

الفصل الخامس

تمكين الأداء المتميز

أشتمل هذا الفصل على:

- بؤرة التركيز الداخلية والخارجية. 
- المفاضلة المعيارية للتميز. 
- ربط الخطط بقياس الأداء. 
- القيمة مقابل النقود. 

«من طبيعة البشر أنهم يكافحون بحماس في سبيل تحقيق هدف ما عندما يكونون ملتزمين. ضع أفرادك في موقف يكون خيارهم الوحيد فيه هو الالتزام بتحقيق أهدافك وسوف يحرزون نجاحاً يفوق إمكاناتهم».

(صن نزو)

بؤرة التركيز الداخلية والخارجية:

يطرح ستيفن كوفي Stephen R. Covey (1992) ما يسميه بـ «بيان الرؤية Vision الشاملة» ونصه: «تحسين الرفاهية الاقتصادية وجودة حياة جميع الأطراف صاحبة المصلحة».

ويشير كوفي بذكاء إلى أن هذا البيان لا ينبغي بأي حال من الأحوال أن يجل محل أهدافك التنظيمية، ولكنه يمكن أو يوجه أو يرشد عملية تحديدها وأن يوفر سياقاً وتماسكاً لكل شيء عداها. وتوجد حاجة هنا للإحساس بالمراقبة Stewardship، والمقصود ليس فقط مراقبة الإشراف على رؤية المنظمة للمكان الذي تريد أن تكون فيه في المستقبل، بل هي مراقبة وإشراف على مصالح كل الأطراف - داخل وخارج المنشأة معاً - التي لها مصلحة في رفاهية (أو فشل) المنظمة في رحلتها نحو تلك الرؤية.

وهذه الفكرة ليس ببعيدة جداً عن مفهوم جون أدير John Adair الأصلي الخاص بالحاجة إلى إيجاد ترابط وتوازن بين الاهتمام بالمهمة وترابط أفراد الفريق والحاجات الفردية إذا كنا نعتبر - مثلما قلت آنفاً - أن «الفريق» يضم كافة الأطراف الرئيسية صاحبة المصلحة في تحسين الأداء.

إن الطبيعة الشاملة لهذا البيان والمبادئ عالية المستوى التي يرتكز عليها تجعله صالحاً للتطبيق على المنظمات في القطاع العام والخاص، ويعود ذلك بصورة جوهرية إلى أنه ذو توجه خارجي ولا يتوخى المصلحة الذاتية. ويوجد هنا افتراض - بل معرفة مؤكدة - مفاده إنك إذا اعتنيت بزبائنك وجميع الأطراف الأخرى صاحبة المصلحة، وكافحت لتحسين رفاهتهم الاقتصادية فسوف تضمن رفاهة المنظمة ذاتها.

ومعظم بيانات الرؤية تكون موجهة تقليدياً نحو مصالح الأطراف صاحبة المصلحة، لكن شهوة الحصول على البيض الذهبي ينتج عنها في أحيان كثيرة استغلال الأوزة واعتلال صحتها وحتى موتها. وذلك مجاز «زراعي» آخر يذكرنا بأن المنظمات - سواء في القطاع العام أو الخاص - نظم حية تحتاج إلى الرعاية والتغذية لكي يأتي أداؤها على النحو الأمثل. ويكون الأمر مؤسفاً بالنسبة للأفراد المعنيين عندما تضطر شركات الإنتاج إلى تسريح العاملين من الخدمة بسبب المنافسة أو قوى السوق في أجزاء من السوق العالمية حيث تكاليف العمالة منخفضة فيها.

ويبدو الأمر مأسوياً بصفة خاصة عندما يحدث الشيء ذاته للمنشآت المعرفية حيث يتم التخلص من الأفراد الأعلى تدريباً والأكثر موهبة مثل مصممي أو مهندسي الحاسب الآلي - عادة نتيجة لعمليات الابتلاع أو الامتصاص بهدف خفض التكاليف والمحافظة على الربحية على المدى القصير. وقد حدث في حالة حديثة زمنياً أن تم فصل المئات من العاملين المعرفيين الأكفاء، فيما أنفقت الملايين على تصميم شعار جديد للشركة لتحديث صورتها ويحظى بالجاذبية في كل ركن من أركان المعمورة. ياله من ثمن فادح لبيان الرؤية الشامل لستيفن كوفي في مثل هذه الأحوال!.

إن بيان الرؤية لا بد أن يكون طموح وعالي المستوى ولا بد أن يحتل قمة هرم الأهداف، ويتتبع هرم الآليات والعمليات المصممة لتحقيق هذه الأهداف هبوطياً أولاً للتصدي لعدد صغير نسبياً من مجالات النتائج الرئيسية والأهداف الإستراتيجية ثم في النهاية لمجموعة النشطة والمدخلات الفردية الضرورية لتحقيق الرؤية. غير أن الغالبية العظمى من هذه الآليات والعمليات هي في جوهرها أمور داخلية. وينبغي أن نتذكر أن العدالة لا ينبغي فقط تحقيقها، بل يجب أيضاً أن يكون تحقيقها منظوراً.

إننا بحاجة إلى إيجاد السبل لربط الأدوات والمناهج والعمليات بالأشياء التي تهم الزبائن والأطراف الأخرى صاحبة المصلحة، وإلى وصف وإيضاح الطرق التي يمكن من خلالها إظهار الأداء الناجح لهم بأساليب ذات معنى، وهذا بالضبط ما نجح مفهوم موثيق خدمة العملاء وبرنامج تشارتر مارك Chartermark في المملكة المتحدة في تحقيقه

في القطاع العام في البداية ثم في عالم الأعمال بعد ذلك، وسرعان ما أصبحت المردودات المحتملة لرفع مستوى المعايير باستمرار بالنسبة لجميع الأطراف صاحبة المصلحة واضحة جلية.

المفاضلة المعيارية للتمييز

يمكن أن نقول أن مصفوفة الأداء المتوازن تساعد الفريق التنفيذي على ضمان المحافظة على توازن مماثل بين المنظورات الداخلية والخارجية، كذلك فإن نموذج التمييز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة أداة عملية وصديقة للمستخدم للتعرف على كثير من مجالات التحسين المتصلة بالعمليات ومصالح الأطراف صاحبة المصلحة، وكان ذلك خلال المراحل التحليلية لعملية التخطيط الاستراتيجي لدراسة كافة جوانب الأنشطة والعمليات التي يمكن أن تؤثر في استراتيجيات التحسين وهيكلتها، وكأن أيضاً من أجل أداء المهمة الصعبة المتمثلة في تحديد الموازنة بين الأولويات القليلة الحيوية الواجب إدراجها في الخطة التشغيلية السنوية.

وتعد المفاضلة المعيارية (أو التقييم المقارن) للتقدم المحرز في التحسين المتواصل الاستخدام الأكثر شعبية وتأثيراً لمثل هذه الأدوات، مثل نظام جوائز مالكولم بولدريدج للجودة بالولايات المتحدة وبصفة خاصة نموذج التمييز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في أوروبا. ويمكن إجراء هذه المفاضلة المعيارية بالقياس إلى درجة أساس يتم اشتقاقها في أول مرة يجرى فيها الفريق التنفيذي عملية تقييم ذاتي (باستخدام نظم احتساب الدرجات أو النقاط الموصى بها والمقبولة دولياً) أو من درجات سابقة.

كما يمكن أيضاً إجراؤها بالقياس إلى الدرجات المنشورة للمنافسين المعروفين أو للمنظمات المماثلة، أو بهدف الحصول على اعتماد مؤهل للحصول على جوائز دولية أو اكتساب صفة «الأفضل في المجال». ويوجد كم وفير من المواد الجيدة في الحقل العام ومتاح على شبكة الإنترنت لمساعدة قادة الأعمال المهتمين بقيادة فرق الإدارة التنفيذية التابعة لهم في عملية المفاضلة المعيارية أو التقييم الذاتي من أجل التمييز، كما يوجد أيضاً

عدد من الشركات الاستشارية العريقة على جانبي المحيط الأطلنطي والقادرة على تسهيل العملية ومن ثم تمكين القائد أو القادة أنفسهم من أن يكونوا مجرد عضو آخر في الفريق عندما يخضع نفسه لهذا الفحص الدقيق.

ربط الخطط بقياس الأداء

إن الخطط التشغيلية ذاتها يجب أن تحتوي على مؤشرات أداء وأهداف متصلة بأداء الخدمة قابلة للقياس، ومن شأن تحليل العمل إلى أجزاء صغيرة يمكن محاسبة المديرين والموظفين عليها أن يوضح التوقعات ويساعد في إدارتها. وقد لا يكون بعض الموظفين معتاداً على أن يكون في موقع المسؤولية بهذه الطريقة، وربما يميل إلى مقاومة هذا الوضع أو الخوف منه في بادئ الأمر، غير أن الكثيرين سرعان ما سيفضلون حقيقة أنهم يعرفون المتوقع منهم، وأنه ستتاح لهم الفرصة للموافقة عليه، وغالباً ما تكون النتيجة الطبيعية لذلك هي تركهم لينسجموا ويتوافقوا معه، من خلال إعطائهم نتائج ينبغي عليهم تحقيقاً وليس أعمالاً ومهاماً لأدائها.

إن النظام يكون ممكناً إذا أحسن استخدامه، ولذا فإن من السهل رؤية كيف يمكن استخلاص الأهداف الشخصية (وأيضاً تلك الخاصة بالفرق) من الخطة الكلية وإدراجها ضمن اتفاقيات أداء فردية يمكن أن تشكل جزءاً من نظام مراجعة وتقييم الأداء بالمنظمة، ويكمل الاستخدام الفعال لنظام التقييم ذاك عملية دورة إدارة الأداء من منظور مؤسسي داخلي بحت، غير أننا بحاجة مع ذلك إلى بحث الأساليب الكفيلة بتفعيل ذلك الاستخدام تماماً من منظور الأفراد من خارج المنظمة الذين يتفاعلون معها في بيئتها التشغيلية والذين لا يتصلون أبداً بهذه العمليات الداخلية اتصالاً مباشراً.

القيمة مقابل النقود

يمكن القول بأن الفعالية الكاملة لن تتحقق لاستخدام نظام التقييم إلا إذا وجدنا آليات لمراقبة وتقييم المنظور الخارجي - ما يعتقده العملاء، ما تعتقده المنظمات الشريكة مثل الموردين والموزعين، وما هو التأثير الكلي لعملياتنا على المجتمع بوجه عام. ومن أجل هذه المؤشرات، يجب علينا الاهتمام بمسوح رضا العملاء، الاستبيانات، المجموعات البؤرية، اجتماعات الشراكة المنتظمة (والاتفاقيات)، أو موائيق خدمة العملاء المتضمنة وعوداً بحسن أداء الخدمة بلغة واضحة ومباشرة، الآليات الفعالة المرتدة أو الشكاوي والإصلاح (أو العلاج) ونشر مقاييس الأداء محل المفاضلة المعيارية.

باختصار، لكل مقياس نستخدمه داخلياً، ينبغي أن نسعى لإيجاد مصدر معادل (أو مكافئ) لأدلة تثبت أن المقياس هو في واقع الأمر صحيح وسليم من حيث ما نحتاج إلى معرفته حقاً. هل هناك صلة سبب ونتيجة مباشرة ويمكن البرهنة عليها بالإدراك الخارجي للقيمة مقابل النقود؟

علاوة على ذلك، ينبغي أن نصل إلى قناعة بأن الأفراد على كافة المستويات في المنظمة يفهمون هذا البعد، فإذا كانت منظمة في القطاع العام، هل يفهمون حقاً سبب وجود وظائفهم ومن أجل مصلحة من؟ إنهم يفعلون ذلك بصورة متزايدة، ولكن حيث تحقق تحول في النموذج، استلزم ذلك قيادة ملهمة بصورة غير عادية، وتطلب ذلك بدوره إظهاره من القمة إلى القاعدة في أنحاء المنظمات التي قامت بالتحول إلى أساليب جديدة في العمل ونظرة جديدة للعالم.

قد مكن النموذج الجديد الأفراد على كافة المستويات من اكتشاف وتنمية واستخدام إمكاناتهم ومهاراتهم القيادية الكامنة في الواقع، ويحفز ذلك بدوره الآخرين ويشجعهم وينتج عنه دورة متصلة لتحسين التواصل، وخاصة في الأنواع المناسبة من اتخاذ القرار، وتتعلم المنظمة التي تقتدي بالقيادة، كيف تكون أكثر فعالية وأيضاً أكثر

كفاءة، فيتم تسجيل نتائج متميزة داخلياً وتعود منافع غير عادية على جميع الأطراف صاحبة المصلحة. وفي الحالات التي يتحقق فيها ذلك بصورة طيبة، تكون القيادة وليس نظام إدارة الأداء هي المصدر الأساسي للتأثير، فالأخير يمكن فقط أن يكون أداة لدعم القيادة وممارسات الإدارة الفعالة.