

## المحاضرة [18]: 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) ويهتم تقويم الأداء بدرجة إتقان 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 ترقيةهم.
- يساعد المنظمة في التعرف على من هم بحاجة لتطوير أداءهم 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 أهداف: 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 إلحاق الموظفين ببرامج تدريبية وتطويرية.
- إعادة النظر في إجراءات 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 إن 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 الأداء بطريقة دقيقة عادلة، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع رؤوسهم.

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 ألا تكون لمشاعر الرئيس أو عواطفه أي دخل في عملية التقييم.

سادساً: مناقشة نتائج التقييم مع الموظف: ليعرف الموظف جوانب القوة والضعف، ويجب ألا يتردد الرئيس في مناقشة النقاط مع الرؤوس. كما يجب ألا 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 بمرونتها حول طرق تنفيذ وقياس برامج التقييم.

## أساليب إدارة الأداء التنظيمي الحديثة:

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

## أولاً: إعادة الهندسة (الهندرة) Reengineering

هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية (الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل)

### ■ عناصر إعادة الهندسة:

- 1- أن يكون التغيير أساسي
  - 2- أن يكون التغيير جذري
  - 3- أن تكون النتائج جوهرية وضخمة
  - 4- أن يكون التغيير في العمليات
  - 5- أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات
  - 6- أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي.
- **مداخل إعادة هندسة الأعمال:** مدخل إعادة تصميم العمليات - مدخل الفجوة التنظيمية - مدخل التقنية الحديثة - مدخل الفكر الجمعي - مدخل خصائص إعادة هندسة الأعمال.

### ■ أهمية جهود إعادة هندسة الأعمال:

- تعزيز مستوى رضا العاملين في المنظمة
- خلق التفكير الإبداعي من خلال طرح أفكار جديدة
- تحقيق الإجابة الفورية لطلبات العملاء
- تحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل
- تحول التنفيذيين إلى قياديين
- تحسين اقتصاديات الأداء
- القضاء على البيروقراطية

## ■ أنواع المنظمات التي تحتاج للهندرة:

المنظمات ذات الوضع المتدهور - المنظمات التي في طريقها للتدهور - المنظمات التي بلغت قمة النجاح  
مثال:

تعد شركة IBM إحدى الشركات الرائدة في تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، فقبل أن تأخذ الشركة بهذا الأسلوب الجديد كانت عمليات التأكد من المركز المالي للعمليات 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 للائتمان:

- 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:

- احتياج تمويل ← إرسال طلب تمويل ← مراجعة وتسجيل طلب التمويل ← مراجعة وتعديل عقد القرض ← تقييم مالي
- وتحديد الفائدة ← ترجمة وتوجيه خطاب للمندوب ← عقد بيع

5 خطوات – 4 موظفين – (7-5) أيام

(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.

○ العملية بعد إعادة الهندسة:

احتياج تمويل ← إرسال طلب تمويل ← مراجعة وتسجيل وتقييم واعتماد وإصدار التمويل ← عقد بيع

موظف واحد - 4 ساعات لإنجاز العملية - تقليل وقت إنجاز العملية بمعدل 93% - زيادة الصفقات بمعدل 100 ضعف

- تغيير جذري في العملية
- موظف واحد (منظم الصفقات – Deals Organizer) هو مسؤول العملية
- نظام حاسب واحد مترابط يشتمل على كافة المعلومات عن العميل
- نموذج على الحاسب لخطاب الإخطار

❖ حالة (2) شركة فورد:

○ الهدف:

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

○ ملخص عام للعملية:

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

○ الوضع الحالي للعملية:

الوحدة الإدارية: إصدار أمر شراء ← إرسال أمر الشراء للمورد وصورة إلى حسابات الموردين ← استلام 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:

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: استلام المواد والفاتورة 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 إعادة هندسة الأعمال: ستة مراحل

1/ إعادة التفكير ← 2/ رؤية المستقبل (الاستشراف) ← 3/ إعادة التصميم الجذري للعمليات الأساسية ← 4/ إعادة الهيكلة ← 5/ التحضير للتغيير ← 6/ الشروع بالتطبيق

### ■ أغراض إعادة هندسة العمليات:

تحقيق تغيير جذري في الأداء - التركيز على العملاء - السرعة - الجودة - تخفيض التكلفة - التفوق على المنافسين

### ثانياً: إدارة الجودة الشاملة TQM

يقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الادعاء المستمر والتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة اعلي وتكلفة اقل مع الخلو من العيوب والشوائب من أول مرة وفي كل مرة وإرضاء العميل الداخلي والخارجي.

### ■ خصائص إدارة الجودة الشاملة:

- كل وظائف المنظمة معنية بتحقيق الجودة
- الأخذ في الحسبان جميع حاجات وتوقعات العملاء
- التحسين المستمر والوقاية من المشاكل بدلاً من علاجها
- الجودة تشمل جميع الأنشطة والعمليات والمنظمة ككل
- هي إدارة تشاركيه
- أسلوب إداري يهدف لإرضاء حاجات المنظمة
- التركيز علي رضا العميل ووضعها علي رأس قائمة الأولويات

## ■ أهداف إدارة الجودة الشاملة:

خفض التكاليف - تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل - تحقيق الجودة

## ■ فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر
- تطوير أدوات قياس أداء العمليات
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العميل
- تحسين نوعية المخرجات
- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات
- زيادة القدرة على جذب العملاء وتقليل الشكاوى
- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين

## ■ خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: ثمان خطوات

- 1/إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة ← 2/نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المنظمة ←
- 3/التعليم والتدريب ← 4/ الاستعانة بالمستشارين ← 5/تشكيل فرق العمل ← 6/التشجيع والتحفيز ← 7/الإشراف والمتابعة ← 8/استراتيجية التطبيق.

## ثالثاً: مدخل تمكين العاملين Empowerment

ترجع جذورها إلى مدرسة العلاقات الصناعية. وتتم عن طريق تفويض المزيد من السلطة لهم وإشراكهم في صنع القرارات. يعرف التمكين بأنه إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية. ويعرف أيضاً بأنه شعور والتزام وظيفي ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وحمل المسؤولية وانه يسهم في تطوير أداء المنظمة.

## ■ أهمية تمكين العاملين:

- دعم كفاءة وفاعلية الأداء والإنتاجية في منظمات الأعمال.
- زرع الثقة بنفس الموظف وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- تحقيق الرضا الوظيفي وجودة القرارات والانتماء للمنظمة ووضوح دور المسؤولية الوظيفية وتصميم الوظائف ووسائل الرقابة والعلاقات بين الوحدات الإدارية والإبداع.

## رابعاً: مدخل التفوق المقارن Benchmarking

يقوم على مقارنة المنظمة بمنظمات أخرى من أجل التعلم منها والتفوق عليها عن طريق تحسين وتطوير الأداء والإنتاجية وأساليب خدمة العملاء.

يعرف التفوق المقارن بأنه إجراء إداري مستمر يساعد المؤسسات في تقييم منافسيها وذاتها واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في تصميم خطة عملية لتحقيق التفوق في سوق العمل وذلك بهدف أن تصبح المنظمة أفضل من الأفضل.

### ■ دورة التفوق المقارن:

1/ تحديد العناصر المؤثرة في النجاح ← 2/ تحديد أفضل المنتجين في السوق من بين المنافسين ← 3/ رسم خطة وبرنامج لتحقيق أفضل الأهداف مقارنة بالقائم في السوق بما يجعل المنظمة تتفوق على الأفضل بين منافسيها ← 4/ متابعة الأداء وقياس التقدم

### ■ أهداف التفوق المقارن:

- معرفة المستوي التنافسي للشركة مقارنة بالشركات المتميزة في السوق
- التعلم واقتباس أفكار ناجحة من تلك الشركات
- تستخدم الشركات التي تهدف لمعرفة مستواها التنافسي مقاييس مثل (متوسط سعر المنتج - معدل سرعة تسليم المنتج - تنوع خطوط الإنتاج - الخيارات المتاحة للمستهلك - مكونات الإنتاج - التغلغل في السوق - إرضاء العميل - جودة المنتج)

### ■ أهمية وفوائد مدخل التفوق المقارن:

- 1- أسلوب التفوق المقارن فعال جدا وقابل للتطبيق في مجال الخدمات الصناعية
- 2- يساعد في تصميم الاستراتيجية
- 3- يساعد التطوير التنظيمي وزيادة كفاءة الأداء وتحسين الأداء
- 4- يساعد في الحد من التكاليف
- 5- يساعد في تمكين الموظفين من تعلم طرق جديدة في أداء العمل
- 6- يساعد في تحسين طرق الاتصال الداخلي