

الفصل الخامس: إدارة الأداء نحو مورد بشري متميز

المبحث الخامس

تشخيص الأداء

الفكرة الأساسية

الفكرة الأساسية في عملية تشخيص الأداء أن الأداء الفعلي غالباً ما ينحرف عن الخطة المحددة سواء من حيث الكمية، أو التوقيت، أو الجودة، أو التقنية، أو التكلفة. وتبدو واحدة من أهم مشكلات الأداء في المنظمات وهي الكم الهائل من الفقد والضياع من الخامات والموارد والوقت والجهد والمال، وعدم الاستثمار الجيد للمعلومات المتاحة وإهدار ثروات المنظمات من المعلومات، ومن ثم إهدار فرص الإنتاج والربحية، وتفاقم حجم الطاقات الإنتاجية المعطلة.

عملية تشخيص الأداء

إن الغاية الحقيقية لبذل الجهود في تشخيص الأداء هي العمل على علاج أسباب القصور وتلافيها، ومن ثم توفير الأسس الموضوعية لتحسين الإنتاجية وزيادة الفعالية وتنمية القدرات التنافسية للمنظمة. وبالتالي تتضمن عملية تشخيص الأداء إجراءات الكشف عن فجوة الأداء وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها، ثم البحث عن مصادرها ودراسة أسبابها وتحديد الآثار الناتجة عنها، والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منها وتحقيق تحسين الأداء.

رصد فجوة الأداء

الغرض الأساسي من تشخيص الأداء هو رصد فجوات الأداء وتحليلها لتحديد مصادرها وأسبابها، تمهيداً للعمل على إزالتها. ويقصد برصد فجوة الأداء اكتشاف الفرق بين مستوى الأداء الفعلي وبين المستوى المخطط. والأساس في رصد فجوة الأداء هو الكشف المبكر عن اتجاه الأداء للانحراف والمتابعة والملاحظة المستمرة للأداء ومن ثم يمكن تقدير أبعاد الفجوة من حيث الحجم، ومدى التأثير على نتائج المنظمة وموقفها التنافسي، والتكلفة المترتبة على عدم تحقيق الأداء المخطط. كذلك يكون رصد الفجوة محصور مدى تكرارها وانتشارها في مجالات الأداء المختلفة أو انحصارها في مجال معين.

مصادر فجوة الأداء الداخلية

- 1- تصميم العمل
- 2- قدرات العاملين
- 3- دوافع العاملين
- 4- القيادات الإدارية أو التقنية
- 5- البناء التنظيمي
- 6- الإمكانيات المادية والتقنية
- 7- مناخ وثقافة المنظمة

يقابلها مصادر فجوة الأداء الخارجية

- 1- متغيرات السوق
- 2- تحركات المنافسين
- 3- تغير طلبات وتوقعات العملاء
- 4- التطورات التقنية والعلمية
- 5- تأثيرات العولمة والمتغيرات العالمية
- 6- تطورات الأوضاع والنظم الاقتصادية المحلية والخارجية
- 7- ضغوط المرددين وتأثير التحالفات والممارسات الاحتكارية

أهم الأسباب لفجوات الأداء في المنظمات

أسباب تنظيمية	أسباب مادية	أسباب تقنية	أسباب بشرية
عيوب الهياكل التنظيمية	نقص/ عدم صلاحية الخامات	عدم ملائمة التقنيات لمتطلبات العمل	نقص/ عدم تناسب قدرات للعاملين
قصور في تحديد الصلاحيات وعدم تمكين العاملين	نقص/ عدم صلاحية المعدات والآلات	عدم استيعاب العاملين لخصائص التقنيات	ضعف/ عدم رغبة العاملين في العمل
شيوخ المسؤولين وعدم تحديدها بدقة	قصور في تصميم أو عدم صلاحية مكان العمل	تقادم التقنيات وعدم مواكبتها لحركة التطوير في الأداء	تناقض خصائص الفرد مع متطلبات العمل
عدم تحديد المسؤول عن كل عملية	ضعف نظم الصيانة الوقائية/ التصحيحية.	ضعف أو عدم صيانة التقنيات وتحديثها	ضعف قدرة العاملين على التكيف مع مناخ العمل

قصور/ تقادم السياسات والنظم	نقص الاعتمادات المالية	عدم تكامل حزمة التقنيات المستخدمة	ضعف روح العمل الجماعي لدى العاملين
تصادم/ عدم وضوح العلاقات التنظيمية	عدم ملائمة موقع العمل	عدم تناسق حزمة التقنيات المستخدمة	ضعف إدراك العاملين لأهمية وخطورة العمل

جميع الحقوق محفوظة © الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي

