

تقدير الكتاب

قال تعالى في سورة النجم : ﴿وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ (٣٩) وَأَن سَعْيُهُ سَوْفَ يُرَىٰ (٤٠) ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءُ الْأَوْفَىٰ (٤١)﴾ [النجم : ٣٩ - ٤١]

وجدت في 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 لا بد لها من منهج يقودها : وهذه هي الإدارة .

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

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

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

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

فجوة الأداء : Performance Gap

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

ترداد هذه الفجوة يوما 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 ومواصفاتها الأيزو ISO 9000 ترفض التعامل إلا مع أصحاب النظم ذات الأداء المتميز .

ومن هنا يصبح من الضرورى 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:

أتاحت 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 ، والتي تختلف باختلاف كل منظمة ، بل وكل وحدة تنظيمية ، وكل مستوى إدارى .

أساليب تحسين الأداء : تتنافس المنظمات الناجحة فى أساليب تحسين الأداء أكثر من تنافسها فى 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 .

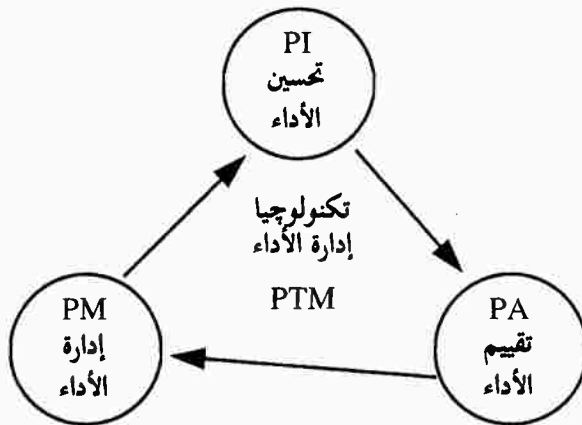
العنوان : تكنولوجيا إدارة الأداء من التقييم إلى التحسين .
الأجزاء :

الجزء الأول : تقييم الأداء PA

الجزء الثانى : إدارة الأداء PM

الجزء الثالث : تحسين الأداء PI

ويعبر الشكل التالى عن فكرة التكامل :



بقى أن تشير إلى أن تكنولوجيا الأداء (P T) Performance Technology .
هى المحور والعامل المشترك فى أجزاء الكتاب الثلاثة.

تقديم الجزء الثانى

هذا هو الجزء الثانى من كتاب «الأداء من التقييم إلى التحسين» حيث تناول الجزء الأول : «تقييم الأداء فى ضوء المناهج الإدارية الحديثة» .

ويتناول الجزء الثانى : «إدارة الأداء وتكنولوجيا إدارة الأداء» .

تنتهى عملية تقييم الأداء - كما هو معروف للقارئ العزيز - إلى تقرير سنوى يحدد فيه الطرف الذى قام بعملية التقييم مستوى أداء الفرد ، الذى قد يتراوح بين الممتاز والضعيف ، وإلى هنا كان ينتهى تقليديا دور الإدارة ، حيث يوضع التقرير فى ملف الفرد وينتج آثاره القانونية التى تنحصر فى العلاوات والترقيات وربما الفصل من الخدمة .

إن المنظمات - نتيجة التغيرات العالمية بإيقاعها السريع والشامل ، وتطور الفكر الإدارى الذى يؤثر ويتأثر بهذه التغيرات - لم تعد تريد من مديريها مجرد تقييم أداء مرؤوسيههم سنويا ، ولكن عليهم إدارة أدائهم بصفة دائمة ومستمرة . ولذلك يقدم هذا الجزء إسهاما متواضعا فى إدارة الأداء وتكنولوجيا إدارة الأداء .

●● إدارة الأداء (PM) Performance Management (الجانِب النظري)

يؤكد هذا الجانب على أن عملية تقييم الأداء مجرد خطوة فى منهج إدارة الأداء متعدد الخطوات . وأن أدوار المشرفين أو المديرين تدعوهم إلى إدارة أداء أعضاء جماعاتهم التنظيمية . ولكى ينجح منهج إدارة الأداء ، لابد من توفير الظروف الأساسية التالية :

- * تحديد الأداء [السلوك والنتائج] المطلوب من كل عضو فى المنظمة .
- * إعادة توصيف مهام الرؤساء لكى تتضمن مسئولية إدارة الأداء .
- * محاسبة المشرفين والمديرين على مساهمتهم فى إدارة أداء مرؤوسيههم .
- * مساعدة الرؤساء فى تنمية مهاراتهم اللازمة لإدارة الأداء .

إن الأداء الذى يجب أن يحدد أو يقاس ، لابد أن يتمشى مع الأغراض والأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، ويعمل منهج إدارة الأداء على ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أفعال وأقوال لربط المنظمة ووحداتها التنظيمية المختلفة بأهدافها المستقبلية التى تسعى إلى إنجازها .

تخاطب هذه العوامل السابقة المديرين والمشرفين على كافة المستويات لاعتبار قضية إدارة الأداء قضيتهم الشخصية ، وليس فقط وحدات إدارة الموارد البشرية ، التى تقدم لهم مجرد الاستشارة والتوصيات فى هذه القضية .

●● تكنولوجيا إدارة الأداء ، [PMT] Performance Management Technology

هذا الحقل المعرفى حديث جداً ، ولا يزيد عمره على الثلاثين عاماً ، ويمكن تعريفه بأنه : مجموعة من الطرق والعمليات والوسائل لحل المشكلات أو التعرف على الفرص المتعلقة بأداء الأفراد والمجموعات الصغيرة والمنظمات الكبيرة .

يتبنى منهج تكنولوجيا إدارة الأداء مدخل النظم فى مشروعاته ، والتى يسعى من خلالها إلى ربط كل أنشطة ووحدات المنظمة التى تؤثر على جودة الأداء . إنه منهج قوى وواعد يقدم للمنظمات فوائد كبيرة ، حيث يربط بين الإنتاجية من جهة ورضاء الأفراد من جهة أخرى .

يحلل خبراء تكنولوجيا إدارة الأداء فجوة ونظام الأداء ويصممون نماذج وأساليب تدخلاتهم العلاجية ، آخذين فى اعتباراتهم مؤشر التكلفة / العائد ، معتمدين على البيانات التحليلية ، والمعرفة والعلم والسوابق الموثقة ، لكى يتم سد هذه الفجوة بأحسن الطرق وأكثرها كفاءة وفعالية .

لقد فتحت تكنولوجيا إدارة الأداء الباب واسعا على كل الوسائل والطرق والأساليب ، فهى لا تحصر نفسها فى دائرة ضيقة خاصة بمنهج معين أو طريقة بعينها ، بل على العكس من ذلك تماما ، إنها تهتم بتكلفة وعائد كل المناهج ،

وكل الطرق المتاحة ، وتنظر إلى التكلفة على أنها استثمار لا بد أن يدر عائداً مجزياً ، يساعد ذلك خبراء تكنولوجيا إدارة الأداء على اختيار أفضل المناهج وأنجح الأساليب .

●● محتويات الكتاب [الجزء الثاني] The Contents of the Book

انطلاقاً من الجانب النظرى : إدارة الأداء - والجانب التطبيقى : تكنولوجيا إدارة الأداء جاءت محتويات هذا الجزء من كتاب الأداء .

●● الباب الأول : إدارة ما بعد تقييم الأداء

يجيب هذا الباب عن السؤال : ماذا بعد تقييم الأداء ؟

بعد تقييم الأداء : التغذية المرتدة ودورها فى مساعدة الأفراد على التكيف مع أعمالهم وبيئتهم وتحسين موقفهم الأدائى . وهذا هو موضوع الفصل الأول : إدارة التغذية المرتدة .

بعد تقييم الأداء : إدارة مقابلة الأداء : ذلك النشاط الذى يكاد يكون سهلاً فى منظماتنا العربية . يتناول الفصل الثانى هذا الموضوع ويقدم النموذج لمساعدة المديرين فى إجراء مقابلة الأداء بطريقة موضوعية تأخذ فى اعتبارها الفروق الفردية والثقافية لأعضاء المنظمة . قد يكون العيب ليس فى الأفراد أو الرؤساء أو فى نظام التغذية المرتدة أو المقابلة ، وإنما فى نظام تقييم الأداء ذاته ، يقدم الفصل الثالث : (تقييم نظم تقييم الأداء) النماذج والإجراء لتحقيق ذلك.

●● الباب الثانى : استراتيجيات إدارة الأداء

التخطيط الاستراتيجى وإدارة الموارد البشرية موضوعان تسلط عليهما الأضواء الآن فى أدبيات الإدارة الحديثة . ولذلك كان الفصل الرابع (إدارة الموارد البشرية) دعامة استراتيجية تقف على قدم المساواة مع كل موارد المنظمة الأخرى إن لم يكن للعناصر البشرية الأولوية عليها جميعاً .

يعالج الفصل الخامس فعالية المخرجات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وكيفية قياسها .

•• الباب الثالث : السياسات الأساسية فى إدارة الأداء المنهجية

بعد أن ندير ما بعد تقييم الأداء ، ونضع خطتنا الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ، لابد من ترجمة هذه الاستراتيجية إلى سياسات .

الفصل السادس : سياسات تحليل الوظائف ، وأيضا : سياسات تحليل مشكلات الأداء ؛ ذلك لأنه بدون التحليل لا وجود لتكنولوجيا إدارة الأداء أو حتى إدارة الأداء . ندخل بعد ذلك إلى أعماق النفس البشرية لإثارة دوافعها إلى الأداء .

الفصل السابع : سياسات نظم التحفيز [الجانب المعنوى] .

الفصل الثامن : سياسات نظم الحوافز [الجانب المادى] .

ولكن هناك دورا للفرد ، لابد أن يؤديه بذاته ومن هنا كان :

الفصل التاسع : سياسات إدارة المسار الوظيفى [مدخل الفرد] .

وأخيراً جاءت خاتمة الكتاب بمجموعة من الملاحق والأشكال والجداول لتدعيم مدخل إدارة الأداء وتكنولوجيا إدارة الأداء .

مع خالص تمنياتى

استشارى سلسلة الإدارة المعاصرة