

## المحاضرة السادسة عشر أساليب إدارة الأداء التنظيمي الحديثة

### 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 او 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 او 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.
- تقويم البرامج التدريبية.
- تقويم إجراءات وأنظمة الحوافز والرضا الوظيفي مثل الرواتب والأجور والخدمات والتقدم الوظيفي.

### خطوات عملية تقويم الأداء :

- تختلف الخطوات من مؤسسة إلى اخرى ، ولكن بصفة عامة يمكن اختصارها بما يلي :
- أولاً : تحديد متطلبات التقويم وأهدافه :
- حيث يحدد المسؤولون المهارات والنتائج والانجازات المراد تقويمها وقياسها.

**ثانياً :** تحديد الطريقة المناسبة للتقويم :  
فقد لا تصلح للاستخدام في كل المنظمات ، كما أن طريقة التقويم المستخدمة ستصبح بعد ذلك المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه.

**ثالثاً :** تدريب المشرفين :  
على كيفية تقويم الاداء بطريقة دقيقة عادلة ، وكيفية مناقشة نتائج التقويم مع مرؤوسهم.

**رابعاً :** مناقشة طرق التقويم مع الموظفين :  
وأهدافه ، والعنصر التي سيرتكز عليها التقويم ، 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 التقويم.

**سادساً :** مناقشة نتائج التقويم 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 اهداف تطوير الأداء مستقبلا :  
بحيث يحدد الرئيس جوانب التطوير المحتملة لرفع كفاءة أداء الموظف : كسلوكيات الموظف، أو الجانب الفني، أو كفاءته في اتخاذ القرار...

### تقويم فعالية تقويم الأداء :

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

### 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

### اعادة الهندسة ( الهندرة ) Reengineering

هي اعادة التفكير بصورة اساسية واعادة 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 وضخمة.
- 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 الفكر الجمعي.
- 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.
- تحسين اقتصاديات الاداء.
- القضاء علي البيروقراطية.

## انواع المنظمات التي تحتاج للهندرة

- المنظمات ذات الوضع المتدهور.
- المنظمات التي في طريقها للتدهور.
- 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 ( ١ ) : شركة IBM للإتمان

### الهدف :

- إحداث تغيير في عملية تمويل الحاسبات الآلية والبرامج والخدمات التي تنتجها الشركة بما يحقق السهولة والسرعة وتحسين التكلفة.

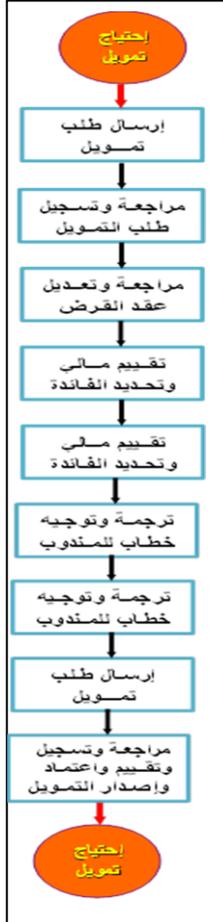
### الإطار العام للعملية :

- من طلب مندوب المبيعات للتمويل من الميدان إلى إتمام إجراءات اعتماد التمويل داخل الشركة وإتمام عملية البيع.

## الوضع الحالي للعملية : AS IS

- ( 4 ) موظفين لاستقبال الطلبات من المندوبين بالهاتف وتسجيل الطلبات الواردة.
- مسؤول إدارة الائتمان لإدخال بيانات الطلب بالحاسب ومراجعة وضع العميل الائتماني وتدوين النتيجة على نموذج.
- مسؤول إدارة التطبيقات لتعديل عقد القرض وإدخال البيانات في حاسب آخر.
- مسؤول التسعير لإدخال المعلومات على الجدول المالي بالحاسب وتحديد معدل الفائدة وتوثيق النتيجة.
- مسؤول الشؤون الإدارية للترجمة وإرسال خطاب لمندوب المبيعات.

## 5 خطوات - 4 موظفين ( 5 - 7 ) - أيام



## العملية بعد إعادة الهندس : TO BE

- تغيير جذري في العملية.
- موظف واحد ( منظم الصفقات - Deals Organizer ) هو مسؤول العملية.
- نظام حاسب واحد مترابط يشمل على كافة المعلومات عن العميل.
- نموذج على الحاسب لخطاب الإخطار.
- ✓ موظف واحد.
- ✓ 4 ساعات لإنجاز العملية.
- ✓ تقليل وقت إنجاز العملية بمعدل 93%.
- ✓ زيادة الصفقات بمعدل 100 ضعف.



## حالة ( 2 ) شركة فورد

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

## الهدف :

- إرتفاع تكلفة التشغيل ( التكاليف غير مباشرة ).
- 500 موظف يستخدمون عدد كبير من الحواسيب.
- إعتبار تخفيض العمالة بنسبة 20% ذو تأثير كبير على خفض التكاليف.

## الوضع الحالي للعملية : AS IS

- الوحدة الإدارية :إصدار أمر شراء.
- إرسال أمر الشراء للمورد وصورة إلى حسابات الموردين.
- إستلام المواد وتعبئة نموذج استلام وإرساله إلى الحسابات.
- فاتورة من المورد لإدارة الحسابات.
- إدارة الحسابات :مراجعة المستندات ( أمر شراء ، نموذج استلام ، فاتورة).
- إصدار أمر الدفع.

## 6 خطوات - 500 موظف - عدة أسابيع

## العملية بعد إعادة الهندسة : TO BE

- الدفع عند الاستلام بدلاً من الدفع بعد الاستلام.
- حاسب يحتوي على كافة المعلومات بإدارة الاستلام.
- إدخال جميع بيانات أمر الشراء على الحاسب عند إصدار الأمر.
- إدارة الاستلام : إستلام المواد والفاثورة والمطابقة من خلال قاعدة البيانات المشتركة وإصدار إذن الصرف من الحاسب.

✓ ( 125 ) موظف % 75 ( خفض في العمالة ) .

- ✓ قاعدة بيانات موحدة ومحدثة.
- ✓ تقليل كبير في وقت إنجاز العملية.
- ✓ خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية.
- ✓ إنجاز 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
- السرعة
- الجودة
- تخفيض التكلفة
- التفوق علي المنافسين

## ادارة الجودة الشاملة TQM

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 لارضاء حاجات المنظمة
- التركيز علي رضا العميل ووضع علي رأس قائمة الاولويات

## اهداف ادارة الجودة الشاملة

- ١- خفض التكاليف.
- ٢- تقليل الوقت اللازم لانجاز المهمات للعميل.
- ٣- 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
- زيادة القدرة علي جذب العملاء وتقليل الشكاوي
- تحسين الثقة واداء العمل للعاملين

## 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 :** استراتيجية 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

- ١- تحديد العناصر المؤثرة في النجاح.
- ٢- تحديد افضل المنتجين في السوق من بين المنافسين.
- ٣- رسم خطة وبرنامج لتحقيق افضل الاهداف مقارنة بالقائم في السوق بما يجعل المنظمة تتفوق علي الافضل بين منافسيها.
- ٤- 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

- ١- اسلوب التفوق المقارن فعال جدا وقابل للتطبيق في مجال الخدمات الصناعية.
- ٢- يساعد في تصميم الاستراتيجية.
- ٣- يساعد التطوير التنظيمي وزيادة كفاءة الاداء وتحسين الاداء.
- ٤- يساعد في الحد من التكاليف.
- ٥- يساعد في تمكين الموظفين من تعلم طرق جديدة في اداء العمل.
- ٦- يساعد في تحسين طرق الاتصال الداخلي.

اخوكم / البرهي