

إدارة التغيير والتطوير [15] - أساليب ادارة الأداء التنظيمي الحديثة.

تقويم الأداء:

تعريف تقويم الأداء، وأهميته:

يعرف تقويم الأداء Performance Appraisal:

- قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من ذلك خلال فترة التقويم.
- يهتم تقويم الأداء بدرجة اتقان الموظف للعمل.
- تعريف "بيتش" Beach: هو الإجراء المنظم لتقويم أداء الموظف لعمله حالياً، وإمكانية تطويره مستقبلاً.

أهميته:

- يساعد المنظمة في التعرف على مدى معاملة جميع الموظفين بعدالة فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطال ترقيته أو إنهاء خدماته.
- يساعد المنظمة في التعرف على أصحاب الانجازات من الموظفين لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم.
- يساعد المنظمة في التعرف على من هم بحاجة لتطوير أدائهم وتحسين إنتاجيتهم.
- باستطاعة المنظمة التعرف على جوانب القوة والضعف في سياسات المنظمة وأنظمتها.

أهداف عملية تقويم الأداء واستخداماتها المختلفة:

- تهدف النتائج والبيانات التي تتحقق من عملية قياس الأداء عدة اهداف: منها ما هو إداري، ومنها ما هو لأغراض التوجيه والإرشاد، ومنها ما هو لأغراض البحث العلمي.

• الأهداف الإدارية:

- قرارات الترقية والنقل وتخفيض المرتبة.
- قرارات تجديد العقود أو إنهاؤها.
- قرارات صرف المكافآت التشجيعية.
- قرارات الحاق الموظفين ببرامج تدريبية وتطويرية.
- إعادة النظر في اجراءات الاستقطاب والاختيار.
- أهداف التوجيه والإرشاد:
 - إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين.
 - إرشاد الموظفين إلى البرامج التدريبية أو إعادة التأهيل.
 - استخدام البيانات المتجمعة عن الأداء في قيام المنظمة بإعادة النظر في سياساتها وأنظمتها والتي من الممكن ان تكون السبب في ضعف نتائج التقويم.

• أهداف البحث العلمي:

- التحقق من صحة وسلامة عمليات الاستقطاب والاختيار.
- تقييم البرامج التدريبية.
- تقييم إجراءات وأنظمة الحوافز والرضا الوظيفي مثل الرواتب والأجور والخدمات والتقدم الوظيفي.

خطوات عملية تقييم الأداء:

تختلف الخطوات من مؤسسة إلى أخرى، ولكن بصفة عامة يمكن اختصارها بما يلي:

❖ أولاً: تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:

حيث يحدد المسؤولون المهارات والنتائج والانجازات المراد تقييمها وقياسها.

❖ ثانياً: تحديد الطريقة المناسبة للتقييم:

فقد لا تصلح للاستخدام في كل المنظمات، كما أن طريقة التقييم المستخدمة ستصبح بعد ذلك المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه.

❖ ثالثاً: تدريب المشرفين:

على كيفية تقييم أداء بطريقة دقيقة عادلة، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيه.

❖ رابعاً: مناقشة طرق التقييم مع الموظفين:

وأهدافه، والعنصر التي سيرتكز عليها التقييم، وفائدته وانعكاساته على مستقبل الموظف.

❖ خامساً: تحديد معايير مسبقة للمقارنة:

سواء كانت كمية أو نوعية أو زمنية ويجب أن لا تكون لمشاعر الرئيس أو عواطفه أي دخل في عملية التقييم.

❖ سادساً: مناقشة نتائج التقييم مع الموظف:

ليعرف الموظف جوانب القوة والضعف، ويجب أن لا يتردد الرئيس في مناقشة النقاط مع المرؤوس. كما يجب أن لا يدور محور المناقشة على العلاوات والمكافآت وإنما إبراز نقاط القوة والضعف وكيفية تطوير أداء الموظف.

❖ سابعاً: تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلاً:

بحيث يحدد الرئيس جوانب التطوير المحتملة لرفع كفاءة أداء الموظف: كسلوكيات الموظف، أو الجانب الفني، أو كفاءته في اتخاذ القرار...

تقييم فعالية تقييم الأداء:

- لا بد من معرفة أن هناك طرق عديدة لتقييم الأداء، وهناك عيوب ومزايا لهذه الطرق لذا يجب اختيار الطريقة المناسبة والعادلة للتقييم. كما يجب أن نعرف بأن هناك عوامل تؤثر في نتائج التقييم كعدم القدرة على مقابلة متطلبات الأداء، أو القدرة على متطلبات الأداء ولكن عدم الرغبة في ذلك.
- وتستطيع المنظمة أن تتحقق من فعالية برامج التقييم من خلال قيام الإدارة العليا بمراجعة عمليات التقييم التي تتم بواسطة الإدارات الأخرى. وأن تشعر هذه الإدارات بمبرئياتها حول طرق تنفيذ وقياس برامج التقييم .

اساليب ادارة الاداء التنظيمي الحديثة:

- 1- اعادة الهندسة (الهندرة) Reengineering.
- 2- ادارة الجودة الشاملة TQM.
- 3- مدخل تمكين العاملين Empowerment.
- 4- مجال التفوق المقارن Benchmarking.

إعادة الهندسة (الهندرة) Reengineering:

❖ هي اعادة التفكير بصورة اساسية و اعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الاداء العصرية: الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة انجاز العمل.

❖ عناصر اعادة الهندسة:

- 1- ان يكون التغيير اساسي
- 2- ان يكون التغيير جذري
- 3- ان تكون النتائج جوهرية وصحمة
- 4- ان يكون التغيير في العمليات
- 5- ان يعتمد التغيير علي تقنية المعلومات
- 6- ان يعتمد التغيير علي التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي

❖ مداخل اعادة هندسة الاعمال:

- مدخل اعادة تصميم العمليات
- مدخل الفجوة التنظيمية
- مدخل التقنية الحديثة
- مدخل خصائص اعادة هندسة الاعمال

❖ اهمية جهود اعادة هندسة الاعمال:

- تعزيز مستوي رضا العاملين في المنظمة
- خلق التفكير الابداعي من خلال طرح افكار جديدة
- تحقيق الاجابة الفورية لطلبات العملاء
- تحول دور الموظفين من العمل المراقب الي العمل المستقل
- تحول التنفيذيين الي قياديين
- القضاء علي البيروقراطية
- تحسين اقتصاديات الاداء

❖ انواع المنظمات التي تحتاج للهندرة:

- 1- المنظمات ذات الوضع المتدهور
- 2- المنظمات التي في طريقها للتدهور
- 3- المنظمات التي بلغت قمة النجاح

❖ مثال:

تعد شركة IBM احدى الشركات الرائدة في تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، فقبل أن تأخذ الشركة بهذا الأسلوب الجديد كانت عمليات التأكد من المركز المالي للعميل ثم الموافقة على طلبه تستغرق العديد من الأسابيع، بسبب مرور الطلب على العديد من الأفراد قبل الموافقة عليه. وعندما أيقنت الشركة هذه المشكلة بدأت في إعادة هندسة مختلف العمليات التي تمارسها من خلال دمج كل مجموعة من الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة، فبدلاً من أن يمر العميل بالعديد من الخطوات واستيفاء ما هو مطلوب في كل خطوة أصبح طلبه ينفذ فيما لا يزيد عن 90 دقيقة فقط.

❖ نتائج إعادة هندسة العمليات:

حالة (1): شركة IBM للإئتمان الهدف:

- إحداث تغيير في عملية تمويل الحاسبات الآلية والبرامج والخدمات التي تنتجها الشركة بما يحقق السهولة والسرعة وتحسين التكلفة.
- الإطار العام للعملية:
- من طلب مندوب المبيعات للتمويل من الميدان إلى إتمام إجراءات اعتماد التمويل داخل الشركة وإتمام عملية البيع.



حالة (2): شركة فورد:

• الهدف:

- ✓ تخفيض العمالة بإدارة حسابات الموردين.
- ✓ زيادة فعالية العملية وخفض التكاليف.
- ✓ تطوير اداء العاملين.

• ملخص عام للعملية:

- ✓ ارتفاع تكلفة التشغيل (التكاليف الغير مباشرة).
- ✓ 500 موظف يستخدمون عدد كبير من الحواسيب.
- ✓ اعتبار تخفيض العمالة بنسبة 20% ذو تأثير كبير على خفض التكاليف.

• الوضع الحالي للعملية:

- ✓ الوحدة الإدارية: اصدار امر شراء.
- ✓ ارسال امر الشراء للمورد وصورة الى حسابات الموردين.
- ✓ استلام المواد وتعبئة نموذج استلام وارساله الى الحسابات.
- ✓ فاتورة من المورد لإدارة الحسابات.
- ✓ إدارة الحسابات: مراجعة المستندات (أمر شراء، نموذج استلام، فاتورة)
- ✓ اصدار امر الدفع.

6 خطوات – 500 موظف – عدة أسابيع

• العملية بعد اعادة الهندسة:

- ✓ الدفع عند الاستلام بدلاً من الدفع بعد الاستلام.
- ✓ حاسب يحتوي على كافة المعلومات بإدارة الاستلام.
- ✓ ادخال جميع بيانات امر الشراء على الحاسب عند اصدار الامر.
- ✓ إدارة الاستلام: استلام المواد والفاتورة والمطابقة من خلال قاعدة البيانات المشتركة وصدار اذن الصرف من الحاسب.

○ 125 موظف (75% خفض في العمالة).

○ قاعدة بيانات موحدة ومحدثة.

○ تقليل كبير في وقت انجاز العملية.

○ خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية.

○ انجاز معظم الأنشطة بإدارة الاستلام.

❖ مراحل اعادة هندسة الاعمال:

المرحلة الاولى : اعادة التفكير

المرحلة الثانية : رؤية المستقبل (الاستشراف)

المرحلة الثالثة : اعادة التصميم الجذري للعمليات الاساسية

المرحلة الرابعة : اعادة الهيكلة

المرحلة الخامسة : التحضير للتغيير

المرحلة السادسة : الشروع بالتطبيق

❖ اغراض اعادة هندسة العمليات:

- تحقيق تغيير جذري في الاداء
- التركيز علي العملاء
- التفوق علي المنافسين
- السرعة
- تخفيض التكلفة
- الجودة

❖ ادارة الجودة الشاملة:

يقوم اسلوب ادارة الجودة الشاملة علي فلسفة الاداء المستمر والتميز للانتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة اعلي وتكلفة اقل مع الخلو من العيوب والشوائب من اول مرة وفي كل مرة وارضاء العميل الداخلي والخارجي.

❖ خصائص ادارة الجودة الشاملة:

- ✓ كل وظائف المنظمة معنية بتحقيق الجودة.
- ✓ الاخذ في الحسبان جميع حاجات وتوقعات العملاء
- ✓ التحسين المستمر والوقاية من المشاكل بدلا من علاجها
- ✓ الجودة تشمل جميع الانشطة والعمليات والمنظمة ككل
- ✓ هي ادارة تشاركية
- ✓ اسلوب اداري يهدف لإرضاء حاجات المنظمة.
- ✓ التركيز على رضا العميل ووضعها على رأس قائمة الأولويات.

❖ اهداف ادارة الجودة الشاملة:

- ✓ خفض التكاليف
- ✓ تقليل الوقت اللازم لانجاز المهمات للعميل
- ✓ تحقيق الجودة

❖ فوائد تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

- خلق بيئة تدعم وتحافظ علي التطوير المستمر.
- تطوير ادوات قياس اداء العمليات.
- ايجاد ثقافة تركز بقوة علي العميل
- تحسين نوعية المخرجات
- تدريب الموظفين علي اسلوب تطوير العمليات
- تحسين الثقة واداء العمل للعاملين
- زيادة القدرة علي جذب العملاء وتقليل الشكاوي

❖ خطوات تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

- اولا : اعادة تشكيل ثقافة المؤسسة
- ثانيا : نشر مفاهيم ومبادئ ادارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المنظمة
- ثالثا : التعليم والتدريب
- رابعا : الاستعانة بالمستشارين
- خامسا : تشكيل فرق العمل
- سادسا : التشجيع والتحفيز
- سابعا : الاشراف والمتابعة
- ثامنا : استراتيجيات التطبيق

✚ مدخل تمكين العاملين Empowerment :

- ❖ ترجع جذورها الي مدرسة العلاقات الصناعية.
- ❖ نظرية تمكين العاملين تتم عن طريق تفويض المزيد من السلطة لهم واشراكهم في صنع القرارات .
- ❖ يعرف التمكين بانه اجراء يؤدي الي توطيد ايمان الشخص بقدراته الذاتية.
- ❖ ويعرف ايضا بانه شعور والتزام وظيفي ناتج عن احساس الموظف بالقدرة علي اتخاذ القرارات وحمل المسؤولية وانه يسهم في تطوير اداء المنظمة.
- ❖ اهمية تمكين العاملين:

- ✓ دعم كفاءة وفاعلية الاداء والانتاجية في منظمات الاعمال.
- ✓ زرع الثقة بنفس الموظف واشعاره بانه عامل مهم في تحقيق اهداف المنظمة
- ✓ تحقيق الرضا الوظيفي وجودة القرارات والانتماء للمنظمة ووضوح دور المسؤولية الوظيفية وتصميم الوظائف ووسائل الرقابة والعلاقات بين الوحدات الادارية والابداع.

✚ مدخل التفوق المقارن Benchmarking :

- ❖ يقوم علي مقارنة المنظمة بمنظمات اخري من اجل التعلم منها والتفوق عليها عن طريق تحسين وتطوير الاداء والانتاجية واساليب خدمة العملاء.
- ❖ يعرف التفوق المقارن بانه اجراء اداري مستمر يساعد المؤسسات في تقييم منافسيها وذاتها واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في تصميم خطة عملية لتحقيق التفوق في سوق العمل وذلك بهدف ان تصبح المنظمة افضل من الافضل.
- ❖ دورة التفوق المقارن:

1- تحديد العناصر المؤثرة في النجاح

2- تحديد افضل المنتجين في السوق من بين المنافسين

3- رسم خطة وبرنامج لتحقيق افضل الاهداف مقارنة بالقائم في السوق بما يجعل المنظمة تتفوق علي الافضل بين منافسيها

4- متابعة الاداء وقياس التقدم

❖ اهداف التفوق المقارن:

✓ معرفة المستوي التنافسي للشركة مقارنة بالشركات المتميزة في السوق.

✓ التعلم واقتباس افكار ناجحة من تلك الشركات.

✓ تستخدم الشركات التي تهدف لمعرفة مستواها التنافسي مقاييس مثل : متوسط سعر المنتج – معدل سرعة تسليم المنتج – تنوع

خطوط الانتاج – الخيارات المتاحة للمستهلك – مكونات الانتاج – التغلغل في السوق – ارضاء العميل – جودة المنتج.

❖ أهمية وفوائد مدخل التفوق المقارن:

1- اسلوب التفوق المقارن فعال جدا وقابل للتطبيق في مجال الخدمات الصناعية. 4- يساعد في الحد من التكاليف

2- يساعد في تمكين الموظفين من تعلم طرق جديدة في اداء العمل 5- يساعد في تصميم الاستراتيجية

3- يساعد التطوير التنظيمي وزيادة كفاءة الاداء وتحسين الاداء 6- يساعد في تحسين طرق الاتصال الداخلي