

فاعلية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية

إعداد باحث دكتوراه إدارة أعمال بجامعة الجنان بجمهورية لبنان

محمد بن علي بن مسعود تبوك

سلطنة عمان

مشكلة البحث

لقد تزايد الاهتمام بمفهوم فاعلية الأداء المؤسسي نظراً للعراقيل الكثيرة التي مرت بها بعض من المنظمات نتيجة للدور الشكلي لمجالس إدارتها وما ترتب عليه من ضعف الإجراءات الرقابية في تلك المنظمات وزيادة هامش المخاطر ،ومن هذا المنطلق يمكن تلخيص مشكلة البحث بعدم وضوح مفهوم فاعلية الأداء المؤسسي.

التساؤلات :

- 1- ماذا يقصد بفاعلية الأداء المؤسسي؟
- 2- ما هي المراحل والنماذج التي قد تستخدم في فاعلية الأداء المؤسسي؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- 1- تحديد مفهوم فاعلية الأداء المؤسسي .
- 2- تحديد الجهات التي يمكن ان تساهم في تحديدفاعلية الأداء المؤسسي.
- 3- قياس وتقييم إدارة المخاطر.

أهمية البحث :

لقد حددت المفاهيم والنظريات والتطورات الحديثة في مجال فاعلية الاداء المؤسسي بمجالس الادارات للمنظمات العامة والخاصة وأجهزة التدقيق الداخلي والخارجي ولجان التدقيق دوراً كبيراً لضمان تحقيق أهداف منظماتها واستراتيجياتها القصيرة والبعيدة المدى في كل الجوانب ذات العلاقة برؤية وتوجهات تلك المنظمات ورسالاتها، ويتطلب هذا الدور زيادة الوعي بالمخاطر المرتبطة بتحقيق تلك الأهداف والاستراتيجيات وتبني الآليات الرقابية الفعالة بتحديد المؤشر الذي تتجاوز فيه هوامش المخاطر وتقويم فاعلية إدارة المخاطر في تلك المنظمات.

فرضيات البحث :

تستند هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية: " هناك أدراك كبير لمفهوم الأداء المؤسسي وتطبيقه والجهات المسؤولة عنه في معظم المنظمات."

أسلوب جمع البيانات وادوات التحليل :

أستخدم أسلوب التحليل الوصفي لهذ الدراسة من خلال الاعتماد في جانبها النظري على الكتب والدوريات وفي جانبها العملي على الاستبانة في توفير البيانات اللازمة لها.

المحور الأول - مقدمة

إن الاهتمام بالفاعلية الإدارية كههدف أساس للمؤسسات يمكن أن يعود إلى مدرسة الإدارة العلمية بزعامة تايلور وأرويك التي سادت في أواخر القرن الماضي وأوائل القرن العشرين والتي ركزت على أن هناك مبادئ علمية يجب أن يتعلمها الإداريون ويطبقوها في منظماتهم إذا أرادوا زيادة فاعليتها وكفاءتها الإدارية.

ثم جاء بعد ذلك فيبير الذي وضع نظرية البيروقراطية التي يعتقد أنها التنظيم المثالي لتحقيق الفاعلية والكفاءة الإدارية .. وأن أي تغيير في الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي إلى زيادة تقسيم العمل وتخفيض نطاق الإشراف كمعيار لقياس الفاعلية في المنظمة.

ومع نهاية الحرب العالمية الثانية أصبحت وجهة النظر الكلاسيكية في الإدارة حول التنظيم وإعادة التنظيم قديمة وغير متمشية مع الواقع، وتطور الإدارة العامة بشكل خاص، حيث حل محلها وجهة نظر علماء ومفكري الإدارة من الجيل الثاني الذين يعتبرون استخدام التنظيم وإعادة التنظيم والهيكلية الإدارية في الجهاز الإداري الحكومي عبارة عن وسيلة سياسية والهدف الرئيس لها هو بروز أولويات جديدة في السياسية العامة للدولة، وتوحيد السياسات وتحسين الكفاءات وإعادة توزيع السلطات وتقسيم الموارد المالية والبشرية والتقنية داخل الجهاز الحكومي بالدرجة الأولى وليس تحقيق الفاعلية والكفاية الإدارية⁽¹⁾.

هذا وقد تطورت نظريات الإدارة من النظرية الكلاسيكية للإدارة التي تنظر إلى المنظمة كنظام راشد مغلق جامد لا يتأثر ببيئتها الخارجية، والتي تركز بشكل كبير على التخطيط والمراقبة لتحقيق الفاعلية الاقتصادية، أدت إلى ظهور النظريات الإدارية الحديثة مثل نظرية النظام الإداري المفتوح. التي تنظر إلى المنظمة كنظام مكون من مجموعة من الأنظمة الثانوية متداخلة مع بعضها تعمل كنظام واحد مفتوح، تتداخل وتتفاعل مع ما يحدث في بيئتها الخارجية من تغيرات اقتصادية وسياسية وتقنية واجتماعية تحدث في بيئتها الخارجية وتتفاعل معها ومن ثم تتأثر بها وتأخذها في الاعتبار.

(¹) الملحم، إبراهيم بن علي (2000م). التطوير المؤسسي، وإدارة التغيير في القطاع العام العربي، بحث مقدم لمؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة في مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين. من 6 . 8 نوفمبر 2000م، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 86.

المحور الثاني – مفهوم فاعلية الأداء المؤسسي

المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من العمليات الإنتاجية والخدمية المتفاعلة مع بعضها البعض وضعت داخل الإدارات؛ لتسهيل إدارتها وتطويرها وأي خلل في العملية أو تفاعلها مع العمليات الأخرى يؤدي إلى خلل في منتجات وخدمات المؤسسة للعملاء.

يقصد بالأداء⁽²⁾: (المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها من خلال مجموعة من الوسائل)، ولذا فهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.

كما يعرف الأداء بأنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية وتعني الكفاءة: تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد أما الفعالية فتتعلق في إنجاز الأهداف المرغوبة وقد ركزت العديد من الدراسات على مفاهيم الأداء وتقييمه وتناول معظمها الأداء من منظور الأمور الداخلية لكن ذلك التقييم لا يركز الاهتمام على نمو الموجودات ولا الابتكار ولا التعلم وإنما يركز على الأهداف قصيرة الأمد.

إن الأداء المؤسسي يقتضى التركيز على العناصر الفريد التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، والتي تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الإستراتيجية والعمليات والموارد البشرية.

ومعيار الأداء: هو الوسيلة التي تجعل المؤسسة تعمل من خلال مساعدة الأفراد؛ للتعرف على أهمية كل فعل من تلك الأفعال التي تعد بالملايين وعندما تشجع إحدى المؤسسات موظفيها على عدم فعل كل شيء على نحو سليم سيعملون على حدوث بعض تلك الأفعال ولا أحد يعرف بالضبط ما سيحدث وما لا سيحدث.

أما فاعلية الأداء فيقصد بها⁽³⁾: (قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها). ويختلف هنا مفهوم الفاعلية Effectiveness عن مفهوم الكفاءة Efficiency، حيث تشير الفاعلية إلى عملية إتمام الأنشطة للمحافظة على الأهداف التنظيمية وتحقيقها، ويشار إليها بـ (Doing the right

(²) عبد المحسن، توفيق. التقييم والتميز في الأداء. (بدون).

(³) الصرن، رعد. 2008. نظرية المنظمة. دمشق: سلسلة محاضرات أقيمت في جامعة دمشق.

(things) أما الكفاءة فتعني الحصول على النتائج بأقل قدر من المدخلات ويشار إليها بـ (Doing things right).

ويتطلب تحقيق الفاعلية وجود ثقافة منسجمة ومتوافقة مع إستراتيجية المنظمة وبيئتها والتقانات المستخدمة فيها.

يرى البعض أن الأداء المؤسسي هو نتيجة محصلة التفاعلات المتداخلة والمعقدة بين الناس وبين المواد والأجهزة التي يستخدموها، والبيئة والثقافة التي يعملون في سياقها⁽⁴⁾.

ويعرف الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. والأداء وفقاً لهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة هي⁽⁵⁾:

• أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.

• أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.

• أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

يشير هذا التعريف إلى أن مفهوم الأداء المؤسسي هو النظر إلى الأداء المؤسسي على أنه منظومة متكاملة تتكون من ثلاثة أبعاد هي: البعد الفردي، والبعد التنظيمي، والبعد البيئي.

ويتحدد الأداء المؤسسي بأنه سلوك أو جهد مبذول لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويؤدي إلى نتيجة في البيئة والمجتمع، أو بمعنى آخر ما يفعله "الفرد" أو أحد العاملين بالمؤسسة، استجابة لمهمة معينة فرضت عليه وفقاً لمجموعة القواعد والقوانين المنظمة أو من قبل الآخرين "الرؤساء"⁽⁶⁾. يشير هذا التعريف إلى أن سلوك الفرد يؤثر في البيئة والمجتمع نتيجة للقوانين والأنظمة التي يتبعها من قبل الإدارة العليا.

يخلط بعض الباحثين في مجال الإدارة بين مفهومي الكفاءة Efficiency والفاعلية Effectiveness، إلا أن هناك شبه إجماع بين علماء الإدارة على التمييز بين هذين المفهومين، فبينما يركز مفهوم الفاعلية على أسلوب تحقيق الأهداف المؤسسية، يقيس مفهوم الكفاءة مدى تحقيق

⁽⁴⁾ William Scott, "Performance Improvement Interventions: Their Similarities & Differences", *The Journal for Quality and Participation* .Vol ,26, No.1 , March, 2003, pp .26-30.

⁽⁵⁾ مخيمر، عبد العزيز جميل وآخرون (2000)، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، ص9.

⁽⁶⁾ عصفور، أمل مصطفى (2005)، " تطوير الأداء الإداري" ، من بحوث ندوة تطوير الأداء في مؤسسات القطاع العام ، المنعقدة في الفترة من 2-9 يناير (كانون ثان) 2005 جمهورية مصر العربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 109.

المخرجات والمدخلات⁽⁷⁾.

وميّز جورجى (1984م) بين مفهومي الكفاءة والفاعلية، حيث اعتبر الكفاءة داخلية وتقاس بالنسبة إلى الطاقة والنشاط والحيوية القائمة داخل المنظمة. أما الفاعلية فيرى أنها خارجية بمعنى نوعية الخدمة التي تؤثر في العالم الخارجي والمستهدف في خدمة المنظمة له.

وقد فرق أتزيونى Etziona بين هذين المفهومين، ويؤكد أنه على الرغم من تلازمهما، إلا أنه ليس بالضرورة أن تكون المنظمة فعالة وذات كفاءة عالية في آن واحد⁽⁸⁾.

أما هيرسى وبلانشارد Hersey & Blanchard فيعرفان الفاعلية الإدارية حسب نظريتهما الموقفية، بدلالة أداء المجموعة وإنتاجيتها ومدى تحقق أهدافها من جهة، والظروف النفسية والاجتماعية للأفراد العاملين فيها من جهة أخرى⁽⁹⁾.

(7) بدر، حامد (1982م)، الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس العاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد السابع، العدد 11، ص 78.

(8) شعبان، واصف عبد الرحيم (1993م). خصائص المدرسة الفعالة في رأي مديري المدارس الثانوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، ص 78.

(9) العمري، خالد (1992م). السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وفاعلية المدير من وجهة نظر المعلمين، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية (8)، (3)، ص 79.

المحور الثالث – أهمية فاعلية الأداء المؤسسي

- وأورد د. علاقي في كتابه تنمية الموارد البشرية أنه تبدي كل المنظمات تقريباً أهمية قصوى لعملية تقويم فاعلية الأداء المؤسسي فمن خلالها يمكن⁽¹⁰⁾:
- 1- أن تتأكد المنظمة من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصراً هاماً في تأييد سلامة موقفها فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطالب ترقيته أو إنهاء خدماته.
 - 2- أن تحدد المنظمة أصحاب الإنجازات من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزملاء تمهيداً لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم وترفيعهم إلى مراكز أعلى في المنظمة.
 - 3- أن من شأن معرفة مستوى أداء الموظف أن يمهد له الطريق وبالالتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.
 - 4- وأخيراً، فإن من شأن الحوار بين الموظف ورئيسه حول نتائج التقويم أن يظهر أيضاً جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها. إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقويم أداء الموظف⁽¹¹⁾.

⁽¹⁰⁾ أ. د. علاقي، مدني عبد القادر (1436هـ - 2015م)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، ص 309.

⁽¹¹⁾ Mark Zwig, Human Resources Management, The Complete Guidebook for Design Firms (New York: John Wiley and Sons. 1991, PP. 130-130.

المحور الرابع – أهداف فاعلية الأداء المؤسسي

تخدم 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، ويمكن تفصيل ذلك على النحو التالي⁽¹²⁾:

الأهداف الإدارية:

- قرارات الترقية والنقل وتخفيض المرتبة.
- قرارات تجديد العقود أو إنهائها.
- 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 برامج الحوافز القائمة وأساليب تحسين الرضا والدافعية للعمل.

أهداف البحث العلمي:

- ومن جانب آخر فإن المعلومات والبيانات المتوفرة عن عملية تقويم الأداء يمكن أن تخدم أغراض البحوث العلمية في المنظمة في المجالات التالية:
- التحقق من صحة سلامة عمليات الاستقطاب والاختيار.
 - تقويم البرامج التدريبية.
 - تقويم إجراءات وأنظمة الحوافز والرضا الوظيفي مثل، الرواتب والأجور والخدمات، والتقدم الوظيفي.

⁽¹²⁾ أبو بكر، مصطفى محمود (2007)، الموارد البشرية – مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007، ص 301.

وتتجلى أيضاً أهمية عملية القياس والتقييم في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، وكذا تحديد إمكانياته المتوقع استغلالها، ومن ثم تجديد مكافآته، كما تساعد في تخطيط القوى العاملة. هذا، وتستهدف العملية غايات ثلاث، تقع على ثلاثة مستويات⁽¹³⁾:

أ) على مستوى المؤسسة: وتتمثل في النقاط التالية:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوى العاملين.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعد على تقدمهم وتطورهم.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات ومساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء دقيقة.

ب) - على مستوى الفرد العامل: إن شعور العاملين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعياً بالمسؤولية، ويدفعهم إلى العمل باجتهد رغبة في الفوز بتقدير واحترام رؤسائهم معنوياً ومكافئتهم مالياً.

ج) على مستوى المديرين: ليس من السهل على المدير الحكم على أداء العامل، إذ من واجب المديرين تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقويم السليم لأداء تابعيهم، مما ينعكس إيجاباً على طبيعة العلاقات مع هؤلاء والتقرب منهم لمعرفة مشاكلهم والصعوبات التي تعترضهم نحو تحقيق الأفضل.

أعطيت هذه العملية الاهتمام من قبل إدارات الموارد البشرية، وخصصت لها الأموال والجهود الكبيرة المتمثلة أساساً في رفع الروح المعنوية للعمال وإشعارهم بالعدالة ومن ثم دفعهم إلى تحمل المسؤولية.

⁽¹³⁾ كامل بربر (2000)، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، مصر،

المحور الخامس – مراحل فاعلية الأداء المؤسسي

أورد د. علاقي خطوات تقويم الأداء وأنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى، غير أنه وبصفة عامة نستطيع أن نضع بعض الخطوات العامة لهذه الخطوات على النحو التالي⁽¹⁴⁾:

أولاً- تحديد متطلبات التقويم وأهدافه:

وفي هذه الخطوة يقوم المسؤولون في المنظمات بتحديد المهارات والنتائج والإنجازات المراد تقويمها وقياسها. ويمكن استخلاص هذه العناصر من نموذج "وصف الوظيفة"، أو من نموذج مخصص لقياس متطلبات معينة من الموظف، وقد تندرج هذه المتطلبات في عدة تقسيمات مثل، نوعية العمل المنجز، التعاون مع الرؤساء والزملاء، أو درجة الابتكار في الأداء. وفي بعض الأحيان يمكن أن يصمم نموذج التقويم وفقاً لكل مجموعة من الوظائف أو مجموعة من الموظفين الذين يقومون بأعمال مشابهة. هناك طرق كثيرة للتقويم، وقد لا تصلح طريقة محددة بذاتها للاستخدام في كل المنظمات، إن اختيار الطريقة المناسبة هي أمر جدير بالاهتمام لأن طريقة التقويم المستخدمة ستصبح بعد ذلك المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه.

ثانياً – تدريب المشرفين:

لابد وأن يحظى هذا الموضوع بأهمية خاصة من المنظمات، إذ لابد من تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقويم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة، وكيفية مناقشة نتائج التقويم مع رؤسيتهم. إن أي خلل في هذه العملية سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين، وعلى إنتاجيتهم، وكذلك الخطوات التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة في منح العلاوات، أو المكافآت التشجيعية والترقية، أو تخطيط الاحتياجات البشرية مستقبلاً.

ثالثاً- مناقشة طرق التقويم مع الموظفين:

قبل أن تجري عملية التقويم لابد وأن يناقش الرئيس مع رؤسيتهم الطريقة المستخدمة في التقويم، وأهداف هذا التقويم، وما هي العناصر التي سيركز عليها التقويم، وفائدة هذا التقويم وانعكاساته على مستقبل الموظف.

رابعاً – تحديد معايير مسبقة للمقارنة:

الهدف من تقويم الأداء هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل. هذا يعني أن هذه المتطلبات لا بد وأن تحدد في شكل معايير إما كمية، أو نوعية، أو زمنية. وقياس سلوك الموظف وأدائه

(14) أ. د. علاقي، مرجع سابق، ص 310.

في العمل لابد وأن يستند على هذه المعايير المسبقة، وأن لا تكون لمشاعر الرئيس أو عواطفه أي دخل في عملية التقويم.

خامساً – مناقشة نتائج التقويم مع الموظف:

يتردد بعض الرؤساء في مناقشة نتائج التقويم مع الموظفين، غير أن هذا يجب أن لا يحدث. إن من حق الموظف أن يعرف نتائج التقويم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة. ومتى ما كان هناك اتفاق عام في مناقشة هذه النتائج فإن على الرئيس أن يبدأ بعرض مواقع القوة في إنجاز موظفيه، ثم ينتقل بعد ذلك إلى مواقع الضعف ويحدد للموظف الخطوات المطلوبة منه وتحسين هذه الجوانب. كما أن على الرئيس أن يسمح للموظف بحرية كاملة أن يناقشه في هذه النتائج وأن يسمع منه وجهة نظره.

سادساً – تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلاً:

على الرئيس بعد أن تتم مناقشة نتائج التقويم أن يحدد بوضوح جوانب التطوير المحتملة مستقبلاً من أجل رفع كفاءة الأداء. وقد تتحدد جوانب التطوير في واحد أو أكثر من متطلبات العمل مثل:

- الجانب الفني.

- سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء أو الرؤساء.

- رفع كفاءة الاتصالات.

- رفع كفاءة اتخاذ القرارات⁽¹⁵⁾.

خطوات تحسين الأداء:

أيضاً هناك عدد من الخطوات لتحسين الأداء تتمثل في الآتي:

الخطوة الأولى- تحليل الأداء:

يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع

الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة.

الخطوة الثانية - البحث عن جذور المسببات:

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

(15) أ. د. علاقي، مرجع سابق، ص 312.

الخطوة الثالثة – اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة وتكامل بالاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة، وأيضاً تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل والمتكامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة؛ لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

الخطوة الرابعة – التطبيق:

بعد اختيار الطريقة الملائمة: وضعها حيز التنفيذ، ثم صمم نظاماً للمتابعة. وحاول تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الخطوة الخامسة – مراقبة وتقييم الأداء:

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن تكون لديك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل؛ لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء؛ يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب. وبذلك نكون حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

عملية تحسين الأداء:

تحسين الأداء هو الضمان بأن المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها في ظل أجواء المنافسة والتحدي الذي تواجهه.

المحور السادس – العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء المؤسسي

إن طبيعة عملية التقييم فاعلية الأداء جعلت هذا الموضوع حساس ومثير للجدل وذلك لما يتضمنه من أحكام وموضوعية وبالتالي يخضع أي حكم فيه لمؤثرات وأخطاء غالباً ما تكون ناتجة عن عدة جهات⁽¹⁶⁾.

الجهة الأولى: الأسباب المتعلقة بمعد التقرير.

الجهة الثانية: الأسباب المتعلقة بنظام لتقييم.

1. الأسباب المتعلقة بمعد التقرير:

إن أهم الأخطاء الإنسانية التي تصدر عن معد التقرير وتؤدي إلى عدم الرضا عن نظام التقييم وبالتالي لا يصل التقييم إلى مستواه. التساهل والتشدد:

إن بعض المقيمين يصنعون للأفراد العاملين درجات عالية على نفس المقياس والبعض الآخر على درجات متدنية، فالنوع الأول نسميه التساهل الإيجابي أما النوع الثاني التساهل السلبي وذلك بدون الرجوع إلى الفروقات الفردية فالنوع الأول يخشى من مقابلة الموظفين أما النوع الآخر يتجاهل قوة الشخصية لهؤلاء.

الأخطاء الناجمة عن التأثيرات الشخصية:

معرفة نواحي القوة أو الضعف لدى موظف وتقييم هذه المعرفة على كل الأحكام وبالتالي يكون تقدير سلبي أو إيجابي أي تحديد أداء الأفراد اعتماداً على صفة واحدة سواء كانت ايجابية أو سلبية. التحيز الشخصي:

يحدث هذا نتيجة لميل الرئيس للمقيم لأسباب خارجة عن أطر العمل.

الاتجاه نحو الوسط: يتجه بعض معدي التقييم إلى إعطاء تقديرات متوسطة لإرضاء جل العمال.

أخطاء التشابه:

في بعض الأحيان يقوم المقيم لتقييم الأفراد العاملين انطلاقاً من تصوراتهم عن ذاته حين يسقط ما يعمل هو من صفات على غيره من الأفراد. خطأ الحداثة:

⁽¹⁶⁾ أحمد كردي، مبادئ تقييم الأداء، موقع كنانة أونلاين، <http://kenanaonline.com>.

يتمثل خطأ الحداثة في تأثر معد التقرير بتصرفات وسلوكيات أداء الموظفين في الفترة الأخيرة بغض النظر عن سلوكه وأدائه قبل ذلك.

انخفاض دافعية المقيم:

في الواقع العملي ليس أمام المقيم أية ضوابط تحدده في توجيهاته حول عملية التقييم فنضطر إلى عملية التقييم كواجب وبالتالي سجلت هذه الاستثمارات من أجل الملء فقط⁽¹⁷⁾.

2. الأسباب المتعلقة بنظام التقييم:

عدم وجود معدلات ومعايير للأداء:

يكن ضعف نظام التقييم للأداء الوظيفي إلى عدم وضوح وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء ولا سيما تلك الوظائف التي توصف بالاستشارية.

استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الموظفين :

إن تقييم طريقة واحدة على جميع الوظائف وجميع الأجهزة قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة. -عدم كفاءة نماذج التقييم.

-التركيز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية للمقيم وليس أداءه.

-استخدام نماذج موحدة لجميع الموظفين.

-استخدام عبارات وألفاظ غير واضحة ومحددة المعنى.

3. الأسباب المتعلقة بإدارة نظام التقييم:

-نقص اللوائح والنشرات الدورية:

إن قلة وعدم تداول وتعميم اللوائح والنشرات الدورية بين المقيمين من دوره عرقلة النظام الأدائي الوظيفي وخلق نوع من الاختلال في الأهداف.

- نقص تدريب الرؤساء المباشرين.

- قلة المتابعة.

مهما كان النظام جيدا فإنه بحاجة إلى المتابعة من قبل الجهة التي وضعت هذا النظام وبالتالي لا بد أن يطرأ عليه تغيير من حين لآخر وذلك تماشيا مع متطلبات الظرف الراهن.

(17) أحمد كردي، مبادئ تقييم الأداء، موقع كنانة أونلاين، <http://kenanaonline.com>.

المحور السابع – العوامل المساعدة لفاعلية الأداء المؤسسي

هناك العديد من التحديات الداخلية والخارجية، التي تواجه المؤسسات المختلفة في الوقت الحاضر، وتتمثل هذه التحديات في التغييرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المؤسسة، بما في ذلك الاتجاه نحو التخصص في القطاعات الإنتاجية والخدمية، والذي يؤثر بدوره في درجة المنافسة والأنماط الإدارية وأساليب اتخاذ القرارات المتنوعة.

بالإضافة إلى ذلك تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر مجهوداً أكثر تعلماً ووعياً برسالة المؤسسة ودورها في أداء الخدمة، وأخيراً فإن المؤسسات في الوقت الحاضر أصبحت تتعامل مع أجهزة حكومية أكثر تطوراً، وسلطات تشريعية أكثر تحفظاً وتشدداً في الموافقة على الاعتمادات المالية التي تطلبها تلك المؤسسات.

وفي ظل هذه التحديات المشار إليها وغيرها من التحديات الأخرى أصبح من الضروري، وأصبح لزاماً على المؤسسات أن تقوم بتطوير منهجية واضحة ومتكاملة لتطوير أدائها في المجالات المختلفة.

أولاً: القيام بدراسات تفصيلية للعوامل التي تؤثر في الأداء المؤسسي، بما في ذلك العوامل الخارجية مثل جمهور المتعاملين، والعلاقة مع الأجهزة الحكومية، والعوامل الداخلية التي تشمل الموارد المادية والبشرية، وكذلك اللوائح والقوانين والإجراءات والأنشطة التي يشتمل عليها الأداء المؤسسي.

ثانياً: تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، من أجل تعظيم الاستفادة من نقاط القوة، والتي تشمل المزايا النسبية التي تتمتع بها المؤسسة، ووضع إستراتيجية واضحة للتغلب على نقاط الضعف بهدف تخفيض الآثار السلبية لهذه الجوانب على الأداء المؤسسي.

ثالثاً: إعداد برامج تفصيلية لتوعية العاملين بالمؤسسة – على جميع المستويات الإدارية – بالمفهوم الحديث للأداء المؤسسي بهدف خلق ثقافة داخلية بالمفهوم الكلي للأداء المؤسسي.

رابعاً: إجراء حصر شامل للمشاكل والتحديات التي تواجه الأداء المؤسسي، وذلك من خلال منهجية واضحة تشمل:

• استقصاء آراء المتعاملين مع المؤسسة.

• استقصاء آراء العاملين بالمؤسسة.

• استقصاء آراء الجهات الرقابية بشأن أداء المؤسسة.

خامساً: تشكيل فريق من الخبراء لتحليل المشاكل المتنوعة التي تواجهها المؤسسة في المجالات

المختلفة.

سادساً: تطوير نظم المعلومات بالمؤسسة من أجل توفير البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق المفهوم الحديث للأداء المؤسسي.

سابعاً: تطوير مجموعة مؤشرات لقياس الأبعاد المختلفة للأداء المؤسسي تغطي الجوانب الأساسية التالية:

- جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
 - الكفاءة في استخدام الموارد الاقتصادية للمؤسسة.
 - الفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - ملاءمة البرامج التي تقدمها المؤسسة لاحتياجات المستفيدين من تلك البرامج.
- ثامناً:** تطوير آليات مناسبة للقيام بعمليات القياس باستخدام المؤشرات التي تم التوصل إليها في الخطوة السابقة، وذلك باستخدام البيانات الأولية والثانوية التي يتم جمعها من المصادر المختلفة لتحقيق ذلك.
- تاسعاً:** إجراء مقارنات متعددة للحكم على كفاية الأداء المؤسسي بما في ذلك:
- مقارنة الأداء الحالي بالأداء الذي تحقق في الفترة السابقة.
 - مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.
 - مقارنة الأداء الفعلي بأداء المؤسسات المناظرة باستخدام ما يعرف بمرجعية الأداء.
- عاشراً:** تحديد مجالات التحسين والتطوير على ضوء المقارنات التي تمت في الخطوة السابقة.
- حادي عشر:** تطبيق برامج واضحة، والقيام بخطوات محددة لتحسين وتطوير الأداء المؤسسي استناداً إلى الالتزام التام من جانب العاملين بالمؤسسة بتحسين وتطوير الأداء المؤسسي.

المحور الثامن – نماذج فاعلية الأداء المؤسسي

كان لتنوع أهداف المنظمات، وتنوع البيئات التي تعمل فيها الأثر الأكبر في ظهور مجموعة نماذج لقياس فاعلية الأداء، وتقسّم هذه النماذج إلى نماذج تقليدية ونماذج حديثة نوجزها كما يلي (18):

1 - النماذج التقليدية لقياس فاعلية الأداء:

أ - نموذج موارد النظام – The System – Resource Model:

يركز هذا النموذج على الموارد في قياس فاعلية الأداء التي تدل على قدرة المنظمة على استغلال بيئتها في اكتساب الموارد القيمة والنادرة لإنجاز وظيفتها، ويمكن قياس فاعلية الأداء وفقاً لهذا النموذج من خلال استخدام مجموعة مؤشرات أهمها:

- القدرة التفاوضية للمنظمة.
 - القدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية.
 - قدرة مديري المنظمة على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.
- ويعاب على هذا النموذج أن يركز على جانب المدخلات فقط ويتجاهل عملية توظيفها واستخدامها.

ب - نموذج الهدف – The Goal Model:

يقيس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التنظيمية بغية التعرف على جوانب التقدم في أدائها، وتستخدم الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس الفاعلية التنظيمية، إذ يمكن التعبير عنها بشكل كمي قابل للقياس ومنها:

- أهداف الربحية.
- أهداف النمو.
- الحصة السوقية.

ولكن قد يظهر بعض المشكلات التي تحد من عملية قياس فاعلية الأداء أهمها:

1. تعدد وتعارض الأهداف التنظيمية، الأمر الذي يجعل قياس الفاعلية بمؤشر وحيد أمراً غير مقبول.
2. وجود بعض الأهداف صعبة القياس خصوصاً في المنظمات التي لا تهدف لتحقيق الربح.

ج - نموذج العمليات الداخلية – Internal Processes Model:

يركز على كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية، ويستخدم مجموعة مؤشرات لقياس الفاعلية التنظيمية أهمها:

(18) الصرن، رعد. (2008)، نظرية المنظمة، دمشق: سلسلة محاضرات أقيمت في جامعة دمشق.

- وجود مناخ عمل جيد.
 - العمل الجماعي والتعاون وروح الفريق.
 - جودة وسائل الاتصال.
 - ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية.
- ويعاب عليه عدم اهتمامه بالبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.

2 - النماذج المعاصرة لقياس فاعلية الأداء:

تتفادى هذه النماذج عيوب ونقاط ضعف النماذج التقليدية لقياس الفاعلية، وقد دمجت مؤشرات قياس فاعلية الأداء في نموذج واحد، ومن أهم هذه النماذج نموذج رضا المتأثرين - Stakeholder satisfaction Model ويركز على رغبات وأهداف المتأثرين بأعمال المنظمة أو أي أطراف تتعامل معها المنظمة مثل الموردون والزملاء والعمال والمديرون والمالكون والحكومة⁽¹⁹⁾.

والمشكلة الأساسية في هذا النموذج هو تعارض أهداف المتأثرين بما يؤثر على عملية قياس فاعلية أداء المنظمة، ولتفادي هذه المشكلة تم وضع أكثر من نموذج جزئي لقياس الفاعلية التنظيمية:

1. النموذج النسبي: أي إعطاء أوزان متساوية نسبياً لأطراف التعامل مع المنظمة.
2. نموذج القوة: أي البحث عن أفضل طرف من أطراف التعامل، وإشباع احتياجاته ورغباته.
3. نموذج العدالة الاجتماعية: وهو عكس نموذج القوة، أي قيام المنظمة بالبحث عن أقل الأطراف رضاً، ثم إشباع حاجاته ورغباته، والهدف منه هو تقليل عدم رضا الأطراف.
4. النموذج التطوري: أي أن أهمية الأطراف المتأثرة تتغير بمرور الوقت، وفقاً لمراحل دورة حياة المنظمة، ويجب على المنظمة أن تختار النموذج المناسب لظروفها في تحديد أطراف التعامل الأكثر أهمية، ثم نقوم بعملية قياس فاعلية الأداء كلها.

عوامل اختيار النموذج المناسب لقياس فاعلية الأداء:

- أ - تفضيلات الإدارة العليا للمنظمة.
- ب - مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي، فكلما زادت هذه الفاعلية كانت مناسبة أكثر لقياس فاعلية الأداء.
- ج - الظروف البيئية، فالبيئة التي تتمتع بندرة الموارد تجعل المنظمة تركز على استخدام نموذج موارد النظام أو العمليات الداخلية، أما البيئة المعقدة والمتغيرة تجعل المنظمة تركز على المرونة والقدرة على التكيف للوصول إلى المعايير المناسبة لقياس فاعلية الأداء للمنظمات⁽²⁰⁾.

⁽¹⁹⁾ المثني، حسن (2009)، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على فاعلية أداء المنظمات (دراسة حالة شركة مدار لسحب الألمنيوم)،

ماجستير، جامعة دمشق كلية الاقتصاد، ص 34.

⁽²⁰⁾ المثني، حسن، مرجع سابق، ص 34.

المحور التاسع – قياس الأداء المؤسسي

قياس الأداء Performance Measurement:

هو طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمات الصناعية وغير الصناعية. ويتضمن نظام قياس الأداء معايير ومقاييس للأداء. ومقياس الأداء، هو أداة مهمة للحكم على الأمور، كالموازن والمكاييل، وغيرها. وبدون مقياس واضح وسهل الاستخدام ومبسط ومتفق عليه، ستتحول الأمور إلى التدخل الشخصي الانطباعي في الحكم على الأمور وتقييمها، تماماً كالذين يستخدمون مقاييس مزدوجة، أو معايير مزدوجة. لذا فإن القرآن قد توعد مثل هؤلاء بأشد الوعيد في سورة من سوره سميت باسم هؤلاء أصحاب المقاييس أو المعايير المزدوجة وهم "المطفون". وذلك في قول الله تعالى: {وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ * الَّذِينَ إِذَا أَكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ * وَإِذَا كَالُواهُمْ أَوْ وَزَنُواهُمْ يُخْسِرُونَ * أَلَا يَظُنُّ أُولَئِكَ أَنَّهُمْ مَبْعُوثُونَ * لِيَوْمٍ عَظِيمٍ * يَوْمَ يَقُومُ النَّاسُ لِرَبِّ الْعَالَمِينَ}. فالمقياس هنا أو المكيال قد فقد موضوعيته، ومن ثم قدرته على القياس للحكم الصحيح والوصول إلى الحقيقة فيما يتعلق بالتعاملات المختلفة بين الأفراد والمجموعات⁽²¹⁾.

وتتكون نظم قياس الأداء من مؤشرات ومعايير، ومقاييس الأداء تعمل على التخطيط والملاحظة والرقابة على الموارد بهدف تحقيق حاجات العميل وإنجاز أهداف المنظمة. ونظام قياس الأداء ضروري لاكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات لإحداث التحسينات في عمليات المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية في ظل المنافسة التي تواجه منتجاتها وخدماتها. والمدخل الرئيسي لتطوير فعالية المقاييس هو تحديد العناصر التي تساعد بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرغوبة وتوصيلها إلى الأفراد المناسبين في الوقت المناسب. إذا ما الذي يجب على المنظمة أن تقيسه؟، يجب على المنظمة أن تبدأ باختيار المقاييس التي تصف وتعكس الأهداف الإستراتيجية، وتعتبر عن النتائج، وتركز على المخرجات. ويجب أن تتصف المقاييس التي يتم تصميمها بما يلي⁽²²⁾:

- أن تستجيب للأولويات التنظيمية المتعددة.
- تشجع على التحسين في العمليات التي تقوم بها المنظمة.
- إعطاء صورة واضحة وكاملة ودقيقة وصادقة عن أداء المنظمة.

(21) د. ماضي، محمد المحمدى (2005)، مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام والحكومي، بحث مقدم إلى مؤتمر الأساليب الحديثة لقياس الأداء في المنظمات الحكومية، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص30.

(22) د. محمد، عبد الرحيم، قياس الأداء المتوازن وفلسفة إدارة الأداء في القطاع الحكومي، خبير تقييم الأداء أول.

- يتضمن مزيج من المؤشرات المالية وغير المالية.

مؤشرات قياس الأداء: Performance Indicators

مؤشر الأداء هو العنصر المناسب (مثل نسبة الأجزاء المعيبة في المليون مثلاً، والوقت المستخدم في التصنيع) والذي يستخدم لتقييم الأداء الكلي أو الجزئي، وتقييم الأداء في الأجل القصير والأجل الطويل، وتقييم الأداء الوظيفي (المحاسبة، التسويق، التصنيع، وهكذا) وتقييم الأداء ككل⁽²³⁾. وتعتبر مؤشرات قياس الأداء الأساسية هي وسائل لقياس الأداء أو التقدم تجاه تحقيق الأهداف العلمية للمنظمة أو الوحدة، وحينما ترتبط هذه المقاييس بإستراتيجية وعوامل مفهومة، فإن هذه المؤشرات تساعد المنظمة أو أي وحدة فيها أو حتى عملاءها الخارجيين (المستثمرين والموردون والمجتمع) على تفهم أهداف المنظمة وكيفية تحقيقها بشكل جيد. كما يسمح قياس الأداء للمنظمة بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يعتبر أداءً مناسباً، وما هو ليس كذلك. وباستعمال هذا التعريف المحدد للنجاح، يستطيع المدبرون مكافأة موظفيهم والتعلم من الممارسات الجيدة المطبقة في منظمة الأعمال⁽²⁴⁾.

اختيار مؤشرات القياس:

هناك العديد من القرارات التي يتم اتخاذها بخصوص مؤشرات القياس بهدف تحقيق التوازن والكفاءة عند استخدامها. ومن ناحية أخرى هناك الكثير من المقاييس التي تعطي رؤية شاملة عن أداء المنظمة، وهناك الكثير من البيانات التي يمكن استخدامها في تحسين برامج العمل في المنظمة. وتبدأ عملية اختيار المقاييس من خلال قائمة شاملة لمؤشرات النتائج الممكنة. وتشير الأدبيات والتقارير والأفكار التي يطرحها أصحاب المصلحة (المستفيدون) أن هناك سبعة عناصر ضرورية يجب توافرها في مؤشر القياس وهي:

1. أن يكون المقياس ذا معنى ويحقق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها.
2. ارتباط المقياس بالعمليات التي تقوم بها المنظمة.
3. تجنب الإفراط في استخدام المقاييس.
4. توفير مؤشرات تتعلق بالمستقبل لتحديد النتائج السلبية التي يمكن أن تحدث فيما بعد.

Archie Lockamy and James F. Cox, Reengineering Performance Measurement: How To Align⁽²³⁾ Systems To Improve Processes, Products, and Profits, (New York: Irwin Professional Publishing, 1994), PP. 17-18.

⁽²⁴⁾ د. مازن، شريف عبد الحميد (2004)، إدارة الأداء، بحث مقدم إلى مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 1.

5. تحديد الممارسات الإدارية الفعالة.

6. توفير البيانات الفنية الحقيقية.

7. تخفيض حجم البيانات التي يتم جمعها.

أنواع مؤشرات قياس الأداء في المنظمات الحكومية:

ركزت الدراسات التي تم تنفيذها في مجال قياس الأداء على المؤشرات التي تستخدم في عملية القياس ونوعيتها والشروط المطلوب توافرها في هذه المؤشرات. وهنا يمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء إلى أربع مجموعات أساسية وهي⁽²⁵⁾:

1- مؤشرات تتعلق بفعالية **Effectiveness** تحقيق الأهداف التي تعمل الأجهزة الحكومية على تطويرها، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة.

2- مؤشرات تتعلق بكفاءة **Efficiency** استخدام الموارد في كل جهاز حكومي، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز. ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز.

3- مؤشرات تتعلق بإنتاجية **Productivity** وحدات الجهاز الحكومي، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات تلك الوحدات، ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية والإنتاجية الجزئية للعناصر.

4- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة **Quality** الخدمات المؤداة في الأجهزة الحكومية. ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات الحكومية بشكل خاص.

5- مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل **Timelines** وهو يقيس قدرة المنظمة على أداء العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد. والمعيار هنا يكون على أساس متطلبات العميل.

6- مؤشرات تتعلق بالأمان **Safety** وهو يقيس كفاءة المنظمة والبيئة التي يعمل فيها العاملون. معايير الأداء:

تعتبر معايير الأداء عملية ضرورية ومهمة فهي تسمح للمنظمة تفهم مدى توائها مع مؤشرات القياس وتمكنها من استرجاع البيانات وتقييم المعلومات. وتعرف معايير الأداء بأنها مستوى الرضاء المقبول عن الأداء.

(25) د. مخيمر، عبد العزيز جميل وآخرون (1999)، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، ص15.

فالمعيار هو ما يتم القياس بناءً عليه. وهو الإنجاز المخطط أو المستهدف بشكل كمي رقمي، وهو المرشد والموجه لعملية القياس والضبط، والإصلاح. على سبيل المثال: درجة حرارة الإنسان، المعيار: الوضع المعياري النمطي هو 37 درجة.

والمقياس هو الأداة التي يتم القياس بها هي الترمومتر. إذن فالمقياس هو ما يتم القياس به والمعيار هو ما يتم القياس بناءً عليه والرابط بينهما واضح وقوي. حيث تتم المقارنة بين الاثنين لتحديث عملية التقييم ومن ثم الحكم الصحيح على نتائج الأعمال، واتخاذ الإجراءات المناسبة، سواء كانت تصحيحية أو تعليمية مما هو إيجابي. وللمقاييس والمعايير مواصفات يجب الالتزام بها.

اختيار المعايير Metric Selection:

الخطوة الأساسية في تطوير نظم قياس الأداء هي تحديد المعايير التي سيتم استخدامها في عملية القياس. ومن خلال دراسة الأدبيات التي تناولت تحديد معايير الأداء تم تحديد أربعة عناصر رئيسية يجب توافرها في المعايير وهي:

- 1- أن تكون نابعة من إستراتيجية المنظمة.
- 2- أن تعمل على تطوير أنشطة وأعمال المنظمة.
- 3- أن تكون مرنة ومرتبطة بالتغيرات السريعة في الإستراتيجيات، العمليات، والبيئة ككل.
- 4- تعتمد في التحديد والتطوير على فرق العمل.

ويجب ملاحظة أنه على الرغم من أن المدير يحاول أن يعتمد على عدد كبير من المعايير لتغطية كل مناطق الأداء في المنظمة، إلا أن كثيراً منها يعرقل متخذ القرار وذلك نتيجة لعدم الوضوح.

أنواع معايير الأداء Types of Performance Metrics:

بمجرد تحديد مقياس الأداء تستطيع المنظمة استخدام المعايير لتحقيق التقدم والنتائج. والمعايير تستخدم لقياس مدى كفاءة أداء العمليات أو تخصيص الموارد. والمعايير هي وهي ضرورية لفهم عمليات المنظمة.

وتشير الأدبيات إلى أن هناك العديد من معايير الأداء، ويمكن تقسيمها في الفئات التالية⁽²⁶⁾:

- فعالية التكلفة وتشير إلى كيفية إدارة التكلفة بشكل جيد. ومؤشرات الأداء الرئيسية عادة ما تتضمن التكلفة لكل وحدة، التكلفة كنسبة من العائد، التكلفة كنسبة من إجمالي الموازنة، والتكلفة الفعلية إلى تكلفة الموازنة.

(26) د. محمد، عبد الرحيم، مرجع سابق.

● إنتاجية العاملين وهي تشير إلى مخرجات العاملين في وقت محدد. ومؤشرات الأداء الأساسية هنا تتضمن وحدات المخرجات (الفواتير وطلبات الشراء) في فترة محددة وحجم العمل (عدد العملاء الذين تم خدمتهم) لفترة محددة. وعادة ما تركز على العوامل التي تؤثر على إنتاجية العاملين، مثل ساعات التدريب لفترة محددة.

● كفاءة العمليات تشير إلى كيفية عمل النظم والإجراءات في دعم العمليات. ومؤشرات الأداء الرئيسية ومن الممكن أن تتضمن معدل الخطأ، معدلات الدقة. كما تركز على العوامل التي تؤثر على كفاءة العمليات مثل معدل فترات الصيانة، ودرجة ميكنة العمليات.

● دورة الوقت تشير إلى وقت تنفيذ المهمة. ومؤشرات الأداء الرئيسية تقيس وقت الوحدات وربما تتضمن وقت التشغيل والوقت اللازم للرد على استفسارات العملاء وحل مشاكلهم. والمؤشرات المساندة عادة ما تركز على العوامل التي تؤثر على دورة الوقت مثل عدد مرات تكرار تعطل النظام.

مزايا قياس الأداء:

تعتبر النقاط التالية أهم المميزات التي تتحقق للمنظمات عندما تقوم بتطبيق نظم القياس:

1- يساعد قياس الأداء في تحديد ما إذا كانت المنظمة تحقق احتياجات العميل أم لا. وهنا يجب مدير المنظمة أن يسأل، هل نحن على علم بنوعية المنتجات والخدمات التي يحتاجها العميل؟.

2- يساعد قياس الأداء المنظمة في فهم العمليات التي تقوم بها. فهو يؤكد ما تعرفه المنظمة ويوضح ما لا تعرفه. والسؤال هنا هل القائمون على المنظمة لديهم خلفية بالمشكلات التي تواجه المنظمة؟.

3- التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس على العواطف أو الآراء الشخصية. والسؤال هل القرارات تتخذ بناء على المستندات والوثائق أم على الحدس والتخمين والتحيز الشخصي؟.

4- توضيح أي الأماكن أو القطاعات في المنظمة تحتاج إلى إجراء التحسين والتطوير. والسؤال ما هي الأماكن التي تعمل بكفاءة في المنظمة؟، وكيف نستطيع إجراء التحسن والتطوير في الأماكن التي تحتاج إلى ذلك؟

5- يساهم قياس الأداء في التأكد من أن التحسين والتطوير الذي تم التخطيط له قد حدث بالفعل؟، والسؤال، هل لدينا صورة واضحة عن التحسينات التي تمت في المنظمة؟.

6- يساعد قياس الأداء في تحديد المشكلات التي تظهر نتيجة التحيز الشخصي، والاعتماد على العاطفة. فلو تم القيام بالأعمال لفترات طويلة بدون القيام بقياس الأداء لها على افتراض أنها تتم بشكل جيد،

فرما تكون النتائج صحيحة أو غير صحيحة، ولكن بدون قياس الأداء ليست هناك وسيلة تحدد هل الأعمال التي يتم تنفيذها تتم بطريقة صحيحة أم لا.

الاعتبارات التي يجب مراعاتها في نظم قياس الأداء:

الهدف من تطبيق المنظمات لنظم قياس الأداء هو إنجاز رؤيتها وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لعملائها. وبالتالي يجب مراعاة الاعتبارات التالية في نظم قياس الأداء⁽²⁷⁾:

● **الاعتبار الأول- تحقيق الرؤية الإستراتيجية المحددة للمنظمة:**

يجب أن تكون أهداف ومقاييس الأداء محددة بدقة. هذا بالإضافة إلى إمكانية تحقيقها وفي نفس الوقت تكون قابليتها للقياس. ويجب أن يكون هناك ارتباط بين نظم قياس الأداء في المنظمة والتخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي.

● **الاعتبار الثاني - قياس الأشياء الصحيحة:**

يجب على المنظمة قبل تحديد المقاييس أن تقوم بتحديد وفهم العمليات التي سيتم قياسها. وبالتالي يجب على المنظمة تحديد العمليات الرئيسية ووضعها في خريطة التنفيذ لضمان:

1- التأكد من تنفيذها بدلا من الافتراض بفهمها.

2- والتأكد من أن المقاييس التي تقيس نجاحها تم اختيارها بشكل صحيح.

● **الاعتبار الثالث- القياس وسيلة وليس غاية:**

يقوم العاملون والمديرون في المنظمات بالعمل تجاه تحقيق النتائج المرغوبة والتي تعتبر جوهر رؤية المنظمة وإستراتيجيتها. فهي تركز على الأهداف التنظيمية باستخدام مقاييس الأداء لقياس الأهداف التي تحققت، ولكن لا تركز على القياس لفترة محددة. وعلى هذا يبدو قياس الأداء أنه وسيلة وليس غاية. تحتاج المنظمات الحكومية إلى أداة تستطيع من خلالها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتوصل إلى ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج المستهدفة والنتائج التي تحققت فعلا. والأداة هي المعيار Standard الذي من يمكن خلاله مقارنة المحقق بالمستهدف على أساس المعايير المحددة مسبقا وهذه هي عملية القياس. فالقياس هو الوجه الثاني لعملية المعايرة⁽²⁸⁾.

ويجب على المنظمات أن تقيس نتائج أعمالها أو إدارتها - حتى لو لم تحصل من خلال هذه

Al Gore, Serving The American Public: Best Practices In Performance Measurement, ⁽²⁷⁾ National Performance Review, 1997, PP.6-7. www.npr.gov

⁽²⁸⁾ د. عبد المحسن، توفيق محمد (2004)، قياس جودة الخدمات، بحث مقدم لمؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة، ص 11.

النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن، ويشير كلا من وليام تومسون ولورد كيلفن إلى أنه "حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئاً عنه ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام، فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية، وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية معرفة فقط، لكنك قلماً ستقدم في أفكارك وتصل إلى مرحلة العلم"⁽²⁹⁾.

وإذا لم تستطع المنظمة قياس نشاطها لا يمكنها الرقابة عليه، وإذا لم تستطع رقابته لا يمكن إدارته. وبدون القياس لا يمكن صناعة قرارات سليمة. وعلى هذا تحتاج المنظمات إلى قياس الأداء للأسباب التالية:

- 1- الرقابة Control: يساعد قياس الأداء في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.
 - 2- التقييم الذاتي Self-Assessment: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.
 - 3- التحسين المستمر Continuous Improvement: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، واتجاهات العمليات، ومنع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات، أيضاً فرص التحسين.
 - 4- تقييم الإدارة Management Assessment: بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.
- التطور التاريخي لنظم قياس الأداء في المنظمات العامة:**

يعتبر قياس الأداء هو التطور التاريخي للرقابة على الأداء والذي يركز على جودة توصيل الخدمة وتحقيق النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وعملية الرقابة غالباً ما تتم سنوياً ولكن في بعض الحالات تكون ربع سنوية، وقد تتكرر كثيراً. وبالتالي تركز الرقابة على التكلفة وتوصيل الخدمة وعدد الأفراد الذين حصلوا على الخدمة. وتعمل نظم الرقابة على مقارنة الأداء الحالي للوحدات بالأداء السابق، أو مقارنة النتائج المتحققة بالمعدلات المستهدفة. ونتيجة لأن الخدمات العامة لها أبعاد متعددة أدى هذا إلى خلق نوع من الصعوبة في تصميم نظام مناسب للرقابة. وقد استخدمت الرقابة في المنظمات الفيدرالية والولايات والمحليات في الولايات المتحدة الأمريكية لتحسين الجودة، ولكن في ظل نظم الرقابة غالباً ما تكون البيانات المتاحة عن الأداء غير دقيقة، ولتقليل الأخطاء والتلاعب في البيانات المتاحة يجب المراجعة الدورية لهذه البيانات.

ولم يكن القطاع الحكومي بعيداً عن كل التطورات التي تحدث، حيث أدت التطورات التي حدثت في السنوات العشر الأخيرة للقرن العشرين وظهور ما سمي باتجاه الإدارة العامة الجديدة New

⁽²⁹⁾ باتريك تونسيند، جون جيبهاردت (1998)، كيف تحقق الجودة؟، ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية بأمريكا (الرياض: مؤسسة المؤتمن للتجارة)، ص 205.

Public Management (N P M) والذي نادى بتطبيق مفاهيم إدارة الأعمال في إدارة المنظمات الحكومية، مما أدى إلى انتقال الاهتمام بقياس الأداء إلى الحكومة. فإذا كان عصر الستينات هو عصر التسويق The Era of Marketing. وعصر الثمانينات هو عصر المبادرات الخاصة بالجودة The Era of Quality Initiatives. وعصر التسعينات هو عصر خدمة العميل The Era of Customer Service. فيبدو أن العقد الأول من القرن الجديد هو عصر قياس الأداء The Era of Performance Measurement.

ويرى البعض أن العالم تحول من عملية العد Counting إلى عملية المحاسبة Accounting والآن إلى قياس الأداء⁽³⁰⁾.

ويركز قياس الأداء التقليدي على القياس المالي مثل معدل دوران المبيعات، الربح، الديون، معدل العائد على الاستثمار، عدد الخدمات، عدد الأفراد الذين حصلوا على الخدمات. وعلى هذا فإن مقاييس الأداء التقليدية لا تتناسب مع الكفاءات والمهارات التي تحتاجها المنظمات اليوم. فمقاييس الأداء التي تحتاجها المنظمات ليست فقط لمعرفة كمية الربح أو الخسارة أو عدد الخدمات المقدمة للعميل، ولكن أيضا لتفسير القوى المحركة وراء نجاح أو فشل المنظمة. ومن هنا فإن النماذج المحاسبية وحدها لا تتضمن العناصر التي لها علاقة بالنتائج المالية الجيدة أو غير الجيدة في المستقبل. فالمقاييس المالية لا تؤدي بدرجة كافية إلى تحسين رضا العميل، وتحسين الجودة، وتقليص دورة الإنتاج، وحث دافعية العاملين. وتعتبر المقاييس التشغيلية هي محركات الأداء المالي في المستقبل، والنجاح المالي هو نتيجة منطقية للعمل بشكل جيد. وبالتالي فالمنظمات في حاجة إلى مقاييس للأداء تركز على محركات الأداء في القياس، وتقيس بدرجة أفضل من النماذج المالية.

وفي ظل التعقيد الذي يواجه إدارة المنظمات هذه الأيام، يجب على مديري المنظمات أن يكون لهم القدرة على النظر إلى أداء المنظمة ككل، وخاصة لأن البيئة التي تعمل فيها المنظمات بيئة متغيرة ونجاح المنظمة يعتمد على قدرتها على مقابلة الحاجات المتغيرة لأصحاب المصلحة، والمنظمة لا تستطيع بناء نظام ذاتي لقياس الأداء، وعلى هذا فهي في حاجة إلى تقييم الأداء من منظور خارجي، مثل الاستماع للعملاء والموردين وأصحاب المصلحة الآخرين. والمقاييس في حاجة لأن تستخدم بطريقة تؤدي إلى تطوير النتائج التي يكون لها تأثير أو قيمة في المستقبل، ويأتي ذلك من خلال الدور المستمر للتعلم والابتكار. وهذا هو الهدف الجوهرى والحقيقي لنظام قياس الأداء الجيد⁽³¹⁾.

⁽³⁰⁾ د. ماضي، محمد المحمدى (2004)، نحو إدارة اقتصادية للقطاع العام والحكومي وقياس الأداء بروح القطاع الخاص، مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 15-17 مارس 2004، ص 2.

⁽³¹⁾ د. عبد الرحيم محمد، مرجع سابق.

قائمة المصادر والمراجع:

1. د. علاقي، مدني عبد القادر (1436هـ - 2015م)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
2. أبو بكر، مصطفى محمود (2007)، الموارد البشرية – مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
3. أحمد كردي، مبادئ تقييم الأداء، موقع كنانة أونلاين، <http://kenanaonline.com>.
4. الصرن، رعد. (2008)، نظرية المنظمة، دمشق: سلسلة محاضرات أقيمت في جامعة دمشق.
5. المثني، حسن (2009)، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على فاعلية أداء المنظمات (دراسة حالة شركة مدار لسحب الألمنيوم)، ماجستير، جامعة دمشق كلية الاقتصاد.
6. الملحم، إبراهيم بن علي (2000م). التطوير المؤسسي، وإدارة التغيير في القطاع العام العربي، بحث مقدم لمؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة في مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين. من 6 - 8 نوفمبر 2000م، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
7. باتريك تونسيند، جون جيبهاردت (1998)، كيف تحقق الجودة؟، ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية بأمريكا (الرياض: مؤسسة المؤتمن للتجارة).
8. بدر، حامد (1982م)، الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس العاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد السابع، العدد 11.
9. د. عبد المحسن، توفيق محمد (2004)، قياس جودة الخدمات، بحث مقدم لمؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة.
10. د. مازن، شريف عبد الحميد (2004)، إدارة الأداء، بحث مقدم إلى مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
11. د. ماضي، محمد المحمدى (2004)، نحو إدارة اقتصادية للقطاع العام والحكومي وقياس الأداء بروح القطاع الخاص، مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 15-17 مارس 2004.
12. د. ماضي، محمد المحمدى (2005)، مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام والحكومي، بحث مقدم إلى مؤتمر الأساليب الحديثة لقياس الأداء في المنظمات الحكومية، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

13. د. محمد، عبد الرحيم، قياس الأداء المتوازن وفلسفة إدارة الأداء في القطاع الحكومي، خبير تقييم الأداء أول.
14. د. مخيمر، عبد العزيز جميل وآخرون (1999)، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية).
15. شعبان، واصف عبد الرحيم (1993م). خصائص المدرسة الفعالة في رأي مديري المدارس الثانوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.
16. عبد المحسن، توفيق. التقييم والتميز في الأداء. (بدون).
17. عصفور، أمل مصطفى (2005)، " تطوير الأداء الإداري" ، من بحوث ندوة تطوير الأداء في مؤسسات القطاع العام ، المنعقدة في الفترة من 2-9 يناير (كانون ثان) 2005 جمهورية مصر العربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
18. كامل بربر (2000)، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، مصر.
19. العمري، خالد (1992م). السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وبفاعلية المدير من وجهة نظر المعلمين، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية (8)،(3).
20. Mark Zwig, Human Resources Management, The Complete Guidebook for Design Firms (New York: John Wiley and Sons. 1991.
21. Al Gore, Serving The American Public: Best Practices In Performance Measurement, National Performance Review, 1997, www.npr.gov
22. Archie Lockamy and James F. Cox, Reengineering Performance Measurement: How To Align Systems To Improve Processes, Products, and Profits, (New York: Irwin Professional Publishing,1994).
23. William Scott, "Performance Improvement Interventions: Their Similarities & Differences", *The journal for Quality and Participation* .Vol ,26, No.1 , March, 2003.