بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود؛ حيث لاحظ الباحث غياباً لإجراءات مراجعة الأداء ضمن الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بالعمادة، ولتأكيد الإحساس بالمشكلة شرعَ الباحث في إجراء دراسة استطلاعية للتعرف عن مدى استخدام مديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا لمدخل محادثات الأداء في مراجعة أداء الموظفين، كون (محادثات الأداء) أحد المداخل الإدارية المستخدمة في مراجعة الأداء، وقد وجهت الدراسة الاستطلاعية إلى جميع مديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا البالغ عددهم (١٢) مديراً، واستجاب منهم عدد (١٠) مديرين فقط، وجاءت نتيجة الدراسة الاستطلاعية على النحو التالي:

- أوضح (٧٠%) من عينة الدراسة الاستطلاعية عدم معرفتهم المسبقة بمدخل محادثات الأداء كأحد الأساليب الإشرافية المستخدمة في مراجعة أداء الموظفين، بينما أوضح (٣٠%) من العينة أنهم على معرفة مسبقة بمدخل محادثات الأداء كأحد الأساليب الإشرافية المستخدمة في مراجعة أداء الموظفين.
- وبسؤال أفراد العينة الذين أبدوا معرفة بمدخل (محادثات الأداء) عن مدى استخدامهم له في مراجعة أداء موظفي وحدتهم، فقد أشار (٦٦,٧%) منهم بأنهم قاموا باستخدام مدخل محادثات الأداء في مراجعة أداء موظفيهم، بينما أوضح (٣٣,٣%) بأنهم لم يستخدموا مدخل محادثات الأداء في مراجعة أداء الموظفين.
- وبسؤال أفراد العينة الذين استخدموا مدخل محادثات الأداء في مراجعة أداء موظفيهم عن خطوات محادثات الأداء التي اتبعوها في مراجعة الأداء؛ فقد أوضحوا أن ذلك يتم من خلال تسجيل أداء كل موظف شهرياً وفقاً للمهام الموكلة إليه، وجمع بيانات إنجازات

الموظفين وحفظها، وإذ تَدُل استجابتهم عن ضعف معرفتهم بمدخل (محادثات الأداء)، وقلة تمكنهم من تطبيقه وفق أسسه المنهجية، وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية تبلورت أسئلة الدراسة الحالية فيما يلي:

١. ما الإطار الفكري الذي يركز عليه مدخل محادثات الأداء؟
٢. ما أهم خبرات بعض الجامعات العالمية في تطبيق محادثات الأداء؟
٣. ما واقع محادثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود؟
٤. ما السيناريوهات البديلة لتفعيل تطبيق محادثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود؟

أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:
١. التأصيل الفكري لمدخل محادثات الأداء كأحد الأساليب الإشرافية المستخدمة في مراجعة الأداء.
 ٢. تناول أهم خبرات بعض الجامعات العالمية في تطبيق محادثات الأداء كمدخل إشرافي معاصر مُستخدَم في مراجعة الأداء.
 ٣. التعرف على واقع محادثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود.
 ٤. المساهمة في وضع سيناريوهات بديلة لتفعيل تطبيق محادثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود على ضوء تحليل الإطار الفكري لمحادثات الأداء وخبرات بعض الجامعات العالمية، وما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية.

أهمية الدراسة

تُقدم الدراسة الحالية قدرًا من المساهمة الفكرية والمعرفية لتأصيل موضوع (محادثات الأداء) في المكتبة العربية التربوية؛ نظرًا لوجود قلة في الدراسات التربوية التي تناولته. وجاءت الأهمية التطبيقية للدراسة في محاولة منها لمساعدة إدارة عمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود على تفعيل تطبيق مدخل محادثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بالعمادة وفق أسس علمية ومنهجية.

مصطلح الدراسة

تركز الدراسة الحالية على تناول المصطلح التالي:

محادثات الأداء **performance conversation**:

عرفت هيئة أكاس (Acas,2014) محادثات الأداء بأنها: "وسيلة لإدارة العواطف والمعلومات؛ بهدف معالجة الأداء أو السلوك السيئ، والتعامل مع المشاكل الشخصية، والتحقق في الشكاوى، والتعامل مع المظالم بصورة مباشرة".

بينما عرفها Zamri, N. F.N., Abdul-Majid, A. H., Meddour, H. &

(2021) Jamaluddin, N. بأنها: "عملية ضرورية لنقل المعلومات حول سلوك الموظف ومواقفه؛ بما يسهم في تحسين أدائه".

كما عرفت منظمة الموظفين بإنجلترا، وأكاديمية المهارات الوطنية للرعاية الاجتماعية (NHS

Employers & the National Skills Academy for Social Care, 2021) بأنها: "لقاءات مفتوحة وصادقة لتوصيل التعليقات وتقديم الملاحظات للموظفين؛ بهدف تعديل وتغيير سلوكياتهم في مرحلة مبكرة".

بينما عرفت جامعة ماك جيل (McGill University,2021) محادثات الأداء بأنها: "حادثة

موتقة غير رسمية وحساسة للوقت بين المشرف والموظف؛ بما يضمن الفعالية التنظيمية ومشاركة الموظفين بشفافية وبشكل مستمر".

وتُعرف الدراسة الحالية (محادثات الأداء) إجرائياً بأنها عبارة عن: "جلسات أو اجتماعات نقاشية

يعقدها المدير أو المشرف الإداري بصورة دورية أو فورية مع الموظفين - عند الضرورة والحاجة الملحة لذلك -؛ بهدف تقديم الملاحظات والتعليقات التي جمعت عن أداء الموظفين في الفترة السابقة، وتقديم الدعم والتوجيه المباشر لهم لا اللوم والعقاب في حال خروجهم عن مسار الأداء المطلوب والانحراف عن تحقيق الأهداف المتوقعة، أو تقديم التعزيز الإيجابي لهم في حال تحقيقهم النتائج المرجوة مع الحرص على الاستماع الجيد لمشكلات الموظفين واقتراحاتهم العلاجية والتطويرية المستقبلية، وتلبية احتياجاتهم الوظيفية الداعمة لجودة الأداء في العمل".

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على منهجية مركبة، يتضمن الجزء الأول منها منهجية وصفية

تساعد على وصف وتفسير وتحليل متغير الدراسة (محادثات الأداء) من حيث التفرقة بينه وبين (إدارة الأداء)، والتعرف على أنواع محادثات الأداء، ومقومات نجاحها، وخطوات تنفيذها، وفوائدها في تحقيق الأداء الجيد، واستعراض خبرات بعض الجامعات العالمية في تطبيق محادثات الأداء وتحليلها، ويركز الجزء الثاني من منهجية الدراسة على الجانب

الاستشرافي للمستقبل من خلال صياغة سيناريوهات بديلة لتفعيل تطبيق محدثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود على ضوء خبرات بعض الجامعات العالمية، ومعطيات نتائج الدراسة الميدانية.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

١. الحدود الموضوعية، والتي تمثلت في دراسة الأسس الفكرية التي يستند عليها مدخل محدثات الأداء.
٢. الحدود البشرية، حيث تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية على مديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا، والميدانية على منسوبي العمادة ذاتها.
٣. الحدود المكانية، فقد طُبِّقَت الدراسة على عمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود، نظرًا لكونها المؤسسة العلمية التي يعمل بها الباحث حاليًا، ويتركز دوره في تقديم الاستشارات التطويرية لكافة الأنشطة الإدارية والأكاديمية التي تمارسها عمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود.
٤. الحدود الزمانية، فقد طُبِّقَت الدراستين الاستطلاعية والميدانية خلال في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢١/٢٠٢٢م.

أدوات الدراسة

١. دراسة استطلاعية موجهة لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود؛ لمعرفة مدى استخدامهم لمدخل محدثات الأداء في أدوارهم الإشرافية لمراجعة أداء الموظفين.
٢. استبانة موجهة إلى منسوبي عمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود؛ للتعرف على واقع محدثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود من وجهة نظرهم.

مجتمع الدراسة وعينته

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي وموظفات عمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود، والبالغ عددهم (٢٠٠) موظف وموظفة، وقد اختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة (٧٢) موظف وموظفة بنسبة (٣٦%) من أفراد مجتمع الدراسة.

الدراسات السابقة

توجد قلة في عدد الدراسات السابقة التي أجريت على موضع (محادثات الأداء)؛ نظراً لحدائته، وقد توصلت الدراسة لعدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ورُعي ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

تناولت دراسة (Sandlund, E., Olin-Scheller, Ch., Nyroos, L., Jakobsen, L. & Nahnfeldt, C., 2011) دور محادثات تقييم الأداء في معالجة ضغوط العمل، وإبراز دورها في إرساء ديموقراطية الحياة العملية، وقد تم جمع البيانات من منظمة متوسطة الحجم في القطاع المالي بجنوب غرب السويد، وذلك من خلال تحليل محتوى لثمانية محادثات تقييم أداء تم تسجيلها على فيديو رقمي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن محادثات تطوير الموظفين من المداخل الأساسية لإدارة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي، وأن لها دور فعال في تطوير أداء موظفي المنظمة، وتسهم في تحديد العقبات المحتمل وقوعها بالعمل وتؤثر على أهداف المنظمة، كما أن لها تأثير كبير في إيجاد حلول للمشكلات المتعلقة بالعمل الزائد، ومشاكل التوازن بين العمل والحياة.

كما هدفت دراسة (Wright, A.N., 2014) إلى استكشاف العلاقة بين المدير والموظف وتأثيرها على فعالية محادثات الأداء، واستخلاص استنتاجات حول كيفية قيام المديرين بدورهم كقادة في محادثات الأداء، وكيف يتلقى الموظفون المعلومات ويستخدمونها، فضلاً عن تحديد الشروط اللازمة لتطبيق محادثات أداء فعالة، والشروط اللازمة لدمج محادثات الأداء في الثقافة التنظيمية، وقد استخدمت الدراسة منهج البحث الإجمالي في معالجة المشكلة البحثية؛ حيث اعتمدت على تحليل محتوى أدلة محادثات الأداء، ومراجعة نتائج التقييم الذاتي للموظفين، وإجراء مقابلات مع المديرين والموظفين، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن الفهم الشامل لمدخل محادثات الأداء يعد أمراً ضرورياً للحفاظ على التغيير السلوكي ودعم العلاقات الفعالة والمنتجة والتعاونية بين المدير والموظف مع مرور الوقت، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن محادثات الأداء من المداخل الإدارية التي يصعب على المديرين إجراؤها.

وقد ألفت دراسة (Leer, C., & Laurie, S., 2017) الضوء على مهارات إدارة الأفراد التي يبحث عنها أصحاب العمل في المديرين الجدد، وكذلك القدرة على إجراء محادثات أداء صعبة مع الأقران، وقد طبقت الدراسة على طلبة مرحلة البكالوريوس تخصص إدارة أعمال للتعرف على قدراتهم في تقديم ملاحظات عن الأقران وإجراء محادثات صعبة معهم، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن غالبية الطلاب تفاعلوا مع تعليقات زملائهم المكتوبة عبر الإنترنت، بينما كان هناك تردد في تقديم ملاحظات أثناء محادثات الأداء المباشرة وجهًا لوجه.

بينما سعت دراسة (Brenda J. Brigley, 2018) إلى تحديد معوقات تنفيذ محادثات أداء فعالة مع الطلاب الذين لا يستوفون متطلبات المناهج الدراسية من قبل معلمهم، وتقديم مقترحات للتغلب على هذه المعوقات، والإستراتيجيات المستخدمة في ذلك، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب تحليل المحتوى للأدبيات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وقدمت الدراسة تصورًا لعناصر خريطة المفاهيم التي يمكن استخدامها كإطار عمل لدعم كفاءة المعلم أثناء تنفيذ محادثات الأداء، وتقديم الملاحظات اللازمة، وإدارة المشكلة بشكل فعال مع الاستمرار في دعم الطلاب ودعم العلاقة بين الطلاب والمعلم، وقد أوصت الدراسة بضرورة أن يجرى المعلم (محادثات الأداء) مع طلابه في الوقت المناسب.

وألقت دراسة (Norbye, I.B.Th., 2020 Jacobsen, E.Th., &) بين القائد والمروءوس أثناء إجراء محادثات تقييم الأداء، والنظر في كيفية إسهام السلوك النموذجي لدى القادة في السلامة النفسية لدى المروءوسين، وتسليط الضوء على الأنماط السلوكية للموظفين أثناء تنفيذ محادثة تقييم الأداء، وقد اعتمدت منهجية الدراسة على تسجيل تقييمات الأداء لخسة ثنائيات (قادة - مروءوسين) ثم نسخها وترميزها وفقاً لكتاب رموز أعده ماير وزملائه Meyer & colleagues عام (٢٠١٩م)، كما تم توزيع استبانة على ذات العينة، وتمت مقارنة النتائج المشفرة بالإجابات التي جمعت بواسطة الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الإفراط في استخدام سلوك الاستماع النشط التعاطفي مع الموظفين يؤدي إلى نتائج عكسية في تحسين أداء الموظف، كما تؤثر الفروق السلوكية للقادة أثناء المحادثة على سلامة نتائج تقييم الأداء.

بينما هدفت دراسة (Zamri, N. F.N., Abdul-Majid, A. H., Meddour, H. & Jamaluddin, N. A., 2021) إلى قياس تأثير التغذية الراجعة المقدمة للموظفين أثناء إجراء المحادثات على أدائهم، واستخدمت الدراسة المدخل الوصفي الكمي مستعينة في ذلك باستبانة مبنية وفق مقياس ليكرت الخماسي، وقد طبقت الاستبانة على عينة بلغت (٣٤١) موظف من إجمالي (٣٠١٩) موظف بشركة الاتصالات الماليزية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مصداقية مُقدم التغذية الراجعة يؤثر بإيجابية على أداء الموظفين، بينما تكرر تقديم التعليقات والملاحظات للموظفين ليس له تأثير إيجابي على أدائهم، وقد أوصت الدراسة بضرورة أن يكون لدى المؤسسات إطار عمل لعملية تقديم التعليقات والملاحظات؛ بما يضمن فعاليتها، وبالتالي تكون قادرة على تطوير وتحسين أداء الموظفين.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

تُخَلِّص الدراسة الحالية في ضوء تحليل الدراسات السابقة إلى إبراز موقعها منهم من خلال الوقوف على أوجه التشابه والاختلاف، وكيفية استفادتها من هذه الدراسات السابقة سواء نظرياً أو عند بناء الدراسة الميدانية وتحليلها على النحو الآتي:

- أوجه التشابه؛ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول موضوع (محدثات الأداء) وإبراز دورها في إيجاد نوع من التفاعل الإيجابي بين المدير والموظفين؛ بهدف مراجعة الأداء الوظيفي والوقوف على الوضع الحقيقي للأداء، والمشاركة البناءة في وضع خطط تحسين الأداء والتطوير المؤسسي المستقبلي.
- أوجه الاختلاف؛ تتباين الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة جملةً وتفصيلاً في كونها تعني في المقام الأول بتحليل واقع (محدثات الأداء) بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود، ومن ثم الخروج بسياريوهات بديلة لتفعيل محدثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا بجامعة الملك سعود مستعينة في ذلك بخبرات بعض الجامعات العالمية في تطبيق محدثات الأداء.
- الفجوة البحثية، يتناول الجدول التالي تحليلاً للمرتكزات الفكرية للدراسات السابقة، وموقع الدراسة الحالية منها وصولاً للفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لمعالجتها، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (١) يوضح الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الفجوة البحثية	الدراسات السابقة		
	الدراسة الحالية	المرتكزات الفكرية	الباحث
- قلة تناول موضوع (محدثات الأداء) في البيئة العربية، وهذا ما تغمد الدراسة الحالية لمعالجته بالتطبيق على إحدى مؤسسات التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية. - تركز بيئة التطبيق على عمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود.	- تقديم إطار معرفي عن (محدثات الأداء) كأحد المداخل الإدارية المستخدمة في مراجعة وتحسين الأداء الإداري.	إبراز دور محدثات تقييم الأداء في معالجة ضغوط العمل، في إرساء الديمقراطية في الحياة العملية.	Sandlund, E., Olin-Scheller, Ch., Nyroos, L., Jakobsen, L. & Nahnfeldt, C., 2011
	- ينصب جُلُّ اهتمام الدراسة الحالية على دراسة واقع محدثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود.	استكشاف العلاقة بين المدير والموظف وتأثيرها على فعالية محدثات الأداء، وتحديد الشروط اللازمة لتطبيق محدثات أداء فعالة، والشروط اللازمة لدمج محدثات الأداء في الثقافة التنظيمية	Wright, A.N., 2014
	- استجلاء خبرات بعض الجامعات العالمية في تطبيق محدثات الأداء.	كيفية إجراء محدثات أداء صعبة مع الأقران.	Leer, C., & Laurie, S., 2017
		تحديد معوقات تنفيذ	Brenda J. Brigley,

الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	
	الدراسة الحالية	المرتكزات الفكرية
الفجوة البحثية	المرتكزات الفكرية	2018 محدثات أداء فعالة، وتقديم مقترحات للتغلب عليها.
		Jacobsen, E.Th., & Norbye, I.B.Th., 2020 دراسة التفاعل بين القائد والمرؤوس أثناء إجراء محدثات تقييم الأداء، والنظر في كيفية إسهام السلوك النموذجي لدى القيادة في السلامة النفسية لدى المرؤوسين.
		Zamri, N. F.N., Abdul-Majid, A. H., Meddour, H. & Jamaluddin, N. A., 2021 قياس تأثير التغذية الراجعة المقدمة للموظفين أثناء إجراء المحدثات على أدائهم.

- تكمن الاستفادة من الدراسات السابقة في تدعيم الإطار النظري للدراسة الحالية، بما يسهم في تكوين إطار فكري عن (محدثات الأداء) تمكن الدراسة الحالية من بناء أدواتها - الاستبانة- وفق أطر فكرية منهجية قويمه، وتدعم القدرة على تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

خطوات السير في الدراسة

تسير الدراسة الحالية وفقاً للمحاور التالية:

- المحور الأول: الإطار الفكري الذي يركز عليه مدخل محدثات الأداء.
- المحور الثاني: خبرات بعض الجامعات العالمية في تطبيق محدثات الأداء.
- المحور الثالث: واقع محدثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود
- المحور الرابع: السيناريوهات البديلة لتفعيل تطبيق محدثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود.
- وفيما يلي نتناول محاور الدراسة بمزيد من التفصيل والتحليل على النحو التالي:

المحور الأول: الإطار الفكري الذي يركز عليه مدخل محادثات الأداء

أولاً: محادثات الأداء Performance Conversation في مقابل إدارة الأداء performance management

ظهرت الحاجة إلى (نهج محادثات الأداء) بعد الانتقادات الكثيرة التي وجهت إلى (نهج إدارة الأداء) الذي ركز فيه المديرون على أداء الموظفين في الماضي ومشاكلهم، حتى صارت لديهم قائمة طويلة من أوجه القصور لدى الموظفين، وأصبحت العلاقة بين المدير والموظف أشبه بالعلاقة بين المحقق والمتهم الذي يسعى للدفاع عن الملاحظات الموجهة إليه من قبل المدير، فضلاً عن تركيز إدارة الأداء على العمليات الرسمية دون الأفراد، والسعي الدائم لاكتشاف نقاط الضعف دون العناية والاهتمام بنقاط القوة وكيفية العمل على تعزيزها، وأصبح الهدف من إدارة الأداء هو معاقبة الموظف أكثر من زيادة فعاليته، وصارت النظرة لإدارة الأداء على أنها عملية مرهقة ومثبطة للهمم وعديمة القيمة حتى لأصحاب الأداء العالي (Mueller-Hanson, R.A., & Pulakos, E.D., 2015).

وبدأت جهود علماء الإدارة في محاولة منهم لإعادة تصميم (نهج إدارة الأداء) تفاعلياً للانتقادات الموجهة له، وخلصت جهودهم إلى أن الاتصالات المفتوحة والعلاقات الجيدة بين المديرين والموظفين التي تتيح التغذية الراجعة المستمرة لهم وبصورة غير رسمية تسهم في زيادة فعالية الأداء أكثر من عمليات إدارة الأداء الرسمية، ومن هنا تم التحول إلى ما يسمى مدخل (محادثات الأداء) الذي يهتم بتقديم ملاحظات غير رسمية، ووضع توقعات واضحة لنتائج الأداء، وتحديد أهداف مرنة، والعمل بشكل تعاوني مع الموظفين لحل مشكلات الأداء في العمل بشكل دوري، وزيادة الثقة فيهم، وتحسين الأداء الفردي والجماعي؛ فضلاً عن الممارسة القائمة على توجيه الثناء والتقدير المستمر، والتحفيز لتحقيق الأداء العالي، وتعزيز السلوكيات والنتائج الصحيحة (Harris.Z & Waters.A, 2015).

وقد استخدم مدخل (محادثات الأداء) في المنظمات كوسيلة فاعلة في التنسيق بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي؛ حيث أسهم في سرعة تدفق المعلومات والاتصالات البشرية داخل المنظمات؛ بما ساعدها على تطوير وتنفيذ استراتيجيات العمل بشكل مستمر وتحقيق أداء عال مستدام (Kostas N. Dervisiotis, 2002).

وذكرت (Aisha N.W., 2014) أن محادثات الأداء من أكثر المحادثات حساسية التي تحدث بين المديرين والموظفين؛ فمن خلالها يتم مشاركة المعلومات واستلامها ومعالجتها بشكل فعال وناجح، حتى صارت جزءاً من العمود الفقري للنجاح التنظيمي.

كما أوضح Christopher D. L., (2020) أن محادثات الأداء تتناسب مع ظروف العمل عن بعد التي فرضتها جائحة كورونا حتى صارت نهج إداري لدى كثير من المنظمات يُعتمد عليها في تطوير الأداء عن بعد.

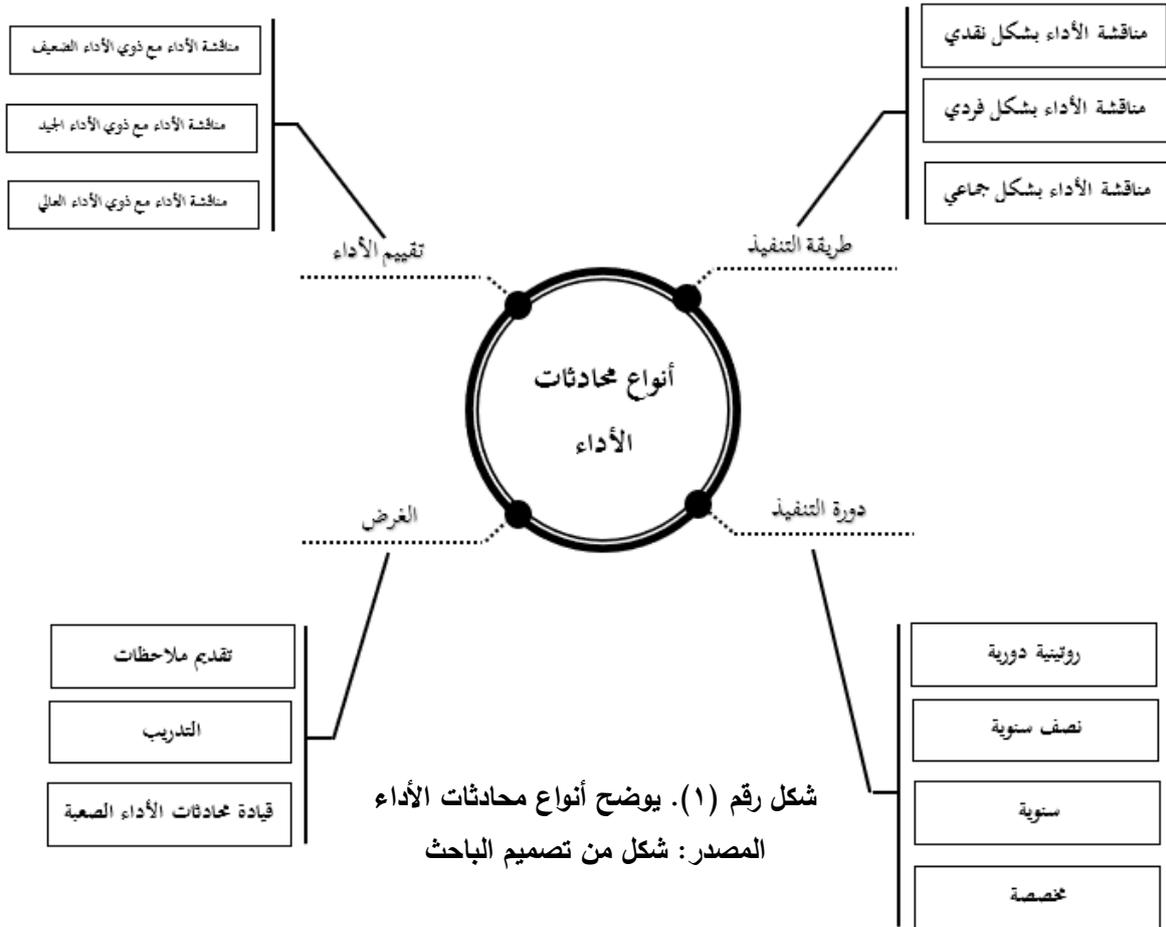
وأكد (Michael O'Donnell, 2021) أن ممارسة محادثات الأداء بشكل منتظم من قبل المشرفين قد ساهم في زيادة مشاركة الموظف في تحديد الأهداف، وتوضيح توقعات الأداء وشرح كيفية توافق أداء الموظف مع الأولويات الإستراتيجية للمؤسسة؛ فضلاً عن دورها الفعال في معالجة مشكلات الأداء مع الموظفين قبل أن تتصاعد لتصبح مشكلات حرجة في بيئة العمل، كما ساعدت دورية إجراء محادثات الأداء على اتخاذ التدابير العادلة عند تقييم أداء الموظفين. وتبرز أيضاً أهمية إجراء محادثات الأداء داخل منظمات العمل في كونها تعمل على:

(Entelechy, 2021)

1. تقديم التغذية الراجعة بصورة دورية منتظمة وفورية؛ بما يساهم في تبصير الموظفين بحقيقة أدائهم وتحديد موقعهم من معدل إنتاجية العمل.
 2. سرعة تصحيح مسار العمل حال انحرافه عمّا هو مخطط له.
 3. مساعدة الموظفين في إصلاح الأخطاء التي تُعيقهم، وكذلك مساعدتهم على تجديد أهدافهم أو زيادتها؛ مما يخلق شعوراً بالرضا الوظيفي.
 4. المواجهة المباشرة والحاسمة لردع العناصر البشرية المثبطة لأداء فرق العمل.
 5. تقديم التدريب والدعم والإرشاد الدوري للموظفين وتوجيههم لأفضل ممارسات أداء العمل.
 6. تقديم التشجيع والتحفيز المباشر للموظفين الأكفاء تقديراً لجهودهم، وحثهم على بذل مزيد من الجهد؛ مما يساهم بدوره في تحسين الإنتاجية التنظيمية.
- ونخلص مما سبق؛ أن محادثات الأداء عبارة عن نهج إداري تفاعلي بين المدير والموظف يلغى الحواجز الرسمية البيروقراطية، ويفتح قنوات مباشرة وفورية لتصحيح مسارات العمل، وحل المشكلات، وتطوير الأداء من خلال توفير الدعم والتدريب اللازم؛ فضلاً عن شموليته في التعامل مع كافة مستويات الأداء داخل المنظمة (ضعيفي الأداء - متوسطي الأداء - عالي الأداء).

ثانياً: أنواع محادثات الأداء

تُسهم محادثات الأداء في دعم قدرة المدير أو المشرف الإداري على تقديم الملاحظات والتعليقات الدورية اللازمة لتحسين فعالية فريقه أو مرؤوسيه، وكذلك مساعدة الموظف على تطوير مهاراته الوظيفية وحياته المهنية، ويوجد أربعة أنواع لمحادثات الأداء يُلخصهما الشكل التالي:



ويوضح الشكل السابق أن هناك أربعة أنواع من محادثات الأداء يمكن أن يتبعها المدير أو المشرف الإداري، وهما ما يلي:

١. محادثات الأداء حسب طريقة التنفيذ، وتنقسم إلى ثلاثة أنواع فرعية، هي:
 أ. مناقشة الأداء بشكل نقدي؛ ويتم ذلك من خلال توظيف قدرات التفكير النقدي التي يمتلكها المرؤوسون ذاتهم في تحليل الأعمال والمهام الإدارية التي يؤديونها عن طريق تنظيمها وهيكلتها وإعادة بنائها وتقييم ممارساتها وتحديد مدى التقدم المُحقق في الأهداف، وتحديد نقاط القوة والضعف، واستنباط مناهج التغلب على العقبات والصعوبات، وتحديد الفجوات بين النظرية والممارسة؛ بما يمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الأداء، وتخطيط الإجراءات التطويرية اللازمة، وقد يطلق على هذا النوع من محادثات الأداء مسميات متنوعة مثل: المراجعة الذاتية، الوعي الذاتي، النقد الذاتي، التقييم الذاتي، الإدراك الشخصي، الحوار التأملي، التحليل الذاتي للأفكار والمشاعر والأفعال والأداء، ويستهدف هذا النوع إلى خلق تفاهم مشترك بين المدير وموظفيه؛ بما يعزز الإنتاجية والمشاركة الشخصية (Saunila, M., Tikkamäki, K., & Ukko, J., 2015).

ب. مناقشة الأداء بشكل فردي، ويتم من خلال الاجتماع المباشر بين المدير والموظف في ضوء التقرير الذي أعده المدير مسبقاً عن الموظف من حيث سلوكياته وخصائصه وإنجازاته، وعادة ما تتراوح مدة الاجتماع ما بين (٣٠-٦٠) دقيقة، ويُعقد هذا الاجتماع بشكل خاص من مرة واحدة في الأسبوع إلى مرة واحدة في الشهر حسب الاحتياجات الفردية لكل موظف، ويُسمح فيه للموظف بطرح كافة الأسئلة التي تشغله وتثير مخاوفه، فضلاً عن مناقشة علاقاته مع زملائه، وكذلك أهدافه الشخصية ومعرفة نقاط تقاطعها مع الأهداف الخاصة للمؤسسة، ويعتبر هذا النوع من محادثات الأداء طريقة اتصال حقيقية تمنح المدير أو المشرف فرصة لدعم موظفيه وتطويرهم، وتقديم التقدير والتعزيز لهم بشكل مباشر، وهناك من يرون أن هذا النوع من المحادثات هو مكان للتدريب أو الإرشاد أو التنفيس (Horowitz, B., 2021).

ج. مناقشة الأداء بشكل جماعي مع فريق العمل، حيث تُستخدم مع فرق العمل الكبيرة؛ لبناء قدراتهم ومناقشة أدائهم بشكل جماعي، وإتاحة الفرصة لهم بالتحدث والتعبير عن أفكارهم ومشاعرهم بحرية ومتابعة أفكارهم، والسماع لأفكار الآخرين ومشاعرهم بشكل متبادل، والسماح لهم بتحديد احتياجاتهم التطويرية وأوجه الدعم التي يحتاجونها، وإذ تركز أيضاً على تحديد التوقعات المطلوبة من فريق العمل، وجمع المعلومات التي يحتاجها أعضاء الفريق والعمل على تبادلها ومشاركتها، واستخلاص استنتاجات دقيقة منها، وتوليد الأفكار والحلول اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، وكذلك تقييم الأدلة والآراء والافتراضات والحلول لفصل الأفكار الجيدة عن الأفكار السيئة، وتنمية الإحساس تجاه الآخرين، والتطوير الإيجابي للأشخاص (Beaulieu W., Gehring Zack., & Bronson D., 2013).

٢. محادثات الأداء حسب تقييم أداء الأفراد، وتنقسم إلى ثلاثة أنواع فرعية، هي:

أ. محادثات الأداء مع ذوي الأداء الضعيف، ويراعى في هذه المحادثة أن يكون تصنيف أداء الموظف - أنه من ذوي الأداء الضعيف - خاص بالمدير أو المشرف ولا يُصرح به إلى الموظف؛ و تتطلب تلك المحادثة مهارة من نوع خاص لدى المدير أو المشرف بحيث يصف سلوكيات وأداء الموظف التي تم ملاحظتها وفجوات الأداء التي تم تحديدها بموضوعية قدر الإمكان؛ بحيث يصل للموظف رسالة معبرة عن ضعف إنتاجيته مع إتاحة الفرصة له للتفكير النقدي في أدائه، ومناقشته في الطرق الممكنة لحل الأسباب التي تقف وراء ضعف الأداء، ثم تقديم التوجيه والإرشاد والدعم اللازم، وقد يتطلب الأمر تغيير المهمة التي يقوم بأدائها إذا ثبت عدم توافقها مع قدراته وإمكاناته (Lew C., 2019).

ب. محادثات الأداء مع ذوي الأداء الجيد، ويُفصّل بهم الموظفون الذين يؤدون ما هو متوقع منهم ويستوفون معايير الأداء الأساسية بالقدر الذي يسمح لهم بالبقاء في العمل ويعتبرون ذلك كافياً، ويشكلون الجزء الأكبر من الموظفين، ولا يأخذون بزمام المبادرة أو أي خطوات إضافية للمساعدة في

تحسين الأعمال، ولا يسعون لتجاوز توقعات أصحاب العمل، ويكون معدل ولائهم للمؤسسة ضعيف طوال حياتهم المهنية (Lewis J., 2021)، وتحتاج هذه الفئة إلى إجراء محادثات أداء مستمرة لزيادة دافعيتهم وتحفيزهم على العمل، وتحقيق معدلات أداء أعلى من المستهدف، والتعرف على احتياجاتهم المستقبلية، وتوفير التدريب والتطوير المستمر لهم، وتوجيه التقدير والاعتراف لهم على جهوداتهم لرفع معنوياتهم (Coy Ch., 2016).

ج. محادثات الأداء مع ذوي الأداء العالي، يجب أن تركز محادثة الأداء مع ذوي الأداء العالي حول المهارة والإنجاز والقدرة، ومناقشتهم حول الدور الذي يتطلعون إليه، وماذا أعدوا من أجل تحقيقه، كما يراعى أن تتناول المحادثة مناقشات حول مبادراتهم الابتكارية في العمل، واستثارة رؤاهم التطويرية (Terkelsen, J., 2018).

٣. محادثات الأداء حسب دورة التنفيذ، وتنقسم إلى أربعة أنواع فرعية، هي: (Trinity Health, 2021).

أ. محادثات الأداء الروتينية (دورية)، لا تتضمن متطلبات توثيق رسمية، تتراوح مدتها من (١٥ - ٣٠) دقيقة، حيث يستمع فيها المدير لأفكار الموظف، ويتلقى فيها الموظف ملاحظات مستمرة عن الأداء، وكذلك التشجيع والتحفيز، كما يتم مناقشة أهداف ومجالات العمل، وتحديد مجالات القوة، والمجالات التي تحتاج لتطوير وتحسين، وتوقعات الأداء والنتائج المرجوة، ودور الموظف في تقديم الدعم لزملائه في العمل، ويوصى بإجراء هذا النوع من محادثات الأداء بشكل منتظم ومستمر طوال العام.

ب. محادثات مراجعة الأداء نصف سنوية، لا يتم إجراء مراجعات منتصف العام في أيام العمل الرسمية، وهي اختيارية يتم تحديدها بالتوافق الداخلي لدى جميع أطراف العمل، وتبدأ هذه المحادثة بإكمال الموظف لتقييمه الذاتي، وتحديث التقدم المحقق في تنفيذ الأهداف الرئيسية والأداء العام، ومراجعة مدى تقدم العمل، ويساعد الموظفين في التغلب على العقبات، ويأراعى ألا تزيد مدة الاجتماع عن (٣٠) دقيقة، ويتم مناقشتهم حول مدى استكمال أهداف العمل الرئيسية واجبات الوظيفة، وتحديد جوانب الدعم التي يحتاجها الموظف، وتوصيل توقعات واضحة للفترة المتبقية من الأداء العام، والاستمرار في تشجيع الزملاء على الأداء، والمساعدة في وضع خطط التنمية الفردية، واختتام الاجتماع بالتعرف عن احتياجات الموظف من المدير.

ج. محادثات مراجعة الأداء السنوية، وفيها يشجع القادة رؤوسهم، ويشاركونهم الاحتفال بالإنجازات، وتحديد مجالات التحسين المطلوبة في المرحلة القادمة، وإعطاء فرصة لهم للتعبير عن احتياجاتهم فيما يتعلق بالموارد والتطوير والدعم، ومناقشة وجهات نظرهم في تقييم الأداء السنوي الخاص بهم، ويأراعى أن ينصب تركيز محادثات الأداء السنوية على النمو والتطوير المهني والوظيفي كهدف رئيسي، وإبلاغهم بتوقعات الأداء للعام القادم، ويجب ألا تزيد مدة هذا الاجتماع عن ساعة واحدة.

د. محدثات أداء مخصصة، لا تتضمن متطلبات توثيق رسمية، وقد تحدث بشكل متكرر على مدار العام وحسب الحاجة، ويُراعى أن تكون محددة الأهداف وواضحة من حيث تحديد سبب إجراء المحادثة هل هو مناقشة مشروع جديد، أو توضيح بعض توقعات العمل الغامضة، أو تحديد مجالات التطوير المطلوبة، أو تقديم الدعم لزميل لديه معاناة في أداء العمل وغير قادر على إنجاز العمل في الوقت المحدد، أو التغيير في الإستراتيجية التنظيمية، أو التعامل السريع مع ملاحظات العملاء، أو حصر تحديات العمل ومعوقاته، واقتراح الحلول المناسبة لها، وتحديد موعد لمتابعة الإنجاز في العمل.

٤. محدثات الأداء حسب الغرض، وتنقسم إلى ثلاثة أنواع فرعية، هي:

أ. محدثات الأداء بغرض تقديم ملاحظات، فهي عملية نقل معلومات عن نتائج الأعمال بشكل غير رسمي، وتكون دورية، وليست مصممة لإصدار الأحكام، وتستخدم لإعادة توجيه السلوك أو تعزيزه، ويُراعى فيها تقديم معلومات مفيدة لا يمتلكها الموظف ولم يكن يأخذها في اعتباره، وتركز على المستقبل دون الخوض في الأحداث الماضية (Zamri, N.F.N., (Abdul-Majid, A. H., Meddour, H.&Jamaluddin, N.A., 2021).

ب. محدثات الأداء بغرض التدريب، تُعد القدرة على بدء محادثة تدريبية إحدى مهارات القيادة التحويلية؛ حيث تُساعد الموظفين على أن يصبحوا أكثر وعياً بأنفسهم، ويتم فيها تحويل الخبرات إلى فرص تعلم، وتُعزز نقاط القوة وتُستكشف التحديات؛ فضلاً عن مساعدتهم على تحمل مسؤولية أفعالهم، فهي محادثة تتم بين مدرب متخصص وموظف تربطهم علاقة مهنية تتسم بالثقة والاحترام المتبادل، ويُراعى أن تبدأ المحادثة بأسئلة مفتوحة متعلقة بأداء الموظف، وعلى المدرب الاستماع والتحليل فقط، ثم التركيز على مجالات الفرص والأشياء التي يمكن للموظف القيام بها بشكل مختلف لتحسين الأداء، وتنتهي المحادثة بتلخيص النقاط المهمة مع التعبير للموظف عن أنه موجود لدعمه في أي وقت (Leading Effectively staff, 2020).

ج. قيادة محدثات الأداء الصعبة، وهي المحادثات التي تكون ضرورية لمواجهة المواقف التي يكون فيها الأداء أو السلوك غير مقبول ويكون الموظف أقل رغبة - أو غير راغب - في معالجة مشاكل الأداء، ويُعد هذا النوع من محدثات الأداء مورداً مفيداً لإدارة قضايا الأداء الأكثر إثارة للجدل والتي لم يتم تناولها بشكل فعال من خلال التعليقات البناءة التي تم تقديمها مسبقاً، وعادة يُستخدم هذا النوع من المحادثات مع قضايا متعلقة بالتأخير، والأداء الضعيف المستمر (Anderson, T., 2017).

ثالثاً: مقومات نجاح محادثات الأداء:

يرتكز نجاح محادثات الأداء على مجموعة من المقومات التي ينبغي أن يُراعيها المدير أو المشرف الإداري عند تنفيذ المحادثة، وقد تنوعت الرؤى حول تحديد هذه المقومات، فقد أوضحت (Melena. S,2015) أن محادثات الأداء من أصعب الممارسات الإشرافية التي يمكن أن يؤديها المدير أو المشرف الإداري؛ لكون إطلاع الموظفين بأنهم يؤدون مهام بمستويات أقل من المتوقع يعتبر أمراً صعباً ومرهقاً، وأشارت إلى أن نجاح محادثات الأداء يرتكز على المقومات التالية: (Melena. S,2015)

1. التدخل السريع أو الفوري **Immediacy**، فمن الضروري عقد محادثات الأداء فور اكتشاف الصعوبات؛ حيث تساعد التغذية الراجعة الفورية للموظف على تصحيح المشكلات بسرعة ومنع التصعيد، فعندما يتأخر المدير في إبداء التعليقات والملاحظات يتولد لدى الموظف شعوراً بأن أداءه مقبول ومرضي، فالصمت يُضر بثقافة العمل المؤسسي ويثبط من المساءلة.
2. التوقيت **Timing**؛ حيث يتطلب إجراء محادثات الأداء انتقاء الوقت المناسب لعقد المقابلة مع الموظف؛ بما يضمن مصداقيتها ونجاحها، فعلى سبيل المثال يُراعى عدم تنفيذ المحادثة مع الموظف أثناء مروره بظروف اجتماعية أو صحية مؤسفة كالوفاة أو تشخيص مرض خطير وغيرها من الظروف، كذلك في حالة إذا كان موضوع المحادثة سينطوي عليه إجراء تحقيق مع الموظف أو توقيع عقوبة إدارية؛ فإنه يُراعى انتظار نتائج الأداء النهائية للموظف قبل إجراء المحادثة معه، كما يُراعى أيضاً تنسيق موعد المحادثة مع الموظف.
3. الأمانة **Honesty**، يُراعى أن يتحلى المدير أو المشرف بالصدق والشفافية والوضوح عند إجراء المحادثة؛ فلا يتم التعتيم على المشكلة أو التقليل من حجمها وإجراء المحادثة بشكل صوري مرح، وبعد انتهائها تصدر تحذيرات مكتوبة للموظف؛ مما قد يتسبب في فقدان ثقة الموظف في مديره.
4. تجنب الافتراضات **No Assumptions**، فمن الضروري ألا تضع افتراضات حول أسباب ضعف الأداء أو التكهن بنوايا الموظف، فالافتراضات طريقة خطيرة لتشويه وجهة نظرك وتقويض الموضوعية؛ فإنه بالتأكيد قد يكون لديك بعض الأفكار الأولية حول الموقف؛ بناءً على المعلومات التي جمعتها بالفعل، ومع ذلك يجب عليك منح الموظف الفرصة الكاملة لإبداء وجهة نظره، كما يجب عليك القيام بجمع كافة الحقائق ذات الصلة قبل الوصول إلى الاستنتاجات.
5. التركيز **Focus**؛ حيث يركز المدير على إبداء التعليقات والملاحظات المتعلقة بمشكلة محددة؛ فأغراق الموظف في العديد من المشكلات دفعة واحدة سيجعل من الصعب عليه التركيز فيها جميعاً، وإذا كانت لديك مشكلات متعددة، ففكر في ترتيب أولوياتها حسب تأثيرها وخطورتها مع التركيز على المشكلة الأكثر إلحاحاً في المقام الأول.

٦. التوقعات Expectations؛ حيث يُراعى أن توضح اللقاءات الأداء المتوقع من الموظف؛ فلا يمكن تحميل الموظف المسؤولية عن تلبية توقعات لم يتم إعلامه بها، ويجب عليك تحديد المعايير المطلوب من الموظف استيفاؤها لتحسين مستوى أدائه.
 ٧. الدعم Support، فمن الضروري أن يُوفر المدير الدعم اللازم للموظف حتى يحقق الأداء المطلوب منه، وأن يتم سؤاله بشكل مباشر عن نوعية الدعم الذي يحتاجه سواء كان مادياً أو معنوياً؛ حيث يؤدي إهمال احتياجات الموظف إلى إعاقة الأداء وقصوره في تحقيق التوقعات المطلوبة منه.
 ٨. الرشاقة Agility، فلا يوجد خط برمجي أحادي تسيير عليه محادثات الأداء؛ فالاعتماد على تكتيك واحد؛ قد يسبب لك الإحباط عندما ينحرف أداء أو سلوك الموظف عما هو متوقع، وعليك أن تكون سريع البديهة رشيقاً في التعامل مع ردود أفعال الموظف؛ بما يمكنك من تغيير منهجية المحادثة اتساقاً مع ردود أفعاله المتغيرة.
 ٩. التحضير Preparation، فمن الضروري التحضير الجيد لمحادثة الأداء وأن تُوليها اهتماماً كبيراً، وتنقل هذا الاهتمام إلى الموظف بحيث تعمل على جدولتها بالتنسيق معه، وتوضح له أنها خطوة إيجابية لدعمه وتحسين أدائه وليس لتقييمه والحكم عليه.
 ١٠. طلب الإرشاد Seeking Guidance، حيث يجب على المدير قبل إجراء محادثات الأداء العمل على مشاركة نهج المحادثة مع الإدارة العليا، وكتابة ملخص موجز للموضوعات والحقائق التي تخطط لتغطيتها أثناء المقابلة وما تنوي مناقشته، للحصول على الإرشادات والتوجيهات اللازمة من الإدارة العليا حولها وتطلعاتهم منها.
- كما أوضحت (Baker, M. 2019) أن هناك ثلاثة مقومات تستند عليها محادثات الأداء الأكثر إنتاجية، وتتمثل في التالي:

١. دمج ملاحظات فريق العمل في محادثات الأداء؛ حيث يُمكن جمع آراء فريق العمل حول بعضهم البعض المدير من تكوين صورة شاملة عن أداء الموظف وفهم التناقضات بين التقييم الذاتي للموظف وتقييمه من خلال أقرانه، ويتم دمج تعليقات فريق العمل في محادثات الأداء عن طريق مناقشة كيف ساهم الموظف في دعم أداء فريقه وتحقيق الأهداف، وما هي التصرفات أو السلوكيات التي تحتاج إلى تغيير لدى الموظف؛ بما يساهم في تحسين أداء الفريق بشكل عام.
٢. القيام بإنشاء حوار ثنائي الاتجاه ومشاركة المسؤولية، حيث يتوقف نجاح محادثات الأداء على مقدار المعلومات التي تُقدّم للموظف عن أدائه والتي تم تجميعها بطرق تقييم أداء متنوعة والسماح له بالمناقشة وإبداء الرأي، وكذلك مشاركته المسؤولية من خلال توضيح أهدافه وأولوياته الشخصية وكيف تتماشى مع الأهداف التنظيمية وتساهم في تحقيق وحدة العمل.

٣. جعل مراجعات الأداء تطلعية؛ حيث يجب على المديرين التركيز على القدرات والمهارات والكفاءات المستقبلية التي تحتاجها المنظمة وكذلك المصالح المهنية والتطوير المهني الذي يرغب الموظف في تحقيقه؛ فالتركيز على المستقبل يُعد من أهم أهداف محادثات الأداء.

بينما تناول (The Cloverleaf Team, 2020) مقومات نجاح محادثات الأداء فيما يلي:

١. التجهيز Preparation، وهو أن يقضي المدير الوقت الكافي في التحضير للمحادثة، وأن يضع في اعتباره شخصية الموظف المراد محادثته وأسلوب تواصله حتى تكون المناقشة مثمرة، والقيام بوضع جدول أعمال وفقاً للموضوعات التي يرغب في تغطيتها، وإذا كانت لديك ملاحظات من اجتماعات فردية سابقة، فقم بإلقاء نظرة عليها كجزء من مراجعتك.
٢. الفهم Understanding؛ حيث يتطلب ذلك من المدير الفهم المتعمق لدوافع موظفيه، والطريقة التي يعملون بها بشكل أفضل، بما يمكنه من تقديم نصائح تدريبية تناسب احتياجاتهم الحقيقية، والعمل على مناقشة جوانب العمل التي تمثل تحدياً كبيراً، واكتشاف الحواجز التي تحول دون نجاحهم في أداء للعمل.
٣. التدريب المستمر Ongoing Coaching؛ ويتطلب ذلك من المدير أن يكون على تواصل استباقي مع المرؤوسين لمعرفة المشاكل التي تواجههم وتُعيق تحقيق أهداف الأداء المطلوبة، وكذلك تحديد المجالات التي يرغبون في معرفتها، أو تلبية رغباتهم في تولي مسؤوليات إضافية؛ بحيث تكون عملية التدريب موجهة في سبيل تحقيق ذلك بشكل إيجابي.
٤. الاعتراف Recognition، حيث يُسهم التعزيز الإيجابي في تحفيز المرؤوسين على القيام بالعمل بشكل أفضل، وخاصة عندما يلبي أداء الموظفين توقعاتك أو يفوقها.
٥. الاستماع الفعال Active Listening، حيث يُراعى الإنصات الجيد والاستيعاب لجميع المعلومات التي يقولها الموظف، وإظهار التفاهم لها.
٦. توجيه الأسئلة Guiding Questions، حيث يُراعى توجيه الأسئلة التي تغطي مجالات محددة ضمن جدول الأعمال، ولا مانع من ترك بعض الوقت للأسئلة المفتوحة.
٧. تحديد الأهداف Goal Setting، اجعل توقعات الأداء مبنية على أهداف محددة بدقة حتى إذا ما أُجريت محادثة أخرى مع الموظف، فيسهل مراجعة الأهداف الموضوعية مسبقاً في المحادثة الفردية السابقة والتأكد من تحقيقه لها أم لا، وكذلك التحدث مع فرق العمل لمعرفة ما إذا كانت الأهداف الموضوعية مسبقاً تتسم بالواقعية وتتسق مع عبء العمل وقدراتهم، أم أنها بحاجة إلى تعديل.
٨. الانتباه Attention، وذلك بأن يكون وقت الاجتماع مخصص فقط لمناقشة الأداء، وعدم مناقشة مهام متعددة في نفس الوقت أو الانسحاب من الاجتماع لمعالجة شيء آخر إلا إذا كان أمراً عاجلاً، والحرص على أن يشعر فريقك بأنهم يمثلون الأولوية، ولن يتأتى ذلك إذا لم تمنحهم

اهتمامك الكامل خلال هذه الفترة الزمنية، واحرص على إيقاف تشغيل شاشة جهاز الكمبيوتر الخاص بك، وغلق هاتفك الجوال، ومنع دخول المراجعين إلا في حالة الطوارئ.

٩. متابعة Follow-Up، يجب أن تفكر في الاجتماع التالي مع الموظف قبل نهاية الاجتماع الحالي، وقم بجدولة عمليات المتابعة على أساس منتظم سواء في نفس الوقت من كل أسبوع أو شهر أو بعد الانتهاء من المهمة أو المشاريع الكبيرة؛ حيث يمنح التواصل المتكرر مع الموظفين المزيد من الفرص لمناقشة المخاوف والأسئلة المتعلقة بواجبات عملهم.

كما حددت شركة كلير ريفيو المحدودة CLEAR REVIEW LIMITED سبعة مقومات أولية يُراعى أن تركز عليها محادثات الأداء بما يضمن تبادل منظم للنقاش ومنتج ومفيد لكافة أطراف المحادثة، وتتمثل في التالي: (Clear Review Limited, 2021)

١. الأهداف والأغراض الذكية Objectives & SMART Goals

يجب على المدير أو المشرف الإداري التأكد في بداية محادثات الأداء من مدى النجاح في تحقيق أهداف العمل والوصول للأغراض المنشودة، ومن ثم تحديد العقبات التي تحول دون تحقيقها، ومساعدة الموظف على طرح خيارات وبدائل التغلب على العقبات، وصولاً للعمل المشترك على تحقيق الأهداف مع تغير الأولويات، ومن هنا تأتي أهمية محادثات الأداء المتواترة مع الموظفين؛ حيث تساهم في تكوين تواصل مستمر وبناء بين المدير أو المشرف مع الموظف وجعله أكثر هدوءاً وانفتاحاً وصدقاً في توضيح مدى التقدم المحقق في أهداف العمل؛ فضلاً عن توليد نوع من الألفة والشعور بأن المدير أو المشرف موجود للمساعدة وليس للتقييم والحكم على الأداء فقط.

٢. التطور الشخصي والنمو الوظيفي Personal Development & Career Growth

يجب أن يأخذ المدير أو المشرف والموظفون بعض الوقت لمناقشة التطوير الشخصي والمهني، والتعرف على المهارات أو المعارف التي يمكن تطويرها لتحقيق أهداف العمل بنجاح أو للتقدم نحو هدف وظيفي أو لمساعدة الفرد أو الفريق على الأداء بشكل أكثر فعالية، فكل موظف يهتم بإدراك أن مؤسسته تعني بمستقبله وتدعم تقدمه المهني.

٣. إعطاء الموظف التعليقات والملاحظات عن الأداء Give Employee Feedback

تعتبر التعليقات والملاحظات عنصر مهم حاسم في محادثات ومناقشات الأداء المنتظمة؛ حيث يجب على المدير أو المشرف استغلال لقاءات محادثات الأداء كفرصة لمناقشة معدل أداء الموظف والمشاكل التي واجهته، ونقاط التعثر في إجراءات خطة العمل، والحرص على تقديم التقدير والاعتراف بإنجازات الموظف، ويراعى أن تتوافر الشروط التالية في الملاحظات والتعليقات التي يقدمها المدير والمشرف على النحو التالي:

- جعل التعليقات والملاحظات محددة ومباشرة قدر الإمكان.
- تجنب الملاحظات المبنية على الإشاعات والتعميمات والتعليقات الشخصية.

- تقديم التعليقات والملاحظات في الوقت المناسب؛ لأن التأخر في تقديمها يقلل من إمكانية معالجتها.

٤. قضايا واهتمامات الموظفين Employee Issues & Concerns

تعتبر لقاءات محادثات الأداء البيئة المناسبة والوقت المثالي لمناقشة كافة المشاكل والمخاوف التي تعترض الموظف في العمل، وكذلك اتخاذ القرار المناسب بشأن الإجراءات اللازمة لمواجهة ذلك وصياغتها في إطار زمني للتنفيذ والمتابعة.

٥. هل يتم استخدام مهارات الموظفين ونقاط القوة لديهم؟

Are Employee Skills & Strengths Being Utilized?

يتمتع كل موظف بمهارات ونقاط قوة فريدة يجلبها إلى طاولة المحادثة، ووفقاً لاستطلاع أجرته مؤسسة غالوب؛ فإن الموظفين الذين يمكنهم استخدام نقاط قوتهم يؤدون أعمالهم بشكل أفضل، ويقل احتمال مغادرتهم للعمل ويكونوا أكثر تفاعلاً بشكل عام، ومن ثم يجب على المدير أو المشرف مناقشة ما إذا كانت مهارات الموظف ونقاط قوته يتم استخدامها على أساس يومي أم لا، وإذا لم يكن الأمر كذلك، فيجب على المدير أو المشرف أن يعمل على توجيه نقاط قوة موظفيه لأداء العمل بشكل أفضل كل يوم.

٦. الأولويات الشخصية والجماعية والتنظيمية Personal, Team and Organizational Priorities

يجب على المدير أو المشرف أن يهتم الفرصة لمناقشة أولويات فريق العمل أو المنظمة للأسابيع القادمة وما تعنيه بالنسبة لأولويات وأهداف الموظف الشخصية، وإذا كان هناك تغيير في أهداف وأولويات العمل للفريق أو المنظمة؛ فإنه يجب إعادة ترتيب أولويات وأهداف العمل للموظف أو إضافة أهداف جديدة في ضوء التغييرات المستجدة.

٧. المساعدة والدعم الإداري Managerial Help & Support

يحتاج الموظفون لمعرفة أن الإدارة موجودة لمساعدتهم ودعمهم بأي طريقة ممكنة؛ مما يجعل من مسألة الدعم الإداري نقطة نقاش رئيسية في محادثات الأداء من حيث معرفة احتياجات الموظف خلال الفترة القادمة ووضع خطة لكيفية مساعدتهم، فضلاً عن جدولة مناقشات المتابعة لضمان تلبية احتياجات الموظف.

ونخلص مما سبق؛ أن المقومات الرئيسية لمحادثات الأداء ترتكز على التدخل السريع مع حالات الأداء الحرجة لمواجهتها قبل تفاقمها، وفي جميع الأحوال يُراعى لنجاح محادثات الأداء أن يتم التجهيز الجيد لها وانتقاء التوقيت المناسب لتنفيذها والتركيز على توقعات الأداء المرغوبة دون التطرق لأخطاء الماضي أو إصدار أحكام على أداء الموظف مع ضرورة إتاحة الفرصة للموظف لإبداء وجهة نظره والاستماع له بصورة جيدة وتقديم التوجيه والدعم اللازم؛ فضلاً عن ضرورة تقديم التعزيز والتحفيز

الإيجابي للموظف، وتوفير التدريب اللازم له حسب احتياجاته، ولضمان استمرارية نجاح محادثات الأداء يجب تنظيمها بشكل دوري لمتابعة الأداء بصورة منتظمة.

رابعاً: خطوات تنفيذ محادثات الأداء:

اتفقت العديد من الرؤى الإدارية على أن محادثات الأداء تسير وفق مجموعة من الخطوات الرئيسية، ويترك للمدير أو المشرف الإداري حرية إضافة خطوات وإجراءات من شأنها إثراء محادثات الأداء أو التوافق مع موقف المحادثة كنوع من المرونة الإدارية.

إن إجراء محادثات الأداء ليست بالأمر اليسير؛ حيث تتطلب من المدير أو المشرف الإداري أخذ الوقت الكافي في التخطيط لأفكاره، والتفكير في الردود المختلفة التي يمكن أن يطرحها الموظف وكيف سيجيب عليها، فالتحضير الجيد للمحادثة سيجعلها أسهل، وتتمثل خطوات إجراء محادثات الأداء في

التالي: (Ogundiyun B., 2013)

1. تعريف الموظف بالغرض من المحادثة والأسباب التي دعت إليها، ويأخذ في الاعتبار التقليل من مدة التمهيد وقضاء وقت كبير بالتحدث في موضوعات هامشية، والدخول في صميم الموضوع المتعلق بالأداء.
2. يصف المدير أو المشرف الإداري سلوكيات الأداء الحقيقية التي لاحظها بشكل مفصل مع تجنب استخدام عبارة "أخبرني أحدهم أنك فعلت هذا".
3. يناقش المدير أو المشرف الإداري السلوك الإداري الذي يرغب في تحسينه بشكل محدد ومباشر إذا كنت هناك رغبة حقيقية في تصحيح السلوك.
4. يشرح المدير أو المشرف الإداري للموظف كيف يؤثر سلوكه سلباً على المنظمة أو الفريق؛ فقد لا يدرك الموظف تأثير سلوكه على أداء المنظمة أو الفريق، ومن ثم فمن المهم الربط بين سلوكه وتأثيره على المنظمة.
5. يخبر المدير أو المشرف الإداري الموظف بالسلوك المتوقع منه؛ فمن المحتمل ألا يكون على دراية كافية بالمطلوب منه أو ما يجب عليه فعله، وأن يُشرح له معيار العمل المقبول وكيف يمكن له تحقيقه.
6. يمنح المدير أو المشرف الإداري الموظف وقتاً لتقديم الحلول المناسبة لإصلاح المواقف السلبية الناتجة عن أدائه؛ بما يجعله مقتنعاً بعملية الإصلاح والتحسين أكثر من كونها مفروضة عليه.
7. يوضح المدير أو المشرف الإداري للموظف العواقب التي قد تطوله ما لم يتم حل المواقف السلبية؛ بحيث يكون الموظف على دراية بما سيحدث له إذا لم يتم حل المشكلة.
8. يحدد المدير أو المشرف الإداري مع الموظف موعد جديد لمتابعة الأداء؛ فبعد أن يوافق الموظف على العمل من أجل تحسين أدائه يتم تحديد موعد متابعة معه لمناقشة مدى التقدم المحقق في أدائه.

٩. يعبر المدير أو المشرف الإداري عن ثقته في الموظف؛ فإنه نظراً لكون الهدف من المحادثة هو تحسين الأداء، فمن الأفضل إخبار الموظف بأنك تثق فيه ومن قدرته على تصحيح الموقف أو المشكلة.

وتلخص الدراسة الحالية خطوات تنفيذ محادثات الأداء الفعالة في الشكل التالي:



شكل رقم (٢). يوضح خطوات تنفيذ محادثات الأداء

المصدر: شكل من تصميم الباحث

وقد أطلقت الدراسة الحالية على خطوات تنفيذ محادثات الأداء بـ (العشر ياعات السلوكية لتنفيذ محادثات أداء فعالة)؛ حيث تُشكل إجراءات محادثة الأداء مجموعة من الأفعال السلوكية التي تعكس ممارسات المدير والمشرف الإداري أثناء إجراء المحادثة مع الموظف، وفي مجملها تكون قابلة للقياس؛ بما يسهل تقييم جودة المحادثة بعد انتهائها.

خامساً: فوائد محادثات الأداء الجيدة:

أوضحت (Colley.S,2014) أنه على مدار العشرين عاماً الماضية، طور بيتر بورو Peter Burow ومجموعة القوة العصبية Neuro Power Group إطار عمل لتلبية ستة احتياجات معرفية اجتماعية، بحيث تركز على: الترابط والانتماء إلى مجموعة العمل، والتعبير عما نشعر به حقاً،

وقيادة حازمة محفزة ومشجعة على الإنجاز، وكذلك التواصل الفعال بين الأشخاص وصولاً للفهم المشترك في العمل، فضلاً عن رؤية الحقائق من خلال الحصول على التغذية الراجعة والمعلومات بصورة دورية ومباشرة، وأخيراً الشعور بأن هناك مستقبلاً إيجابياً ينتظرهم في المستقبل. والجدير بالذكر أن الاحتياجات المعرفية الاجتماعية المشار إليها أعلاه تُعد بمثابة نتائج إيجابية لإجراء محادثات أداء فعالة، وقد لخصت مجموعة القوة العصبية Neuro Power Group الاحتياجات المعرفية الاجتماعية التي توفرها محادثات الأداء الفعالة في الشكل الموضح أدناه وأطلقت عليها نموذج ريليش THE RELISH MODEL: (Neuro Power Group, 2021).



Source: Neuro Power Group. (2021). Discovering the Relish Model, Retrieved November 21, 2021 from NeuroPower™ Group, HUMANISING WORK website: <http://www.neuropowergroup.com/discovering-the-relish-modelm,pp.1>.

ونتناول الشكل السابق بمزيد من الشرح والتفصيل على النحو الآتي:

١. الصلة أو الارتباط Relatedness

تساعد محادثات الأداء المدير على تعريف كل موظف بالدور المنوط به بشكل واضح ودقيق، وأنه عنصر مهم في المجموعة، ويتمتع بالاحترام والتقدير والثقة، والتأكيد عليه أن قصوره في الأداء سيؤثر على مجمل أداء فريق العمل، ومن ثم يزداد ارتباط الموظف بمؤسسته أو فريق العمل الذي ينتمي إليه، وتزداد رغبته في التعاون مع زملائه في العمل، ويشاركهم المعلومات بحرية، ويبدل المزيد من الجهد لخدمة المؤسسة (Scott, H., 2018).

٢. تعبير Expression

تسمح محادثات الأداء للموظفين بالتعبير عن مشاعرهم وعواطفهم وعدم إخفائها أو قمعها والسيطرة عليها، ويتطلب ذلك من المدير القدرة على إدارة التفاعل العاطفي من خلال تشجيع الموظفين

على الاعتراف بمشاعرهم وتصنيفها، والتقليل من شدتها وتأثيرها، بما يشعرهم بالراحة والهدوء النفسي، ومن ثم زيادة الإنتاجية والابتكار والإبداع (Parke, M., & Morris, R., 2017).

٣. قيادة حازمة Leading the Pack

تُسهم محادثات الأداء الجيدة على تمكين المدير من توجيه وإلهام موظفيه، وتشجيعهم على المثابرة خلال مواجهة التحديات والعقبات، وكذلك تقديم التقدير لهم والاعتراف بجهودهم وعملهم الجيد (Sirdar Global Group, 2020).

٤. العلاقات الشخصية Interpersonal Connection

تُكون محادثات الأداء قواسم تفاهم مشتركة بين الموظفين وتمكنهم من تقديم أفضل أداء، كما تولد العلاقة الشخصية الصحية بين الموظفين أجواء إيجابية في مكان العمل؛ حيث يقود إغفال العلاقات الشخصية بين الموظفين إلى سوء الفهم والارتباك والنزاعات التي تفسد بدورها بيئة العمل (Juneja, P., 2021).

٥. رؤية الحقائق Seeing the Facts

تقدم محادثات الأداء الجيدة البيانات والحقائق والمعلومات التي تُبصر الموظفين بنتائج عملهم الحقيقية ومدى نجاحهم في تحقيق أهداف العمل، وتتيح للموظف معرفة أفضل الطرق لتحقيق النجاح في العمل، فالصرامة والوضوح في العمل أقصر طريق لتحقيق الإنجاز (Bortz, D., 2021).

٦. الأمل في المستقبل

بمجرد نجاح محادثات الأداء في تحقيق الاحتياجات المعرفية الاجتماعية الخمس؛ فإنه يتولد لدى الموظف حالة إيجابية مستقبلية (Harris, Z., & Waters, A., 2015).

ونخلص مما سبق؛ أن أهم فوائد محادثات الأداء تتركز في تولد إحساس واضح لدى الموظفين بأدوارهم وقيمتهم في المجموعة، وحرية التعبير عن هويتهم وكيف يشعرون، وتبصيرهم بما يتفوقون فيه وما يميزهم عن غيرهم، وتمكينهم من تعزيز نقاط قوتهم والاستفادة منها ومن نقاط قوة الآخرين، فضلاً عن تمكينهم من تتبع التقدم في العمل ورؤية التحسن التدريجي في الأداء، والذي يولد لديهم في النهاية صورة مفعمة بالأمل في المستقبل.

المحور الثاني: خبرات بعض الجامعات العالمية في تطبيق محادثات الأداء

يتناول هذا المحور خبرات ثلاث جامعات في سويسرا وكندا والولايات المتحدة الأمريكية؛ لاستجلاء جهودهم في كيفية تطبيق مدخل (محادثات الأداء) كأحد الأساليب الإشرافية التي يتم استخدامها في مراجعة تقييم أداء موظفي الجامعة، وتتمثل هذه الخبرات فيما يلي:

أولاً: خبرة جامعة بازل The University of Basel

يتم تناول خبرة جامعة بازل في تطبيق محادثات الأداء من خلال التعريف بالجامعة، وإبراز واقع التطبيق في الجامعة ودواعيه والاعتبارات التي تُراعيها الجامعة عند التطبيق، وإجراءات تطبيقه على النحو التالي:

أ. تعريف بالجامعة:

تعتبر جامعة بازل من أقدم الجامعة السويسرية، ولها تاريخ من النجاح يعود إلى أكثر من ٥٥٠ عامًا؛ فقد تأسست عام ١٤٦٠م، وقد تطورت لتصبح جامعة بحثية ذو مكانة متميزة إقليمياً ودولياً (The University of Basel, 2018)

ب. واقع تطبيق محادثات الأداء بالجامعة:

يتمثل واقع تطبيق محادثات الأداء بجامعة بازل في التالي:

ب/١. دواعي تطبيق محادثات الأداء بجامعة بازل:

تتركز دواعي تطبيق محادثات الأداء بجامعة بازل في التالي: (The University of Basel, 2021a)

- ضعف أداء أو سلوك الموظف وعدم تحقيقه المستوى القياسي المتوقع؛ مما يُمثل عقبة أمام تحقيق الجامعة لأهدافها بنجاح.
 - اكتشاف قادة فرق العمل خطأ في الأداء أو السلوك لأحد أعضاء فريق العمل.
 - قلة قدرة الموظف على استيفاء المعايير والأهداف المحددة بشكل منتظم.
 - انزعاج زملاء العمل أو العملاء من سلوك أحد الموظفين.
 - قلة اكتراث الموظف باتباع الاقتراحات المقدمة له للتحسين، والتجاهل المستمر والمتكرر للتعليقات والاقتراحات التي تقدم له من قبل قائد الفريق.
 - مواجهة الصراعات في الوقت المناسب، وتقديم الحلول البناءة لها.
- ب/٢. الاعتبارات التي تُراعيها جامعة بازل عند تطبيق محادثات الأداء:

تتمثل الاعتبارات التي تُراعيها جامعة بازل عند تطبيق محادثات الأداء في التالي: (The University of Basel, 2021a; The University of Basel, 2021b)

- أن يُعطى القائد مثلاً على السلوك أو الأداء المرفوض الذي لاحظته.
- إجراء محادثات الأداء في جو مفتوح.
- تقديم الاعتراضات بطريقة عادلة وشفافة ومحترمة.
- أن يشرح القائد المطلوب لتحسين الأداء.

- يَسْمَح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره الخاصة حول المشكلة المطروحة، ومنحه الفرصة لتحسين أدائه بتقديم اقتراحات حول كيفية تغيير أدائه وتحسينه، واقتراح خطة عمل لتحسين الأداء والموقف وتكون قابلة للتطبيق.
- أن يحرص القائد على تقديم الدعم للموظف لتحفيز قدراته وإمكاناته على تقديم حلول للمشكلات ومواجهة التحديات؛ بدلاً من تقديم حلول سريعة له.
- التعاون المشترك بين القائد والموظف على قدم المساواة لمعالجة المشكلة والبدء في حلها.
- التعامل مع القضايا الخلافية المتزايدة واحدة تلو الأخرى بدلاً من تصعيد النزاع دون أي محاولة لتسويته.
- توقيع كل من القائد والموظف على الوثائق التي توضح مسار العمل اللاحق بالتفصيل، وكذلك معيار الأداء المطلوب، وإرسال نسخة من الاتفاق المكتوب إلى مركز الموارد البشرية؛ حيث يتم تشفيرها وإضافتها إلى ملف الموظفين الرقمي، وترجع فائدة هذه الخطوة في إمكانية الرجوع إليها عند الاختلاف.
- إجراء مناقشات منتظمة حول الأدوار والمسؤوليات والمعايير والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المتفق عليها.
- إجراء تقييمات دورية متعمقة للموظفين وأعضاء فرق العمل، ونتائج خطط العمل.
- اللجوء إلى إصدار تحذير رسمي للموظف بعد فشل جميع الجهود البناءة لمعالجة قصور الأداء لديه.

ج. إجراءات محادثات الأداء بجامعة بازل:

- حددت الجامعة أحد عشر بنداً يمكن أن يسترشد بها القائد كنموذج عند إجراء محادثة أداء فعالة، وتتمثل في التالي: (Training and Development,2019)
1. ما علاقتك الهرمية بالموظف أو عضو فريق العمل؟ ما هي أدوار موظفيك أو أعضاء فريق العمل ومسؤولياتهم؟ ثم يضع القائد تصور للتسلسل الهرمي لفريق عمله أو وحدته الإدارية.
 2. صِف بإيجاز - قدر الإمكان - مثلاً فعلياً للأداء الضعيف للموظف أو الموقف المرفوض الذي لاحظته عن كذب، وحدد المجال الذي لم يلب فيه الموظف التوقعات أو عرض نجاح الفريق أو الوحدة للخطر، ومن ثم تكتب رسالة موجزة عن أداء أو موقف الموظف المرفوض.
 3. ما القضية الحرجة التي تحتاج للمناقشة؟ وبأي طريقة يحتاج الموظفون أو أعضاء فريق العمل إلى تحسين أدائهم أو تكييف سلوكهم؟، وهنا يُراعى تحديد مشكلة واحدة حرجة

- بحد أقصى جانبين يجب على الموظف أو عضو الفريق تحسينهما، وهدف واحد يجب على الموظف أو عضو الفريق العمل على تحقيقه.
٤. ما الهدف من المحادثة بمعنى كيف تصف النتيجة المرجوة؟ وعليه تقوم بتحديد أهداف واضحة للمشكلة المطروحة وأن تكون قابلة للتطبيق ومحددة بفترة زمنية.
٥. كم من الوقت تعتقد أنه ضروري لإجراء محادثة الأداء الأولى؟ ثم تحدد الوقت اللازم للتنفيذ.
٦. كيف ستبدأ المحادثة؟ لاحظ أن البداية الودية ستساعد بشكل كبير في إيجاد حلول بناءة للقضايا المطروحة، ويكون ذلك من خلالثناء الموجز على الأداء العام للموظف أو عضو فريق العمل.
٧. كيف ستعالج القضية الحرجة؟ صف بإيجاز ما يجب تغييره أو القيام به من قبل الموظف أو عضو فريق العمل، ولماذا يحتاج الفريق إلى أدائك؟
٨. السماح لأعضاء الفريق بالتعليق على اعتراضاتك وإبداء وجهة نظرهم بشأنها، ثم العمل على دراسة شخصية الموظف أو عضو فريق العمل، وتحديد هل هو انطوائي أم اجتماعي أم مندفع؟ وهل يميل إلى إلقاء اللوم على الآخرين أو تقديم أعذار مطولة؟
٩. دعوة الموظفين أو أعضاء الفريق لتبصيرهم بخطة العمل ومدى الحاجة للتغيير أو التحسين، ومن ثم كتابة الدعوة لأعضاء الفريق متضمنة الغرض من المحادثة.
١٠. هل هناك أي أفكار أو خطط عمل يمكنك الاتفاق عليها بالفعل أثناء المحادثة؟ أم أن مسار العمل المقترح يحتاج إلى توضيح أعمق للموظفين؟
١١. ما نتيجة الاجتماع من وجهة نظرك؟ وكيف ستختتم المحادثة؟ هل عن طريق تحديد موعد لمحادثة متابعة، أو من خلال عقد اتفاقية ملزمة، أو عن طريق توثيق خطة العمل المقترحة؟ وفي النهاية توصل إلى اتفاق ملزم لجميع أطراف المحادثة ووثق محادثة الأداء واختتمها.
- يتضح من خلال استقراء خبرة جامعة بازل في تطبيق محادثات الأداء، أن هناك اهتمام ملحوظ من الجامعة بتطبيق محادثات الأداء؛ حيث حرصت الجامعة على إعداد دليل استرشادي لتنفيذ محادثات الأداء يستخدمه كافة المديرين والمشرفين على مستوى الجامعة.
- ثانياً: خبرة جامعة كولومبيا البريطانية** The University of British Columbia
- يتم تناول خبرة جامعة كولومبيا البريطانية في تطبيق محادثات الأداء من خلال التعريف بالجامعة، وإبراز واقع التطبيق في الجامعة ودواعيه والاعتبارات التي تُراعيها الجامعة عند التطبيق، وإجراءات تطبيقه على النحو التالي:

أ. تعريف بالجامعة:

هي جامعة كندية بحثية تأسست عام ١٩٠٨م، وتعتبر مركزاً عالمياً للتعليم والتعلم والبحث، وهي مصنفة ضمن أفضل (٢٠) جامعة على مستوى العالم، وتسعى دوماً لاحتضان الابتكارات من خلال تحويل الأفكار إلى أعمال (The University of British Columbia, 2021a)

ب. واقع تطبيق محدثات الأداء بالجامعة:

يتمثل واقع تطبيق محدثات الأداء بجامعة كولومبيا البريطانية في التالي:

ب/١. دواعي تطبيق محدثات الأداء بجامعة كولومبيا البريطانية:

تتركز دواعي تطبيق محدثات الأداء بجامعة كولومبيا البريطانية في التالي: (The University

of British Columbia, 2021b)

- تحديد توقعات الأداء وجوانب التطوير والتحسين المطلوبة.
- المراجعة الدورية والمنتظمة للأداء والتقدم في العمل مقابل الأهداف والتوقعات المتفق عليها.

• استكشاف الأخطاء وإصلاحها وبناء العلاقات.

• إتاحة فرصة للتفكير في الإنجازات والنتائج الفعلية مقابل النتائج المرجوة.

ب/٢. الاعتبارات التي تُراعيها جامعة كولومبيا البريطانية عند تطبيق محدثات الأداء:

تلتزم جامعة كولومبيا الوطنية بسياسات وإجراءات محدثات الأداء المطبقة بحكومة مقاطعة كولومبيا البريطانية، وتتمثل الاعتبارات التي تُراعيها جامعة كولومبيا البريطانية عند

تطبيق محدثات الأداء في التالي: (BC Public Service Agency, 2021)

- تهيئة المناخ التنظيمي الذي يُمكن الموظفين للازدهار والنمو المهني والوظيفي.
- اختيار الوقت المناسب لإجراء المحدثات مع الاتفاق المسبق على الغرض من المحدثات حتى يتمكن كل من أطرافها الاستعداد الجيد.
- الاتفاق على أهداف العمل الرئيسية والتأكد من أنها تتماشى مع الأهداف التنظيمية.
- الاستماع الجيد والفعال للموظفين أثناء إجراء المحدثات.
- البحث عن نقاط القوة في الموظفين والسعي لتطويرها، والنظر في الكفاءات والسلوكيات التي يجب إظهارها لدعم أهداف العمل.
- التعلم المشترك من خلال إتاحة الفرصة لاكتساب معلومات جديدة بين جميع أطراف المحدثات.

ج. إجراءات محادثات الأداء بجامعة كولومبيا البريطانية:

تمر محادثة الأداء في جامعة كولومبيا البريطانية بثلاثة إجراءات رئيسة، تتمثل في التالي: (The University of British Columbia, 2021b)

١. الاستعداد لمحادثة الأداء، حيث توفر الجامعة مجموعة من الأسئلة يسترشد بها الموظف في تعزيز أقصى استفادة من محادثة الأداء، ومن أمثلة هذه التساؤلات ما يلي:

- ما الذي يجعل من المحادثة ذات قيمة بالنسبة لك؟
- ما الملاحظات أو الأفكار التي تأمل في الحصول عليها؟
- ما أهم العناصر التي تود مشاركتها مع مديرك أثناء المحادثة؟
- ما جوانب أدائك وعملك التي تأمل في مناقشتها؟
- ما أكثر شيء تفتخر به من حيث إنجازاتك الفنية والشخصية؟
- ما التحديات التي كنت تواجهها؟، وكيف تديرها؟
- ما الموارد التي تحتاجها لتكون أكثر فعالية في دورك؟

٢. إجراء محادثة الأداء؛ وفقاً لنموذج المحادثة (COEC)، وهو اختصار للإجراءات التالية:

- **Connect** التواصل، والذي يؤكد على بناء الثقة والأمان؛ فالاتصال الجيد يُنمي السلامة النفسية وبناء علاقات عمل هادفة مع الحفاظ عليها.
- **Open** فتح المجال لإجراء محادثة أداء تسمح بالمشاركة في تحديد النتائج المرجوة، ومشاركة ملاحظات الأداء، ومشاركة الآمال والتوقعات المستقبلية.
- **Explore** الاستكشاف، ويتم فيها طرح جميع الأسئلة التي تم إعدادها قبل إجراء محادثة الأداء؛ بغرض استكشاف نقاط الضعف والتحديات التي تُعيق تحقيق أهداف العمل، وكذلك استكشاف نقاط القوة وتوجيه الدعم اللازم لتعزيزها.
- **Close** الإغلاق، حيث يتم تحديد خطة عمل جديدة تتضمن نقاط الأداء الرئيسية المطلوب تحقيقها، والتوقعات التالية وفرص التعلم المستمر وردود الفعل وأي دعم قد يحتاجه الموظف، وأوقات المتابعة.

٣. التعلم والتفكير من أجل تطوير الذات، حيث يستفيد الموظف من محادثة الأداء في اكتشاف ذاته، ومديره في العمل، ومعرفة الجوانب التي كانت تمثل له تحدياً أثناء إجراء المحادثة، وتوجيه قدراته لأداء الأعمال بشكل مختلف في المرحلة القادمة.

يتضح من خلال استقراء خبرة جامعة كولومبيا البريطانية أن محادثات الأداء تُعد جزءاً رصيناً من الثقافة التنظيمية للجامعة، فرضتها عليها حكومة المقاطعة التي تنتسب إليها الجامعة، وحرصت الجامعة على تفعيل إجراءات محادثات الأداء بطريقة تُكسبها التميز

والتفرد عمًا هو مطبق بباقي الجامعات الكندية من خلال بناء إطار واضح لإجراءات محادثات الأداء.

ثانياً: خبرة جامعة غرب كنتاكي Western Kentucky University

يتم تناول خبرة جامعة غرب كنتاكي في تطبيق محادثات الأداء من خلال التعريف بالجامعة، وإبراز واقع التطبيق في الجامعة ودواعيه والاعتبارات التي تُراعيها الجامعة عند التطبيق، وإجراءات تطبيقه على النحو التالي:

أ. تعريف بالجامعة:

ترجع الجذور التاريخية للجامعة إلى عام ١٨٧٦م إلا أن نشأتها الحقيقية كانت بوسط مدينة بولينج جرين بولاية كنتاكي الأمريكية عام ١٩٠٦م، ثم انتقلت إلى حرمها الجامعي على قمة تل يطل على وادي نهر بارين في ٤ فبراير عام ١٩١١م، وتقدم الجامعة أربعة وتسعين برنامجاً أكاديمياً بمرحلة البكالوريوس، وثمانية وأربعين برنامجاً بمرحلة الماجستير، وأربعة برامج بمرحلة الدكتوراه، وتُعد الجامعة طلابها من جميع الخلفيات الثقافية؛ ليكونوا قادة ومواطنين منتجين في المجتمع الدولي، كما توفر فرصاً للبحث وخدمة المجتمع والتعلم مدى الحياة لطلابها وأعضاء هيئة التدريس (Western Kentucky University, 2018).

ب. واقع تطبيق محادثات الأداء بالجامعة:

يتمثل واقع تطبيق محادثات الأداء بجامعة غرب كنتاكي في التالي:

ب/١. دواعي تطبيق محادثات الأداء بجامعة غرب كنتاكي:

تُعتبر محادثات الأداء أحد أهم أدوات برنامج تطوير الأداء الذي تركز عليه الجامعة في الآونة الأخيرة؛ حيث أصبح لزاماً على الموظفين والمشرفين الانخراط في محادثات تتعلق بالنجاحات والفرص المتعلقة بالأداء الوظيفي (Western Kentucky University, 2021).

ب/٢. الاعتبارات التي تُراعيها جامعة غرب كنتاكي عند تطبيق محادثات الأداء:

تتمثل أهم الاعتبارات التي تُراعيها جامعة غرب كنتاكي عند تطبيق محادثات الأداء في التالي: (Western Kentucky University, 2021).

- أن تركز المحادثات على الأهداف وخطط العمل للسنة المالية القادمة؛ بحيث تتماشى مع الخطة الإستراتيجية للوحدة أو القسم المعني ومع الخطة الإستراتيجية للجامعة بشكل عام.
- يجب على المشرفين تحديد مواعيد منتظمة لإجراء محادثات فردية مع موظفيهم.

- أن تركز المحادثات على تفعيل التعاون المشترك بين المشرف والموظف لضمان فهم مسؤوليات الوظيفة وأهداف الوحدة أو القسم.
 - توضيح أدوار كل موظف وفقاً لأهداف العمل في وحدته أو قسمه.
 - توضيح كيف يساهم نجاح العمل بالوحدة أو القسم في نجاح الجامعة بشكل عام، والعكس.
 - التحقق من التقارير المباشرة للأداء بشكل دوري لتقييم التقدم والتعديل حسب الحاجة.
 - يجب الاحتفاظ بالوثائق المرجعية للمحادثة ضمن سجلات الوحدة أو القسم.
- ج. إجراءات محادثات الأداء بجامعة غرب كنتاكي:

تتمثل الإجراءات التفصيلية لمحادثات الأداء بجامعة غرب كنتاكي في التالي:

1. أن يتعاون المشرف والموظف في التفكير حول مخطط العمل المستقبلي وفرص النمو المتاحة، وفهم مسؤوليات الوظيفة بوضوح، ولعل من أهم التساؤلات التي يطرحها المشرف على الموظف ما يلي: (Department of Human Resource, 2019a)

- ما أهم العناصر المحفزة لك على العمل؟
 - ما أهم مسؤوليات الوظيفة التي تشعر باستمتاع عند ممارستها والعكس؟
 - ما أهم أدوارك التي تشعر بأنها ذات صلة بتحقيق أهداف وحدتك أو قسمك؟
 - ما أكثر الإنجازات التي تفتخر بتحقيقها؟
 - ما الذي يمكنني فعله لمساعدتك على تحقيق أهدافك بشكل أفضل؟
 - هل هناك أشياء ترغب في تحقيقها ولا تشعر بالاستعداد للقيام بها؟
 - ما أهم ثلاثة أشياء تريد التركيز عليها لمساعدتك على النمو والتطور؟
 - هل هناك مهارة جديدة تود أن تتعلمها؟
 - هل تواجه عقبات في إنجاز مهام وظيفتك؟
2. أن يساعد المشرف الموظف على موازنة أهدافه الفردية مع أهداف الوحدة/القسم والجامعة؛ بما يساهم في تحقيق التقدم والنجاح والتحسين المستمر (Department of Human Resource, 2019b)
 3. أن يعمل المشرف على تحديد أهداف محددة للعمل على أن تكون قابلة للقياس والتحقق وملائمة ومقيدة بزمن محدد للتنفيذ.
 4. أن يحدد المشرف مجالات العمل التي يرغب في تحسينها.
 5. أن يحدد المهارات التي ينبغي إكسابها للموظف.
 6. وضع خطة تدريب مناسبة مبنية على احتياجات العمل والموظفين.

٧. الاستمرار في تقديم الدعم والمساندة للموظفين بشكل منتظم (Department of Human Resource, 2020)

يتضح من خلال استقراء خبرة جامعة غرب كنتاكي أن محادثات الأداء تُمثل أحد أهم الأدوات التي تستخدمها الجامعة في مراجعة أداء الموظفين وتطويرهم على كافة مستويات وهيكل الجامعة الإدارية.

وتتمثل أهم الدروس المستفادة من خبرة الجامعات الثلاثة في تطبيق محادثات الأداء على النحو التالي:

١. أن تكون محادثات الأداء جزءاً من الثقافة التنظيمية بالجامعة؛ بحيث يحرص المديرون والمشرفون على تنفيذها من ضمن أدوارهم الإشرافية.
٢. أن تحرص الجامعة على إعداد أدلة استرشادية لإجراءات تنفيذ محادثات الأداء، بحيث يستعين بها المديرون والمشرفون عند تنفيذهم لمحادثات الأداء بوحداتهم أو أقسامهم الإدارية.
٣. أن تعتمد الجامعة مدخل محادثات الأداء كأحد أدوات تقييم ومراجعة أداء للموظفين.

المحور الثالث: واقع محادثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة

الدراسات العليا جامعة الملك سعود

يتناول المحور الثالث واقع محادثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود من حيث: الهيكل التنظيمي لعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود، وتوصيف مهام مديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود، ثم الدراسة الميدانية لواقع محادثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الهيكل التنظيمي لعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود:

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود كما

يلي:



شكل رقم (٤). يوضح الهيكل التنظيمي لعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود

المصدر: عمادة الدراسات العليا. (١٤٤٠هـ). الهيكل التنظيمي لعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود حسب الكيانات الإدارية - ١٤٤٠هـ. جامعة الملك سعود. الرياض.

يتضح من الشكل السابق ما يلي:

١. تضم عمادة الدراسات العليا أربعة وكالات هي: (وكالة العمادة لشؤون القبول - وكالة العمادة للشؤون الأكاديمية - وكالة العمادة للتطوير والجودة - وكالة العمادة بفرع الطالبات) بالإضافة إلى إدارة العمادة، ويتبع الوكالات وإدارة العمادة عدد من الوحدات الإدارية عدا وكالة العمادة لفرع الطالبات يتبعها ثلاث مكاتب وإدارة مساندة. أما (وحدة العلاقات العامة والإعلام) فهي تتبع عميد الدراسات العليا مباشرة.
٢. يبلغ عدد الوحدات الإدارية بالعمادة (١٣) وحدة إدارية، تتمثل في التالي:
 - ثلاث وحدات إدارية تتبع وكالة العمادة لشؤون القبول، والتي تعني بالقبول والمنح الدراسية وإدارة البرامج التنفيذية والتعليم المستمر، وقد تم تجميد عمل وحدة البرامج التنفيذية والتعليم المستمر، وإسناد مهامها لوحدة البرامج والخطط الدراسية التابعة لوكيل العمادة للشؤون الأكاديمية.
 - أربع وحدات إدارية تتبع وكالة العمادة للشؤون الأكاديمية، والتي تعني بالشؤون الطلابية، وإدارة البرامج والخطط الدراسية، وشؤون الجداول والتسجيل، وإبرام الشراكات الأكاديمية والبحثية.

- ثلاث وحدات إدارية تتبع وكالة العمادة للتطوير والجودة، والتي تعني بشؤون التطوير والجودة، والخريجين، ومنظومة الإحصاء والمعلومات.
- وحدتان تتبع إدارة العمادة، والتي تعني بالشؤون الإدارية والمالية لكافة أنشطة العمادة.
- وحدة إدارية واحدة تتبع عميد الدراسات العليا مباشرة وهي وحدة العلاقات العامة والإعلام.

ثانياً: مهام مديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود:

ويُلخص الجدول التالي أهم مهام مديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود كما يلي:

جدول رقم (٢). يوضح مهام مديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود

م	الوحدة الإدارية	أهم مهام مدير الوحدة
١	القبول	يتولى إدارة شؤون القبول من خلال تطبيق اللوائح والأنظمة ذات الصلة، وتحديد مقترحات تطوير بوابة القبول الإلكتروني، والتأكد من تطبيق شروط القبول المعلنة لبرامج الدراسات العليا، وعرض ومتابعة الحالات الخاصة بالقبول على اللجنة الدائمة القبول بعمادة الدراسات العليا، وتقديم الدعم والإرشاد لطالبي الالتحاق ببرامج الدراسات العليا بالجامعة، وتنسيق إجراءات القبول مع الأقسام الأكاديمية، ونشر كل ما يتعلق بالقبول بالتنسيق مع وحدة الإحصاء والمعلومات.
٢	المنح الدراسية	يتولى إدارة شؤون المنح الدراسية من خلال إيضاح شروط المنح الدراسية ومتابعة إجراءات قبول طلاب المنح مع الجهات ذات العلاقة، وإعداد إشعارات قبول طلبة المنح، وتنسيق إجراءات طلبة المنح مع وزارة التعليم، وإنشاء قاعدة بيانات بطلاب المنح الدراسية غير السعوديين القدامى والجدد، والتواصل مع الخريجين من طلبة المنح.
٣	البرامج التنفيذية والتعليم المستمر	يتولى متابعة جميع البرامج التنفيذية والتعليم المستمر وإعداد تقرير فصلي عن أدائها، وتوجيه طلبة الدراسات العليا بالبرامج التنفيذية والتعليم المستمر وإرشادهم والمساعدة في حل مشكلاتهم الأكاديمية، والتأكد من توفر القاعات الدراسية المناسبة وتجهيزاتها، والتأكد من التزام وحضور أعضاء هيئة التدريس والطلاب في المواعيد المقررة للمحاضرات، والتنسيق مع لجان الإشراف على البرامج التنفيذية والتعليم المستمر بالكليات لعمل تقارير عن سير العملية التعليمية.
٤	الشؤون الطلابية	يتولى إدارة شؤون الطلاب والحركات الأكاديمية المختلفة لطلبة الدراسات العليا، وتحديد مسار طلبة الدراسات العليا في النظام الأكاديمي، وتدقيق إدخال خطة البحث على النظام الأكاديمي وحفظها، وإدخال اعتماد لجنة الحكم والمناقشة على الرسائل بالنظام الأكاديمي، وإدخال اعتماد إعادة تشكيل لجنة الحكم والمناقشة بالنظام

م	الوحدة الإدارية	أهم مهام مدير الوحدة
		الأكاديمي، وتدقيق النصاب الإشرافي لأعضاء هيئة التدريس، تفعيل بيانات المشرفين داخل النظام الأكاديمي.
٥	الجدول الدراسية	يتولى تدقيق المقررات المطروحة للتسجيل حسب الخطط الدراسية على النظام الأكاديمي بالتعاون مع وحدة البرامج الدراسية، وتدقيق الجداول الدراسية على النظام الأكاديمي، والتأكد من تناسب أعداد الطلبة مع عدد الشعب المطروحة.
٦	البرامج والخطط الدراسية	يتولى متابعة جميع برامج الدراسات العليا وإعداد تقرير فصلي عن أداؤها، والتنسيق مع الأقسام والكليات فيما يخص استحداث أو تعديل أو تطوير برامج الدراسات العليا، وتحديث الخطط الدراسية، والتأكد من جاهزيتها للعرض على اللجنة الدائمة للبرامج الدراسية، ورفع الخطط الدراسية للبرامج المستحدثة والمعدلة لعمادة القبول والتسجيل لإدخالها بالنظام الأكاديمي، وتدقيق الخطط الدراسية المستحدثة والمعدلة والمحدثة على النظام الأكاديمي.
٧	الشراكات الأكاديمية والبحثية	يتولى إقامة شراكات أكاديمية وبحثية وصناعية بالدراسات العليا وتبادل المعلومات والخبرات مع الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية وقطاعات المجتمع، والتواصل مع الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية للمشاركة في الإشراف على الرسائل العلمية لطلبة الدراسات العليا، والإشراف والمتابعة للاتفاقيات ومذكرات التفاهم وعقود الخدمات الموقعة مع الجامعات المحلية والعالمية وقطاعات المجتمع في مجال الشراكات الأكاديمية والبحثية والصناعية بالدراسات العليا.
٨	التطوير والجودة	يتولى تطبيق نظام إدارة الجودة، ومتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية للعمادة، وتوفير البرامج التدريبية لمنسوبي العمادة، والمشاركة في إجراء الدراسات التطويرية والتقويمية المطلوبة.
٩	الخريجين	يتولى الإعداد لتنظيم لقاء سنوي لطلبة الدراسات العليا من هم في المراحل النهائية لتوعيتهم بإجراءات التخرج، والتجهيز لقاعدة بيانات عناوين الرسائل وملخصاتها بالتعاون مع وحدة الإحصاء والمعلومات، والتواصل مع الخريجين الحاليين والقدامى عبر موقع العمادة الإلكتروني ووسائل الاتصال الأخرى، وفتح مجالات تعاون بين العمادة وخريجي الدراسات العليا لدعم برامج الدراسات العليا بالجامعة.
١٠	الإحصاء والمعلومات	يتولى المتابعة والإشراف على موقع العمادة الإلكتروني باللغة العربية والإنجليزية، وجميع الأنظمة الإلكترونية المطبقة بعمادة الدراسات العليا وحل مشكلاتها بالتنسيق مع عمادة التعاملات الإلكترونية، وصيانة الأجهزة والمعدات بعمادة الدراسات العليا وتحديثها، وإدارة صلاحيات الأنظمة الإلكترونية، وإعداد وتحديث أدلة الأنظمة الإلكترونية لعمادة الدراسات العليا، واستخراج وتحليل بيانات وإحصاءات الأنظمة الإلكترونية، وإنشاء منظومة الاتصال ووسائلها المختلفة وتحديثها دورياً.
١١	المالية	يتولى مسئولية تدقيق المكافآت والاستحقاقات، ومتابعة سداد السلف، وحساب العمادة البنكي، وإعداد الشيكات البنكية ليتم توقيعها من قبل العميد وأحد الوكلاء المكلفين

م	الوحدة الإدارية	أهم مهام مدير الوحدة
		بذلك، ومتابعة سداد الرسوم الدراسية لطلبة الدراسات العليا.
١٢	الشؤون الإدارية	يتولى العمل على تطبيق لوائح وأنظمة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية المعمول بها داخل الجامعة فيما يتعلق بالشؤون الإدارية، ومتابعة سجلات الحضور والغياب لمنسوبي العمادة من الإداريين والفنيين والباحثين، ورصد الغياب وحالات الانقطاع عن العمل، والإبلاغ عن مباشرة الموظفين بعد الإجازات، وتوزيع الموظفين حسب احتياج وحدات العمادة وما يتطلبه العمل، وإنهاء الإجراءات الإدارية المتعلقة بالمتعاقدين من منسوبي العمادة، والإشراف على توفير الخدمات الفنية والتقنية للاجتماعات التي يتم عقدها بالعمادة، والإشراف على أعمال الصيانة والترتيب والنظافة.
١٣	العلاقات العامة والإعلام	يتولى تعريف منسوبي العمادة بالفعاليات التي تعقد بالجامعة والعمادة، وتمثيل العمادة بالاشتراك في المعارض والفعاليات التي تعنى بالتعريف بالعمادة، والاشتراك في تنظيم جميع فعاليات العمادة، والتواصل مع الصحف المحلية ورسالة الجامعة لنشر أخبار العمادة ودعواتها، وتزويد العميد بالتقارير الصحفية عن أنشطة وإنجازات العمادة تمهيداً لعرضها في وسائل الإعلام، وإعداد النشرات الدورية المتعلقة بأنشطة العمادة.

المصدر: عمادة الدراسات العليا. (١٤٤٠هـ). دليل المهام التنظيمية والصلاحيات بعمادة الدراسات العليا، جامعة الملك سعود، الرياض.

وباستقراء الجدول السابق، ومن خلال تحليل مهام مديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا يتضح أنها اقتصرت على أداء المهام الروتينية المرتبطة بنشاط الوحدة الإدارية، ولم تتضمن أدوارهم الإشرافية على مهام متعلقة بمراجعة أداء منسوبيهم، وتقديم الدعم والإرشاد والتوجيه اللازم لهم، والعمل على تحسين أدائهم ومساعدتهم على تحقيق توقعات الأداء المطلوبة؛ بما يساهم في تحقيق أهداف العمادة، ومن ثم وجود غياب ملحوظ في تطبيق مدخل (محادثات الأداء) ضمن الأدوار الإشرافية لمديري الوحدات الإدارية بالعمادة.

ثالثاً: الدراسة الميدانية لواقع محادثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود ومناقشة نتائجها وتفسيرها.

يتناول هذا الجانب إجراءات الدراسة الميدانية من حيث: (تحديد هدف الاستبانة، وإعداد الصورة الأولية للاستبانة، وتحكيم الاستبانة، ووضع الصورة النهائية للاستبانة، وقياس صدق وثبات الاستبانة، ووصف عينة الدراسة، والمعالجة الإحصائية)، واختتم بنتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

١. إجراءات الدراسة الميدانية

تمثلت إجراءات الدراسة الميدانية في التالي:

أ. تحديد هدف الاستبانة

يتمثل الهدف من الاستبانة في التعرف على واقع محادثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود من وجهة نظر منسوبي الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود.

ب. إعداد الصورة الأولية للاستبانة

قام الباحث ببناء استبانة (مغلقة - مفتوحة) تضم محورين، الأول تناول واقع محادثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود، ويتألف من (١٩) مفردة مغلقة، والثاني عبارة عن سؤاليين مفتوحين هدفاً إلى توضيح المعوقات التي تحول دون تطبيق محادثات الأداء لمراجعة تقييم الأداء من وجهة نظر منسوبي العمادة، وتقديم مقترحات لتفعيل تطبيق محادثات الأداء في مراجعة تقييم الأداء من وجهة نظر منسوبي العمادة، كما رُوِيَ أيضاً أن تكون الاستبانة في صورة مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة).

وقد تم صياغة مفردات الاستبانة التي تدرج تحت كل محور من محوري الاستبانة في ضوء استقراء وتحليل الأدبيات التربوية التي تناولت محادثات الأداء، وكذلك تحليل نتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتحليل خبرات الجامعات العالمية في تطبيق محادثات الأداء.

ج. تحكيم الاستبانة

قام الباحث بعرض الصورة الأولية للاستبانة على المُحكِّمين، لاستطلاع آرائهم في: (مناسبة العبارات - وصياغتها - وما ينبغي حذفه أو إضافته أو تعديله من العبارات - وملاءمة درجة الاستبانة على العبارات)، وقد أسفرت آراء السادة المحكمين على ما يلي:

جدول (٣). يوضح آراء السادة المحكمين في الصورة الأولية للاستبانة

عدد الاستبانات	آراء السادة المحكمين في الصورة الأولية للاستبانة					
	الموزع	المسترد	حذف	تعديل	إضافة	مقترحات
١٣	٧	-	٨	-	تعديل صياغة العبارات الأولى والثانية والثالثة والعاشر والخامسة عشرة والسابعة عشرة والثامنة عشرة.	

د. الصورة النهائية للاستبانة

عُدَّت الاستبانة في ضوء آراء ومقترحات السادة المُحَكِّمِينَ وأصبحت الاستبانة في

صورتها النهائية.

هـ. صدق الاستبانة

تأكد الباحث من صدق الاستبانة من خلال التالي:

• صدق المحكمين:

قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها المبدئية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال التربية المقارنة والإدارة التعليمية وأصول التربية وعلم النفس؛ لتحديد مدى مناسبة العبارات لقياس واقع محادثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود، وتم إجراء التعديلات المقترحة للسادة المحكمين من تعديل في صياغة بعض العبارات، وأصبحت الاستبانة مكونة من (١٩) مفردة مغلقة، ويتبعها سؤاليين مفتوحين.

• الاتساق الداخلي:

يعد صدق المحكمين من أنواع الصدق السطحي أو الظاهري؛ لذلك قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من منسوبي الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود بلغ عددها (ن = ٣٠) وذلك لحساب صدق العبارات عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة فكانت معاملات الارتباط كما هو موضح بجدول رقم (٤):

جدول (٤). يوضح قيم معاملات اتساق عبارات الاستبانة

رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط
١	**٠.٧٧٨	٨	*٠.٥٣٣	١٥	*٠.٥٧٦
٢	**٠.٧٠١	٩	**٠.٧٧٩	١٦	**٠.٧٢٤
٣	**٠.٦٣٣	١٠	**٠.٧٦٤	١٧	**٠.٦٢٨
٤	**٠.٨٣٨	١١	*٠.٥٨٣	١٨	**٠.٦٩٣
٥	**٠.٨٥٠	١٢	**٠.٧٦٣	١٩	**٠.٨٣٦
٦	**٠.٨٩٦	١٣	**٠.٨٢١		
٧	**٠.٨٦٠	١٤	**٠.٨٠٦		

(**) دال عند مستوى ٠.٠١

(*) دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، والبعض الآخر دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) أي أنه يوجد اتساق ما بين العبارات والدرجة الكلية؛ مما يشير إلى أن العبارات على درجة مناسبة من الاتساق.

و. ثبات الاستبانة

تأكد الباحث من ثبات الاستبانة من خلال التالي:

• طريقة معامل ألفا لكرونباخ:

استخدم الباحث لحساب ثبات الاستبانة معامل ألفا لكرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient في حالة حذف درجة العبارة من الدرجة الكلية للاستبانة فبلغت قيمة معامل ألفا العام للاستبانة ككل (٠,٨٧٥) كما تم حساب معامل ثبات كل عبارة فكانت قيم معاملات ثبات العبارات كما هو بجدول (٥):

جدول (٥). يوضح قيم معاملات ألفا لعبارات الاستبانة

رقم العبارة	قيمة معامل ألفا	رقم العبارة	قيمة معامل ألفا	رقم العبارة	قيمة معامل ألفا
١	٠.٨٢٥	٨	٠.٨٥٣	١٥	٠.٨٠٣
٢	٠.٨٠١	٩	٠.٨٤٣	١٦	٠.٨٥٥
٣	٠.٨٥٣	١٠	٠.٨٥١	١٧	٠.٨٥٣
٤	٠.٨٥٤	١١	٠.٨٤٦	١٨	٠.٨٣٤
٥	٠.٨٣٧	١٢	٠.٨٤٨	١٩	٠.٨٤٩
٦	٠.٨٠٨	١٣	٠.٨٥٢		
٧	٠.٨٤٠	١٤	٠.٨٥١		

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ثبات العبارات أقل من معامل ثبات الاستبانة ككل مما يشير إلى أن العبارات على درجة مناسبة من الثبات.

• طريقة التجزئة النصفية:

للتحقق من ثبات الاستبانة ككل تم استخدام طريقة التجزئة النصفية Split half وبلغت قيمة معامل الارتباط بين نصفي الاستبانة (٠,٦٣٥) وبعد تصحيح أثر التجزئة بمعادلة جيتمان Guttman بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل (٠,٨٦٠)، وعليه تكون الاستبانة على درجة مناسبة من الثبات.

ومن إجراءات الصدق والثبات السابقة أصبحت الاستبانة مكونة من (١٩) عبارة لقياس واقع محادثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود، والاستبانة بهذه الصورة النهائية صالحة للتطبيق على عينة البحث الأساسية.

ز. وصف عينة الدراسة الميدانية:

وقد اختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، وقد بلغ إجمالي عدد أفراد عينة الدراسة الميدانية (٧٢) موظفاً وموظفة بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود.

ح. المعالجة الإحصائية

تهدف عملية التحليل الإحصائي للنتائج إلى التعرف على درجة الاتفاق التي حصلت عليها كل عبارة من العبارات في محوري الاستبانة، وتم تقدير الأوزان الرقمية لدرجة الموافقة لكل بند من عبارات الاستبانة كما يأتي:

- حساب المتوسط الوزني لكل عبارة: من خلال القانون التالي (عبد السلام، ٢٠٠٣م، ٤٢):

$$م = \frac{مج (ت \times د)}{ن}$$

حيث الرمز مج (ت × د) يعني جمع حواصل ضرب التكرارات في الدرجة الوزنية لكل عبارة (خمس درجات لـ "موافق بشدة"، أربع درجات لـ "موافق"، ثلاث درجات لـ "محايد"، درجتان لـ "غير موافق"، ودرجة واحدة لـ "غير موافق بشدة")، وذلك لكل عبارة، والرمز (ن) عدد أفراد العينة.

- حساب نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة: بقسمة المتوسط الوزني للعبارة على الدرجة المثلى للإجابة، وهي خمس درجات.

- تقدير نسبة متوسط درجة الاستجابة لعبارات الاستبانة: باستخدام المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{الدرجة الوزنية لأعلى درجة موافقة} - \text{الدرجة الوزنية لأقل درجة موافقة}}{\text{عدد الاختيارات}} = \text{نسبة متوسط درجة الاستجابة}$$

متوسط شدة الاستجابة = ٠,٨٠

- حساب الخطأ المعياري لنسبة متوسط درجة الاستجابة: باستخدام القانون الآتي (حطب، صادق، ١٩٩١م):

$$خ م = \frac{أ \times ب}{ن}$$

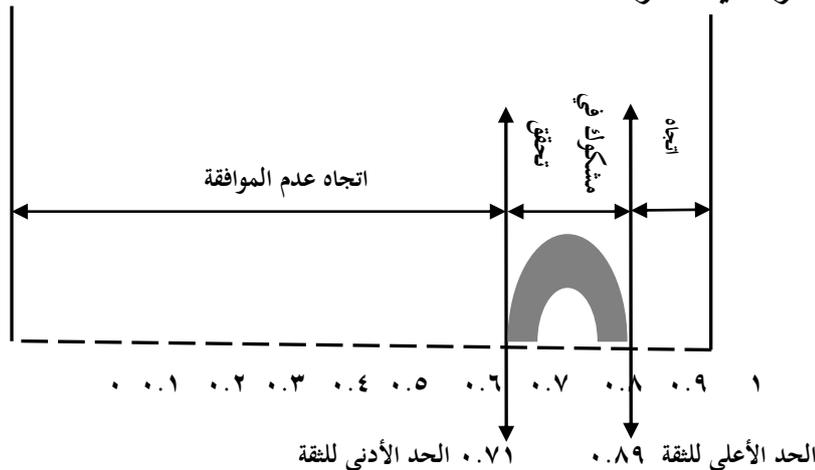
حيث الرمز (أ) يعني نسبة متوسط درجة الاستجابة، والرمز (ب) يعني (١ - أ)، وذلك لأن (أ + ب = ١)، والرمز (ن) يعني عدد أفراد العينة وهي (٧٢)، وبتطبيق المعادلة نحصل على قيمة الخطأ المعياري، وتساوي (٠,٠٤٧).

– تعيين حدي الثقة لنسبة متوسط الاستجابة: من القانون التالي:

❖ حدي الثقة لنسبة متوسط الاستجابة = متوسط شدة الاستجابة \pm (الخطأ المعياري $\times 1,96$) عند درجة ثقة (0,95) وشك (0,05)، وهذا ما يحدث دائماً في العلوم الاجتماعية (السيد، 1979م)، ويتم تطبيق القانون على النحو الآتي:

$$\text{❖ } (0,71, 0,89) = 0,092 \pm 0,80 = (1,96 \times 0,047) \pm 0,80 =$$

❖ ∴ حدي الثقة = (0,71 ، 0,89)، والشكل رقم (5) يبين اتجاه الحكم على عبارات الاستبانة لدى أفراد عينة الدراسة.



شكل رقم (5) يوضح اتجاه الحكم على عبارات الاستبانة لدى أفراد عينة الدراسة

راعت الدراسة إذا زادت نسبة متوسط استجابة أفراد العينة عن الحد الأقصى للثقة، تعتبر الدراسة أن هناك اتفاقاً على الموافقة على العبارة من وجهة نظر أفراد العينة، وإذا نقصت نسبة متوسط استجابة أفراد العينة عن الحد الأدنى للثقة، تعتبر الدراسة أن هناك اتفاقاً على عدم الموافقة على العبارة من وجهة نظر أفراد العينة، أما إذا انحصرت نسبة متوسط استجابة أفراد العينة بين الحدين الأعلى والأدنى للثقة، تعتبر الدراسة أن هناك اتجاهاً بعدم وضوح الموافقة بين أفراد العينة حول أهمية العبارة.

ط. نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

فيما يلي عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها على النحو الآتي:

– واقع محدثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود، ويوضح جدول (6) استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع محدثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود.

جدول (٦). يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع محادثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود

م	العبارة	الاستجابات										الترتيب		
		موافق بشدة		موافق		إلى حد ما		موافق		موافق بشدة				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
١	يعقد مدير الوحدة جلسات نقاشية منتظمة؛ لتقديم التغذية الراجعة حول أدائكم في العمل.	١٨	٢٥	١١	١٥.٣	٣	٤.٢	٨	١١.١	٣٢	٤٤.٤	٠.٥٣	غير موافق	١٥
٢	يعقد مدير الوحدة جلسات نقاشية فورية في حال ظهور مشكلات طارئة في العمل.	٢١	٢٩.٢	١١	١٥.٣	٣	٤.٢	٣	٤.٢	٣٤	٤٦.٢	٠.٥٥	غير موافق	٦
٣	يختار مدير الوحدة الأوقات المناسبة لعقد الجلسات النقاشية.	١٦	٢٢.٢	١٥	٢٠.٨	٢	٢.٨	٥	٦.٩	٣٤	٤٦.٢	٠.٥٣	غير موافق	١٥ م
٤	يُعرفكم مدير	١٧	٢٣.٦	١٢	١٦.٧	٣	٤.٢	١٥	٢٠.٨	٢٥	٣٤.٧	٠.٥٥	غير موافق	٦ م

الترتيب	اتجاه الحكم على العبارة	متوسط الاستجابة	الاستجابات										العبارة	م	
			غير موافق بشدة		غير موافق		إلى حد ما		موافق		موافق بشدة				
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
														الوحدة بأهداف الجلسة النقاشية والغرض منها قبل الاجتماع.	
٦ م	غير موافق	٠.٥٥	٤١.٧	٣٠	١١.١	٨	٥.٦	٤	١٥.٣	١١	٢٦.٤	١٩	يحرص مدير الوحدة على وصف سلوكيات الأداء الحقيقية مع تجنب الشائعات.	٥	
٣	غير موافق	٠.٥٦	٤١.٧	٣٠	١٢.٥	٩	١.٤	١	١٥.٣	١١	٢٩.٢	٢١	يُطلعكم مدير الوحدة على الملاحظات والتعليقات الخاصة بالأداء بصورة مباشرة	٦	
٦ م	غير موافق	٠.٥٥	٤٣.١	٣١	١١.١	٨	٤.٢	٣	١٢.٥	٩	٢٩.٢	٢١	يُنَاقش مدير الوحدة السلوك	٧	

م	العبارة	الاستجابات										الترتيب		
		موافق بشدة		موافق		إلى حد ما		غير موافق بشدة		متوسط الاستجابة	اتجاه الحكم على العبارة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
	الإداري المرغوب تصحيحه وتحسينه.													
٨	يشرح مدير الوحدة كيفية تأثير السلوك السلبي للموظف على أداء العمل.	١٦	٢٢.٢	١٣	١٨.١	١	١.٤	١١	١٥.٣	٣١	٤٣.١	٠.٥٢	غير موافق	١٨
٩	يطلعكم مدير الوحدة على السلوك المتوقع ومعايير قبوله.	٢٠	٢٧.٨	١٢	١٦.٧	١	١.٤	١٠	١٣.٩	٢٩	٤٠.٣	٠.٥٦	غير موافق	٣ م
١٠	يستمتع مدير الوحدة جيداً لمشكلاتكم في أداء العمل.	٢١	٢٩.٢	١٠	١٣.٩	٣	٤.٢	٧	٩.٧	٣١	٤٣.١	٠.٥٥	غير موافق	٦ م
١١	يمنحكم مدير الوحدة	٢٠	٢٧.٨	١٢	١٦.٧	٢	٢.٨	١٠	١٣.٩	٢٨	٣٨.٩	٠.٥٦	غير موافق	٣ م

م	العبارة	الاستجابات										الترتيب	
		موافق بشدة		موافق		إلى حد ما		موافق		غير موافق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
	الفرصة الكافية لتقديم العلاج المناسب للأداء السلبي.												
١٢	يحرص مدير الوحدة على الاستماع لمقترحاتكم التطويرية المستقبلية.	٢١	٢٩.٢	٩	١٢.٥	٤	٥.٦	٨	١١.١	٣٠	٤١.٧	٠.٥٥	م ٦
١٣	يقدم مدير الوحدة الدعم والتوجيه اللازم لتحسين الأداء وتطويره.	١٩	٢١.٤	١١	١٥.٣	٤	٥.٦	٧	٩.٧	٣١	٤٣.١	٠.٥٤	م ١٣
١٤	يوضح مدير الوحدة عواقب الاستمرار في الأداء السيئ	١٦	٢٢.٢	١٣	١٨.١	٥	٦.٩	١٠	١٣.٩	٢٨	٣٨.٩	٠.٥٤	م ١٣

م	العبارة	الاستجابات										الترتيب	
		موافق بشدة		موافق		إلى حد ما		موافق		غير موافق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
	والعقوبات والجزاءات.												
١٥	يُقدر مدير الوحدة خلال الجلسات النقاشية الجهد المبذول في العمل.	٠.٥٧	٣٨.٩	٢٨	١٢.٥	٩	٢.٨	٢	١٥.٣	١١	٣٠.٦	٢٢	٢
١٦	يُعبر مدير الوحدة خلال اجتماعه معكم عن ثقته في إمكاناتكم وقدراتكم في الارتقاء بجودة العمل وتحقيق الأهداف المرجوة.	٠.٥٨	٣٦.١	٢٦	١٥.٣	١١	١.٤	١	١٨.١	١٣	٢٩.٢	٢١	١
١٥ م	يُناقش مدير الوحدة التطوير الشخصي والمهني	٠.٥٣	١٤.٧	٣٠	١٣.٩	١٠	٤.٢	٣	١٨.١	١٣	٢٢.٢	١٦	١٥ م

الترتيب	اتجاه الحكم على العبارة	متوسط الاستجابة	الاستجابات										العبارة	م	
			غير موافق بشدة		غير موافق		إلى حد ما		موافق		موافق بشدة				
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
														للموظفين خلال الجلسات النقاشية.	
م ٦	غير موافق	٠.٥٥	٣٨.٩	٢٨	١٦.٧	١٢	١.٤	١	١٨.١	١٣	٢٥	١٨	يسعى مدير الوحدة للتعرف على المهارات أو المعارف التي يمكن تطويرها لتحقيق أهداف العمل بنجاح.	١٨	
م ١٨	غير موافق	٠.٥٢	٤١.٧	٣٠	١٥.٣	١١	٥.٦	٤	١٥.٣	١١	٢٢.٢	١٦	يُحدد مدير الوحدة بالتنسيق مع الموظفين مواعيد الاجتماعات النقاشية القادمة لمتابعة الأداء.	١٩	

ويتضح من الجدول السابق ما يأتي:

• أن اتجاه حكم عينة الدراسة على عبارات المحور هي (عدم الموافقة)؛ إذ تراوحت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (٠,٥٨ و ٠,٥٢)، وفيما يلي تفسير للنتائج مرتبة حسب نسبة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة:

جاءت في المرتبة الأولى العبارة السادسة عشرة بنسبة متوسط استجابة (٠,٥٨)؛ إذ يؤثر عزوف مديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا عن إيصال رسالة الثقة في قدرات وإمكانات منسوبيهم بفقدانهم الدافعية على العمل وسيادة حالة من عدم الرضا الوظيفي وانعدام المبادرة في تحسين وتطوير الأداء.

وتوصي الدراسة في هذا الصدد بأن يحرص مديرو الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود على توصيف قدرات وإمكانات منسوبي وحداتهم بكل دقة، وحصر الفئات المتميزة منهم، ومنحهم كامل الثقة في قدرتهم على تجويد العمل والارتقاء به لأعلى مستويات الأداء المنشودة، ويتفق ذلك مع ما أوضحتها دراسة (Harris.Z & Waters.A,2015).

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة الخامسة عشرة بنسبة متوسط استجابة (٠,٥٧)؛ معززة للعبارة (السادسة عشرة) حيث أكدت على ضعف التعزيز الإيجابي الذي يقدمه مديرو الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود لمنسوبيهم.

وتوصي الدراسة في هذا الصدد بأن يعمل مديرو الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود على تقديم كامل التقدير والتعزيز الإيجابي للعناصر المتميزة؛ مما يثير التنافسية المحمودة بين الكافة؛ لشعورهم بأن الجهود المبذولة تكون محل تقدير وعناية من الإدارة، ويتفق ذلك مع ما أكدت عليه دراسة (Horowitz, B.,2021).

بينما جاءت العبارات (السادسة، والتاسعة، والحادية عشرة) في المرتبة الثالثة بنسبة متوسط استجابة (٠,٥٦)؛ إذ تؤكد على أن هناك قصوراً في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا في تعريف منسوبيهم بمعدلات الأداء المطلوب تحقيقها ومعايير قبولها، وكذلك تبصيرهم بالملاحظات والتعليقات المتعلقة بأدائهم في العمل سواء بالإيجاب أو السلب، وقلة إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تقديم المقترحات والحلول اللازمة لمواجهة مشكلات الأداء.

وتوصي الدراسة في هذا الصدد أن يعتني مديرو الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا على توصيف المهام وتحديد مستويات قبولها وتعريف منسوبي وحداتهم بها، والعمل المستمر على متابعة أدائهم وتسجيل الملاحظات والتعليقات المتعلقة بالأداء والتواصل الدائم معهم، وتزويدهم بالملاحظات والتعليقات المتعلقة بأدائهم، ومشاركتهم في وضع الخطط العلاجية لمواجهة مشكلات الأداء في العمل،

ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسات كل من (Trebble, T.M., Cruickshank, L., Hockey, Alhassan, A., & Holi), (P.M., Heyworth, N., Powell, T., & Clarke, N., 2013 Trinity Health, (Ogundiyun B. ,2013), (Melena. S,2015), (Ali, H. I. ,2019 (2021).

كما جاءت العبارات (الثانية، والرابعة، والخامسة، والسابعة، والعاشر، والثانية عشرة، والثامنة عشرة) في المرتبة السادسة بنسبة متوسط استجابة (٠,٥٥)، موضحة أن مديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا ليس لديهم معرفة بالإجراءات الأساسية التي ينطوي عليها فعالية تطبيق (محادثة الأداء)؛ مما يشير إلى أن هناك ضعفاً ملحوظاً في عمليات مراجعة الأداء لمنسوبي الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود، وغياب إجراءات محدثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بالعمادة.

وتوصي الدراسة في هذا الصدد أن يتم توفير البرامج التدريبية لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود حول كيفية تنفيذ محدثات الأداء في مراجعة أداء العمل؛ بما يزيد من فعالية أدوارهم الإشرافية، وقد تناولت هذه الإجراءات العديد من الدراسات مثل دراسة (Ogundiyun B. ,2013).

وقد جاءت العبارتان (الثالثة عشرة، والرابعة عشرة) في المرتبة الثالثة عشرة بنسبة متوسط استجابة (٠,٥٤)، مؤكدين على وجود قصور في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود وخاصة فيما ينطوي عنه دورهم في تقديم الدعم والتوجيه اللازم لتحسين وتطوير أداء منسوبيهم، وتبصيرهم بأن استمرارية ضعف الأداء تُعرضهم للعقوبات والجزاءات التي تؤثر على مسيرتهم المهنية.

وتوصي الدراسة في هذا الصدد أن يضع مديرو الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود عمليات التوجيه والإرشاد والدعم نصب أعينهم كونها إحدى أهم أدوارهم الإشرافية، وإذ يعبر نجاحهم في هذا الجانب عن تنفيذهم إحدى أهم إجراءات استخدام (محدثات الأداء) في مراجعة أداء منسوبيهم، وهذا ما أكدت عليه دراسة (Lew C., 2019).

بينما جاءت العبارات (الأولى، والثالثة، والسابعة عشرة) في المرتبة الخامسة عشرة بنسبة متوسط استجابة (٠,٥٣)، معبرة عن قلة اللقاءات التي يعقدها مديرو الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود مع منسوبيهم؛ لمراجعة أدائهم وفق مؤشرات الأداء المنشودة، وكذلك قلة حرصهم في التعرف على احتياجات منسوبيهم المهنية والتطويرية؛ اللازمة لتلبية متطلبات العمل والارتقاء به.

وتوصي الدراسة في هذا الصدد أن يلتقي مديرو الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا مع منسوبيهم في الأوقات المناسبة لظروفهم إن أمكن لمراجعة معدلات الأداء، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير

عن احتياجاتهم المهنية والتطويرية، ومساعدتهم على تلبيتها وتحقيقها على الوجه الأمثل، ويتفق ذلك مع دراسة (Zamri, N.F.N., Abdul-Majid, A. H., Meddour, H. & Jamaluddin, (N.A., 2021)، ودراسة (Leading Effectively staff, 2020).

وختامًا، جاءت العبارتان (الثامنة، والتاسعة عشرة) في المرتبة الثامنة عشرة بنسبة متوسط استجابة (٥٢، ٠)، مؤكدة على ضعف تواصل مديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود مع منسوبيهم، والانعزال عنهم، واتساع هوة التفاعل والتفاهم بينهم؛ بما يؤثر سلبيًا على جودة المناخ الإداري وفعالية الثقافة التنظيمية. وتوصي الدراسة في هذا الصدد أن يحدد مديرو الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا بالتنسيق مع منسوبيهم أوقات الجلسات النقاشية الدورية القادمة، والعمل على جدولتها بصورة معلنة للجميع؛ بهدف ضمان استمرارية التواصل والتفاهم بينهم، ومتابعة سير العمل بصورة منتظمة، والتأكد من مدى تحقيقهم للأهداف الموضوعية، وتعريفهم بسلوكيات الأداء السلبية التي أثرت على خفض معدلات الإنتاجية وانحراف الأداء عن المسارات المحددة له، وكذلك الإنجازات المحققة في العمل، وتقديم الثناء والتقدير لهم على ذلك، ويتفق ذلك مع ما طرحته دراسة (Trinity Health, 2021).

ويوضح جدول (٧) إجابات عينة أفراد الدراسة على السؤال المفتوح الخاص بتوضيح المعوقات التي تحول دون تطبيق محادثات الأداء لمراجعة تقييم الأداء على النحو التالي:

جدول (٧). يوضح إجابات عينة أفراد الدراسة على السؤال المفتوح الخاص بتوضيح المعوقات

التي تحول دون تطبيق محادثات الأداء لمراجعة تقييم الأداء

م	إجابات عينة أفراد الدراسة	التكرارات	النسبة المئوية	الترتيب
١	التسلط وحب السيطرة وعدم الرغبة في التعاون.	٧	٩.٧٢	٣
٢	ضعف طرق التواصل والتفاهم بين المدير والموظف.	٩	١٢.٥٠	٢
٣	ضعف العلاقات الإنسانية والاجتماعية سواء بين المدير والموظفين أو الموظفين مع بعضهم البعض.	٢	٢.٧٨	١١
٤	مجاملة بعض الموظفين على حساب الآخرين.	٦	٨.٣٣	٥
٥	التفرقة وضعف الموضوعية في التعامل مع الموظفين في حال اختلاف وجهات النظر والرؤى في العمل.	٣	٤.١٧	١٠
٦	مركزية العمل في الوحدة وفرض النظريات والعمل بموجبها.	٤	٥.٥٦	٩
٧	التركيز على سلبيات الأداء وتجاهل الأداء الإيجابي.	٧	٩.٧٢	٣ م
٨	قلة المناقشة واحترام وجهات نظر الآخرين.	١٠	١٣.٨٩	١

م	إجابات عينة أفراد الدراسة	التكرارات	النسبة المئوية	الترتيب
٩	غموض أهداف العمل.	٦	٨.٣٣	٥ م
١٠	عدم مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين.	١	١.٣٩	١٢
١١	قلة العدالة بين الموظفين، فعلى سبيل المثال لا يوجد فرق بين الموظف المجتهد وغير المجتهد، حيث يتلقى الموظف المجتهد أعباء إضافية دون حوافز أو مكافآت بل يستمر الضغط عليه في العمل.	٥	٦.٩٤	٨
١٢	غموض الأهداف المتعلقة بتقييم الأداء الوظيفي.	٦	٨.٣٣	٥ م
١٣	لا توجد إجابات على السؤال	٦	٨.٣٣	-

يتضح من استقراء الجدول السابق أن أهم المعوقات التي حالت دون تطبيق محادثات الأداء في مراجعة تقييم أداء منسوبي عماد الدراسات العليا جامعة الملك سعود، قد تركزت في قلة المناقشة واحترام وجهات نظر الآخرين، وضعف طرق التواصل والتفاهم بين المدير والموظفين مع وجود درجة كبيرة من التسلط وحب السيطرة وعدم الرغبة في التعاون، والتركيز على سلبيات الأداء وتجاهل الأداء الإيجابي، ومجاملة بعض الموظفين على حساب الآخرين، فضلاً عن غموض أهداف العمل، والأهداف المتعلقة بتقييم الأداء الوظيفي؛ حيث بلغت نسبتها (٧٠%) من إجمالي إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال المفتوح.

وتشكل هذه المعوقات أهم العناصر التي يُراعى معالجتها لنجاح تطبيق مدخل (محادثات الأداء)، وإذ يُعبر غيابها عن وجود قصور في استخدام مدخل (محادثات الأداء) بالدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود.

ويوضح جدول (٨) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المفتوح الخاص بتقديم مقترحات لتفعيل تطبيق محادثات الأداء في مراجعة تقييم الأداء على النحو التالي:

جدول (٨). يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المفتوح الخاص بتقديم مقترحات لتفعيل

تطبيق محادثات الأداء في مراجعة تقييم الأداء

م	إجابات عينة أفراد الدراسة	التكرارات	النسبة المئوية	الترتيب
١	تفعيل دور Life Coaching في تحفيز أفكار موظفي العمادة وإلهامهم لتعظيم قدراتهم مما يساعدهم على مواجهة تحديات العمل بالعمادة	١	١.٣٩	١١
٢	تثقيف مديري الوحدات الإدارية بكيفية تطبيق مدخل محادثات الأداء في مراجعة أداء الموظفين.	٢٢	٣٠.٥٦	١
٣	تعريف الموظف بحقوقه وواجباته.	١	١.٣٩	١١ م

م	إجابات عينة أفراد الدراسة	التكرارات	النسبة المئوية	الترتيب
٤	اعتماد جدول زمني ثابت ومحدد ومتفق عليه بين المدير والموظف لمناقشة الأداء.	١	١.٣٩	١١ م
٥	أن يكون المدير على تواصل مع موظفيه يوجههم ويرشدهم على تطوير الأداء.	٨	١١.١١	٢
٦	تحفيز الموظفين بأسلوب مهذب؛ مما يزيد دافعيتهم على الإنتاجية وتحقيق الهدف المأمول.	٧	٩.٧٢	٣
٧	تنفيذ استطلاعات رأي دورية عن الرضا الوظيفي وإيصال نتائجها للإدارة العليا.	٢	٢.٧٨	٧
٨	استخدام محادثات الأداء في كافة مراحل العملية الإدارية بداية من التخطيط وتحديد أهداف العمل ثم تحديد المهام وتوزيعها، وخلال مرحلة متابعة تحقيق الأهداف وتقديم التغذية الراجعة.	١	١.٣٩	١١ م
٩	إبداء الملاحظات على الأداء الذي يحتاج الموظف تحسينه وتطويره.	٧	٩.٧٢	٣ م
١٠	المصداقية والشفافية والوضوح في العمل.	٢	٢.٧٨	٧ م
١١	العمل بروح الفريق.	١	١.٣٩	١١ م
١٢	تدعيم العلاقات الإنسانية في العمل.	٢	٢.٧٨	٧ م
١٣	أن يكون تقييم الأداء على أساس العمل والإنتاجية دون أي اعتبارات أخرى ذاتية وشخصية.	٣	٤.١٧	٦
١٤	مناقشة الموظفين بصورة مستمرة في مهام العمل.	٦	٨.٣٣	٥
١٥	منح الموظف الفرصة الكاملة لتحمل المسؤولية.	٢	٢.٧٨	٧ م
١٦	لا توجد إجابات على السؤال.	٦	٨.٣٣	-

يتضح من الجدول السابق مدى وعي منسوبي عمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود بأهمية تفعيل استخدام مدخل (محادثات الأداء) في الدور الإشرافي لمدير الوحدات الإدارية بالعمادة؛ حيث تركزت مقترحاتهم في ضرورة تثقيف مديري الوحدات الإدارية بكيفية تطبيق مدخل محادثات الأداء في مراجعة أداء الموظفين، وأن يكون المدير على تواصل دائم مع موظفيه يوجههم ويرشدهم ويحثهم على تطوير الأداء؛ فضلاً عن قيامه بتحفيزهم المستمر، ومناقشتهم وتقديم الملاحظات اللازمة لهم حول الأداء، ويركز على أن يكون تقييم الأداء مبني على أساس الإنتاجية في العمل والكفاءة في تحقيق الأهداف المنشودة.

المحور الرابع: السيناريوهات البديلة لتفعيل تطبيق محادثات الأداء في الدور الإشرافي

لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود

تقترح السيناريوهات البديلة وضغاً مستقبلياً لتفعيل تطبيق محادثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود منطلقاً من وضع راهن وصولاً إلى عدة رؤى استشرافية محتملة للمستقبل، وقد تم بناء السيناريوهات البديلة اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية التي تعكس الوضعية الراهنة لواقع محادثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود، وكذلك الاستفادة من خبرات الجامعات العالمية في تطبيق مدخل محادثات الأداء، وتهدف السيناريوهات البديلة إلى تقديم تنبؤات شرطية احتمالية بالأحداث المستقبلية؛ وفقاً للوضع المعرفي لمحادثات الأداء بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود.

وقد عُرضت السيناريوهات البديلة على قيادات ومستشاري عمادة الدراسات العليا؛ للإفادة بمبرئياتهم وتوجيهاتهم بشأنها، وقد رُوِيَ التركيز في اختيار السادة المحكمين للسيناريوهات البديلة أن يكونوا من ذي الخبرة بمجال عمل عمادة الدراسات العليا والأكثر معرفة بالمهام الإدارية لمديري الوحدات الإدارية بالعمادة، وتتمثل السيناريوهات البديلة فيما يلي:

أولاً: السيناريو المرجعي (المدرسة الجليدية)

يفترض السيناريو المرجعي استمرار الوضع الحالي المُتمَثِّل في غياب (محادثات الأداء) في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود؛ بحيث يكون امتداداً للوضع الراهن دون تحسين أو تطوير. منطلقات السيناريو المرجعي:

- قلة معرفة مديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا بإجراءات محادثات الأداء، وكيفية تنفيذها، واختيار الأوقات المناسبة للتطبيق.
- قلة الجلسات النقاشية التي يعقدها مديرو الوحدات الإدارية مع منسوبيهم؛ لتقديم التغذية الراجعة لهم حول أدائهم في العمل، أو معالجة مشكلات العمل الطارئة.
- قلة حرص مديري الوحدات الإدارية على وصف السلوكيات الحقيقية لمنسوبي وحداتهم والسلوكيات المطلوب تصحيحها وتحسينها، والعزوف عن تزويد الموظفين بالملاحظات المتعلقة بأدائهم فيما يطلق عليه (الهروب من المواجهة).
- ضعف تعريف الموظفين بمعايير السلوك المنشود، ومدى تأثير السلوك السلبي على العمل، وعواقب الاستمرار في الأداء السيئ والعقوبات والجزاء المترتبة عليه.

- ضعف الفرص الممنوحة للموظفين؛ لاقتراح الحلول المناسبة لمشكلات العمل وعلاج الأداء السلبي.
- قلة اهتمام مديري الوحدات بتقديم الدعم والتوجيه اللازم لتحسين الأداء وتطويره، وتقديم التعزيز للجهود المبذولة في العمل.
- ضعف الاهتمام بتحديد المهارات والمعارف التي يمكن تطويرها لتحقيق أهداف العمل بنجاح، والتطوير الشخصي والمهني للموظفين.
- التداعيات المحتملة للسيناريو المرجعي:
 - روتينية تسيير أعمال الوحدات الإدارية دون تطوير أو ابتكار.
 - تقليدية عملية تقييم الأداء لمنسوبي الوحدات الإدارية، والالتزام بتنفيذه كأحد المتطلبات الإدارية السنوية المطلوب تحقيقها.
 - انخفاض الدافعية والتنافسية وسيادة حالة من اللامبالاة وعدم الرضا الوظيفي بين منسوبي الوحدات الإدارية.
 - عدم معرفة مستويات الأداء الحقيقية لمنسوبي الوحدات الإدارية؛ لضعف متابعتها بشكل دوري منتظم.
 - تركيز أداء المهام الإدارية على بعض الأفراد المنجزين للعمل وتهميش الأكثرية؛ لقلة الثقة في قدراتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم.
 - ضعف معرفة منسوبي الوحدات الإدارية بنقاط القوة والضعف في أدائهم، لقلة الملاحظات الموجهة لهم عن الأداء.
 - قلة الحرص على التطوير المهني والشخصي لمنسوبي الوحدات؛ لاعتقادهم بأن مردودها غير مؤثر في أداء العمل، وأنها وسيلة للترقية فقط لا غير.
- خلاصة تداعيات هذا السيناريو لا تدعو للتفاؤل؛ حيث يظل واقع محادثات الأداء في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود غير فعال قوامه الركود والجمود، ولا يوجد له أثر ملموس في مراجعة أداء منسوبي الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود؛ لغياب تطبيقه وفق أسسه المنهجية جملةً وتفصيلاً.

ثانياً: سيناريو التحول الجوهرى (الجميع جنود العمل)

يرسم هذا السيناريو تصورات إصلاحية وتحسينية للوضع الراهن بشكل تدريجي، ولا يركز هذا السيناريو على التغيير الجذري للوضع الراهن، وإنما إيجاد حلول للسلبات المتعلقة

بتطبيق مديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا لمدخل محادثات الأداء كجزء فعال من أدوارهم الإشرافية.

تصورات سيناريو التحول الجوهرية:

- توفير التثقيف الكافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا عن كيفية تنفيذ مدخل محادثات الأداء، وجعله ركن رصين من أدوارهم الإشرافية، وذلك من خلال توفير البرامج التدريبية لهم عن مدخل (محادثات الأداء) وكيفية تنفيذه، وتوجيههم لحضور ورش العمل والمؤتمرات المعنية بمدخل (محادثات الأداء).
- فتح قنوات مباشرة للتواصل المستمر بين المدير ومنسوبي وحدته، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن وجهات نظرهم وتوضيح الإشكاليات التي تواجههم في العمل، والسماح لهم بتقديم مقترحاتهم العلاجية المناسبة.
- تبصير منسوبي الوحدات الإدارية بأهداف العمل، ومشاركتهم في تحديد المهام وتوزيعها ووضع مؤشرات الأداء الكيفية والكمية لكل مهمة.
- وضع آليات واضحة لمراجعة أداء الموظفين في ضوء المهام المحددة ومؤشرات الأداء المطلوبة.
- إطلاع الموظفين على نتائج الأداء وتقديم الملاحظات والتوجيهات المتعلقة بذلك.
- توفير التوجيه والدعم اللازم للارتقاء بمستويات الأداء غير المرضية.
- تحفيز الموظفين على بذل الجهد لتحقيق معدلات الأداء المطلوبة، وإظهار الثقة في قدراتهم وإمكاناتهم.
- مكافأة الموظفين على الإنجاز المحقق في العمل، وفي المقابل توقيع عقوبات على المقصرين بدرجة تتناسب مع معدل التقصير.
- توفير مناخ عمل صحي يُراعي العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الإدارة والموظفين من ناحية، والموظفين مع بعضهم البعض من ناحية أخرى.
- تحسين معرفة الموظفين ومهاراتهم المهنية والوظيفية.
- إطلاع الموظفين على تبعات ضعف الأداء في تحقيق أهداف العمل وانخفاض معدلات الإنتاجية المطلوبة.
- قيام وحدة التطوير والجودة بإعداد دليل إرشادي لإجراءات تنفيذ محادثات الأداء بالعمادة.

تداعيات سيناريو التحول الجوهري:

- الوقوف على مستويات الأداء الحقيقية للموظفين، لمتابعتهم بشكل دوري مستمر، ومن ثم الحكم بنزاهة وبمصادقية وموضوعية على أداء الموظفين، وإجراء تقييمات عادلة متسقة مع أدائهم.
- جودة الخدمات التي تقدمها عمادة الدراسات العليا للمستفيدين من الخدمة.
- فهم التناقض في المعلومات والبيانات المرصودة والمجمعة عن أداء الموظفين.
- توفير الفرصة للتبادل السريع للمعلومات والبيانات بشكل أعمق.
- تجنب الخلافات بين مدير الوحدة والموظفين.
- توليد درجة عالية من الثقة بين مدير الوحدة والموظفين.
- تحقيق نتائج إيجابية فيما يتعلق بالسلامة النفسية للموظفين من خلال الاستماع النشط إليهم والتعاطف المحايد معهم أثناء تنفيذ محادثات الأداء.
- وصول الموظف إلى حالة من الرضا الوظيفي وشعوره بقيمته التنظيمية.
- تحسين العلاقة بين المدير والموظف ودفع الإحساس بأن اللقاء مع المدير يكون فقط لتوجيه اللوم والعقاب، وأنه سيكون في موضع دفاع لردع الاتهامات الموجهة إليه.
- الرفع من مستويات التعلم التنظيمي، فيما يتعلق بإعادة تشكيل معارف ومهارات الموظفين في ضوء التغذية الراجعة التي تقدمها محادثات الأداء.
- تتركز خلاصة سيناريو التحول الجوهري في تنمية وعي مديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا حول كيفية استخدام (محادثات الأداء) في تحسين الوضع الراهن لأدوارهم الإشرافية، ومساعدتهم على تنفيذ إجراءاته بصورة علمية سليمة؛ بما يمكنهم من أداء أدوارهم الإشرافية المتعلقة بمراجعة وتقييم أداء الموظفين بصورة فاعلة، ويمثل هذا السيناريو التصور الأنسب والملائم للوضع الراهن بعمادة الدراسات العليا، فهو بمثابة السيناريو المتفائل الذي يمكن للعمادة الاعتماد عليه في الوقت الحالي.

السيناريو الإبداعي (الجميع نجوم في العمل):

يركز السيناريو الإبداعي على إحداث تحولات جذرية داخل العمادة؛ بهدف ترسيخ استخدام مدخل (محادثات الأداء) كجزء من الثقافة التنظيمية في العمل، وأن يتكاتف الجميع في تطبيقه بدرجة عالية من الجودة والإتقان وصولاً للإبداع؛ بحيث يصبح أحد أهم الأساليب الإشرافية التي يمارسها مديرو الوحدات الإدارية بالعمادة، وإذ يتطلب تحقيق ذلك اتخاذ قرارات إستراتيجية حاسمة خارج الصندوق.

فرضيات السيناريو الإبداعي:

- تتعلق فرضيات السيناريو الإبداعي من نفس التصورات التي اشتمل عليها التصور الجوهري مضافاً إليها الفرضيات الموضحة أدناه؛ بما يُرسخ مدخل (محادثات الأداء) في الدور الإشرافي لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا كما يلي:
- التخطيط الجيد لإدارة محادثات الأداء، وتوقع ردود أفعال الموظفين أثناء المحادثة، وصياغة آليات التعامل معها.
- التحول من مجرد مدير تنفيذي إلى قائد ملهم يستدعي الأفكار الخلاقة من الموظفين أثناء المحادثة.
- التطلع إلى المستقبل دون استرجاع لأوجه القصور في الماضي.
- مشاركة الموظفين في وضع خطة عمل ابتكارية لمعالجة مشكلات الأداء.
- التفريق بين المحادثات المطلوب إجرائها لتحسين الأداء وتطويره، وتلك المطلوب إجرائها لتغيير السلوك.
- العمل على مواجهة المشكلات الحرجة التي يُحتمل أن تمتد لفترات طويلة مثل المشكلات المتعلقة بالصفات الشخصية؛ ويُراعى أن تكون المحادثة واضحة وشفافة دون أن تفقد الموظف ثقته في نفسه.
- المبادرة بحل مشكلات الأداء في مهدها قبل أن تصبح أكثر رسوخاً وتعقيداً.
- إدارة المعلومات الحساسة في العمل وتحليلها، وتوقع مشكلات الأداء المحتمل حدوثها، وانتقاء الوقت المناسب لمواجهة الموظفين بها، ومناقشتهم فيها، وتوضيح آثارها المحتملة، ومشاركتهم في وضع مقترحات منع حدوثها، وصياغة الحلول المناسبة لعلاجها حال حدوثها.
- استمرارية الحوار والنقاش مع الموظفين وإشراكهم في إدارة التغيير بالعمادة، والتعامل المثالي مع العناصر المقاومة للتغيير.
- تنوع الأسئلة المطروحة أثناء إجراء محادثات الأداء ما بين التالي:
 - الأسئلة المفتوحة، والتي تشجع الموظف على التحدث بحرية، والانفتاح في الرأي والمشاعر، وعادة تبدأ الأسئلة المفتوحة بمن وأين وماذا ولماذا ومتى وكيف، ويفضل أن تبدأ بها المحادثة.
 - الأسئلة المغلقة، وتستخدم في التحقق من معلومات محددة أو إعادة التركيز على الموضوع المطروح أو التأكيد على نقطة حيوية مثل: في أي وقت حدث ذلك، كم من الوقت استغرق ذلك؟

• الأسئلة الاستقصائية، وهي أسئلة مفيدة في البحث عن العمق والتفاصيل، مثل:

لما قلت ذلك؟ ما الذي جعلك تشعر بذلك على وجه الخصوص؟

- الحرص على استخدام إيماءات داعمة ومشجعة أثناء المحادثة، مثل: إيماءات الرأس والابتسامات، والتي تشجع الموظف على التحدث بصراحة وحرية.
- القيام بتدوين الملاحظات أول بأول واستخدامها في الأسئلة اللاحقة.
- إدارة التفاعل العاطفي للموظفين من خلال السماح لهم بالتعبير عن مشاعرهم والتخفيف من حدتها؛ بما يشعرون بالراحة والهدوء النفسي.
- تضمين مدخل (محدثات الأداء) ضمن الأدوار الإشرافية لمديري الوحدات الإدارية بالعمادة، وأن تكون أحد أهم عناصر تقييم أداء المديرين؛ حتى يتسنى ترسيخ مدخل (محدثات الأداء) في الثقافة التنظيمية بالعمادة.

تداعيات السيناريو الإبداعي:

- إزالة الجمود والخمول التنظيمي، وذلك من خلال الحرص على العلاج الفوري لمشكلات الأداء التي تظهر بدلاً من تأجيلها.
- خلق بيئة عمل تشجع على مشاركة الأفكار بطريقة إيجابية وبناءة ومهنية.
- توليد شعور إيجابي لدى الموظفين نحو وظائفهم وقدرتهم على العمل وفقاً لأهداف العمل المنشودة.
- تشجيع الموظفين على أخذ زمام المبادرة.
- الاستثمار الجيد للوقت في إدارة أداء الموظفين.
- ضمان عمل الموظفين بأفضل ما لديهم من قدرات ووضع قيم العمادة موضع التنفيذ، والتطلع إلى تحقيق رؤية العمادة.
- إدراك موظفي العمادة لمعايير الأداء المطلوبة، وكيف يمكنهم تطوير أدائهم والمساهمة في تطوير خدمات العمادة.
- فهم الموظفين الغرض من أدوارهم وتحمل المسؤولية الكاملة عن أدائهم في العمل.
- تحديد الموظفين الموهوبين ورعايتهم وإبراز الأداء الجيد باستمرار؛ فضلاً عن جذب موظفين جدد موهوبين يمتلكون السلوكيات الأدائية المتميزة.
- تسهيل مراجعة التقدم في العمل وضمان الحفاظ على معايير الأداء المطلوبة في كل وقت.

ويخلص السيناريو الإبداعي إلى أن تكون هناك احترافية في الأدوار الإشرافية لمديري الوحدات الإدارية بعمادة الدراسات العليا في مراجعة وتقييم أداء موظفيهم باستخدام مدخل

محدثات الأداء وأدواته المبتكرة، ويمكن تبني هذا السيناريو بعد ترسيخ تصورات سيناريو التحول الجوهرية؛ فالعلاقة بينهما بنائية متدرجة.

مراجع البحث

- أبو حطب، فؤاد، صادق، آمال. (١٩٩١م). *مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي*. الأنجلو المصرية. القاهرة.
- السيد، فؤاد البهي. (١٩٧٩م). *علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري*. ط٣. دار الفكر العربي. القاهرة.
- عمادة الدراسات العليا. (١٤٤٠هـ). *الهيكل التنظيمي لعمادة الدراسات العليا جامعة الملك سعود حسب الكيانات الإدارية - ١٤٤٠هـ*. جامعة الملك سعود. الرياض.
- عمادة الدراسات العليا. (١٤٤٠هـ). *دليل المهام التنظيمية والصلاحيات بعمادة الدراسات العليا، جامعة الملك سعود، الرياض*.
- Acas. (2014). *Challenging conversations and how to manage them, guide*, Retrieved December 1, 2021 from Acas, website: <https://www.acas.org.uk/sites/default/files/2021-04/challenging-conversations-and-how-to-manage-them.pdf>, pp.1-24.
- Aisha N.W. (2014). *Performance Feedback Conversations and their Developmental Relationship: An Action Research Case Study, A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of the University of Georgia in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree, Doctor of Education, Athens, Georgia*.
- Alhassan, A., & Holi Ali, H. I. (2019). *Towards a Multi-source Performance Appraisal Model in Omani Higher Education Institutions*. *Arab World English Journal*, Vol (10), No (4), pp.299–312.
- Altındağa, E., & Köseadağ, Y. (2015). *The Relationship between emotional intelligence of managers, innovative corporate culture and employee performance*, *Social and Behavioral Sciences*, Vol (210), No (1), pp. 270-282.
- Anderson, T. (2017). *Difficult conversations at work: 9 tips + templates*, Retrieved November 15, 2021 from Haven Life Insurance Agency website: <https://havenlife.com/blog/difficult-conversations-at-work/>, pp.1-21.
- Baker, M. (2019). *3 Ways to Improve Performance Management Conversations*, Retrieved March 20, 2021 from Gartner, Inc., website: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/3-ways-to-improve-performance-management-conversations/>, pp.1-11.

- BC Public Service Agency. (2021). A My Performance Guide to Performance Conversations, Retrieved November 27, 2021 from the Government of British Columbia, website: https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/careers/all-employees/career-development/myperformance/myperformance_conversations.pdf, pp.1-11.
- Beaulieu W., Gehring Zack., & Bronson D. (2013). Enhancing Group and Team Performance, Retrieved March 24, 2021, website: <https://www.pearson.com/content/dam/one-dot-com/one-dot-com/us/en/higher-ed/en/products-services/beebe-communication-6e-info/pdf/beebecomm-chapter-10.pdf>, pp.221-251.
- Bortz,D.(2021). 5 things you need to be happy at work, Retrieved November 22, 2021 from Monster Worldwide website: <https://www.monster.com/career-advice/article/5-things-you-need-to-be-happy-at-work-0417>, pp.1-4.
- Brenda J. Brigley. (2018). Facilitating student performance conversations: A framework for success, *Nurse Education Today*, Vol. (68), pp. 172–176.
- Christopher D. L.(2020). *Performance Conversations: How to Use Questions to Coach Employees, Improve Productivity, and Boost Confidence*, Society for Human Resource Management, USA.
- Clear Review Limited. (2021). 7 Discussion Points to Cover during Performance Conversations, Retrieved March 20, 2021 from Clear Review, an advanced company website: <https://www.clearreview.com/resources/guides/7-items-discussion-performance-conversations/>,pp.1-8.
- Colley.S.(2014). Opportunity: Workplace team performance reviews, Retrieved November 21, 2021 from first5000 website: <https://www.first5000.com.au/blog/opportunity-workplace-team-performance-reviews/>, pp.1-4.
- Coy Ch.(2016). Three tips for leading average performers to workplace success, Retrieved March 24, 2021 from Challenge Consulting website: <https://www.challengeconsulting.com.au/announcements/three-tips-for-leading-average-performers-to-workplace-success/>, pp.1-3.
- Department of Human Resource. (2019a). 2019 Performance Conversation Starters, Western Kentucky University, Bowling Green, Kentucky, United States, p.1.
- Department of Human Resource. (2019b). Goal Alignment Circle of Success, Western Kentucky University, Bowling Green, Kentucky, United States, p.1.

- Department of Human Resource. (2020). 2019 SMART Goals and Reflection Worksheet, Western Kentucky University, Bowling Green, Kentucky, United States, pp.1-3.
- Entelechy. (2021). Three Performance Conversations, Silver Lake, Nh 03875 USA, Retrieved November 13, 2021 from Entelechy, website: <https://www.unlockit.com/three-performance-conversations/>, pp.1-7.
- Harris.Z., & Waters.A.(2015). from performance management to performance conversations, NeuroPower Group Pty Ltd, pp.1-4.
- Horowitz, B. (2021). *The Ultimate Guide to One-on-Ones*. Reflective press. San Francisco, California, United States.
- Humato, S., & Melinda, T. (2021). Improving Employees' Performance in Citra Mandiri Mobil., in International Conference on Entrepreneurship (ICOEN), KnE Social Sciences, Volume 2021, pp.34-45.
- Jacobsen, E.Th., & Norbye, I.B.Th.(2020). Leader Behavior in Performance Appraisal Conversations: The Fostering of Psychological Safety in Subordinates, *Master of Science in Leadership and Organizational Psychology*, GRA 19703, Hand-in date: 01.07.2020, DC. Publisher Handelshøyskolen BI, BI Norwegian Business School - campus BI Oslo.
- Juneja, P. (2021). How to Improve Interpersonal Relationship at Workplace ?, Retrieved November 22, 2021 from Management Study Guide website: <https://www.managementstudyguide.com/interpersonal-relationship-theories.htm>, pp.1-22.
- Kostas N. Dervitsiotis.(2002). The importance of conversations-for-action for effective strategic management, *Total Quality Management*, Vol. (13), Issue (8), pp.1087-1098.
- Leading Effectively staff. (2020). How to Have a Coaching Conversation, Leading Effectively Article, Retrieved November 16, 2021 from center for creative leadership website: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/how-to-have-a-coaching-conversation/>, pp.1-9.
- Leer, C., & Laurie, S. (2017). The role of peer feedback in the development of students' ability to engage in difficult conversations about performance. *Paper presented at Association of Events Management Education (AEME) Forum 2017, Conference date: 06-07-2017*.
- Lew C. (2019). How to discuss poor performance with an employee, Retrieved March 24, 2021 from Know Your Team website: <https://knowyourteam.com/blog/2019/01/31/how-to-discuss-poor-performance-with-an-employee/>, pp.1-7.

- Frances B. (2021). What Distinguishes a High-Performing Employee From an Average Performer?, Retrieved March 24, 2021 from Hearst Newspapers, LLC website: <https://smallbusiness.chron.com/distinguishes-highperforming-employee-average-performer-39432.html>, pp.1-14.
- Lewis J. (2021). Examples of Employee Quality, Retrieved March 24, 2021 from Hearst Newspapers, LLC website: <https://smallbusiness.chron.com/distinguishes-highperforming-employee-average-performer-39432.html>, pp.1-14.
- Mahmud, F., & Azemi, N. A. (2019). Factors Influencing Employee Perception on Performance Management System, in FGIC 2nd Conference on Governance and Integrity 2019, KnE Social Sciences, Volume 2019, pp. 537–550
- McGill University. (2021). Performance Dialogue, Retrieved November 13, 2021 from A McGill Human Resources website: <https://www.mcgill.ca/od/performance-management/performance-dialogue>, pp.1-3.
- Melena. S. (2015). 10-Keys to Effective Performance Improvement Conversations, Retrieved March 21, 2021 from Melena Consulting Group, website: <https://leadershipstrength.com/2020/02/10-keys-to-effective-performance-improvement-conversations/>, pp.1-8.
- Michael O'Donnell. (2021). *Prospects for continuous performance conversations in the Australian Public Service*, Chapter (9) in Handbook on Performance Management in the Public Sector, edited by Deborah Blackman, Edward Elgar Publishing Limited, UK & Edward Elgar Publishing, Inc., USA.
- Mueller-Hanson, R.A., & Pulakos, E.D. (2015). Putting the “Performance” Back in Performance Management. *Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology*, pp.1-24.
- Neuro Power Group. (2021). Discovering the Relish Model, Retrieved November 21, 2021 from NeuroPower™ Group, Humanising Work website: <http://www.neuropowergroup.com/discovering-the-relish-modelm>, pp.1- 4.
- NHS Employers & the National Skills Academy for Social Care at Skills for Care. (2021). People Performance Management Toolkit, Retrieved December 1, 2021 from NHS Employers, website: <https://www.nhsemployers.org/sites/default/files/2021-07/People%20Performance%20Management%20Toolkit%20%2819.07.21%29.pdf>, pp.1-107.

- Ogundiyun B. (2013). HOW TO: Have a Performance Conversation With An Employee, HR Bartender · A division of ITM Group, Inc, Retrieved March 13, 2021 from HR Bartender, website: <https://www.hrbartender.com/2013/employee-engagement/how-to-have-a-performance-conversation-with-an-employee/>, pp.1-7.
- Parke, M., & Morris, R. (2017). Does it pay to let employees express their true feelings?, Retrieved November 22, 2021 from London Business School website: <https://www.london.edu/think/emotions-at-work>, pp.1-8.
- Raad, G., & Easa, N. F. (2020). Workgroup Diversity and Employees Work Performance: Insights into Lebanon. *BAU Journal - Society, Culture & Human Behavior*, Vol (2), No (1), pp.169–186.
- Sandlund, E., Olin-Scheller, Ch., Nyroos, L., Jakobsen, L. & Nahnfeldt, C. (2011). The Performance Appraisal Interview – An Arena for the Reinforcement of Norms for Employeeship, *Nordic journal of working life studies*, Vol (1), No (2), pp.59-75.
- Saunila, M., Tikkamäki, K., & Ukko, J. (2015). Managing performance and learning through reflective practices. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol 2 No (4), pp. 370-390.
- Scott, H. (2018). The Power of 1:1 Conversations, Retrieved November 22, 2021 from Align4Profit, Inc. website: <https://align4profit.com/the-power-of-11-conversations/>, pp.1-3.
- Sirdar Global Group. (2020). Leading the Pack: Stepping up your business, stepping in front of your market, Retrieved November 22, 2021 from Sirdar Global Group website: <https://sirdargroup.com/leading-the-pack-stepping-up-your-business-stepping-in-front-of-your-market/>, pp.1-3.
- Terkelsen, J. (2018). Creating Leaders of the future, Retrieved November 14, 2021 from People Leaders, website: <https://www.linkedin.com/pulse/4-types-performance-conversations-leaders-managers-jan-terkelsen>, pp.1-5.
- The Cloverleaf Team.(2020). Keys to Having Successful Performance Conversations, Retrieved March 13, 2021 from The Cloverleaf Team, website: <https://cloverleaf.me/blog/meaningful-performance-conversations>, pp.1-6.
- The University of Basel. (2018). A portrait University of Basel, Petersplatz1, Basel, Switzerland.
- The University of Basel. (2021a). Performance Conversation: Instructions for use Performance Conversation, Retrieved November 27, 2021 from The University of Basel, website: <https://www.unibas.ch/en/University/Administration-Services/Vice-President-s-Office-for-People-and-Culture/Offers->

**Students-Employees-and-Alumni/Training-and-
Development/Toolbox-Annual-Staff-Review/Performance-
Conversation.html, pp.1-4.**

- The University of Basel. (2021b). Constructive Dialogue, Retrieved November 27, 2021 from The University of Basel, website: <https://www.unibas.ch/en/University/Administration-Services/Vice-President-s-Office-for-People-and-Culture/Offers-Students-Employees-and-Alumni/Training-and-Development/Toolbox-Annual-Staff-Review/Constructive-Dialogue.html>, pp.1-3.
- The University of British Columbia. (2021a). About UBC, Retrieved November 27, 2021 from The University of British Columbia, website: <https://www.ubc.ca/about/>, pp.1-3.
- The University of British Columbia. (2021b). Performance conversations, Retrieved November 27, 2021 from The University of British Columbia, website: <https://hr.ubc.ca/career-development/performance-conversations>, pp.1-5.
- Training and Development. (2019). Performance conversations T&D toolbox: Conversations between team leaders and team members, Petersplatz1, Basel, Switzerland.
- Treble, T. M., Cruickshank, L., Hockey, P. M., Heyworth, N., Powell, T., & Clarke, N. (2013). Individual performance review in hospital practice: the development of a framework and evaluation of doctors' attitudes to its value and implementation, *BMJ Quality & Safety*, Vol (22), No (11), pp. 948–955.
- Trinity Health. (2021). Performance Management Conversation Guide-Tool for Manager/Colleague Performance Conversations, Trinity Health Classification: Internal, Performance Management, pp.1-6.
- Western Kentucky University. (2018). Climbing to The WKU Strategic Plan 2018 – 2028, Bowling Green, Kentucky, United States, pp.1-16.
- Western Kentucky University. (2021). Performance Development Conversations, Retrieved November 29, 2021 from Human Resources, website: <https://www.wku.edu/hr/performancedevelopment/performance-developmentresources.php>, pp.1-3.
- Wright, A.N. (2014). Performance Feedback Conversations and Their Developmental Relationship: An Action Research Case Study, *A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of the University of Georgia in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree, Doctor of Education*, Athens, Georgia.

Zamri, N. F.N., Abdul-Majid, A. H., Meddour, H. & Jamaluddin, N. A. (2021). The influence of Feedback on Employee Performance in a Malaysian Telecommunication Company. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, Vol. (7), No (3), pp. 503-512.