

القيادة والمدير الفعال

القيادة والمدير الفعال

مقدمة

تلعب القيادة دورا حيويا وهاما في حياة المنظمات فالقائد هو المسئول عن تنسيق جهود مرؤوسية وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية بما يحقق أهداف المنظمة في جو من الرضا التام لدى العاملين . والقائد لا يولد في لحظة وإنما يتطور وينمو من خلال العمل الجاد والجهد الدؤب والوعى بعدة عناصر تؤثر في نجاحه . ونعرض فيما يلي العناصر الرئيسية لموضوع القيادة :-

1/ مفهوم القيادة

2/ العلاقة بين القيادة والإدارة .

3/ العوامل المؤثرة في نمط القيادة .

4/ نظريات أنماط القيادة .

5/ القائد الفعال.

6/ مدير الدقيقة الواحدة .

1/ ماهية القيادة:-

يعتمد نجاح المنظمات بدرجة كبيرة على القيادات الإدارية الموجودة فيها لذا فقد اهتم علماء الاجتماع والإدارة بدراسة الوسائل التي تضمن الإعداد الجيد للقيادات الإدارية .
وقد اختلفت الآراء حول مفهوم القيادة ونعرض فيما يلي بعض هذه الآراء .

1/1 يرى البعض أن القيادة هي

" القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الأتصال ليسعوا بحماس والتزام الى أداء مثمر يحقق أهدافا مخططة "

2/1 ويرى البعض أن القيادة هي

" عملية تفاعل إجتماعى لايمكن أن تتم فى فراغ وإنما يلزم لها إطار من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين عدد من الأفراد الذين يشكلون جماعة لكي يتبلور من خلالها الدور القيادى ويتحدد من خلالها التأثير والتأثر الذى يتم من خلال هذه العملية الاجتماعية "

3/1 كما يرى البعض أن القيادة هي

"مجموعة السلوكيات التى يمارسها القائد فى الجماعة والتى تعد محصلة للتفاعل بين خصال القائد والأتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمى والسياق الثقافى المحيط وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية التى تتمثل فى كفاءة عالية فى أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدر من تماسك الجماعة .

من العرض السابق لتعاريف القيادة نستخلص ما يلي :-

- * القيادة ← سلوك إجتماعى لتحقيق أهداف مخططة .
- * القيادة ← تفاعل متبادل بين القائد ومرؤوسية يؤثر فيهم ويتأثر بهم .
- * القيادة ← تحقق رضا العاملين وتزيد تماسك الجماعة .
- * القيادة ← تختلف تبعاً للثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة .
- * القيادة ← تشجيع وتعاون وتحفيز وتوليد لروح الفريق بين أفراد الجماعة .

2/ العلاقة بين القيادة والإدارة

على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهوم القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشئ فالفرد قد يكون مديراً أو قائداً أو كليهما كما قد لا يكون أياً منهما وبصفة عامة فإن القيادة ليست سوى إحدى مكونات الإدارة والتي يتم ممارستها بالعمل مع الأفراد أو من خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيمية .

وتتضمن الإدارة أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتسمى الجوانب غير قيادية في عمل المدير بالعمل الإدارى بينما يطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد بالعمل القيادى .

من ناحية أخرى ، بينما ينظر للقيادة على أنها القوى التي تلهم الأفراد توحيد جهودهم وتحثهم على التغيير ، فإن الأبعاد الإدارية الأخرى تتعامل أكثر مع القضايا الحالية أو الراهنة ، ويعتبر التحفيز والاتصالات وحل المنازعات بعض نماذج الأبعاد القيادية لوظيفة المدير .

وتحتاج المنظمات الى كل من الإدارة والقيادة إذا ما أرادت أن تحقق الفعالية لعملياتها . فالقيادة ضرورية لتحقيق التغيير كما أن الإدارة ضرورية لتحقيق النتائج المنتظمة . والإدارة فى ارتباطها مع القيادة يمكنها مساعدة التنظيم فى تحقيق التوافق مع بيئته .

نواحي التمييز بين الإدارة والقيادة

النشاط	الإدارة	القيادة
1- تصميم برنامج جدول أعمال	-التخطيط وإعداد الموازنات وضع خطوات تفصيلية وجدول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة ، تخصيص الموارد الضرورية للوصول لهذه النتائج .	- تحديد الاتجاه تنمية سلوكية مستقبلية ووضع الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول الى هذه الرؤيا
2- تنمية شبكة بشرية لإنجاز البرنامج	-التنظيم والحصول على الأفراد . وضع هيكل تنفيذ الخطة ، شغل الهيكل بالأفراد ، تفويض السلطة لتنفيذ الخطة ، وضع السياسات والإجراءات لمساعدة العاملين - وضع نظم لمراقبة التنفيذ	- توحيد اتجاهات الأفراد استخدام الاتصالات الشفهية والأفعال مع جميع الأفراد الذين يحتاجون الى التعاون والعمل كفريق من اجل فهم الرؤية والإستراتيجية وقبولها .
3- تنفيذ الخطط	- الرقابة وحل المشكلات . مطابقة النتائج مع الخطط والتعرف على الانحرافات والعمل على إزالة أسبابها .	- التحفيز والتشجيع . حث الأفراد وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع احتياجاتهم المختلفة
4- النتائج	- تحقيق نتائج متوقعة . لكافة الأطراف ذات العلاقة مثل المساهمين والعملاء والعاملين	- إحداث التغيير ربما بدرجات كبيرة والذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة أو تحسين طرق أداء العمل أو تنمية العلاقات مع العاملين بما يؤدى الى تحسين الموقف التنافسى للمنظمة .

3- العوامل المؤثرة في نمط القيادة :

يتحدد نمط القيادة في ضوء تفاعل عدة عوامل هي :-

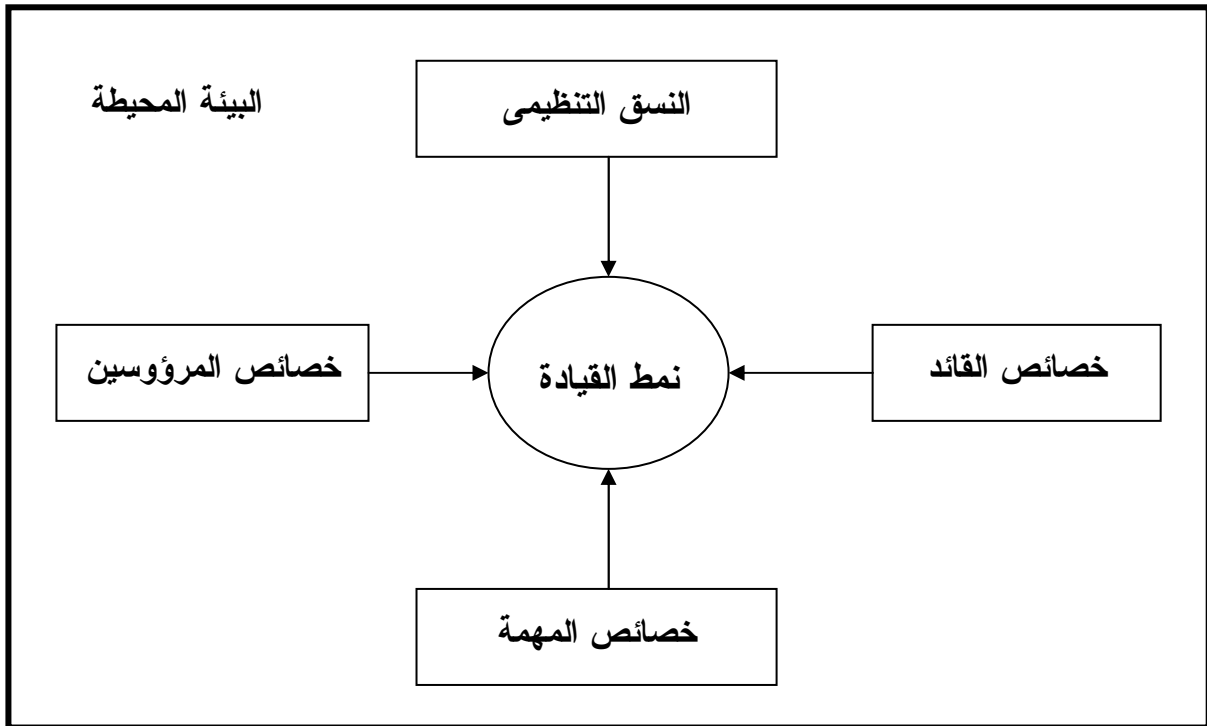
1/3 - خصائص القائد

2/3 - خصائص المرؤوسين

3/3 - خصائص النسق التنظيمي

4/3 - خصائص المهمة

5/3 - البيئة المحيطة



شكل رقم (67)

العوامل المؤثرة فى نمط القيادة

1/3 خصائص القائد :-

وتتضمن العناصر التالية :-

- السمات الشخصية (الجاذبية الشخصية / الخزم / الحيوية / استيعاب الآخرين)
- القيم والمعتقدات
- الأفكار والخبرات
- طموحات القائد
- دافعيته للإنجاز

2/3 خصائص المرؤوسين :

وتتضمن العناصر التالية :

- المستوى العلمى
- طبيعة القادة السابقين
- قيمهم ومعتقداتهم
- استعدادهم لتحمل المسؤولية
- سلوكهم مع القائد

3/3 خصائص النسق التنظيمى

وتتضمن العناصر التالية :

- الثقافة التنظيمية
- حجم المنظمة وجماعة العمل
- هدف المنظمة
- الهيكل التنظيمى
- الاتصالات الإدارية

4/3 خصائص المهمة :

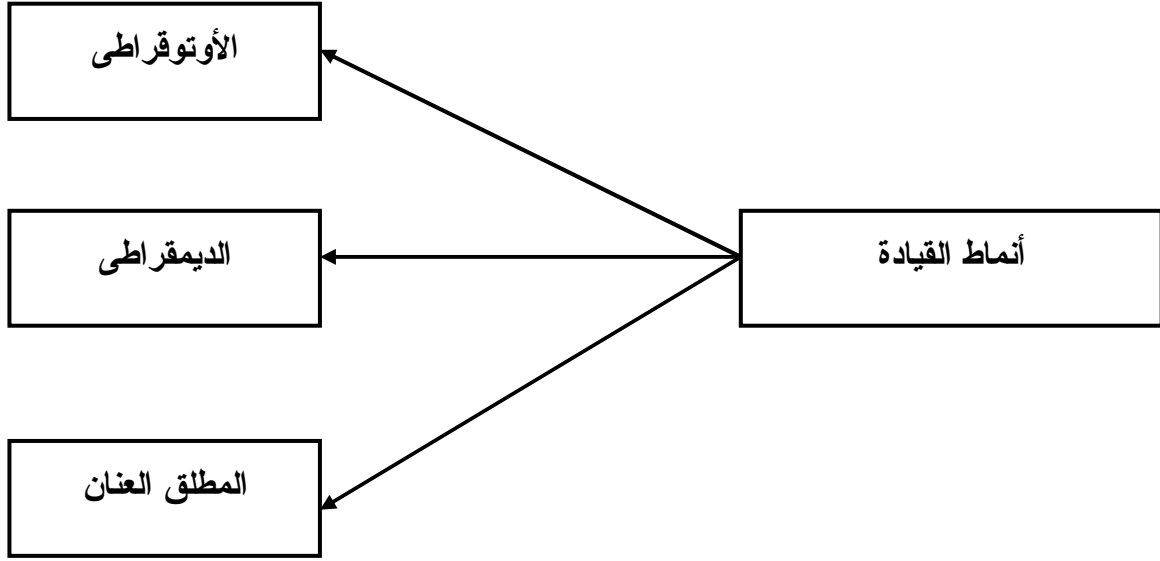
- المهمة نمطية متكررة أم تحتاج الى ابتكار وإبداع
- المهمة مؤقتة أم دائمة
- تتطلب أداء جماعى أم فردى
- مدى وضوح المهمة

4/ نظريات أنماط القيادة :

نتيجة تفاعل العوامل المؤثرة في شخصية القائد تنتج أنماطا مختلفة من القادة وقد تناولت العديد من النظريات هذه الأنماط نعرضها فيما يلي :-

1/4 المدخل السلوكي :-

يقدم المدخل السلوكي 3 أنماط للقيادة نوضحها في الشكل التالي



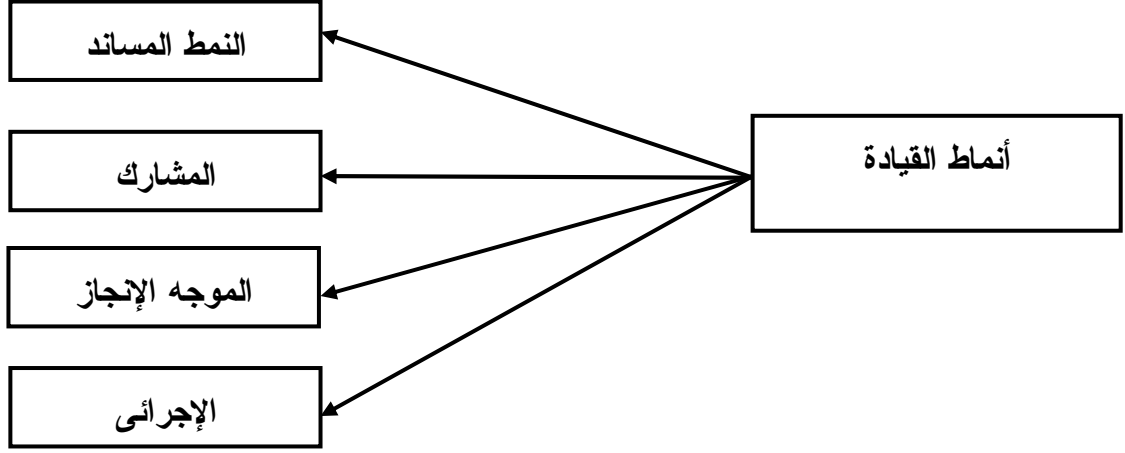
شكل رقم (68)

(الأنماط القيادية في المدخل السلوكي)

- | | |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 1/1/4 الأوتوقراطي | ← مركزية السلطة ويؤمن بعدم المشاركة
(يرى أنه دائما على حق) |
| 2/1/4 الديمقراطي | ← يفوض السلطة ويهتم بالمشاركة وفرق العمل
(يرى أنه ليس دائما على حق) |
| 3/1/4 المطلق العنان | ← السلطة مفوضة بالكامل لفريق العمل
دون تدخل منه الا إذا طلب منه ذلك |

2/4 النظرية السلوكية

قسمت النظرية السلوكية أنماط القيادة الى أربعة أنماط على النحو لتالى :



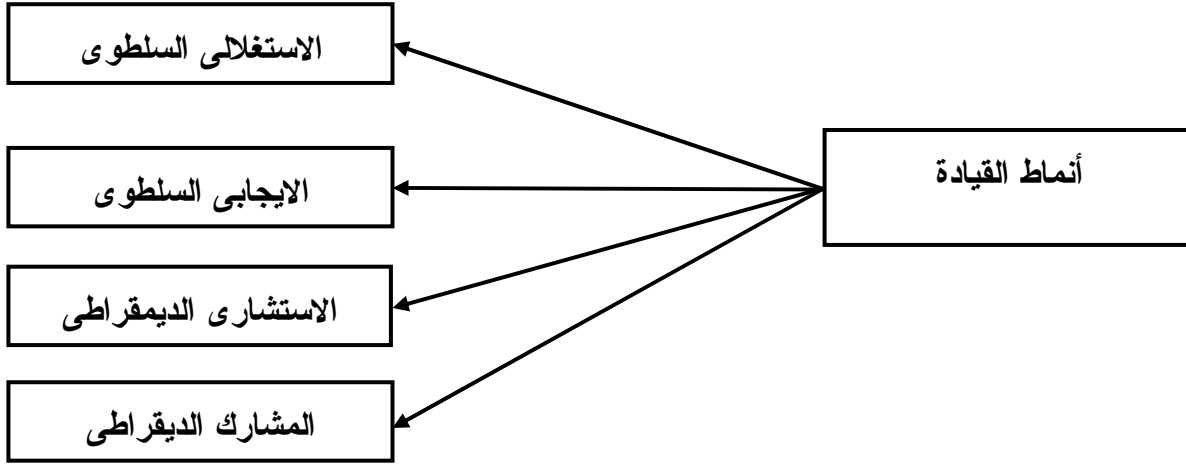
شكل رقم (69)

(أنماط القيادة فى النظرية السلوكية)

- | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---|-----------------------|
| يعتمد على العلاقات الجيدة داخل وخارج العمل أكثر من السلطة | ← | 1/2/4 النمط المساند |
| يؤمن بالمشاركة فى السلطة وصنع القرار إلا أنه يحتفظ بدور كقائد | ← | 2/2/4 النمط المشارك |
| يظهر الثقة فى مرؤوسية ويتوقع منهم بذل أقصى جهد بعد أن يحدد لهم بوضوح الأهداف المطلوبة | ← | 3/2/4 الموجه بالإنجاز |
| يركز على التخطيط والتنظيم وتخصيص الأعمال ووضع جداول زمنية للأداء | ← | 4/2/4 الإجرائى |

3/4 دراسة جامعة ميتشجان (رنسيس ريكرت)

وقامت بتقسيم أنماط القيادة الى أربعة أنماط على النحو التالي :-



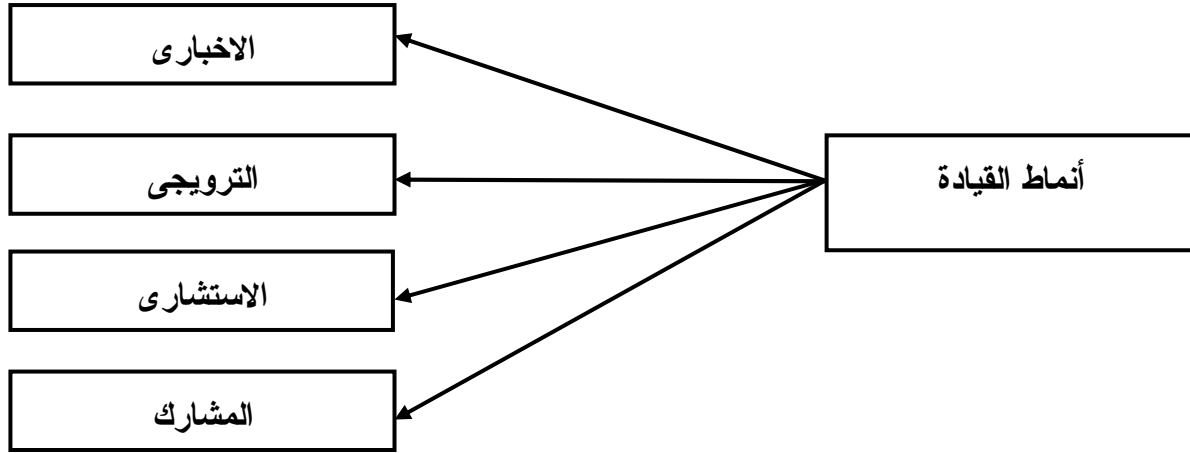
شكل رقم (70)

(أنماط القيادة فى دراسة جامعة ميتشجان)

- 1/3/4 الاستغلالي السلطوى ← مركزية السلطة وعدم الثقة بمرؤوسيه والتهديد الدائم لهم
- 2/3/4 الأيجابى السلطوى ← مركزية السلطة وثقته بمرؤوسيه متوسطة ويضعهم تحت المراقبة المحكمة مستخدما مزيجا من الثواب والعقاب
- 3/3/4 الأستشارى الديمقراطى ← تفويض قدر كبير من السلطة وزيادة الثقة بالمرؤوسين ولكنها ليست كاملة ويقدم حوافز ايجابية أكثر من الحوافز السلبية
- 4/3/4 المشارك الديمقراطى ← تفويض قدر كبير من السلطة مع حرية التصرف لثقته الكاملة فى المرؤوسين فيشجعهم على المشاركة فى الأداء وصنع القرار .

4/4 نموذج تانتبوم وشميدت

ويتضمن هذا النموذج أربعة أنماط للقيادة على النحو التالي :

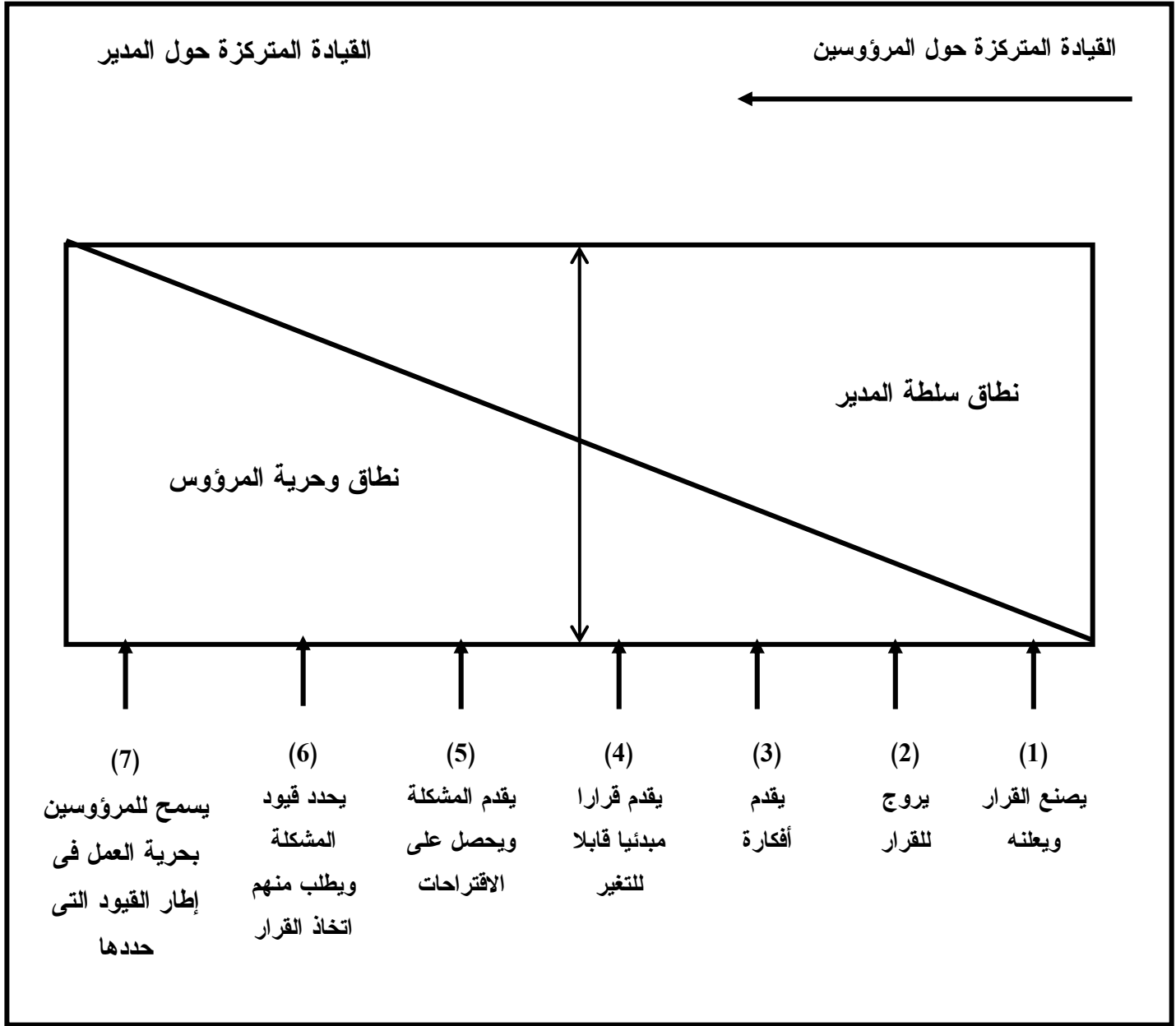


شكل رقم (71)

(أنماط القيادة في نموذج تانتبوم وشميدت)

- 1/4/4 الأخباري ← يتخذ القرار الذي يراه مناسباً ويخبر المرؤوسين به لتنفيذه دون مناقشة
- 2/4/4 الترويجي ← يتخذ القرار ثم يروج له ويحاول إقناع مرؤوسيه به ليخفض المقاومة التي قد يجدها
- 3/4/4 الاستشاري ← يستشير مرؤوسيه في المشكلة ويناقش إقتراحاتهم نحو المشكلة قبل أن يتخذ القرار
- 4/4/4 المشارك ← يشترك مع فريق العمل في مناقشة المشكلة وبدائل الحل ويترك لهم حرية اتخاذ القرار

وقد توصل تانتبوم وشميدت الى هذه الأنماط من خلال اقتراح مدى معين يضم عدة أنماط من القيادة تتراوح بين القيادة الأوتوقراطية والقيادة الديمقراطية وذلك في ضوء كل من نطاق سلطة المدير وحرية المرؤوس



(أنماط سلوك القائد)
في نموذج تانتبوم وشميدت

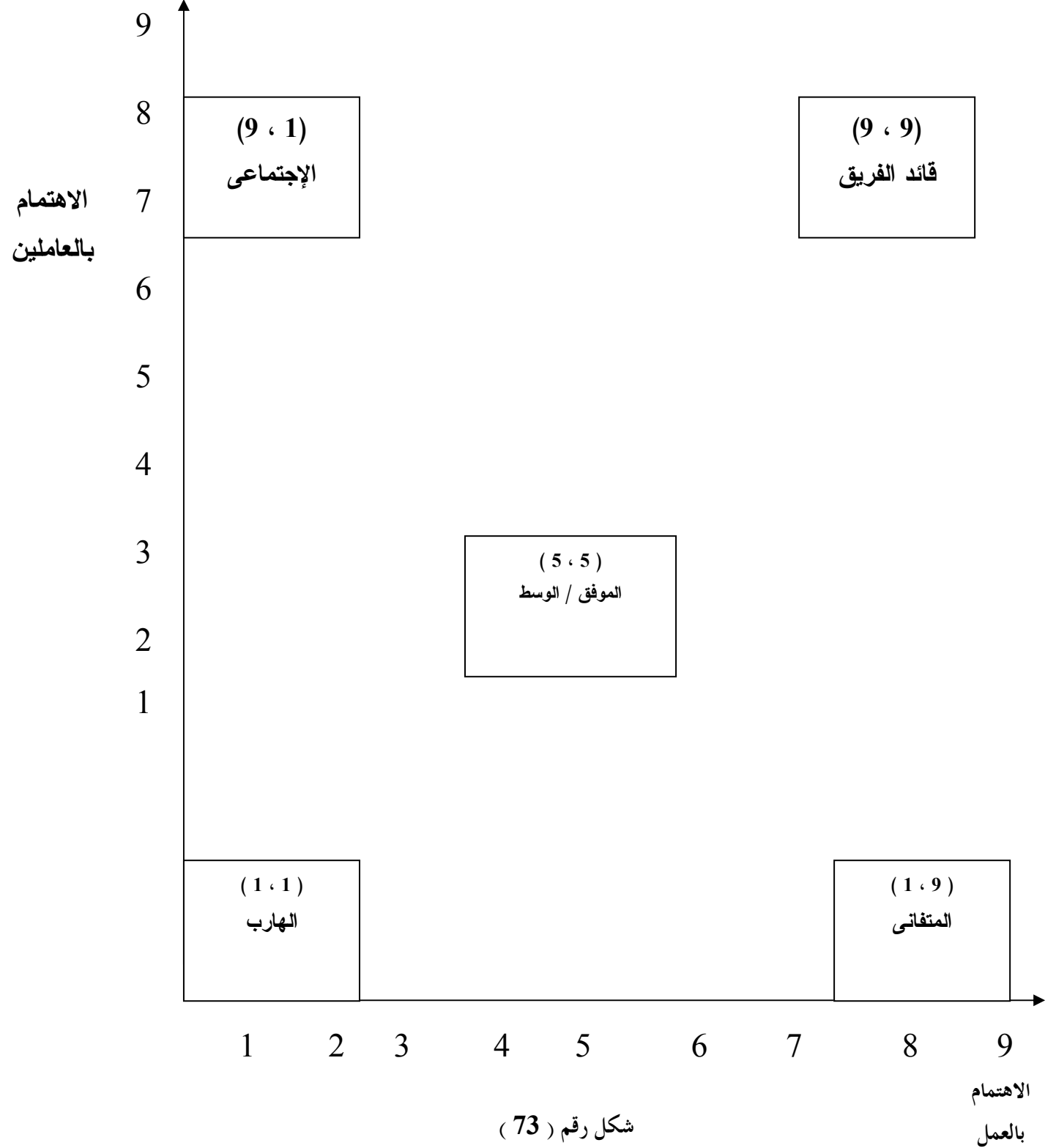
شكل رقم (72)

5/4 نظرية الشبكة الإدارية لبلاك وموتون

تحدد هذه الشبكة أنماطا مختلفة للمديرين فى ضوء محورين أساسيين

- الاهتمام بالعمل (أو الإنتاج)
- الاهتمام بالناس (العلاقات مع العاملين)

وهو يوضحه الشكل التالى :-



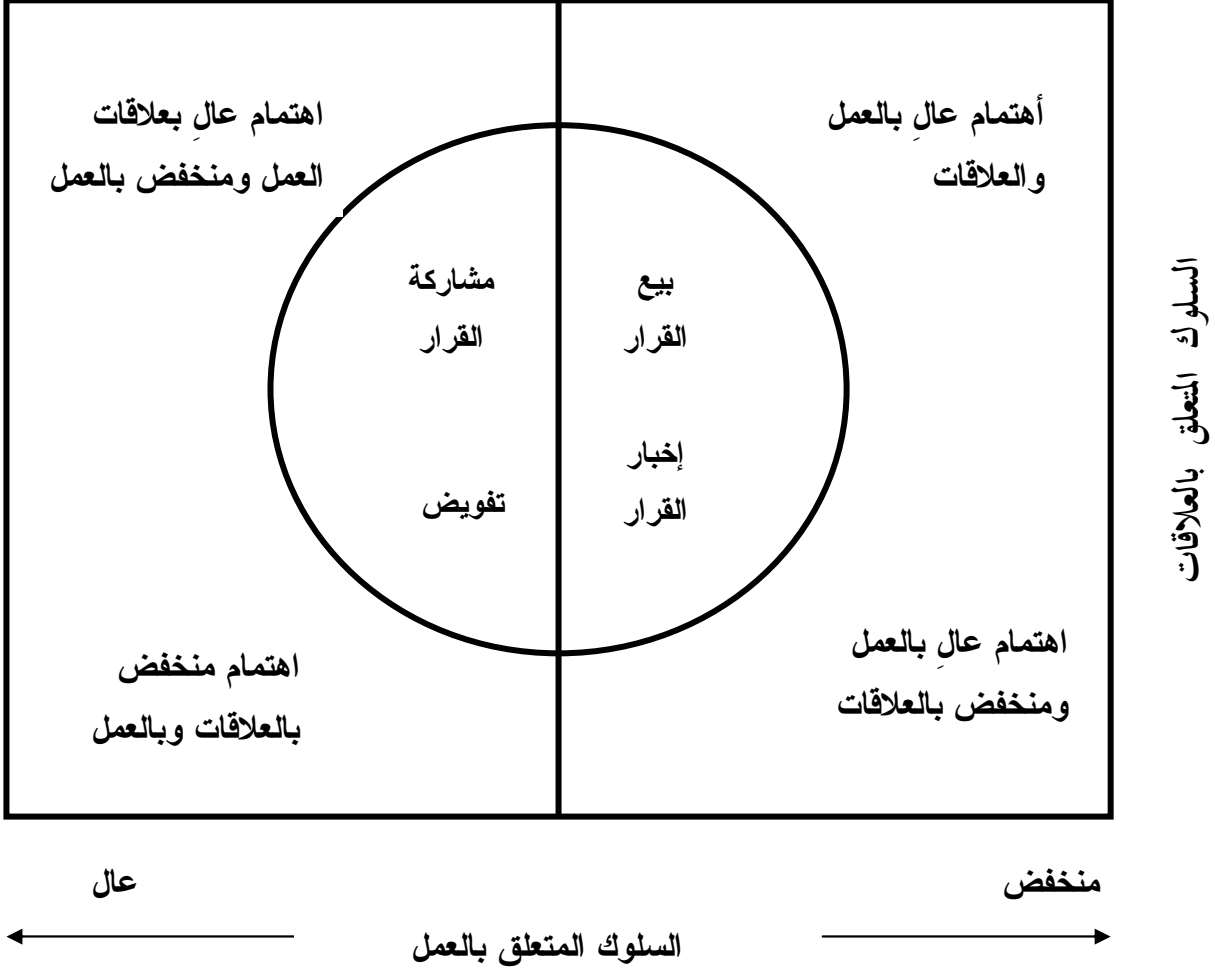
شكل رقم (73)

<p>← لا يهتم بالعمل أو المرؤوسين مجرد همزة وصل بين الإدارة والأفراد</p>	<p>1/5/4 النمط الهارب (1/1)</p>
<p>← يهتم بالعمل وأهتمامه محدود بالناس - يركز على الإجراءات ومعايير الأداء</p>	<p>2/5/4 النمط المتفاني (1/9)</p>
<p>← يركز أهتمامه على العاملين لتوفير مناخ من الحب والود بالمنظمة</p>	<p>3/5/4 النمط الإجتماعى (9/1)</p>
<p>← يقوم بعمل موازنة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين</p>	<p>4/5/4 النمط الموفق (5/5)</p>
<p>← اهتمام عال بكل من الأفراد والعمل لتحقيق درجة عالية من الإنجاز</p>	<p>5/5/4 قائد الفريق (9/9)</p>

6/4 نظرية القيادة الموقفية (نموذج هيرسي وبلانشارد)

في ضوء هذه النظرية يتحدد نمط القائد في ضوء ثلاثة متغيرات هي :-

- سلوك المدير المتعلق بالعمل.
 - السلوك المتعلق بالعلاقات الشخصية مع العاملين .
 - درجة نضج المرؤوسين التي هي محصلة قدره (نضج العمل) والرغبة (النضج النفسي) .
- ويوضح الشكل التالي أنماط القيادة في ضوء هذه النظرية :-



(أنماط القيادة الأربعة في نظرية القيادة الموقفية)

شكل رقم (74)

من العرض السابق لأنماط القيادة يثور التساؤل عن ماهو النمط القيادي المثالى للقائد الفعال ؟
فى واقع الأمر لا يوجد نمط واحد مثالى قابل للتطبيق فى كافة المنظمات وفى المواقف المختلفة داخل المنظمة
الواحدة فعلى القائد أن ينتقل من نمط الى آخر بحيث يراعى مايلى :-

- طبيعة الموقف والظروف المحيطة
- طبيعة المرؤوسين
- تحقيق أهداف العاملين والمنظمة فى ذات الوقت
- إدراك ومعرفة حاجات العاملين الغير مشبعة لوضع نظام فعال للحوافز
- معرفة آراء العاملين واتجاهاتهم فى طرق العمل وأساليبه

5/القائد الفعال

يلعب القائد الفعال أدوارا عديدة فهو القدوة لمرؤوسيه ينسق أعمالهم ويحل مشاكلهم ويشجع نموهم وتطورهم
ويمثلهم لدى الإدارة العليا ويحفزهم لتحقيق أداء عالٍ .
○ ولكى تكون قائدا فعلا يجب مراعاة مايلى :-

فكر فى الفرد

كى تقود فريق العمل بفاعلية من الضرورى معرفة كل فرد من أفراد الجماعه التى تعمل معها بحيث تطبق
نمط القيادة الذى يحقق أفضل أداء من كل شخص منهم مع مراعاة الفروق الفردية .
ولمعرفة كل فرد من مرؤوسيك لابد أن تعرف خبرته السابقة / مؤهلاته / تدريبه / طموحه / أهدافه

فكر فى الموقف

أهم عنصر يجب أن يفكر فيه القادة هو أن بعض المواقف مثل الأشخاص يجب قيادتها بطرق مختلفة على سبيل
المثال .

- المواقف التى تمثل أزمات ترتبط بمواعيد نهائية لا تقبل التفاوض قد تتطلب طريقة ديكتاتورية .
- أما الأعمال غير الحساسة أو المهام الروتينية التى لها إجراءات محددة فىمكن استخدام الطريقة الديمقراطية
أو الإرشادية .

التركيز على النتائج أكثر من الوسائل

يهتم بعض المديرين بالأوامر بشكل مبالغ فيه بحيث ينشغلون بالأساليب والطرق التي استخدمها الموظفون لتنفيذ العمل بدلا من التركيز على النتائج المفترض تحقيقها .
إن المشرفين الذين يركزون على النتائج أكثر من الوسائل ينمون ثقة ومهارة مرؤوسيهم الذين يفكرون لأنفسهم ويعالجون المشكلات بطرق مبتكرة . فهم يفوضون لموظفيهم سلطة التفكير في أفضل إمكانياتهم واستخدام مواردهم طوال اليوم وكل يوم من أجل فائدة الجميع .

إبقَ على اتصال مستمر بالموظفين

يحترم الناس القادة الذين يتصلون بهم مباشرة . يجب أن ترى موظفيك ويرونك وأن تديرهم بالتجول بينهم . بعض المديرين يبدون منعزلين أو مشغولين جدا وبعضهم يعزلون أنفسهم خلف مكاتبهم أو الحوائط أو أفراد السكرتارية - هؤلاء جميعا يحظون أحيانا بازدياد زملائهم ومرؤوسيهم .
عندما تبقى على اتصال بمرؤوسيك يمكنك الشعور بإيقاع العمل وسيره في موقع العمل ويمكنك معرفة ما يحدث . هذه الممارسة تكون أكثر أهمية من الاعتماد على التقارير المكتوبة .

تطوير دورك كمدرّب ومستشار

- القادة الفعالون هم بالتبعية مدربون فعالون وهناك عدة صفات أساسية جعلتهم كذلك فهم :-
- يحافظون على تركيز طاقة وجهود موظفيهم على أهداف واضحة يفهمها الجميع ويدعمونها .
 - يولدون ويكافئون بالحماس والثقة بالنفس والفخر .
 - يعلمون موظفيهم أن الفشل والإحباط يمكن أن يشكلا دافعا كاملا للأداء المتفوق والنجاح عندما تأتي فرص جديدة .
 - يقودون الأشخاص نحو الإيمان والافتتاع بالفوائد التي تعود من ضبط الأداء الذاتي والعمل الجاد والإخلاص للهدف والشعور الموحد بالهدف .
 - يدفعون موظفيهم للتحدى ويساعدونهم على تنمية مهاراتهم الى أقصى مدى مع توجيه تلك المهارات نحو الأهداف التي تحقق النجاح والشهرة للمجموعة الى جانب أعضائها .

6/ مدير الدقيقة الواحدة

يعتبر أسلوب مدير الدقيقة الواحدة مدخلا للوصول الى القيادة الفعالة من خلال وضع منهج للممارسات الإدارية مع المرؤوسين وتعتمد فكرة مدير الدقيقة الواحدة على ثلاثة مبادئ أساسية هي :-

- وضع هدف الدقيقة الواحدة
- مارس ثناء الدقيقة الواحدة
- وجه تأنيب الدقيقة الواحدة

ويتم ذلك من خلال الوعي بأبجديات الإدارة وهي :

- أ ← المحفزات
- ب ← بيان السلوك
- ج ← جملة النتائج

ويوضح الشكل التالي أمثلة على هذه الأبجديات

أيدلوجيات الإدارة

(ج)

جملة النتائج

ما يفعله المدير بعد
الأداء

أمثلة

ثناء الدقيقة الواحدة
محدد على الفور
المشاركة في المشاعر
تأنيب الدقيقة الواحدة؟
محدد على الفور
المشاركة في المشاعر
دعم الفرد للإستجابة

(ب)

بيان السلوك

الأداء
ما يفعله أو يقوله
الشخص

أمثلة

يكتب تقريراً
يأتي الى العمل
يفشل في مواكبة الأداء
يطبع الكتب على الآلة
الطابعة
يقترف أخطاء
يملاً الاستمارات

(أ)

المحفزات

ما يفعله المدير
قبل الأداء

أمثلة

وضع هدف
الدقيقة الواحدة
- مجالات المسؤولية
- مستويات الأداء
ومعاييرها
- التعليمات

• يدخل وضع هدف الدقيقة الواحدة ضمن المحفزات للعاملين بمعنى أن العاملين لابد أن يكونوا على بينه من مجالات مسؤوليتهم وماهى مقاييس الأداء الجيد فى كل من هذه المجالات (مستويات الأداء) ويتمثل وضع الهدف أساس عملية الأداء ويتم فى ضوءه تقييم سلوك العاملين أثناء أدائهم لأعمالهم .
فى حالة الطرح الصحيح والناجح لعملية وضع الأهداف فإن الأداء المرغوب يعبر عنه بأنماط السلوك وذلك يعنى أن السلوك عندئذ يصبح قابلا للقياس والمراقبة وهذا أمر مهم لأنك عندما تراقب سلوك شخص ما فإنك تريد أن تكون قادرا على أن تقرر فيما إذا كان ذلك السلوك يساهم فى انجاز الهدف (قيامهم بالعمل بشكل صحيح) أم أن السلوك يبطئ من إنجاز الهدف وهذا ما يعطيك فكرة عن طريقة التجاوب مع مدير ذلك الشخص .

• الخطوة التالية هى ثناء الدقيقة الواحدة أو تأديب الدقيقة الواحدة ويجب أن يكون ذلك فى الوقت المطلوب والملائم .

إن العديد من المديرين والمسؤولين يقومون بتوجيه الثناء أو التأييب الى موظفيهم اعتمادا على مزاجيتهم فى ذلك اليوم بالذات بغض النظر عن أداء أولئك الأشخاص وبذلك يفقد هؤلاء المدبرون مصداقيتهم لدى مرؤوسيههم .

إلا أن أسلوب التأييب لا يصلح مع الموظفين الجدد حيث أن التأييب لا يعلم خبرة أو مهارة أنه فقط يغير من المواقف حيث يدفع ذوى المهارات والقدرات الى استخدام قابليتهم وإمكاناتهم أما الموظف الجديد فيمكن إتباع أسلوب آخر لتحسين أدائه يتم من خلال خمس خطوات وهى :-

1- تحديد ما يجب أن يفعله

2- توضيح كيف يتم فعله

3- ترك الشخص يؤدى العمل

4- راقب الأداء

5- إمتدح التقدم أو أعد التوجيه

• خلاصة القول أنه اذا كان الشخص لا يستطيع أداء عمل فعلى المدير أن يعود الى عملية وضع الأهداف وتكون المشكلة هى تدريب الشخص .

أما إذا كان الشخص لا يريد أن يؤدى العمل استخدم التأييب وتكون المشكلة مشكلة موقف .

• عند استخدام التأييب لا بد أن يكون التأييب فعالا وذلك بأن ينهى المدير التأييب بكلمة طيبة حتى لا يترك التأييب أثرا سلبيا لدى المرؤوسين فعندما تنهى التأييب بالثناء فإن العاملين لديك يفكرون بتصرفاتهم هم وليس بتصرفاتك انت .

كما أن القانون الصحيح للتأييب هو أنك تتفق ثلاثين دقيقة فقط فى التعبير عن مشاعرك بخصوص الفعل السئ الذى إقترفة ذلك الشخص وبعد ذلك ينتهى الأمر .

تطبيق نظام الثمن

يتم تطبيق نظام الثمن من خلال الخطوات التالية :

1- تحديد الأهداف وهي عملية تعريف مجالات الأداء الأساسية للأشخاص وبطريقة قابلة للملاحظة والقياس مع تحديد المجالات التي ستخضع للقياس وطريقة قياسها مثلا الكمية / النوعية / التكلفة ضمن اعتمادات الميزانية أو خارجها أو الجداول الزمنية .

2- تسجيل الأداء الحالى بمعنى جمع معلومات حقيقية عن الأداء الفعلى على سبيل المثال مدى تكرار تأخر العاملين عند مجيئهم للعمل مدى حدوث رفض للمنتجات بسبب رداءة نوعيتها .

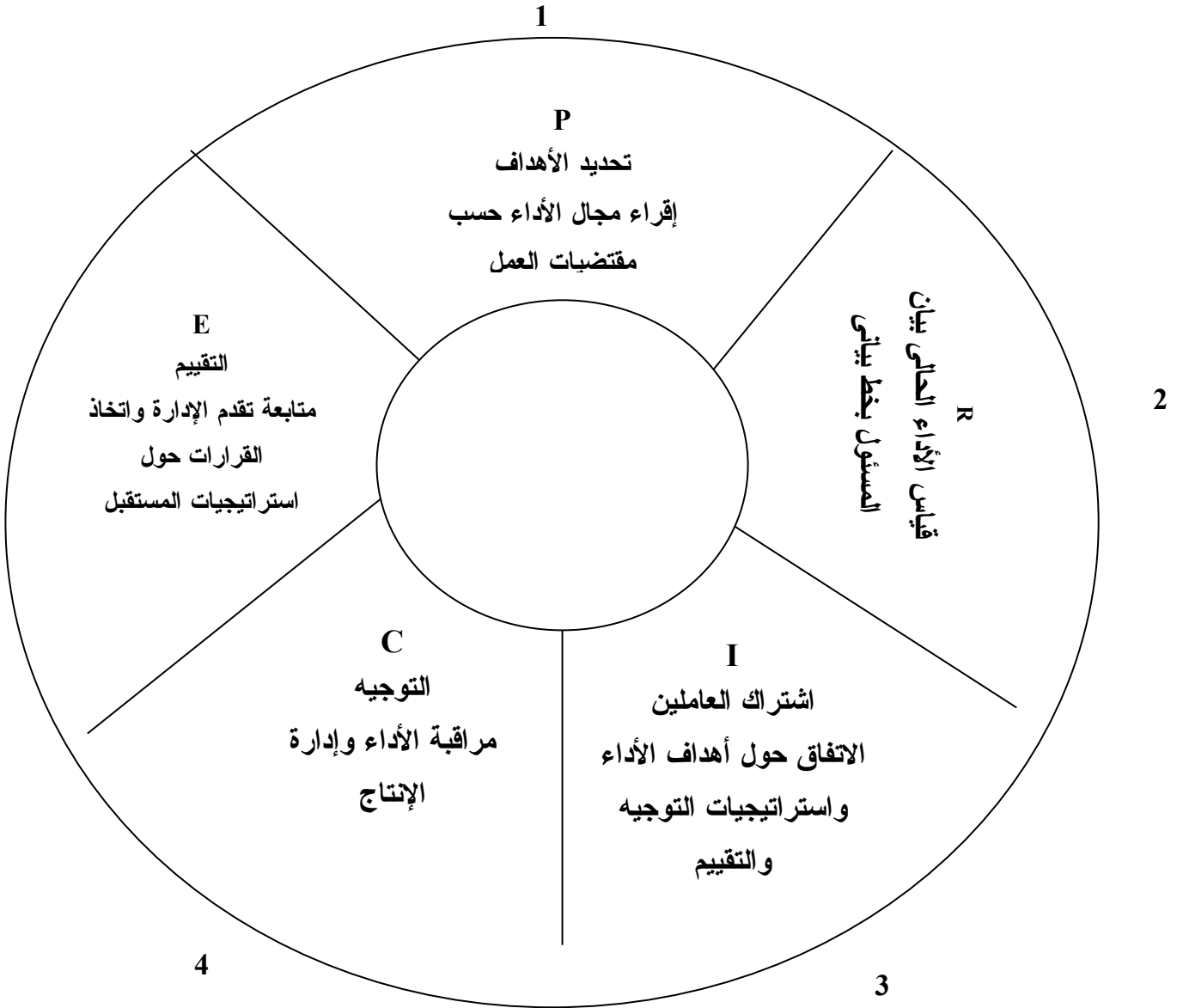
3- مشاركة الأشخاص حيث يجب الاتفاق مع المرؤوسين على كيفية أداء الأعمال وكيفية تقييم الأداء والمكافأة المتوقعة على الأداء الجيد إن إدارة الدقيقة الواحدة لا يمكن أن تتحقق مالم يسهم العاملون فيها . إن المشاركة فى وضع الأهداف تؤدى الى تحقيق التزام أكبر لدى العاملين ويضمن وضع أهداف واقعة فى مجال الأداء .

4- التوجيه وهو مراقبة أداء المرؤوسين وأعطائهم تغذية عكسية حول النتائج ولكن عملية التوجيه بأكملها توضع من خلال الاتفاق منذ البداية مع العاملين حول متى وكيف تعطيمهم التغذية العكسية . أن أحد القوانين الأساسية فى التغذية الإسترجاعية هو يجب أن تكون فورية ومباشرة ومحددة أما اذا كانت غامضة أو متأخرة فإنها ستفقد فاعليتها كأداة تدريبية ناجحة .

5- أن التوجيه والتقييم يسيران جنبا الى جنب فى كل مرة تعطى فيها الشخص تغذية أسترجاعية فإن هذه العملية تتضمن فى الواقع تقييم .

وقد يتم تقييم الأداء من خلال الاجتماعات التى تتم بصورة دورية وقد يستعين المدير المسئول برسم خط بيانى يتم من خلاله تقييم الأداء .

يوضح الشكل التالي مضمون فكرة نظام الثمن .



شكل رقم (76)

- | | |
|--------------------|-------------------------|
| P- Pinpoint | 1- تحديد الأهداف |
| R- Record | 2- القياس - التدوين |
| I- Involve | 3- المشاركة مع العاملين |
| C - Coach | 4- التوجيه للعاملين |
| E- Evaluate | 5- التقييم من المديرين |