

## تقدير الكتاب

قال تعالى في سورة النجم : ﴿ وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ﴾ (٣٩) وَأَنْ سَعْيُهُ  
سَوْفَ يُرَى (٤٠) ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَى (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 ، أي 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 ، وبالتالى 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 ذلك 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 في 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 الذي اخترناه والذي نأمل أن يحقق ما قصدناه أن يخرج كتاب واحد بعنوان واحد وفي أجزاء ثلاثة .

العنوان : تكنولوجيا إدارة الأداء من التقييم إلى التحسين .

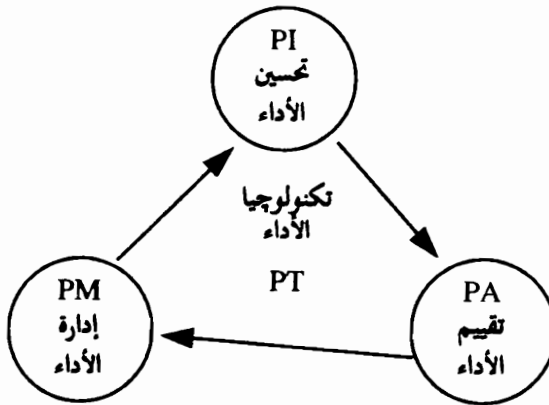
الأجزاء :

الجزء الأول : تقييم الأداء PA

الجزء الثاني : إدارة الأداء PM

الجزء الثالث : تحسين الأداء PI

ويعبر الشكل التالي عن فكرة التكامل :



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

## تقديم الجزء الثالث

### «تحسين الأداء»

الكتاب : تكنولوجيا الأداء : من التقييم إلى التحسين ، جاء فى ثلاثة أجزاء ، الجزء الأول : تقييم الأداء ، والجزء الثانى : إدارة الأداء ، والجزء الثالث : تحسين الأداء . ولا بد أن القارئ العزيز قد فطن من العنوان على غلاف الكتاب ، بأن الأجزاء الثلاثة متداخلة ومتكاملة ، وفى نشاط وحركة دائمة ومستمرة من التقييم إلى الإدارة ، ومن الإدارة إلى التحسين ، لنعود مرة أخرى إلى التقييم... وهكذا .

أصبح تحسين الأداء ، وتكنولوجيات التحسين ومناهجه المختلفة ، قضية الإدارة الأولى ، والتحدى الحقيقى الذى يواجه المنظمات على مستوى العالم بصفة عامة وعلى مستوى مجتمعنا العربى بصفة خاصة . إن التحدى خطير والاختبار عسير والموقف جد خطير .

نتناول فى هذا الجزء «موضوع تحسين الأداء» وهو موضوع ضخم ، ومتعدد الزوايا والمداخل ، ولكننا نسلط الأضواء على أركانه الأساسية فى متن هذا الكتاب الذى يقع فى ستة فصول بالإضافة إلى الملاحق .

### الفصل الأول : جوهر منهج تحسين الأداء .

يوجد الآن فى الفكر الإدارى أكثر من ١٨٠ طريقة وأداة لتحسين الأداء مما يضع أعضاء الإدارة فى المنظمات أمام حالة من الارتباك الشديد ، ويلخص هذا الفصل مناهج التحسين تحت خمسة أبعاد رئيسية : إدارة التكاليف ، إدارة الإنتاجية ، إدارة الجودة ، إدارة الموارد ، وأخيرا إدارة التكنولوجيا . ولأن هذه الأبعاد جميعها حيوية بالنسبة لعملية تحسين الأداء تم تجميعها تحت منهج واحد أطلق عليه منهج إدارة الأداء الشاملة - Total Improvement Management [TIM] ، ثم تعرض لكيفية المزج بين أبعاد التحسين لإحداث تأثير

إيجابي يخدم أصحاب المصلحة في وجود المنظمة واستمراريتها .

## الفصل الثاني : محددات تحسين الأداء [ما تعرفه ، وما لا تعرفه] .

طالما اقتنعت بفلسفة وجوهر «منهج تحسين الأداء» ، فإنك مطالب بأن تهجر كل الأشكال والأنماط التقليدية إلى قيم ، وعادات ، وتقاليد تنظيمية جديدة يعرضها هذا الفصل ، تبدأ أولاً باكتشافك أو اعترافك بوجود فجوة في أداء منظمتك تسعى إلى سدها ، وهذا هو المحدد الأول . وأن دخول المنظمات من بوابة القرن القادم يتطلب الحصول على تأشيرة بأنك قد فجرت كل الطاقات الابتكارية والإبداعية لأعضاء منظمتك ، وهذا هو المحدد الثاني : «حتميات الإدارة في القرن القادم» . يناقش المحدد الثالث افتراضات تحسين الأداء ، على أساس أنها هي نفسها افتراضات إحداث التغيير ، ويقدم المحدد الرابع عشرة مبادئ تتطلبها عملية إحداث التحسين .

## الفصل الثالث : تحسين الأداء يبدأ من القمة : الإدارة العليا أولاً .

يجيب هذا الفصل عن سؤال هام . كيف نبدأ ؟ والجواب : الإدارة العليا أولاً ، لا بد أن تتغير الإدارة العليا أولاً ، وكما يقولون يبدأ تنظيف السلم من أعلى . إنهم مسئولون عن تحويل المنظمة وقيادة عملية التحسين في كل مراحلها .

## الفصل الرابع : تحسين الأداء وتكنولوجيا بناء فرق العمل .

العمليات والأنشطة التي تتطلبها عملية إحداث التحسين تقع فوق طاقة وقدرة أى فرد بذاته ، ويكمن العلاج الناجح في بناء فرق وجماعات العمل ، والتي أصبحت تمثل حجر الزاوية في كل المناهج الإدارية الحديثة ، نتعرف من خلال هذا الفصل على أنواع وخصائص فرق وجماعات العمل المختلفة .

## الفصل الخامس : التكنولوجيا اليابانية لتحسين الأداء [دوائر مراقبة الجودة].

يقولون : إن دوائر مراقبة الجودة هي العصا السحرية التي حققت لليابان نهضتها الاقتصادية ، يقدم لنا هذا الفصل عرضا يكاد يكون شاملاً لأسس دوائر المراقبة ، وما يهم القارئ والممارس أن يعرفه عن هذا المنهج الفعال ، وعلى لسان أصحابه - اليابانيين .

## الفصل السادس : تكنولوجيا تحسين الأداء في القرن ٢١ [الاستعداد للمستقبل].

ما هو الشكل الذى يجب أن تكون عليه المنظمة في القرن القادم ؟ لقد تغير تقريبا كل ما كان يعتبر من المسلمات في المنظمة التقليدية : الرؤى ، والنظم والهيكل التنظيمية ، وظهر ما يطلق عليه المستوى العالمى لمعايير الأداء ، ولم تعد عملية التحسين فى شكل برامج ومشروعات ، ولكنها عملية دائمة ومستمرة .

وأخيرا تساعدك الملاحق على التعرف على خصائص الإدارة العليا فى أنماط مختلفة من المنظمات [الخاسرون - الهامشيون - الرابحون] ، وقياس جودة اجتماعات فرق وجماعات العمل .

مع خالص تمنياتى

استشارى السلسلة