

مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق (نماذج عملية)

Organizational and Occupational Performance Indicators. From
theory to practice Practical cases

إعداد

عماد كساب

Doi:10.33850/ajahs.2021.140333

القبول : ٢٣ / ١١ / ٢٠٢٠

الاستلام : ٦ / ١١ / ٢٠٢٠

المستخلص :

تعتبر عملية قياس الأداء نشاطاً مهماً من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمات بشكل عام، فهي ليست فقط وسيلة موضوعية لاتخاذ القرارات العادلة المتعلقة بتوزيع الأجور وترقية ونقل العاملين. ولكنها أيضاً وسيلة لحثهم على بذل أقصى الجهود والتفاني في العمل، علاوة على أنها تكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العاملين، ومن ثم تهيئة الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتاحة، وتقدير الاحتياجات التدريبية تقديراً واقعياً. وتعتبر كذلك من العمليات الهامة في المنظمات والتي تطبق على جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية القياس. ويمثل قياس الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق قياس الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة.

وتعتبر مؤشرات قياس الأداء الرئيسية من أهم الأدوات التي يجب أن تستعين بها إدارات الشركات للقياس الموضوعي لمدي نجاحها في إنجاز مهامها الموكلة إليها وتحقيق الأهداف الموضوعية لها. ويمكن من خلال قياس هذه المؤشرات تقييم الوضع الحالي للأداء وتحديد المجالات التي تستدعي التحسين والتطوير. كما يمكن من خلال قياس المؤشرات مقارنة أداء الشركة من فترة لأخرى ومقارنة أدائها بالشركات المماثلة لها. وقد انتهجنا في هذا البحث توضيح أهمية مؤشرات قياس الأداء على مستوى الموظف وعلى مستوى المنظمة ككل، وكذلك آلية تفعيلها وتطبيقها من خلال النماذج العملية التطبيقية التي أوردناها في فصول هذا البحث

Abstract

The process of measuring performance is an important activity of human resources management in organizations in general, as it is not only an objective way to make fair decisions related to the distribution of wages and the promotion and transfer of workers. But it is also a means of urging them to exert utmost efforts and dedication to work, in addition to revealing the strengths and weaknesses of workers, and then preparing the optimum utilization of available human energies, and realistically assessing training needs. It is also considered one of the important processes in organizations, which is applied at all levels of the organization, starting from the top management and ending with workers in the lowest functional positions and in the lowest production lines. And the activity of the result of monitoring the performance of employees continuously by their superiors, and pushing the subordinates to work actively and efficiently to appear in the appearance of productive workers in front of their superiors, and to achieve higher levels in the evaluation to receive the incentives and bonuses set for this, and in order for the process to achieve the desired goals, it must be dealt with systematically and accurately with the participation of all parties that You can benefit from the final results of the measurement process. The performance measurement represents the definition of the individual how he is performing a currency,

and the work of his plan to improve and develop his performance in many times, and when the performance measurement is applied correctly, it shows to the individual his current level of performance, and it may affect the level of the individual's effort and future task directions and support efforts to improve performance in a correct manner. Key performance indicators are considered one of the most important tools that corporate administrations must use to objectively measure the extent of their success in accomplishing their assigned tasks and achieving the goals set for them. By measuring these indicators, it is possible to assess the current state of performance and identify areas that require improvement and development. It is also possible, through measuring the indicators, to compare the performance of the company from one period to another and compare its performance with similar companies. In this research, we have pursued clarification of the importance of performance measurement indicators at the employee level and at the level of the organization as a whole, as well as the mechanism for activating and applying them through the applied practical models that we have mentioned in the chapters of this research.

مفهوم إدارة الأداء:

يقول روبرت بأكال في إدارة الأداء

أنها تعني إنشاء العلاقات وضمنان التواصل الفعال، التركيز على ما تحتاجه الشركة والمديرون والموظفون من أجل النجاح. هي استثمار مستقبلي، بحيث يصبح كل ما عليك فقط هو أن تترك الموظفين يقومون بعملهم. هي عملية تواصل مستمر يتم تنفيذها بالاشتراك بين المدير والموظفين العاملين معه. عملية تستمر على مدار العام وليست مقصورة على جلسات تقييم الأداء فقط، بل تتعلق بكيفية منع وحل المشكلات. وتهتم بالأفراد والتواصل، والحوار، والعمل معاً، ولا تهتم بالنماذج أو إجبار الموظفين على الإنتاج. وتعني مساعدة الموظفين على فهم ما يجب عليهم القيام به، وفي نفس الوقت تمكينهم وإعطائهم الصلاحيات لاتخاذ القرارات اليومية في العمل.

كما أنه يعتبر إدارة الأداء بأنها:

- عبارة عن عملية تواصل مستمرة، تنفذ بالاشتراك بين الموظف ومشرفه المباشر وتهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص:
- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها.
 - كيف يسهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المنظمة.
 - ماذا يعني " إتقان العمل " بعبارات محددة.
 - كيف سيعمل الموظف والمشرف معاً للمحافظة على الأداء الحالي للموظف وتحسينه والبناء عليه.
 - كيف سيجري تقييم أداء العمل.
 - ما هي العقبات التي تعترض الأداء، وكيفية التغلب عليها.

تُعرف إدارة الأداء

- على أنها الجهود الهادفة من قبل المنظمات والشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها.

- يُعد تقييم الأداء عملية تخمين، تُلخِص، وتطوير أداء الموظف في عمله.

- إجراء هام يتعلق بالحصول على نتائج وعلى أفضل الطاقات الكامنة لدى الموظفين وتطوير وتدريب الموظفين للوصول إلى استخدام أمثل لكامل طاقتهم وإمكاناتهم وتوجيهها لصالح العمل وكذلك زيادة حجم إدراكهم لأهمية دورهم في القدرة على تصور رؤية مشتركة لأهداف وغايات المنظمة وتفعيل دورهم في تحقيق أهدافها.

- فإدارة الأداء تجعلك تصل إلى عمق المنظمة، ويجب أن تعكس وتدعم ثقافة واستراتيجيات وأسلوب المنظمة.

إذاً إدارة الأداء

- هو نظام رسمي يصمم لتقديم التقييم المستمر بين الموظف والمدير بدلاً من إتباع التقييم السنوي، وتوضع معايير الأداء لكل وظيفة مع توجيه الموظفين للوصول إلى هذه المعايير أو التفوق عليها باستخدام التقييم المستمر.
- إدارة الأداء تركز على النتائج، وقياس النتائج، والتركيز على المردود للنتائج، ووضع خطط لتحسين النتائج، ولكن نتائج القياسات ذاتها ليست نهاية المطاف ولكن تكون الملاحظات والتعديلات مستمرة لتلبية النتائج.

يعرف البعض إدارة الأداء كوحدة متكاملة تشمل.

- إدارة الأداء ... هي عملية اتصال مستمرة تتضمن كلاً من مدير الأداء والموظف في:
- التعرف ووصف وظائف العمل المهمة ومقاربتها إلى المهمة وأهداف المنظمة.

- تطوير معايير أداء مناسبة وواقعية.
- إعطاء وتسلم التغذية الراجعة حول الكفاءة.
- كتابة وإرسال تقييم أداء بناءً.
- التخطيط للدراسة وتطوير الفرص لدعم وتحسين أو بناء أداء الموظف.

أهداف إدارة الأداء:

تهدف إدارة الأداء الي ضمان عمل المنظمة بكل ما لديها من الأنظمة الفرعية (العمليات والإدارات والفرق والموظفين، وما إلى ذلك) معاً بالطريقة الأمثل لتحقيق النتائج المرجوة من جانب المنظمة. ولأن إدارة الأداء تسعى إلى تحقيق أفضل النتائج، والمواءمة بين جميع النظم الفرعية لتحقيق النتائج العامة للمنظمة، أي تركيز إدارة الأداء في داخل المنظمة (سواء كان على إدارة هذه العملية، والموظفين إلخ) ينبغي أن يؤثر في نهاية المطاف على التنظيم العام لإدارة الأداء أيضاً.

تشمل أهداف إدارة الأداء على:

- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيير.
- إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها.
- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية.
- التقويم المستمر للأداء الخاطيء قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية.
- التركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب والعقاب فقط.
- القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية بالشكل الصحيح في المنظمات.
- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.
- تسهيل عملية اختيار القيادات وتقويض المساعدين.

تاريخ المقاييس:

الطول والكتلة هما اول القياسات التي أجريت من قبل البشر. وفقا لبعض المؤرخين، أقدم وحدة قياسية التي تم معرفتها هي بيغا، وهي وحدة من الكتلة المستخدمة في مصر ما بين ٧٠٠٠-٨٠٠٠ عام قبل الميلاد ويعتقد أن الأوزان ربما كانت البنور والفاصوليا والحبوب، والتي كانت تستخدم من خلال موازين بدائية للتجارة. مثال على ذلك وحدة القياس (قيراط) وكانت عبارة عن بذرة شجرة المرجان والتي تمثل ٠,٢ غرام والتي تعرف حتى الان بالقيراط (Carat) وعرفت بداية قياسات الاطوال في وقت مبكر وعادة ما كانت تقوم على أجزاء من جسم (الفرعون) حاكم مصر وكانت اول وحدة قياس طول المعروفة باسم الذراع وتم وضعها ما بين ٢٨٠٠ و ٢٣٠٠ عام قبل الميلاد تقريبا وكانت في مصر. لأن الوحدة تمثل طول الذراع الملكي من الكوع إلى طرف إصبعه الوسطى الممدودة ومضافا اليه

عرض الكف ومصنوعة من الجرانيت الأسود وطولها حوالي ٥٢ سم تم تقسيم هذا المقياس المعياري إلى ٢٨ وحدة (الوحدة ما يقرب من عرض الإصبع)، والتي يمكن تقسيمها إلى مزيد من أجزاء أصغر ما يزيد قليلاً على مليمتر (ملم). وقد تم العثور على إحدى البرديات سميت بـ بردية الذراع الملكي المعياري وهو ذراع من الجرانيت يستخدم كمعيار لوحدة الأطوال يتم التحفظ عليه عند كبير المعماريين ويتضح من البردية أن الذراع مقسم إلى ٢٨ وحدة وكل أربع وحدات تظهر علامة الإصبع .. يقوم كبير المعماريين بعمل نماذج من هذا الذراع بعضها من الجرانيت والبعض من الخشب تسلم هذه النماذج إلى عمال البناء على أن يقوم كل عامل بمعايرة الذراع الخاص به مع الذراع المعياري الموجود عند كبير المعماريين عندما يكتمل القمر من كل شهر، وذكرت البردية أيضاً أنه من يتخلف عن معايرة الذراع الخاص به يكون عقوبته الموت وذلك يوضح اهتمام المصريين القدماء بدقة القياس والتي يمكن التأكد منها عندما نعلم أن الهرم الأكبر له قاعدة مربعة طول ضلعها ٢٣٠٤٢ سنتيمتر (٢٣٠ متر تقريباً) وأقصى خطأ للقياس بين الأضلاع الأربعة هو ٧ سم أي حوالي ٠.٠٣%. لقياس الحجم، كانت تملأ حاويات مصنوعة من القرع أو الفخار ببذور النباتات. ثم تحصى هذه البذور لقياس الحجم. كان لدى المصريون القدماء مجموعة متنوعة من وحدات قياس الحجم وأهم هذه كانت تسمى الهين (the Hen) ، والتي كانت عبارة عن ٤٧٧ سم مكعب وكان السوربون والفينيقيين والبابليين والفرس أيضاً لديهم وحدات خاصة بهم لقياس الحجم. في السنوات التالية، الأيام الأولى للقياس، قدم الرومان وحدات للقياس تسمى (the uncia & the mile) كان يمثل عرض الإبهام وكان الميل المسافة التي يقطعها جندي روماني عن طريق المشي ألف خطوة.

في عام ١٧٩٠، في خضم الثورة الفرنسية، طلبت الجمعية الوطنية الفرنسية الأكاديمية الفرنسية للعلوم إلى استنتاج معيار ثابت لجميع التدابير والأوزان وكانت وحدة من طول قررها متر. وقد اشتق هذا الاسم من الكلمة اليونانية METRON ، وهذا يعني التدبير. تم تعريف متر عن كونها جزء واحد من عشر مليون من ربع محيط الكرة الأرضية. وكانت التدابير لبناء القدرات (حجم) والكتلة التي يمكن جنيها من وحدة طول. وهكذا، تطورت النظام الذي كانت هناك صلة بين الوحدات الأساسية للنظام لبعضها البعض. وتقرر أيضاً أن الإصدارات الكبيرة والصغيرة كل وحدة كانت المراد إنشاؤها عن طريق ضرب أو قسمة الوحدات الأساسية بنسبة ١٠ وصلاحيتها. ولذلك يمكن إجراء العمليات الحسابية في النظام المترى ببساطة عن طريق تحويل العلامة العشرية. وهكذا، فإن النظام المترى "القاعدة ١٠" أو النظام

العشري. اعتمد وزن ثلاثة يستمر مكعب من الماء المقطر عند ٤ درجة مئوية كماً كيلوغرام (كلغ). تم تعريف لتر من حيث كيلوغرام وقد بلغ عدد الدول الأعضاء في ميثاق المتر عام ٢٠٠٦ أكثر من خمسين دولة. يجتمع ممثلوها كل أربع سنوات في المؤتمر الدولي للأوزان والمقاييس، وتقرّ المساهمات المالية، وتنتخب أعضاء اللجنة الوطنية الدولية للأوزان والمقاييس وعدد ثمانيه عشر عضواً، من أعلام الاختصاصيين العاملين في حقل علم القياس، وتتخذ القرارات فيما يخص تعريفات الوحدات الدولية والتوجهات الأساسية لعمل المكتب الدولي للأوزان والمقاييس إضافة إلى قرارات أخرى ذات صلة بعلم القياس. ومن أبرز القرارات التي اتخذها المؤتمر الدولي للأوزان والمقاييس؛ والتي هيأ لها المكتب الدولي للأوزان والمقاييس، في نصف القرن الماضي في مجال توحيد القياسات وانسجامها في العالم كان اعتماد جملة الوحدات الدولية التي تعتمد المتر والكيلوغرام والثانية وحدات الطول والكتلة والزمن على الترتيب؛ التي أصبحت جملة الوحدات الرسمية في جميع أنحاء العالم.

الي ان تم اعتماد النظام العالمي الجديد للقياس والتي صوتت عليه ٦٠ دولة في ١٥ نوفمبر ٢٠١٨ في مدينة فرساي بفرنسا. (القياس والمعايرة الأمم المتحدة للتعمية الصناعية "اليونيدو")

أهمية المقاييس في حياتنا اليومية:

للمقاييس أهمية كبرى في جميع مجالات حياتنا وعلى سبيل المثال المجالات الاتية في التقدم العلمي والتطوير الصناعي والتكنولوجي يدعم نشاط المقاييس التقدم العلمي والتكنولوجي الذي تنعم به المجتمعات حالياً، فمعظم الأبحاث والدراسات تصدر عن مراكز البحث في مختبرات القياس الوطنية (NMIs) الرائدة، ومعظم الفائزين في جوائز نوبل في العلوم والفيزياء جاءوا من مختبرات القياس، وأكثر الأبحاث والدراسات تصدر عن مختبرات القياس الوطنية. فأساس أي تطوير علمي أو صناعي هو القياس، وبدونه لا يمكن للصناعة أن تتقدم، فمعظم العمليات الصناعية ووسائل مراقبتها وضبط جودة مخرجاتها تعتمد على القياس.

في تصميم وتصنيع المنتجات التي تلبي حاجات السوق:

تقاس جودة المنتجات أو الخدمات بمدى تلبيةها لحاجات ومتطلبات السوق وعليه، فلا يمكن الحكم على مخرجات أي تصميم لإحدى المنتجات او الخدمات دون استخدام وسائل قياس موثوق بها.

في التقليل من المنتجات غير المطابقة للمواصفات:

إن مراقبة مخرجات العمليات الصناعية قد ينتج عنها منتجات لا تفي بمتطلبات السوق ولغاية تحليل الأسباب المباشرة لحالات عدم مطابقة هذه المخرجات وتطبيق

الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها يستلزم بدون أدنى شك القياس بأدوات قياس ذات مصداقية عالية تساعد في تحري السبب المباشر وتمنع من تكراره.
في التجارة:

تستند معظم المعاملات التجارية إلى القياس لبيان كمية أو حجم أو جودة المنتجات أو الخدمة الخاضعة لعملية التبادل التجاري، فعادة يشتري التاجر مادة القمح بسعر معين لكل كيلو غرام أو طن عند درجة رطوبة معينة. ويقوم تاجر الأخشاب باستيراد ألواح الخشب وذلك بسعر معين لكل متر مكعب. فمن يضمن لتاجر القمح انه استلم الكمية التي طلبها ودفع ثمنها ومن يضمن لتاجر الأخشاب انه استلم الأمتار المكعبة من الأخشاب التي قام باستيرادها!

إن وجود نظام مقاييس وطني موثوق به هو الذي قد يحمي تاجر القمح وتاجر الأخشاب ويضمن لهم استلام كمياتهم بشكل صحيح إضافة إلى أنه يحمي الاقتصاد الوطني بشكل عام.

للمستثمر (تشجيع الاستثمار):

ينظر المستثمر عند التفكير بالاستثمار في أي بلد إلى البنية التحتية لهذا البلد من طرق ووسائل اتصالات وغيرها. وتعتبر البنية التحتية لجودة المنتجات والخدمات التي سوف يقدمها المستثمر للسوق من أهم العناصر لنجاح استثماره. فجودة المنتجات والخدمات التي سيقدمها المستثمر للمستفيدين تتطلب عناصر مهمة أولها وجود نظام مقاييس قادر على ضمان الثقة في نتائج القياس التي تجرى لضمان جودة المنتجات والخدمات التي تقدم لهم.

الاقتصاد :

يعتمد الاقتصاد العالمي اليوم على القياسات والاختبارات الموثوقة (Reliable Measurements)، والمقبولة على المستوى الدولي وينبغي ألا تشكل القياسات والاختبارات أية عوائق أو حواجز فنية أمام التجارة الدولية، وللوصول الى ذلك يجب أن تتوفر البنية التحتية المناسبة في مجال المقاييس كشرط مسبق لتحقيق ذلك. ويكمن الهدف من توفر البنية التحتية المناسبة في مجال المقاييس إلى ضمان صحة القياسات التي تجرى على مستوى كل الدول ويزيد الثقة في نتائج الفحص والاختبار ويمهد الطريق إلى الاعتراف الدولي المتبادل. ويعتبر وجود البنية التحتية المناسبة في مجال المقاييس من الأمور التي من شأنها أن تسهم في إزالة العوائق الفنية وتسهيل التجارة البينية بين الدول، إضافة إلى حماية صحة وسلامة المجتمع والبيئة مما ينعكس بشكل إيجابي على رفاهية ومستوى المعيشة. ويسهم وجود البنية التحتية المناسبة للمقاييس في: التطور العلمي والتقني.

دعم الاقتصاد الوطني.
ضمان العدالة في التعامل التجاري وتحسين جودة المنتجات والعمليات الصناعية.
حماية صحة وسلامة أفراد المجتمع والمحافظة على البيئة.
رفع كفاءة العاملين وتعزيز قدراتهم وإكسابهم المهارات والخبرات التي تسهم في تطوير أنشطة المقاييس.

مجال الصحة :

إن تسارع التطورات العلمية والتقنية في مجال ابتكار أجهزة التشخيص والعلاج الطبية أوجد حاجة ملحة ومطلباً عاجلاً لكافة الدول للارتقاء بالبنية التحتية لها في مجال المقاييس والتي تخدم القطاع الطبي بحيث تلبي الاحتياجات المتنامية لكي تكون الأجهزة ذات موثوقية ومصداقية عالية في مراحل الفحص والاختبار والتشخيص والعلاج. ويتطلب الوصول الى ذلك وجود معايير قياس معتمدة وبيانات عن السلسلة في القياس (Traceability) تدعم سلامة وفاعلية الأجهزة الطبية التي تستخدم في مرحلتي التشخيص والعلاج.

يقدم المكتب الدولي للأوزان والمقاييس (BIPM) خدمات المقارنة والمعايرة في مجال الإشعاع لمعاهد القياس الوطنية في العالم إضافة إلى منظمة الصحة العالمية والوكالة الدولية للطاقة الذرية. وتساعد هذه الخدمات في دعم الدقة في التشخيص والفاعلية في العلاج لحوالي سبعة ملايين من المرضى الذين يخضعون للعلاج بالأشعة سنوياً، وكذلك الـ ٣٣ مليون حالة يتم تشخيصها بواسطة الطب النووي، وأكثر من (٣٦٠) مليون حالة يتم تشخيصها بواسطة الأشعة السينية. وبالإضافة إلى ذلك، يتم مراقبة نحو (١١) مليون شخص يعملون مع الإشعاعات لوقايتهم من الجرعات الزائدة من الإشعاع.

مجال السلامة

إن سلامتنا تعتمد على قيام العاملين في المقاييس بعملهم بإتقان، وفي الواقع فإن القياسات الدقيقة التي يمكن الاعتماد عليها والمقبولة دولياً أصبحت ضرورية في عالمنا الحديث. وللوصول الى ذلك ولبناء قدرات قادرة على إجراء قياسات دقيقة وموثوق بها، لا بد من وجود نظام قياس وطني يعتمد على معايير قياس وطنية ذات خواص فنية عالية يمكن من خلالها نشر وحدات القياس إلى باقي أجهزة وأدوات القياس وبشكل يضمن القيام بإجراء قياسات دقيقة ومتوافقة مع الممارسات الدولية.

مجال البيئة

من المؤكد أن نشاطات الإنسان الحالية تؤثر بشكل سلبي على البيئة. لذا فإننا - وأكثر من أي وقت مضى - بحاجة إلى القياسات في بيئتنا لتساعدنا في رصد التغييرات البيئية وتحديد تأثيراتها المستقبلية على الكائنات العضوية الحية، ففي ذلك جودة حياتنا وسلامة بيئتنا. (هيئة التقييس لدول مجلس التعاون الخليجي)

لماذا نحتاج الي القياس في منظماتنا؟

في حقيقة الامر نحن نستخدم القياس في منظماتنا في كل العمليات وفي كل يوم، وتكمن الحاجة الي القياس في المنظمات الي القاعدة الإدارية الثابتة "مالا نستطيع قياسه لا نستطيع ادارته" ويمكن ان نجمل الاحتياج في الأسباب الآتية:

١. إمكانية قياس الأداء الفعلي مقارنة بالمستهدف.
٢. تمكين مقارنة الأداء داخليا وخارجيا.
٣. التحديد الواضح للمسؤوليات حيث ان المؤشر يوضع للخص المسؤول عن الأداء.
٤. مجرد قياس الأداء ونشر النتائج يحسن من مستويات الأداء.
٥. يساعد على تحديد مواطن الخلل والتطوير المستمر.
٦. قياس الأداء يمكننا من التمييز بين النجاح والفشل وعليه يمكن تحفيز ومكافأة المتميزين.
٧. تمكين التعلم المؤسسي والتطور المستمر.
٨. تبرير الحاجة الي احداث تغيير.
٩. بناء ثقافة وتطوير الأداء.
١٠. تلبية طلبات الجهات السيادية.

مكونات مؤشرات الأداء بشكل مبسط.

أحكي لكم قصة سمعتها من استاذي الدكتور محمد مصطفى محمود 3M توضح لنا المكونات الأساسية لمؤشرات الأداء بشكل مبسط عن شخص بدين جدا يدعي رشيق وكان غاضب من وزنه فسألناه ما تريد انت الان يا رشيق؟ قال انا هدفي ان يكون وزني مثالي ومناسب فقلنا له لماذا تريد ان يكون وزنك مناسب ومثالي؟ قال انا غائبي اعلي واثمن من ذلك وهو ان أعيش حياة سليمة بشكل صحيح فسألناه سؤال اخر ماذا ستفعل لكي تصل الي هذا الوزن؟ فرد قائل سأشترك في نادي رياضي واتبع حمية في الطعام وبالتالي اخفض كمية السعرات الداخلة لجسمي وازيد حرق السعرات من خلال الرياضة فسألناه كيف ستعرف كمية السعرات المحروقة او الوزن الذي خسرتة هل كل يوم ام كل أسبوع ام كل شهر وكيف هذا؟ فأجاب قائلا سأوزن نفسي بالكيلو جرام كل شهر.

نلاحظ هنا ان رشيق قال اريد ان يكون وزني مناسب ولم يقل ان هدفه ان يخفض وزنه لان من الممكن يكون تخفيض الوزن الي الحد الذي يجعله نحيف ومريض فهناك من الأشخاص النحاف من يريد ان يزيد وزنه لكي يكون وزنه مثالي. لاحظ معي ان ما قاله رشيق انه يريد ان يعيش حياة صحية سليمة هذا ما نطلق عليه **الرؤية**

وان ما قاله انه يريد ان يجل وزنه مناسب فهذا ما نطلق عليه **هدف استراتيجي**

وان ما قاله من الإجراءات مثل الاشتراك في نادي او الحمية هذا ما نسميه المبادرات واما الأشياء التي يقيسها بشكل دوري وهي الوزن فهذا ما يعرف بمؤشر قياس الأداء فسألناه مرة اخري كم هو وزنك الان؟ فقل ١٠٠ كيلو جرام فسألناه كم تستهدف ان تكون؟ فقال اريد ان أكون ٧٧ كيلو فسألناه بمن تحب ان تقارن نفسك؟ فقال ما أحب ان اقارن نفسي بأحد وانما اريد ان احقق هدفي بالمقاييس الطبية العالمية فانا غير الاخرين وكل فرد ظروفه مختلفة عن الاخر.

فسألناه متي توزن نفسك بشكل دوري؟ فقال سأوزن نفسي كل شهر.

وهنا نري معلومات اخري تخص موضوعنا وهي

الوزن الان ١٠٠ كيلو جرام ويسمي **خط الاساس**

الوزن المراد الوصول اليه ٧٧ يسمي **المستهدف**

المقارنة بالمعيار الدولي تسمي **المقارنة المرجعية**

القياس كل شهر **دورية القياس**

الفرق بين ١٠٠ الواقع و ٧٧ المستهدف هي **فجوة الأداء**

لوحة مؤشرات الأداء "رشيق"

هدف استراتيجي	مؤشرات قياس الأداء	وحدة القياس	خط الاساس	المستهدف
الحفاظ علي	الوزن	الكيلوجرام	١٠٠	٧٧
حسم رشيق	محيط البطن	سم	١٢٠	١٠٥
ومتناسق	سمك الجلد	سم	٣	٢,٥

مفهوم مؤشرات الأداء.

يعتبر مؤشر قياس الأداء Key Performance Indicators أو KPI عاملا مساعدا في مقدار التقدم المتحقق نحو تحقيق أهداف الإدارة.

وهي مقاييس محددة مسبقاً من قبل الإدارة لما تريد ان تقيسه (مالية، إدارية، فنية،الخ)

وتستخدم للمساعدة في التأكد من أن الإدارة نجحت في تحقيق أهدافها وعمل التقدم اللازم.

ويمكن عرض النقاط الآتية لتوضيح مفهوم مؤشرات الأداء الأساسية:-

- مؤشرات الأداء الأساسية هي بيانات مبنية على الخصائص الجوهرية لنشاط المنظمة، والتي تقف كمعيار لقياس البيانات الأخرى ذات الصلة.

- مؤشرات الأداء هي تركيب من التقارير والجدول الحسابية والرسوم البيانية ومن الممكن أن تتضمن أرقام مبيعات أو عمليات إنتاجية أو معلومات عن طواقم العمل وعاداتهم وميولهم، أو معلومات آنية عن مستوى الإنجاز.

- مؤشرات الأداء: هي نسب مترابطة تفيد في قياس النشاطات الرئيسية والنتائج في المنظمة، فالتقارير المالية تشير إلى ما قد تم إنجازه على أرض الواقع، بينما مؤشرات الأداء تتضمن النشاطات والأداء بالإضافة إلى بيانات مالية وأخرى حول حالة السوق، كلها منتظمة معاً في ارتباطات وعلاقات محددة، الأمر الذي يعطي صورة واضحة عن مجريات العمل، ويشير إلى المتغيرات ويساعد على التحكم بتأثيراتها.

أهمية مؤشرات الأداء.

تعد مؤشرات الأداء أده فعالة للتحقق من مدى تحقيق الأهداف ، وإحدى تقنيات قياس نجاح أداء الإدارات المستخدمة مع برامج الجودة والتطوير التنظيمي للإدارات الحديثة، ومن خلالها يتم التعرف على قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها المحددة من خلال استراتيجيتها، ويتم قياس وتحديد مؤشرات الأداء بناء على معايير تحددتها طبيعة مهام ونشاطات الإدارات المتعددة (تجهيزات، تقنية، مباني، إدارية، إشرافية،الخ)، كما أن قياس هذه المؤشرات تستخدم عدة طرق فنية وإدارية وتقنية لتحديد هذه المؤشرات في قياس الأداء وأعمال هذه الإدارات.

كما تعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية في الإدارات الحديثة اليوم مؤشرات قيمة لفرق العمل والمديرين والمسؤولين القياديين لتقييم التقدم المتحقق بشكل سريع باتجاه أهداف يمكن قياسها باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية في SharePoint. وهناك الكثير من الجدل حالياً حول القيمة الفعلية لمؤشرات الأداء، حيث تشكو الشركات من الهدر بسبب حجم الأوراق والوثائق التي تكس في كل شهر بهدف إعداد التقارير، لكن المدراء التنفيذيون يدافعون عن هذا الوضع لأن هذه التقارير تسهم في عملهم صنعهم للقرار، وتساعدهم على مناقشة آرائهم كما تساعد على تحديد موارد المنظمة، والأهم من ذلك كله فهي تعطيهم الثقة في نوعية ومستوى القرارات التي يتخذونها.

إن مؤشرات الأداء:

- جزء لا غنى عنه من القياس المعياري.
- وسيلة لمساعدة رجال الأعمال على تعريف واقعهم المهني
- وسيلة مثلي لتقدير مدى فعالية العمل والقدرات الكافية عن المنظمة.
- وسيلة لتحديد الفرص ذات الأهمية الاستراتيجية للمنظمة.
- "إن كل ما يتم قياسه فعلاً، يتم بالتالي تطويره"، بدون قياس لن يكون هناك من قرار أو تنفيذ صحيحين.

- وكذلك تلعب مؤشرات الأداء دوراً أخرى فمن الممكن أن نعتبرها وسيلة مباشرة لمقارنة الأداء (المقارنة المرجعية Benchmarking) أو كما يسميه معجم

المصطلحات الإدارية القياس المقارن المرجعي)، سواءً كان ذلك للمقارنة بين منظمات متشابهة أو لمقارنة الأداء الحالي بالسابق في المنظمة نفسها.

القاعدة الذهبية في علم الإدارة

تعتبر عملية التقييم إحدى العمليات الخمسة الأساسية من العمليات الإدارية والتي تعرف بوظائف الإدارة، وهذا يبرز أهمية عملية التقييم والتقييم فهي تمنحنا وسائل تنبؤ وقياس لمدى فاعلية العملية الإدارية ومدى تحقيق الأهداف المنشودة للمشروع أو المنظمة.

وهناك قاعدة مهمة في قياس الأداء تقول:

" ما نستطيع قياسه نستطيع تعديله. وتطويره والتحكم فيه"

ونحن نقول:

(كل ما ليس له مقياس لا يمكن أن يقاس، ولا يمكن التحكم في إدارته، ولا ضبط جودته، ولا التنبؤ بمخاطره، ولا القدرة على تحسينه وتطويره!).

وهنا تكمن فائدة القياس، حيث توضح هذه القاعدة الذهبية بجلاء أهمية عملية القياس والتقييم في العملية الإدارية.

فوائد مؤشرات الأداء الأساسية:

أ- السرعة:

تركز مؤشرات الأداء على المواضيع الرئيسية وتمتد المنظمة بفكرة واضحة عن التكاليف والجودة والأداء في المنتجات في فترة زمنية محدودة.

ب- سهولة الاستخدام:

بما أن مؤشرات الأداء تتطلب كماً محدداً من البيانات، فإن إيجاد ومراقبة المؤشرات سيتم بكلفة منخفضة.

ج- التركيز على الإجراءات الأساسية:

مؤشرات الأداء تؤكد على الإجراءات ذات الطابع الحيوي والتي تشكل الأساس لها.

د- أداء متعدد الأبعاد:

تغطي مؤشرات الأداء أبعاداً متعددة للأداء لتستطيع القيام بالمقارنات بين مستوي الإنجاز لدينا ولدي والمنظمات المختلفة.

هـ- سد الفراغ في الأداء:

مؤشرات الأداء تساعد على سد الفراغات المحتملة في الأداء في المجالات التي تؤثر بقدرة المنظمة على المنافسة.

و- السرية والقابلية للمقارنة:

تعبّر عن المؤشرات باستخدام النسب، وذلك لتحقيق القابلية للمقارنة وللمحافظة على الخصوصية.

وتتمثل مؤشرات الأداء من خلال بعض الأسئلة وإجاباتها مثل:

- هل الإدارة تقوم بأداء المهمة بالشكل المطلوب ووفق الأهداف؟
 - ما مدى التقدم نحو أداء المهمة أو التخلف عنها؟
 - ما هو الحد الأدنى الذي قامت بالانتهاء منه؟
 وتستعين مؤشرات قياس الأداء KPI's عادة بعدد من الأدوات والأساليب المستخدمة في تطبيقات وأدوات الجودة Q-Tools والتخطيط في تحديد عدد من المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس ومقارنة الأداء في شتى المجالات ومعرفة الوضع الحالي والتخطيط لوضع مستقبلي أفضل. إضافة إلى معرفة التقدم الحاصل في الإدارة للوصول إلى الأهداف المنشودة.
 وقد ساهمت التقنية في تطوير قياس مؤشرات أداء الإدارات وخصص لها برامج تقيس هذه المؤشرات كمؤشرات قياس أداء لكل مجال من مجال العمل والأنشطة والمنتجات في المنظمة.
خصائص مؤشرات قياس الأداء
 من بين أهم الخصائص التي على المنظمة أن تسعى لتوفيرها في مؤشرات قياسها لأدائها ما يلي:

- معنوية المؤشر
 - ويقصد بها أن المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس بكيفية دقيقة الظاهرة أو النتيجة التي ترغب في ملاحظتها.
 - الوضوح
 - وضوح المؤشر يعني سهولة فهمه من طرف الجميع، فالشخص الذي يقرأ المؤشر يعرف الذي يعنيه والذي لا يعنيه.
 - سرعة الحصول عليه
 - وهذا ليضمن للمنظمة القيام بالتصحيات اللازمة وفي الوقت المناسب.
 - الشمولية
 - تعني أن المؤشرات تغطي جميع جوانب المنظمة.
 - الاعتماد على عدد محدد من المؤشرات وإلا أصبحت مستحيلة الاستعمال كوسائل مساعدة على اتخاذ القرار.
 - إمكانية وضرورة مقارنتها بالنسبة لمعيار أو هدف محدد.
 - يجب تغيير أو تعديل مؤشرات الأداء كلما تم بلوغ الهدف الأعظم أو عندما يتغير الهدف في حد ذاته.
 - كلما كانت المؤشرات كمية كلما سمحت بالقياس والمقارنة.
- تصنيف مؤشرات قياس الأداء**
 يمكن تصنيف أهداف المنظمة إلى:

- أهداف مالية.
 - أهداف إنتاجية.
 - أهداف تسويقية.
- الأداء في المنظمة يكون هدف تحقيق هذه الأهداف ولذا يمكن تصنيف مؤشرات قياس الأداء في المنظمة إلى مؤشرا قياس أداء مالية، مؤشرات قياس أداء الإنتاجي، مؤشرات قياس أداء تسويقية.
- مؤشرات الأداء KPI تتكون من مجموعة من القيم التي تقيس مدى النجاح في تحقيق أهداف الإدارة ويمكن تصنيف أنواعها في الجوانب التالية:
- مؤشرات كمية
 - كالأحصاءات والبيانات الرقمية المختلفة.
 - مؤشرات تطبيقية
 - تتعامل مع عمليات الإدارة الموجودة.
 - مؤشرات توجيهه
 - توضح إن كانت الإدارة تتحسن وتتقدم أم العكس.
 - مؤشرات عملية
 - توضح مدى رضا الإدارة عن أسلوب رقابة التغيير الفعال.

أنواع مؤشرات الأداء:

مؤشر الفاعلية: تعبر هذه المؤشرات عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة الى الوصول اليها ولقد عرفت فاعلية المنظمة بانها قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها وكذلك تحدد الفاعلية بانها قدرة المنظمة على خلق درجة عالية من التلاؤم بين تركيبها الإداري والبيئة. وانطلاقا من المفهوم الواسع للفاعلية التنظيمية بمختلف صورها الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية المرتبطة بالمدخلات والمعالجة من خلال الوظائف المنوطة بالمؤسسة والمخرجات، ويمكن الإشارة الي مجموعة من النسب التي تقدم لنا صور الفاعلية التنظيمية.

مؤشر الكفاءة: هي مدي القدرة على الاستخدام الأمثل لكافة عناصر الإنتاج المتاحة في تحقيق الفاعلية او الأهداف. حيث تبين الكفاءة الاقتصادية للمنظمة تتكون من الكفاءة التقنية والكفاءة التوظيفية. والكفاءة التقنية تعني مقدرة المنظمة في الحصول علي أكبر قدر من الإنتاج باستخدام المقادير المتاحة من المدخلات وتعكس الكفاءة التوظيفية مقدرة المنظمة على استخدام المزيج الأمثل للمدخلات آخذة في الاعتبار أسعار المدخلات والتقنيات الإنتاجية المتاحة.

مؤشر الإنتاجية: تعبر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال فترة زمنية محددة ويرى (حمود وفاخوري، ٢٠٠١) ان معيار الإنتاجية يمثل النسبة او

العلاقة بين المخرجات (المنتج) وبين المدخلات (المستخدم) أي الموارد المستخدمة في الإنتاج وكلاهما يعرفان لطريقة قابلة للمقارنة. ويجب تحقيق هذا الشرط على مستوى كل وحدة إنتاجية بغض النظر عن ملكياتها او نوعية انتاجها سلع ام خدمات وتعني الكفاءة الإنتاجية

■ انتاج أكبر قدر ممكن وأفضل نوعية ممكنة من المخرجات باستخدام مقدار محدد او نوعية معينة من المدخلات

■ انتاج قدر محدد من المخرجات باستخدام اقل كمية ممكنة من المدخلات.
مؤشرات الجودة: وتتمثل في المواصفات النوعية للخدمة او النتائج التي تخرجها المنظمة في منظور إرضاء العملاء. وتعرف الجودة حسب مضمون المواصفات القياسية ISO 9001 كما يلي:

"مجموعة الصفات المميزة للمنتج والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيتها" وبقدر ما يكون المنتج ملبياً للحاجات والتوقعات، نصفه منتجاً جيداً أو عالي الجودة أو رديئاً.

مؤشرات التنافسية للمؤسسات: يتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتطوير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ الي الأسواق الدولية. فالتعريف بالمعجم البريطاني للتنافسية ينص انها "القدرة على انتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى وهناك تعريف اخر "تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الاخرين في السوق، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المنظمة على كافة الأصعدة

مؤشرات الإنجاز: وتعمل على قياس مستوى انجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين والمثال على ذلك

■ نسبة العمال المستفيدين من منهجية العمل في شكل فرق

■ عدد حلقات الجودة المستغلة وعدد اقتراحات التحسين لمقدمة

مؤشرات النتائج: تقيس درجة الاشباع والتي تأخذ عدة اشكال كقيمة منتظرة او قيمة محققة وتقيس درجة تحقق او عدم تحقق الهدف في شكل مستوي النشاط او تكاليف او هامش محقق وما الي ذلك ومن امثلة مؤشرات النتائج:

كمية المنتجات المباعة

الحصة السوقية

عدد الطلبات المتحصل عليها

عدد العملاء المعالجين
عدد القطع التي تشوبها عيوب الي عدد القطع المنتجة
وعليه بالمقارنة بين القيمة التي تأخذها المؤشرات والاهداف المسطرة يمكن الوقوف على الفاعلية التنظيمية للمؤسسة.
مؤشرات الوسائل: هي مجموعة المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقا من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر في الغالب في شكل نسب ومن امثلتها

■ ساعات العمل المباشرة/ وحدات منتجة

■ حجم الموارد الاولية المستهلكة/ وحدات منتجة

مؤشرات البيئة: تسمح للمسؤول بحصوله على معلومات حول بيئة عمله من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكتملة، ويمكن ان تكون هذه المؤشرات قائمة علي أساس عوامل خارجية كأسعار الموارد الولية، وتطور معدلات الفائدة وغيرها.

ويمكن نخلص من عرض ما سبق بان المؤشرات المقبولة يتم بناؤها علي أساس بيانات ومعلومات يوفرها نظام معلومات المنظمة والبعض الاخر يتطلب من المنظمة توفير وسائل استقطاب المعلومات من خلال الاستبيانات وعمليات معرفة الآراء في موضوعات معينة بشكل دوري. كذلك يجب ان تنفادى المؤشرات التي يتم اعتمادها لعملية القياس

مواصفات مؤشرات الأداء الأساسية

■ تتبع من فهم عميق للمشكلات محل الدراسة ومحاولة تفصيل مؤشرات مناسبة لتعكسها.

■ يجب أن تكون بسيطة قدر المستطاع + واضحة تماما + قابلة للقياس.

■ يجب أن تقاس على مستويات متعددة وتكون متسلسلة.

■ يجب أن تكون محدودة العدد ليتمكن متخذ القرار من متابعتها باستمرار.

■ يجب أن تكون عملية وقابلة للتطبيق من حيث إمكانية جمع البيانات.

■ أن يحتفظ بها لمدة معقولة -(٣-٥ سنوات) قبل استبدالها لتعظيم الاستفادة من النظام.

■ المؤشرات ليست الهدف بل التعليق عليها هو الأهم.

■ المؤشرات اما ان تكون قيمة او عدد أو نسبة.

مستويات مؤشرات الأداء

إن قياس الأداء هو عمل متمم للتقويم وضمان الجودة وضبطها سواء كان على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو على مستوى المنظمة. والأداء العام للمنظمة هو المحصلة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة وتفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية.

ويضم كل من المستويات الآتية:

- أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية.
 - أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة.
 - أداء المنظمة كلها في إطار بيئتها الداخلية والخارجية.
- وستتناول باختصار فيما يلي تحليلاً سريعاً لكل مستوى من مستويات قياس الأداء.

أ- قياس الأداء الفردي: يتكون الأداء الفردي من الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه المكلف بها أو مسؤولياته التي يقوم بها في الوحدة التنظيمية؛ للإسهام في تحقيق أهدافها، ويقاس أداء الفرد بمجموعة متنوعة من مؤشرات الأداء التي تعكس أدائه ومدى تحقق المستهدف من عمله أو وظيفته من حيث الكم أو الجودة المنشودة.

و غالباً ما يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء الفرد باستخدام مؤشرات عديدة مثل: مقدار الأعمال المنجزة مقارنة بالأهداف المعيارية المستهدفة، والوقت المستنفذ في القيام بهذه الأعمال مقارنة بالوقت المعياري، والتكلفة المستغرقة في إنجاز العمل مقارنة بالتكلفة المعيارية، ودرجة التعاون مع الرؤساء والزلاء والمراجعين كما تعكسه مؤشرات الرضى عن مناخ العمل ورضى المراجعين، ومدى الانتظام والانضباط في العمل، وإطاعة الأوامر الرئاسية والاستعداد لبذل الجهد الزائد في المواقف التي تتطلب ذلك وتحمل المسؤولية والمبادرة بحل مشكلات العمل والولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها

- قياس أداء الوحدات التنظيمية:

يمكن القول بأن أداء الوحدات التنظيمية هو الجهود التي تقوم بها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي يحدد لها في المنظمة؛ لتحقيق الأهداف المحددة لها، والمنبثقة عادة من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وسياساتها العامة. وعادة ما تتولى الإدارة العليا في المنظمة تقويم أداء الوحدات التنظيمية، ويغلب في هذا التقويم استخدام مؤشرات الفعالية والكفاءة الإدارية مثل: مدى تحقق الأهداف التشغيلية للوحدة وترابطها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ومعايير ضمان الجودة المؤسسية والبرامجية، ودرجة التخصص ووضوح تقسيم العمل لمنع الازدواجية والتضارب، ودرجة استخدام التقنيات الحديثة في الاتصالات وفي العمل بصفة عامة، ووضوح

الصلاحيات ودرجة التفويض ، ومدى التعاون في فرق العمل واللجان المشكلة لإنجاز المهام الطارئة والخاصة ، ومدى استخدام قدرات الأفراد في الوحدات التنظيمية، ومدى الالتزام بالتكاليف والموازنات المعيارية الموضوعة-ج-قياس الأداء المؤسسي للمنظمة كاملة:

يعكس الأداء المؤسسي مدى استجابة أداء المنظمة بفعالية لظروف ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية، وكذلك لتوقعات الأطراف ذات العلاقة (المستفيدين) فهناك العديد من الأطراف التي تؤثر في تحديد رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها، وتؤثر أيضاً في تحديد سياساتها العامة وما هو المقبول أو غير المقبول في أساليب الأداء لتحقيق هذه الأهداف. ومن أهم الأدوات لتقومي أداء المنظمات هو استخدام مؤشرات الأداء الخاصة معايير ضمان الجودة المؤسسية، وكذلك استخدام أنواع المقارنات المناسبة في هذا الأجمال.

وعادة ما تقوم أجهزة رقابة خارجية بمهام الرقابة على أداء المنظمات والبرامج في المنظمات اعتماداً على مقاييس تعكس درجة جودة أداء هذه المنظمات بالإضافة إلى مؤشرات الأداء لخطتها الاستراتيجية. إن مؤشرات تقويم الأداء الفردي لا تكفي لكي تعكس مستوى الأداء المؤسسي للمنظمة وذلك لان الأنشطة كثيرة ومتعددة. ومنها ما لا يمكن قياسه بوحدات كمية أو يصعب قياسه، ولذلك تعتمد مؤشرات خاصة للأداء المؤسسي

المقارنات المرجعية:

المقارنة المرجعية لها جذور تاريخية تعود إلى عام ١٨١٠م عندما قام الصناعي الإنجليزي فرانسيس لويل بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحاً في هذا المجال وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية كانت اليابان من أولى الدول التي تطبق المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينيات من القرن الماضي. وترجع أولى الإصدارات الموثقة في مجال مقاييس الأداء إلى عام ١٩٣٨م، عندما نشرت الجمعية الدولية لإدارة المدن (ICMA) دراسة ميدانية بشأن مقاييس أداء الخدمات المحلية وفي منتصف السبعينيات أصدر المعهد الحضري بالتعاون مع الجمعية الدولية لإدارة المدن (ICMA) مجلدين: الأول في عام ١٩٧٤م، والثاني في عام ١٩٧٧م. وفي الثمانينيات اتسع مفهوم مقاييس الأداء، ليشمل أفكار ومبادئ الجودة ورضى العميل والإدارة بالأهداف وفي أوائل التسعينيات من القرن الماضي تجد الاهتمام بتقويم أداء الحكومة الذي تضمن الاستفادة في مجال القطاع العام من تطبيق المقارنة المرجعية في مجال القطاع الخاص.

المقارنة المرجعية: هي عملية منظمة ومستمرة لتقييم أداء المنظمة أو أحد جوانب هذا الأداء من خلال المقارنة بنموذج،

سواء في داخل أو خارج هذه المنظمة للتعرف على أسباب الفجوة والعمل على معالجتها والوصول إلى الأداء الأفضل.»

كما يمكن تعريف المقارنة المرجعية «بأنها أحد أدوات التقييم والتطوير لتحسين الأداء من خلال تحديد الفجوة في الأداء بني الوحدات أو الأقسام الأخرى والعمل على تعزيز النواحي الإيجابية التي تتميز بها وتحديد النواحي السلبية والعمل على تجنبها؛ وذلك لبلوغ أفضل التطبيقات في الأداء» (إسماعيل، ٢٠٠٦)

تعلم ممارسات المنظمات الأخرى لا يعني استنساخها بل تطويعها لظروف المنظمة المعنية هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن تطور المنظمات المنافسة يتواصل أثناء زمن المقارنة المرجعية، وبذا تستمر الفجوة برغم التحسين لذا لا ينبغي التوقف عند مواكبة تطور الآخرين وحسب بل استهداف التفوق عن طريق نظرة مستقبلية تروم الأفضل. ووفقاً لهذه الرؤية، يُعنى بالمقارنة المرجعية «بحث وتطبيق مستمران للجديد من الأفكار والممارسات والمعالجات لقادة الصناعة»، (Hradesky: ١٩٩٥) (٦٤٥ وللقيادة في صناعات أخرى غير منافسة أيضاً؛ إذ قد تكون الممارسات الأفضل لوظيفة التوزيع أو الموارد البشرية في صناعات غير منافسة. وهكذا يتوسع مفهوم المقارنة المرجعية خارج حدود النشاط الواحد، وتغدو معبرة عن «مقارنة مستمرة للمنظمة وأجزائها مع أفضل المنظمات بصرف النظر عن النشاط أو البلد» Harrington (Harrington, & ١٩٩٦: ١٥) أي «مقارنة أداء المنظمة مع الأداء الأفضل في الصناعة أو خارجها»، (Druker: ١٩٩٩). ٥٩ وباختصار فإنها وسيلة للتغيير الإيجابي عبر نظرة خارجية تقود إلى تحسينات داخلية، وذلك عن طريق محاولة الإجابة عن سؤالين أساسيين:

الأول: كيف أصبح الآخرون الأفضل؟

والثاني: كيف نكون أفضل؟

سمات المقارنة المرجعية:

• هي عملية مستمرة لتقييم أداء المنظمة أو أحد أنشطتها أو خدماتها، ولا تتوقف عند حد معين.

• أن عملية التقييم تتم في إطار الرؤية المقارنة لأفضل نموذج في هذا المجال أو النشاط أو الخدمة، سواء في داخل المنظمة أو خارجها.

أنواع المقارنة المرجعية:

أ- المقارنة المرجعية الداخلية والمقارنة المرجعية الخارجية Benchmarking

:Internal External and

• المقارنة المرجعية الداخلية:

وفيها تقوم المنظمة التعليمية مقارنة كل قسم أو إدارة فيها بالأقسام والإدارات الأخرى المماثلة في ضوء معايير معينة، ويتم جمع المعلومات المطلوبة بأدوات قياس متعددة، ويعد هذا النوع من أسهل المقارنات المرجعية.

• المقارنة الذاتية:

وهي أن تقارن المنظمة (البرنامج) نفسها مع أدائها في الأعوام السابقة، وتفيد هذه النوعية من المقارنات في معرفة حالة الأداء إذا كان في تحسن وتطور أو أنه يسوء أو في حالة ثبات.

• المقارنة المرجعية الخارجية:

وفيها تقوم المنظمة مقارنة أدائها بوصفها منظمة (أو برنامج) مع منظمة أخرى (أو برنامج مماثل في منظمة أخرى) في ضوء معايير معينة، ويتم جمع المعلومات المطلوبة بأدوات قياس متعددة

ب- المقارنة التنافسية Benchmarking Competitive

وتكون المقارنة هنا بين المنظمة وغيرها من المنظمات المناظرة والمنافسة لها محلياً أو عاملياً ويتم جمع البيانات والمعلومات بطرق مباشرة عن طريق عقد الاتفاقيات مع المنظمات المناظرة أو بطرق غير مباشرة، عن طريق المواقع الإلكترونية أو وسائل العالم وغيرها.

ج- المقارنة المرجعية التشغيلية Operational Benchmarking:

هي التي يتم المقارنة فيها بين جهتين لهما النشاط نفسه، كأن يتم مقارنة جامعة مع جامعة، أو مستشفى مع مستشفى، أو فندق مع فندق، أو مدرسة ابتدائية مع مدرسة ابتدائية أخرى بين دولتين.

د- المقارنة المرجعية الاستراتيجية Strategic Benchmarking:

وهي تتفحص الاستراتيجيات الناجحة التي قادت إلى ميزة تنافسية مستهدفة تشخيص مناطق قوة وضعف جهة المقارنة أو من يعمل في النشاط نفسه كخطوة مهمة في ترتيب أولويات مجالات التحسين والتعرف على أفكار جديدة تسهم في بناء استراتيجية ناجحة (الفيحان، ٢٠٠٥)

هـ - المقارنة الوظيفية Functional Benchmarking: وهي أن تقوم المنظمة مقارنة وظائف تقوم بها مع نفس الوظائف في المنظمات المناظرة والتميزة إقليمياً أو دولياً بهدف الارتقاء بهذه الوظائف وتحسينها. ويدخل ضمن هذا النوع مقارنة الإجراءات المشتركة بين جميع أنواع المنظمات مثل الالتزام بالحضور والانصراف ونظام العمل والأجور واستخدام التقنيات الحديثة وغيرها من الجوانب الأخرى.

و- المقارنة المرجعية التعاونية Collaborative Benchmarking:

وهي التي تجربها مجموعة من المنظمات بالتعاون فيما بينها، ويتم من خلالها تبادل المعلومات ومؤشرات الأداء وتقديم الدعم والمساندة بينهم.

ز- المقارنة المرجعية المالية:

يتم المقارنة فيها في الجوانب المالية، مثل: مقارنة الميزانية وأوجه صرفها بكفاية، وفعالية وطرق الاستفادة من مصادر الدخل المختلفة، وطرق تفادي الهدر املالي.

ح- المقارنة المرجعية للأداء الأمثل:

وفيها تتم دراسة الجوانب الأفضل في منظمة أخرى اشتهرت ميزة محددة، وتريد المنظمة أو البرنامج الاستفادة من تميزهم في هذا المجال ومحاكاتهم أهمية المقارنة المرجعية:

لكون المقارنة المرجعية تعد أحد الأساليب التي تساعد المنظمة على معرفة مستوى أدائها قياساً بأداء منافسيها ولكونها أسلوباً للتحسين المستمر فإن أهميتها تبرز من خلال ما حققته من منافع يمكن تحديدها فيما يأتي:

١. ترشيد النفقات.
٢. إتاحة فرص التعلم المستمر.
٣. إتاحة الفرصة للمنظمة للتوجه داخليا وخارجياً نحو النماذج الأفضل.
٤. تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل.
٥. توفير فرص التعاون بين المنظمات أو الوحدات المحلية.
٦. تمكين الإدارة العليا من الإجابة عن مجموعة من الأسئلة.
٧. تبنى ثقافة تنظيمية موجهة لحل المشاكل.
٨. تساعد المنظمة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المنظمات الرائدة في مجال عملها.
٩. تساعد على توفير المناخ الملائم، وتعزيز الرغبة لدى قيادة المنظمة والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو أفضل وجديد.
١٠. تساعد على تحديد العمليات الحرجة، وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ وتسهم بشكل فاعل في تطوير الإبداع الفردي والجماعي.
١١. تسهم بشكل فاعل في زيادة احتمالات تحقيق منافع إضافية للمنظمة.
١٢. إن التركيز الخارجي لأسلوب المقارنة المرجعية يوجد مقاييس تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاية وفاعلية مقاييس جودة الأداء الداخلية، وتجعلها أكثر تنافسية.

ضوابط اختيار المنظمات المرجعية:

تقوم المنظمة بتحديد عدد من الضوابط لاختيار المنظمات المرجعية من أهمها:

- أن تقوم المنظمات المناظرة بنفس وظائف المنظمة.
- أن يكون العملاء والمستهلكين هم نفس الشريحة المستهدفة.

- ان تكون المنتجات او الخدمات متشابهة.
 - ان تكون في نفس القوة المالية وحجم السوق.
 - ان يكون عدد العاملين او الموظفين متقارب.
- الفصل الثالث: نموذج تطبيقي لمؤشرات قياس الأداء الوظيفي.
- نظام إدارة الأداء الوظيفي "التعريفات"
 - خطوات تقييم اداء الموظف على الوظيفة الاشرافية او غير الاشرافية
 - احتساب التقدير العام لأداء الموظف
 - دليل الجدارات السلوكية.
 - نموذج قياس الأداء اليومي والاسبوعي.

نظام إدارة الأداء

نتناول هذا الموضوع من خلال دراسة ونقل الدليل الارشادي لللائحة إدارة أداء الأداء الوظيفي التابع لبرنامج الملك سالمان لتنمية الموارد البشرية وهو في نظري من أفضل النماذج المطروحة الان على الساحة نظراً للمنهجيات التي يتبعها في عملية إدارة الأداء وعملية القياس والتقييم.

الدليل الإرشادي لللائحة إدارة الأداء الوظيفي

تعريفات

- **ميثاق الأداء:** هو نموذج لتحديد الأهداف والجدارات والوزن النسبي والنتائج المستهدفة لكل هدف وجدارة ويتم اعداده وتوقيعه من الموظف ورئيسه في بداية دورة الأداء.
- **الوظيفة الإشرافية:** هي الوظيفة التي يتطلب شغلها الإشراف على عدد من الموظفين بالإضافة الى المهام التشغيلية الأخرى.
- **الوظيفة غير الإشرافية:** هي الوظيفة التي لا يتطلب شغلها الإشراف على موظفين ويؤدي شغلها مهام تشغيلية فقط.
- **الهدف:** هو النتيجة التي يعمل الموظف على تحقيقها خلال دورة الأداء، ويجب عند تحديد أي هدف ان يكون محددًا قابل للقياس وقابل للتطبيق ومنطقي الزمن (SMART).
- **محدد Specific** بحيث يكون قادراً على وصف المخرجات المطلوب تحقيقها وبشكل مناسب يفهمه أي طرف / شخص / جهة.
- **قابل للقياس Measurable** حيث يكون قادراً على تقديم الدليل علي تحقيق المخرجات.
- **قابل للتطبيق Actionable** بحيث يكون الموظف قادراً على ان يحقق الهدف.

- **منطقي Realistic** بحيث يكون الهدف يمكن تحقيقه رغم التحديات ويتوفر للموظف الموارد اللازمة لتحقيقه.
- محدد الزمن Time-specific بحيث يكون مرتبط بمراحل تنفيذ خلال السنة.
- **الجدارات:** هي مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والخصائص السلوكية التي تمكن الموظف من اداء عمله بشكل فعال.
 - **الوزن النسبي:** هو المقدار الذي يعبر عن الأهمية النسبية للهدف او الجدارة.
 - **معيار القياس:** هو التحديد الكمي لوحدة قياس نتائج الأداء.
 - **النتائج المستهدف:** هو التحديد الكمي للأداء المتوقع تحقيقه بنهاية دورة الأداء.
 - **النتائج الفعلي:** هو التحديد الكمي للأداء الفعلي الذي تم تحقيقه.
 - **الفرق بين النتائج المستهدف والفعلي:** هو مقدار الفارق الكمي بين النتائج المستهدف والنتائج الفعلي.
 - **الوصف السلوكي:** تعنى مجموعة السلوكيات القابلة للملاحظة التي تمثل مؤشرات دالة على مفهوم الجدارة.
 - **سلم التقدير:** هو التدرج الخماسي (من 1 الى 5) الذي يستخدمه المقيم لتقدير درجة تحقيق الموظف للأهداف او الجدارات.
 - **التقدير الموزون:** هو حاصل ضرب القيمة المقدره لدرجة تحقيق الموظف للهدف او الجدارة على سلم التقدير الخماسي في وزنها النسبي.
 - **إجمالي التقدير الموزون:** هو حاصل جمع التقديرات الموزونة لمجموعة الأهداف او لمجموعة الجدارات مقسومة على عدد الأهداف أو الجدارات.
 - **الأهمية النسبية للأهداف والجدارات:** هو النسبة المئوية التي يتم تحديدها سنويا بمعرفة وزارة الخدمة المدنية لكل مكوني الأهداف والجدارات عند احتساب التقدير العام لأداء الموظف على أن يكون الدليل الإرشادي للألحة إدارة الأداء الوظيفي مجموعها % 100، ويراعى ان الأهمية النسبية تختلف حسب طبيعة وظيفة الموظف (إشرافيه / غير إشرافية)
 - **التقرير العام لأداء الموظف:** هو قيمة كمية تعبر عن المستوى الاجمالي لأداء الموظف المرتبط بالأهداف والجدارات في نهاية فترة زمنية محددة من دورة الأداء.
 - **التصنيف الإجباري Forced Ranking:** هو أداء ادارية تُلزم المقيم بتصنيف أداء موظفيه وفق نطاقات محددة سلفاً على صورة نسب مئوية لكل فئة من فئات التقدير العام لأداء الموظف لضمان التمييز بين الموظفين المتميزين والموظفين ذوي الأداء المنخفض.

دورة الأداء

تقسم دور الأداء الى ثلاث مراحل اساسية الاتية:



● **مرحلة تخطيط الأداء** وتتم خلال اول شهرين من بداية دورة الأداء وتتضمن مناقشة خطة اداء الموظف مع المدير ويتم توثيق ام تم الاتفاق عليه في "ميثاق الأداء" الذي يتضمن الأهداف والجدارات اللازمة لتحقيق الأهداف والوصف السلوكي بهذه الجدارات.

● **مرحلة المراجعة نصف السنوية للأداء** وتتم خلال الشهر السادس او السابع من دورة الأداء ويوصى بتطبيقها كلما أمكن ذلك لمراجعة مدى تقدم الموظف نحو تحقيق اهدافه المحددة في ميثاق الأداء وتقديم التغذية المرتدة من قبل المدراء حول اداء الموظف واجراء المراجعة المرحلية للفترة المتبقية من دورة الأداء واتخاذ الخطوات التصحيحية المناسبة في حالة احتياج الموظف الى تحسين ادائه في مرحلة مبكرة قبل نهاية دورة الأداء (نهاية السنة) وعادة يكون تقييم الأداء النصف سنوي (المراجعة النصف سنوية) اختياري.

● **مرحلة التقييم السنوي للأداء** وتتم في نهاية دورة الأداء (في اخر شهرين من العام) و يتم فيها تقييم الأداء السنوي للموظف حسب ما هو محدد في ميثاق الأداء الذي تم اعداده في بداية دورة الأداء ، ويعد نموذج التقدير العام لأداء الموظف الذي يتضمن تقديره العام ونقاط القوة و النقاط التي تحتاج الى تطوير ويعتبر تقييم الأداء من اهم الممارسات في مجال الموارد البشرية و يعتبر بمثابة حجر الزاوية لأنشطة الموارد البشرية و التي ترتبط به ارتباطا مباشرا وغير مباشر مثل التدريب والتطوير

والتعاقب الوظيفي و تطوير القيادات و ادارة المواهب و الترقيات و الحوافز و الأجور و الرواتب و الابتعاث و غيرها.

خطوات تقييم اداء الموظف على الوظيفة الاشرافية او غير الاشرافية

أولاً :اعداد ميثاق الأداء للموظف على الوظيفة الاشرافية او غير الاشرافية
 ١. يوجد اختلاف واحد فقط بين نماذج و جدارات الوظيفة الاشرافية و غير الاشرافية، حيث يتضمن كل منهم ست جدارات مع وجود جدارة اضافية خاصة بالقيادة للوظيفة الاشرافية.

٢. يتم عقد اجتماعات خلال شهرين من بداية دورة الأداء بين الموظف و مديره المشرف / المقيم لإعداد ميثاق الأداء.

٣. يستخدم النموذج رقم " 1 " ميثاق الأداء للموظف على الوظيفة الاشرافية او غير الاشرافية " و المتاح على موقع وزارة الخدمة المدنية.

٤. يتفق كل من الموظف و مديره (مشرفه) على عدد يتراوح ما بين 4 الى 6 اهداف و معيار قياسها و الوزن النسبي و الناتج المستهدف لكل منها خلال دورة الأداء القادمة.

٥. يتم تحديد الجدارات و الوزن النسبي و الوصف السلوكي لكل جدارة و مستوى الأداء المطلوب خلال دورة الأداء من خلال قائمة تتضمن سبع جدارات مذكورة في نموذج ميثاق الأداء.

٦. يتم تعبئة نموذج " ميثاق الأداء للموظف على الوظيفة الاشرافية او غير الاشرافية " و توقيعه من كل من الموظف و مديره (مشرفه) و يحتفظ كل منهما بنسخة لتستخدم في تقييم اداء الموظف في نهاية دورة الأداء.

٧. يجب ان يكون مجموع الوزن النسبي لكل من الأهداف و الجدارات ١٠٠ %.

٨. تسلم نسخة من الميثاق الموقع من الموظف و مديره (مشرفه) الى مدير عام إدارة الموارد البشرية و حفظه لحين استخدامه في مراجعة تقييم اداء الموظف الذي سيقوم به مديره (مشرفه) للتأكد من جود الأهداف بحيث تكون محددة و قابلة للقياس و ممكنة للتطبيق إضافة لكونها واقعية و محددة الزمن. (SMART)

نموذج (١)

ميثاق الأداء للموظفين على الوظيفة غير الاشرافية			
اسم الموظف:		الوكالة / الإدارة العامة	
المسمى الوظيفي		القسم / الإدارة:	
الرقم الوظيفي:		المدير (المقيم)	
أولاً: الأهداف			
الهدف	معيار القياس	الوزن النسبي	الناتج المستهدف
		%	
			١

	%			٢
	%			٣
	%			٤
	%			٥
	%			٦
يجب أن يكون مجموع الوزن النسبي ١٠٠%				
ثانياً: الجدارات				
مستوى الجدارة المطلوب	الوصف السلوكي للجدارات	الوزن النسبي	الجدارة	
	يتحمل مسؤولية اعماله له وقراراته، ولا يلقي اللوم على الآخرين	%	حس المسؤولية	١
	يفهم دوره، وكيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله.			
	يفصح عما يواجهه من تحديات بشفافية.			
	يشارك المعلومات بانفتاح وفق متطلبات العمل	%	التعاون	٢
	يسعى الى الاستفادة من اراء الآخرين من خارج ادارته، وتهيئة الآخرين لدعم الأعمال التي يقوم بها من خلال بناء علاقات داعمة معهم			
	يستجيب لطلبات الدعم والمساندة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله.			
	يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال.	%	التواصل	٣
	يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال.			
	ينصت للآخرين بعناية.			
	يستطيع القيام بمهام متعددة وتحديد أولوياتها حسب أهميتها النسبية.	%	تحقيق النتائج	٤
	يمكن الاعتماد عليه، وينفذ مهامه في وقتها ومستوى عال من الجودة.			
	مبادر ويعمل بدون توجيه من رئيسه عند تنفيذه لمهامه.			

	يسعى إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار.	%	تطوير الموظفين	٥
	يساعد الآخرين على التطوير باستمرار			
	لدية الاستعداد لمواجهة تحديات العمل.			
	يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل.	%	الارتباط الوظيفي	٦
	يلتزم بمواعيد العمل ويكون متواجدا عند الحاجة اليه.			
	يركز على " خدمة العملاء " عند تنفيذ اعماله			
	مرن وقادر على تنفيذ أعماله في ظروف تتطوي عل درجة كبيرة من عدم الوضوح.	%	القيادة	٧
	يدعم ويشجع فريقه على تحقيق اهدافه، حتى في الظروف الصعبة.			
	يفكر بمنطقية دون التأثر بالاعتبارات الشخصية.			
	يفوض الصلاحيات ويتابع النتائج.			
	يوفر ويدعم فرص تطوير المرؤوسين			
يجب أن يكون مجموع الوزن النسبي ١٠٠%				
توقيع الموظف:		التاريخ/ /		
توقيع مدير عام إدارة الموارد البشرية		توقيع المعتمد	توقيع المدير (المقيم)	

ثانياً: احتساب التقدير العام لأداء الموظف

١. يتم اجراء تقييم الأداء سنويا (في نهاية دورة الأداء) ويمكن كذلك ان يتم بشكل نصف سنوي.
 ٢. تقييم الأداء النصف سنوي (المراجعة النصف سنوية) اختياري ولكن يوصى بتطبيقه للأسباب التالية:
- مراجعة اداء الموظف وتقدير التقدم نحو تحقيق الأهداف وتحديد الصعوبات التي تواجهه.
 - اتخاذ الخطوات التصحيحية المناسبة في مرحلة مبكرة قبل نهاية دورة الأداء (نهاية السنة).

– اجراء التغيير او التعديل على أي هدف والأوزان النسبية ولكن لا يعتد بأي تغيير الا بعد موافقة واعتماد رئيس المدير (المقيم) وابلاغ إدارة الموارد البشرية بالتعديلات التي تمت عل نموذج الميثاق.

– التخطيط لتحقيق الأهداف المتبقية من دورة الأداء.

٣. يستخدم في المراجعة النصف سنوية نفس نموذج تقييم الأداء السنوي.

٤. يجب أن تحكم مقاييس تقدير الأداء عملية التقويم لضمان حصول الموظف على تقويم عادل ومتسق.

٥. تحدد وزارة الخدمة المدنية سنويا الأهمية النسبية للأهداف والجدارات وهو النسبة المئوية التي يتم تحديدها لكل من مكوني، الأهداف "و" الجدارات "عند احتساب التقدير العام لأداء الموظف على ان يكون مجموعهما % 100 كالتالي:

الأهمية النسبية	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة
لأهداف وجدارات	% 30 اهداف	% ٥٠ اهداف	% ٥٠ اهداف
الوظيفة غير الإشرافية	% 70 جدارات	% ٥٠ جدارات	% ٥٠ جدارات
المجموع	% 100	% 100	% 100

الأهمية النسبية	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة
لأهداف وجدارات	% 30 اهداف	% ٥٠ اهداف	% ٥٠ اهداف
الوظيفة الإشرافية	% 70 جدارات	% ٥٠ جدارات	% ٥٠ جدارات
المجموع	% 100	% 100	% 100

٦. يستخدم نموذج (٢) " تقييم الأداء الوظيفي " للوظيفة الإشرافية وغير الإشرافية في حساب التقدير العام لأداء الموظف والمناح على موقع وزارة الخدمة المدنية كالتالي:

– يتم نقل البيانات الموجودة في ميثاق الأداء والخاصة بالأهداف والجدارات ومعيار القياس والوزن النسبي والنتائج المستهدفة الى النموذج. (٢) .

يتم احتساب إجمالي التقدير الموزون للأهداف وذلك عن طريق:

– طرح النتائج المستهدف من الناتج الفعلي ليعطي الفرق بينهما.

– يقوم المقيم وتقدير الأهداف من خلال سلم التدرج الخماسي (من 1 ال ٥) الذي يستخدمه المقيم لتقدير درجة تحقيق الموظف لأهدافه في ضوء الفارق بين مستوى الأداء المستهدف والفعلي.

– يتم ضرب تقدير الأهداف (1- 5) في الوزن النسبي للحصول على التقدير الموزون لكل هدف من الأهداف.

– يتم جمع قيم التقديرات الموزونة للأهداف للحصول على قيمة إجمالي التقدير الموزون للأهداف

- ملحوظة: تحدد كل جهة حكومية الوزن النسبي لكل جدارة (بحيث لا يتجاوز الوزن النسبي لجدارة القيادة % 40 ولا يتجاوز الوزن النسبي لأي جدارة أخرى نسبة 20%)
- يتم حساب التقدير العام لأداء الموظف والذي يمثل القيمة الكمية التي تعبر عن المستوي الإجمالي لأداء الموظف المرتبط بالأهداف والجدارات في نهاية فترة زمنية محددة من دورة الأداء حسب الخطوات الآتية:
 - الخطوة 1: حساب إجمالي التقدير الموزون للأهداف.
 - الخطوة 2: حساب إجمالي التقدير الموزون للجدارات.
 - الخطوة 3: يضرب ناتج الخطوة 1 × الأهمية النسبية للأهداف
 - الخطوة 4: يضرب ناتج الخطوة 2 × الأهمية النسبية للجدارات
 - الخطوة 5: يجمع ناتج الخطوتين 3، 4

- غالبا ما تكون نتيجة التقدير العام لأداء الموظف علي شكل قيمة رقمية تتضمن كسور عشرية حيث يتم الاحتفاظ بهذه النتيجة (كما هي مع القيمة لكسرية) لاستخدامها في المفاضلة بين الموظفين عند اجراء التصنيف الاجباري.
- يقرب التقدير العام لأداء الموظف بعد ذلك لأقرب عدد صحيح، أي انه ينبغي تقريب أي عدد يحتوي على قيمة كسرية اقل من 0,5 الي العدد الصحيح الأدنى وتقريب أي عدد يحتوي على قيمة كسرية تساوي أو أكبر من 0.5 الي العدد الصحيح الأعلى.

نموذج قياس الأداء اليومي والاسبوعي:

تعالج أنظمة قياس الأداء مستوي أداء العاملين بالمنظمات بشكل دوري ربعي او نصفي او سنوي. ويندر وجود أنظمة للمتابعة يكون الغرض منها متابعة انجاز المهام وبالوقت نفسه تقيس مستوي أداء الافراد بشكل يومي او اسبوعي. ومن خلال ممارستنا في الشركات قمنا بتطبيق أنظمة عديدة لقياس مستوي الافراد بشكل يومي أو أسبوعي وكذلك متابعة إنجاز المهام الموكلة إليهم. وفيما يلي نعرض إحدى هذه النماذج وكيفية عملها وآلية تنفيذها.

وتقوم فكرة كراسة المهام او tasks board على توظيف مؤشرات أداء الافراد بشكل عملي من خلال ان يقوم كل متنافس او كل موظف في الإدارة أو القسم بكتابة المهام الخاصة به وذلك في بداية اليوم أو في اليوم الذي يسبقه ثم يقوم الموظف او المتنافس في نهاية اليوم بحساب نسبة الإنجاز في كل مهمة.

وهناك شرطان مهمان في لوحة المهام يجب الالتزام بهما الأول أن تكون المهام ضمن المهام الوظيفية المسجلة ببطاقة الوصف الوظيفي وليست مهام خارجة عن دائرة الاختصاص والمسؤوليات والثاني ان تكون المهام تحقق خطة القسم او الإدارة. وبذلك يكون الموظف خلال اليوم في قمة التركيز نحو تحقيق أهدافه او المستهدف اليومي له وفي حال المهمة لم تتجز يجب ان يبرر الموظف سبب عدم تحقيقها.

أما بالنسبة للمدير أو المشرف فهي وسيلة لضمان تركيز الموظف والاستفادة القصوى من وقت العمل ومن خلال ذلك يمكن للمدير ان يراجع أوجه القصور في أداء المهام المتأخرة أو أسباب عدم انجاز المهام

يقوم الموظف بحساب متوسط نسب الإنجاز خلال اليوم بأن يعطي كل مهمة نسبة إنجاز ويعطي لنفسه درجة على ذلك ثم يقوم بهذا الامر بشكل يومي حتى إذا جاء اخر الأسبوع يقوم بأخذ المتوسط لنسب الإنجاز ومن ثم يلصق له وجه ضاحك أو وجه معتدل او وجه عبوس وهذا ينمي حس المراقبة الذاتية لدي الموظف وينمي مهارة التعاون مع الفريق من خلال مساعدة الفريق في إنجاز اعماله

ويمكن تجميع متوسطات الشهر لكل موظف ولكل فريق عمل ويكافئ أصحاب الدرجات العليا كنوع من التحفيز المعنوي والمادي فكان كل موظف فائز يلبس شارة على قميصه تسمى شارة التميز طوال الشهر وهكذا تبدل الشارة بين الموظفين الفائزين، والتحفيز المادي عبارة عن كروت شراء مجانية الدفع او مسبقه الدفع يشتري بها من أشهر الأسواق في المملكة.

شكل لوحة إدارة أداء العاملين وكروت المكافآت.



كراسة التقييم

أول تميز أفضل من؟
أول تميز كان الأرقم؟

الرقم: ٢٠٢٢

الفترة: ٢٠٢٢

الرقم	الاسم	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة
١	١	١	١	١	١	١	١	١	١
٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣
٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤
٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥
٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦
٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧
٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨
٩	٩	٩	٩	٩	٩	٩	٩	٩	٩
١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠

مجدد



بهذا نكون قد حققنا عملية المتابعة في انجاز المهام بشك يومي واسبوعي وكذلك نكون فعلنا طرق قياس الأداء بشكل يومي واسبوعي وشهري من واقع مهام الموظف الموجودة في الوصف الوظيفي وكذلك مؤشرات قياس الأداء للموظف.

المراجع:

- ابراهيم الخلوف الملكاوي. (٢٠٠٩). ادارة الاداء باستخدام بطاقات الاداء المتوازن. عمان، الاردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- اسماعيل مجبل. (٢٠٠٦). فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأء وامكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح . مجلة الادارة والاقتصادالجامعة المسنصرية .
- المركز الوطني للقياس. (٢٠١٨). الدليل الفني لمنهجية قياس الاداء. المملكة العربية السعودية: معهد الادارة العامة.
- جاري ديسلر. (٢٠١٢). ادارة الموارد البشرية . المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- جودة عبدالرؤف زغلول. (٢٠١٠). استخدام مقياس الاداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لادارة الاداء الاستراتيجي والتشغيل للاصول الفكرية. الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية . المملكة العربية السعودية.
- جوران نيلز، جان وروي، و وتر ماجنتر. (٢٠٠٣). الاداء البشري الفعال لقياس الاداء المتوازن افكار عالمية معاصرة . القاهرة: مركز الدراسات المهنية للادارة.
- ديفيد بامنتر. (٢٠١٧). مؤشرات الاداء الرئيسية للمؤسسات الحكومية وغير الربحية . الرياض: معهد الادارة العامة.
- روبرت كابلان، و ديفيد نورتون. (٢٠٠١). المؤسسة الموجهه استراتيجيا طريقة كابلان ونورتون غي التوازن والاولويات الاستراتيجية. مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال.
- سمير عبدالوهاب. (٢٠٠٩). المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم اداء البلديات في الدول العربية. المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي. القاهرة.
- صالح مهدي العامري، و طاهر محسن الغالي. (٢٠٠٣). بطاقة القياس المتوازن للاداء كنظام لتقييم أداء منشآت الاعمال في عصر المعلومات. جامعة المنصورة: المجلة المصرية للدراسات التجارية كلية التجارة العدد الثاني.

- عبد الحميد الغزالي. (٢٠٠٩). بطاقة الاداء المتوازن المدخل لقياس الاداء الاستراتيجي. المكتبة العصرية.
- عبدالرحيم محمد. (٢٠٠٩). خطوات تصميم مدخل قياس الاداء المتوازن ومشكلات التطبيق. المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- عبدالسلام ابوقحف. (١٩٩٣). اقتصاديات الاعمال. الاسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- عطية افندي. (٢٠٠٣). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر . القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- محمد محمود يوسف. (٢٠٠٥). البعد الاستراتيجي لتقييم الاداء المتوازن. القاهر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- محمد حمزاوي. (٢٠١٣). قياس الاداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة . كلية التدريب.
- محمد محمود يوسف. (٢٠٠٥). البعد الاستراتيجي لتقييم الاداء المتوازن . القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- معهد الادارة العامة. (٥١٤٢٥). دليل مشروع نظام قياس الاداء للاجهزة الحكومية الخدمية . المملكة العربية السعودية.
- معهد الادارة العامة مشروع الملك سالم للتنمية الموارد البشرية . (٢٠١٨). الدليل الارشادي للائحة ادارة الاداء . الرياض: معهد الادارة العامة.
- نادية راضي عبدالحليم . (٢٠٠٥). دمج مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الاداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الاعمال في التنمية المستدامة . مجلة العلوم الاقتصادية كلية التجارة جامعة الازهر.
- نبيل اسماعيل رسلان. (٢٠٠٨). عملية قياس الاداء المؤسسي.
- هاني عبدالرحمن العمري. (٢٠٠٩). منهجية تطبيق قياس الاداء المتوازن في المؤسسات العربية. المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، نحو اداء متميز في القطاع الحكومي . الرياض: معهد الادارة العامة.
- هشام محمد عبدالسلام. (٢٠٠٨). بطاقات الاداء المتوازن الاساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي . المنظمة العربية للتنمية الادارية .
- هيثم حسين عبدالمنعم. (٢٠٠١). نموذج محاسبي لقياس وتقييم الاداء المؤسسي للمنظمات. المؤتمر العربي الثاني في الادارة: القيادة الابداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للادارة . القاهرة.