

قال الله تعالى فى سورة النجم :
﴿وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ﴾ (٣٩) وَأَنْ سَعْيُهُ سَوْفَ يَرَىٰ ﴿٤٠﴾ ثُمَّ يُجْزَاهُ
الْجِزَاءَ الْأَوْفَىٰ ﴿٤١﴾ [٣٩ - ٤١] .

وجدت فى هذه الآيات الكريمة أبلغ وأروع تقديم لهذا الكتاب :
وأن ليس للإنسان إلا ما سعى : هذا هو الأداء .

وأن سعيه سوف يرى : هذا هو التقييم .

ثم يجزاه الجزاء الأوفى : هذا هو التحسين .

والأجزاء الثلاثة لابد لها من منهج يقودها : وهذه هى الإدارة .

ولا يغيب عن الفكر الثاقب للقارئ الكريم أن الأداء أو «السعى» كما جاء
فى الآيات المذكورة هو الجوهر والعامل المشترك لباقى المقومات الرئيسية المشار
إليها ، ولذلك أصبح لدينا فى أدبيات الإدارة ومناهجها ما يلى :

* تقييم الأداء : Performance Appraisal وتكتب اختصاراً [PA] .

* تحسين الأداء : Performance Improvement وتكتب اختصاراً [PI] .

* إدارة الأداء : Performance Management وتكتب اختصاراً [PM] .

فجوة الاداء : Performance Gap

لا أعتقد أن هناك من يختلف فى أن أداء الشركات والمنظمات بل والبلدان
المتقدمة وبالتالي أفرادها ومواطنيها يقع فى مستويات أعلى من الشركات
والمنظمات والبلدان المتخلفة ، وبالتالي أداء أفرادها ومواطنيها ، أى إن هناك
فجوة فى الأداء بين أصحاب التقدم وأصحاب التخلف ، أو بين النجاح
والفشل .

تزداد هذه الفجوة يوماً بعد يوم ، خاصة بعد أن خطى العالم خطوات واسعة
وجادة فى تطبيق العديد من المناهج الإدارية الحديثة . بل إن المنظمات الأوروبية
والأمريكية ، وبالتالي السوق العالمية ، ومن خلال منظمة القياس الدولية

ومواصفيتها الأيزو ISO 9000 ترفض التعامل إلا مع أصحاب النظم ذات الأداء المتميز .

ومن هنا يصبح من الضروري بل من الحتمى على منظماتنا العربية من المحيط إلى الخليج ، سواء رجال الفكر الإدارى أو الممارسين ، بذل كل محاولة ممكنة للوصول إلى النظريات والمناهج والأساليب التى تعمل على سد فجوة الأداء القائمة الآن فى كثير من المنشآت العربية ، السلعية منها والخدمية ، بينها وبين من سبقوها فى هذا المجال أو ذاك ، بل وأخذ زمام المبادرة فى التحسين والتجويد ، والعمل فى نفس الوقت على الاحتفاظ بالمزايا التنافسية التى استطاع البعض تحقيقها . ومن أجل كل ذلك كان هذا الكتاب .

فكرة الكتاب :

اتاحت العديد من الفرص لكاتب هذه السطور ومخرج الكتاب للتعرف على واقع منظماتنا العربية ، سواء نتيجة عمله فى بعض هذه المنظمات أو لقاءاته مع بعض المديرين بها ، واتضح له أن المقومات الثلاثة للأداء موجودة بطريقة أو بأخرى فى كل منظماتنا العربية ، شأنها فى ذلك شأن أى منظمة موجودة فى اليابان أو فى أمريكا أو فى فرنسا . وسواء كانت هذه المنظمات صغيرة أم كبيرة، خاصة أم عامة .. لديها :

نظم لتقييم الأداء : فكل من يباشر عمل ، لابد أن يخضع للتقييم ، سواء عن قصد أو غير قصد .

وأساليب لتحسين الأداء : لا توجد منظمة لا تدعى أنها لا تعمل على تحسين وتطوير أدائها وأداء العاملين بها .

ومناهج لإدارة الأداء : طالما أن هناك أداء يتم وأساليب لتحسينه ، فلا بد أن يكون هناك منهج يدير ذلك الأداء وهذا التحسين .

إذن ما الفرق بين منظمة ناجحة وأخرى غير ناجحة ؟

تأتى الإجابة استنادا للمقومات الثلاثة للأداء كالآتى :

نظم تقييم الأداء : قد لا تدرك المنظمات الفاشلة أن هناك العديد من نظم وطرق التقييم ، التى تختلف باختلاف كل منظمة ، بل وكل وحدة تنظيمية، وكل مستوى إدارى .

أساليب تحسين الأداء : تتنافس المنظمات الناجحة في أساليب تحسين الأداء أكثر من تنافسها في أى مجال آخر .

مناهج إدارة الأداء : توقفت المنظمات غير الناجحة عند الطرق التقليدية لتقييم الأداء ولم تصل بعد إلى مفهوم أن الأداء يدار كما يدار أى شىء فى المنظمة ، ليس هذا فقط هو الفرق ، وإنما الفرق الأهم والأخطر هو عملية الفصل الذى يكاد يكون كاملاً بين هذه المقومات الثلاثة داخل معظم منظماتنا العربية ، فنظم تقييم الأداء فى واد ، وأساليب تحسين الأداء فى واد آخر ، ومناهج إدارة الأداء - إن وجدته - فى واد ثالث ، ومن هذا المنطلق كانت فكرة الكتاب وإخراجه .

* كان يمكن أن يخرج كل واحد من المقومات الثلاثة فى كتاب مستقل ، ورأينا أننا بذلك نعمق فكرة الفصل بين المقومات ، وفى ذلك ما فيه من تهديد على مستقبل منظماتنا العربية .

* كان يمكن أن تخرج كل المقومات الثلاثة فى مجلد واحد ، ولكن فى هذه الحالة يكون الحجم غير عادى ، وقد يحمل ذلك معنى أن الموضوع واحد والدور واحد ، ولكن فى الحقيقة فإن دور تقييم الأداء يختلف عن دور تحسين الأداء ، وهما معا يختلفان عن دور إدارة الأداء ، إننا فقط نريد أن نركز الأضواء على فكرة التكامل مع تعدد الأدوار .

* الحل الذى اخترناه والذى نأمل أن يحقق ما قصدناه أن يخرج كتاب واحد بعنوان واحد وفى أجزاء ثلاثة .

العنوان : تكنولوجيا إدارة الأداء من التقييم إلى التحسين .

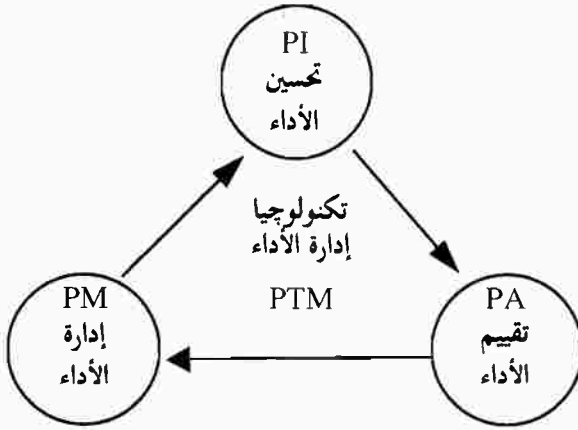
الأجزاء :

الجزء الأول : تقييم الأداء *PA*

الجزء الثانى : إدارة الأداء *PM*

الجزء الثالث : تحسين الأداء *PI*

ويعبر الشكل التالي عن فكرة التكامل :



بقى أن تشير إلى أن تكنولوجيا إدارة الأداء Performance Management Technology (P M T) هي المحور والعامل المشترك في أجزاء الكتاب الثلاثة.

تقديم الجزء الأول : تقييم الأداء

يأخذ موضوع تقييم الأداء أهميته من علاقته التكاملية مع الجزئين الآخرين: إدارة الأداء وتحسين الأداء . وأى تقصير أو تهاون فى الدور المنوط بعملية تقييم الأداء ، يدل على ضعف إدارة الأداء ، ولن يؤدي فى الغالب إلى أى تحسين للأداء . فى الغرب حظى موضوع الأداء وتقييم الأداء باهتمام بالغ ، ولقد وصلت الكتابات فى الكتب والدوريات الأجنبية (باللغة الانجليزية) حجما أذهل كاتب هذه السطور .

بل إن هناك دوريات متخصصة فى هذا الموضوع ، نذكر منها الدورية التالية: والتي ظهرت فى «مراجع هذا الجزء» [Performance & Instruction] ونذكر أيضا دورية الجمعية القومية للأداء والتدريب فى الولايات المتحدة الأمريكية [The National Society for Performance and Instruction (NSPI)] وقد ظهرت فى «مراجع هذا الجزء» .

وللأسف بقدر هذا الاهتمام بموضوع الأداء وتقييم الأداء فى المجتمع الغربى نلمس تهاونا خطيرا فى عملية تقييم الأداء فى الغالبية العظمى من منظماتنا العربية ، فالرؤساء يكرهون - كما يقولون بأنفسهم - أن يلعبوا دور القاضى أو الحكم ، وهم دائما متهمون بالتحيز وعدم الموضوعية فى تقييم مرؤوسيههم ، وقد تصل هذه الاتهامات إلى حد التقاضى ، والمرؤوسون يدركون خطورة أحكام مرؤوسيههم على أدائهم ، التى تحدد مستقبلهم الوظيفى ، وعلاواتهم ، وترقياتهم أو حتى بقائهم فى العمل . وينتظرون نتيجتها فى خوف وقلق شديد كما ينتظر الطالب نتيجة امتحانه .

هذه الصورة تجعل من واقع نظام تقييم الأداء فى منظماتنا العربية وحشا مفترسا أو ثورا هائجا يحطم كل شىء - تلك الصورة تكمن أولا فى أذهان أطراف التعامل مع النظام ، وليست خاصية فى تكوين النظام ذاته ، بل تدل على عدم إدراك ووعى من الرؤساء والمرؤوسين عن أبعاد النظام ، وما يمكن أن يقدمه من مزايا لجميع الأطراف . وثانيا : تقود هذه الصورة المخيفة إلى القصور الشديد فى المكتبة العربية التى تفتقر تماما إلى معالجة موضوع تقييم الأداء المعالجة التى يستحقها نظراً لأهميته كأداة تنمية وتطوير للأفراد ، وللمنظمات .

يحاول هذا الكتاب بصفة عامة - وهذا الجزء بصفة خاصة - أن يقدم إسهاما متواضعا لتعريف القارئ العربى ، سواء كان رئيسا أو مرؤوساً ، بأبعاد ونظام تقييم الأداء وإمكانياته وتفاعلاته وعلاقاته .

يقع الجزء الأول فى ثلاثة أبواب :

يتناول الباب الأول : ما الأداء ؟ وكيف يحدث ؟ (مدخل إلى الأجزاء الثلاثة) . لا يمكن الحكم على أو إدارة أو تحسين أداء أحد مرؤوسيك إلا إذا عرفت الأنشطة المرتبطة بأداء هذا المرؤوس وكيف تعمل ، وبيئة العمل ، بالإضافة إلى الفرد ذاته . وقد خصصنا الفصل الأول للتعريف بمجموعة من المصطلحات المرتبطة بالموضوع .

أما الباب الثانى فيتناول نظم تقييم الأداء [عام] . ويجب على الأسئلة التالية :

- ما الأغراض التى تسعى إليها الأطراف المختلفة بما فيها المنظمة ذاتها ؟ وما الطرق المتاحة أمام المنظمات لتختار منها ما يناسبها ؟

- وكيف يتم تجميع وصنع البيانات والمعلومات المترتبة على تشغيل نظام التقييم ؟

وأخيرا يقدم الفصل الأخير من الباب بعض الإرشادات العامة التى تساعد مصممى نظم تقييم الأداء فى تعميق مفاهيمهم فى هذا المجال .

الباب الثالث : نظم تقييم الأداء [فئات خاصة] .

هناك بعض الفئات من العاملين فى المنظمات لهم وضع وظيفى أو مهنى خاص ، ويحتاجون إلى تكييف نظام التقييم طبقا لأوضاعهم الوظيفية ، ومن أبرز هذه الفئات : المديرون وأعضاء الإدارة العليا ، والعمال المهنيين .

وأخيرا ألحقت بالكتاب بعض النماذج المستخدمة فى تطبيقات نظم تقييم الأداء بهدف تزويد القارئ بمهارة التعامل مع النظام .

والله الموفق

الاستشارى