

التطوير الدائم للأداء *

إن مفهوم التطوير الدائم يقوم على فكرة أن المحاولات المستمرة للوصول لمستويات أعلى للأداء في كل موقع من مواقع المؤسسة يوفر مجموعة من الزيادات التدريجية التي تساعد على بناء أداء رفيع المستوى. وعملية التطوير الدائم تسمى "كايتسين" باللغة اليابانية وهو مصطلح يتركب من كلمة "كاي" ومعناها التغيير وكلمة "تسين" ومعناها حسن أو للأحسن. ومن أجل تحقيق التطور الدائم يجب أن تعمل المؤسسة على خلق بيئة يمكن أن يشارك جميع العاملون فيها في تطوير مستوى الأداء وتحقيق الفعالية الشاملة لأنفسهم والتي تعتبر جزءاً مكماً لعملهم.

وإذا نظرنا إلى الإدارات التي يكون كل ما يعنيها التطوير الدائم، فهي تهتم بنشر الأفكار والمفاهيم الجديدة وخلق بيئة جديدة يتم فيها تشجيع الفكر الجديد. ترى ويطبق هذا على المؤسسة - الذي يعتبر بمثابة قيمة جوهرية - ليس عن طريق النصح بل عن طريق الخطوات العملية لتحقيق التطوير.

وفي هذه الحالة تكون مهمة المشرف هي تولي مسؤولية حل المشكلات والأنشطة المختلفة للتطوير الدائم. ومع تطور الخبرة يتولى الآخرون من أعضاء الفرق مسؤولية تطوير مستوى الأداء للجماعات. ومن المتفق عليه ألا تكون أفضل الوسائل لأداء المهمة أو إدخال التحسينات حكرًا على المديرين والمنفذين. ويقوم هذا المفهوم من منطلق أن الشخص الذي يؤدي عمله بصفة فعلية ربما تتوفر له الخبرة عن طبيعة المشكلة التي لا تتوفر للمديرين أو المشرفين.

وإذا ما تم استخدام هذه الأساليب وتم التأكيد على أهميتها على كل المستويات يمكن أن تصبح استراتيجية التطوير الدائم أسلوباً للحياة في المؤسسة، ويمكن، بل يجب أن يكون التطوير الدائم واحداً من القيم الأساسية للمؤسسة وأن ينعكس على الأسلوب الذي يتصرف به كل فرد من العاملين وأن يتم تدعيمه عن طريق إدارة الأداء والمكافآت، حيث تكون القدرة على التنشيط وتحقيق التطوير معيار مهم لتقييم ومكافأة الأداء.

* إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً، ميشيل أرمسترونج، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، ص 59-62، الطبعة الأولى 2001.

تنفيذ التطوير الدائم

الخطوات التي يتم بها تنفيذ التطوير الدائم هي:

1. قم بصياغة استراتيجية العمل وانقلها للآخرين.
2. حدد المجالات الرئيسية التي تدعم فيها سياسة التطوير الدائم استراتيجية العمل.
3. تعيين عضواً من أعضاء فريق العمل بالإدارة العليا لتولى الأمر.
4. نمي برامج التطوير الدائم مع الإشارة إلى عملية التطوير والجودة ورفع معدلات التطوير.
5. وفر الإمكانيات لتحديد ومراجعة وتطوير المفاهيم التي يتطلبها التطوير الدائم، على سبيل المثال تطوير مستوى الجماعات واجتماعات فرق العمل وتنظيم الاقتراحات.
6. وفر إمكانيات التدريب لتحقيق التطوير وتنفيذ المقترحات.
7. طور معايير الأداء التي يمكن عن طريقها مراقبة التقدم والمساعدة في تحديد الأولويات في برامج التطوير المستقبلية.
8. تأكد من تقدير الأفكار الجيدة ليس من الضروري أن يكون تقديراً مادياً.
9. وضح لكل العاملين أهداف التطوير الدائم والمساهمات المتوقعة منهم للتطوير وما تم تحقيقه منها.
10. توخي البساطة. تجنب المبادرات المتعددة وركز على برامج التطوير التي تبشر بالتطورات الضخمة.

ويمكن أيضاً تنمية ثقافة العاملين عن التطوير الدائم للتنظيم إذا تم تشجيع المؤسسة على أن تقوم بدور المؤسسة التعليمية التي تقوم بتنفيذ سياسات التطوير الدائم.

المؤسسة التعليمية :

يمكن تعريف المؤسسة التعليمية بأنها مؤسسة تقوم بتوفير التعليم لجميع أعضائها وتقوم بتطوير نفسها بصفة مستمرة.

وخصائص المؤسسة التعليمية - كما يرى " آلان مامفورد " هي أنها:

- ✗ تشجيع المديرين والعاملين على تحديد احتياجاتهم التعليمية.
- ✗ توفر برنامجاً للمراجعة الدائمة للأداء وتعليم العاملين.

- ✗ تشجع العاملين على تحديد أهداف تعليمية رفيعة المستوى لأنفسهم.
- ✗ توفر نظام التغذية الإسترجاعية لمستوى أدائهم ومستوى التعليم الذي توصلوا إليه في نفس الوقت.
- ✗ تراجع أداء المديرين للمساعدة في تطوير العاملين.
- ✗ تساعد العاملين على اكتشاف فرص التعليم في مواقع العمل.
- ✗ تسعى لتقديم الخبرات الجديدة ليستفيد منها العاملون في تعلمهم.
- ✗ توفر الإمكانيات لتدريب العاملين في مواقع العمل.
- ✗ تغفر للعاملين بعض أخطائهم إذا تعلموا من هذه الأخطاء.
- ✗ تشجع المديرين على مراجعة وإقرار وتخطيط الأنشطة التعليمية.
- ✗ تشجع العاملين على تحدى الأساليب التقليدية للعمل.

ويوضح لنا " تشارلز هاندي " أن المؤسسة التعليمية يمكن أو يجب أن تعني شيئين: أولهما المؤسسة التي تُعلّم وثانيهما المؤسسة التي تشجع العاملين بها على التعلم، وبالإضافة إلى ذلك يرى أن المؤسسة التعليمية تحتاج إلى طريقة رسمية لتوجيه الأسئلة والبحث عن النظريات لاختبارها والتفكير فيها. وتقوم المؤسسة التعليمية باستمرار بإعادة تشكيل العالم وموقعها فيه. كما يتم تشجيع أعضاء المؤسسة لاقتراح برامج التطوير. كذلك فإن على المؤسسة أن تبحث عن ردود للمسائل المتعلقة بقدراتها وإمكانياتها ونقاط ضعفها وأي نوع من المؤسسات تريد أن تكون عليه. وعليها أيضاً أن تستثمر إمكانياتها السلبية، أي من قدرتها على التعليم من أخطائها.

يتم اتخاذ خطوات محددة لتعليم المؤسسات الاستفادة من تجاربها، فتقوم بإقامة المنديات المختلفة لمراكز التطوير واجتماعات مجموعة العمل ومؤتمرات اليوم الواحد وورش العمل لمساعدة العاملين على التفكير فيما تعلموه وما يحتاجون لتعلمه. وتعتبر هذه الأفكار الأساس الذي تعتمد عليه صياغة خطط المؤسسات وخطط تطوير مستوى الأفراد.

كما تعنى المؤسسة التعليمية بتنمية المهارات والكفاءات بجميع مستوياتها والتأكيد على أهمية التعليم بالوسائل غير الرسمية في مواقع العمل بمساعدة المديرين وزملاء العمل وبتوجيه منهم أيضاً. وتحدد أهمية التعلم بما أسماه " آلان مامفورد " بـ " التعلم الحدتي " أي التعلم الذي يؤسس على الأحداث اليومية التي تحدث في الحياة العملية اليومية للفرد، وإدارة الأداء عملية يمكن عن طريقها تنظيم " التعلم الحدتي " الذي يساعد على مراجعة الإنجازات على الأهداف المنفق عليها وتحليل السلوكيات التي أسهمت في تحقيق هذه الإنجازات أو عدم تحقيقها.

خطوات التطوير الدائم :

1. هل تشجع ثقافة التنظيم الفكر الجديد، ومشاركة العاملين على اختلاف مستوياتهم في حل المشكلات وتحديد برامج التطوير؟
2. هل يتم تقدير العاملين ومكافأتهم على جهودهم في أعمال التطوير وتقديم الأفكار الجديدة بطريقة مناسبة؟
3. هل يتم تشجيع العاملين على تحدي الأساليب التقليدية للتشغيل؟
4. هل تتخذ المؤسسة الإجراءات اللازمة لإتاحة الفرصة للإدارة العليا والعاملين على اختلاف مستوياتهم لتشجيعهم على التفكير في تجاربهم والاستفادة منها؟
5. هل يتم تشجيع المديرين والعاملين على تحديد احتياجاتهم وأهدافهم التعليمية؟
6. هل يتم تشجيع المديرين والعاملين على اكتشاف فرص التعلم في حياتهم العملية اليومية؟
7. هل توفر المؤسسة ومديرها الجهود التنظيمية التي يمكن أن يستفيد منها العاملون والتعلم منها؟
8. هل يتم تشجيع العاملين على الاستفادة من أخطائهم ومن نجاحاتهم أيضاً؟
9. هل يتم تنظيم المنتديات (الاجتماعات والمؤتمرات ... الخ) لكي يتعلم منها العاملون وتساعدهم على تنمية خطط التطوير؟
10. هل يتم تشجيع المديرين لتحديد احتياجاتهم للتعلم ليقوموا بإشباعها؟