

1 - 1 المبحث الأول: قياس وتقويم أداء العاملين

تمهيد:

تعد عملية قياس وتقويم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية. فعن طريق القياس والتقويم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها، سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين، أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية. كما يمكن أن تستخدم العملية، إذا ما أجادت المنظمة في إنجازها، كوسيلة جذب للقادمين الجدد ومن الموارد البشرية ذات التركيب النوعي الجيد للمنظمة. وقد تعكس عملية تقويم الأداء الصورة القانونية والاجتماعية والاخلاقية للمنظمة.

وعلى مستوى العاملين أنفسهم تعتبر عملية القياس والتقويم وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف في إداءه وخاصة عند الإعلان للفرد العامل عن نتائج تقويم الأداء من قبل المنظمة. وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

اعتماداً فإن العملية تعتبر مهمة لجميع المستويات في المنظمة ابتداءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقسام ووحدات الإنتاج. ولكي تحقق العملية النتائج المستهدفة منها فيجب أن يتم التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي يمكن أن تستفيد من النتائج.

فالتغيرات في محتوى العمل وأساليب أدائه أولاً، والتغير في الخصائص المهنية والمعرفية للعاملين ثانياً، والتغير في العوامل الطبيعية والذي انعكس بتغيرات جوهرية في طبيعة أعمال المنظمات ثالثاً، فرض على المنظمات ضرورة بشكل جدي في تحديد أنظمة قياس وتقويم أداء العاملين فيها واستثمار نتائج الأنظمة في رسم المسارات لأنشطة إدارة الموارد البشرية فيها. فبالرغم من أن الفرد العامل يستطيع أن يتطلع بشكل غير رسمي ونظامي قد يخلق الشعور بالثقة لدى العامل بجدية المنظمة التي يعمل فيها مما يزيد من انشاده وولائه لمنظمتة وعمله من الموارد لدعم وتوجيه عملية قياس وتقويم أداء عاملها وهذا ما حدى بالكثير من

الكتاب والباحثين في أدب الموارد البشرية باعتبار العملية مفتاح النجاح key
Success للمنظمة ووسيلة من وسائل ردم الفجوة بين الإدارة والعاملين عن طريق
زيادة الثقة والتفاعل.

تأسيساً على ما تقدم ولأهمية هذا النشاط فسيحاول الفصل الحال مناقشة
الموضوع ضمن المحاور الأساسية الآتية:

أولاً: الخلفية التاريخية لقياس وتقويم الأداء

ثانياً: مفهوم قياس وتقويم أداء العاملين وأهميته.

ثالثاً: معايير تقويم الاداء للعاملين.

رابعاً: مراحل وأساليب تقويم أداء العاملين.

خامساً: المجالات التي تستخدم فيها نتائج التقويم.

سادساً: مشاكل قياس وتقويم اداء العاملين.

1 - 1 - 1 الخلفية التاريخية لقياس وتقويم الأداء:

يشير التتبع التاريخي لعملية تقويم أداء العاملين بأنها ممارسة قديمة عرفة في
حضارات قديمة وتطورت مفاهيمها بتطوير وسائل القياس وتطوير الفكر لإداري
بشكل عام. فيشير البعض إلى أن العملية بدأت منذ بدأ الإنسان يفكر في ما يدور
حوله ويصدر إشارات القبول أو الرفض عندما يراقب غيره يعمل ويزن أداء الآخرين
اعتماداً أو قياساً لتصوراته الخاصة (مهدى الصقر ، ص 57).

وتتطور الحياة ونشوء وتطور الحضارات القديمة توسع استخدام هذه العملية،
ففي حضارة وادي الرافدين في العراق تشير الوثائق، إلى أن قدماء السومريين مارسوا
فنون الإدارة عامة واستخدموا الأسس والوقواعد التي بنت عليها العملية الإدارية
وعملية تقويم الأداء بشكل خاص (عبد الغني بسيوني، ص ص 42 - 45).

ومارست حضارة وادي النيل هذه العملية بشكل واسع واعتمدها كنشاط من
أنشطة الرقابة الإدارية والتي استهدف متابعة أداء إدارات الأقاليم التي كانت تتبع هذه
الحضارة وخاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة من الإدارة المركزية (خميس
السيد اسماعيل ، ص ص 256 - 257). فيشترك رؤساء المصالح العامة وحام

الأقاليم برقابة أداء موظفين يعملون مهم مستخدمين في ذلك لسلطاتهم الرئاسية التي تمنحها القوانين التي استخدمت آنذاك.

واستخدمت حضارة الصين القديمة أنظمة شغل الوظائف على اساس اختيارات التسابق والتي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء من سيشغل الوظيفة.

وتميزت الحضارة الرومانية بكونها الحضارة التي امتلكت أخم جهاز إداري بيروقراطي بدرجة عالية من المركزية والكفاءة الذي استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية كالتهيئة والتنظيم والقيادة والرقابة التي استلزم بدورها عمليات اختيار وتعيين على درجة عالية من الدقة.

وركزت حركة الإدارة العلمية على الأسلوب العلمي في الإدارة الذي ركز بشكل أساسي على تصميم الوظائف. فاستخدمت عملية قياس وتقييم أداء العاملين كأحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف وبما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء.

وعكست مدرسة العلاقات الإنسانية اهتمام خاص بعملية تقييم الأجراء من خلال إيمانها بالمبادئ التي تدفع المنظمة للنظر إلى المورد البشري فيها باعتباره إنسان أولاً، وفرد عامل ثانياً، اعتماداً فإن المدرسة دعت إلى ضرورة المزج ما بين المعايير الموضوعية، والسلوكية عند تقييم الأجراء.

وبانتشار استخدام عملية قياس وتقييم الأجراء كأحد الأنشطة التي تخصص بها إدارة الأفراد الموارد البشرية ظهرت مشكلة استخدام المصطلح كتقييم أن تقييم الأجراء. ويعزى السبب في استخدام مصطلحات متعددة لللالة على نفس العملية إلى الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية، حيث استخدم كتاب الفكر الإداري العربي مصطلحات ثلاثة وبشكل مترادف في بعض الأحيان.

Performance Assessments, Performance Evaluation, Appraisal

يقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة إلى الاستنتاج بأن عملية قياس وتقييم الأجراء عملية مركبة تتضمن ثلاثة عمليات فرعية:-

1 - قياس الأداء المتحقق مقارنة بمعايير موضوعية ويطلق على هذه العملية بالقياس Measurement.

2 - تحديد مستوى الأداء المتحقق فيما إذا كان أداء جيد أو ضعيف، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة ويطلق على هذه العملية بالتقييم أو التقدير Assessment.

3 - تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء المتحقق ويطلق على هذه العملية بالتقويم Evaluation. وبالرجوع إلى التصرف اللغوي للكلمة وأصلها نجدها تعني "قوم الشيء وأقامة فقام واستقام وتقوم" (المنجد في اللغة العربية ، ص664). وفي تقديرنا وبالرجوع إلى لسان العرب في ذلك يتبين بأن الياء في كلمة تقويم أصلها "واو" ، أي أن الياء في كلمة قيمة " أصلها واو ساكنة مكسور ما قبلها والقصد من ذلك جواز القول " قويم الشيء تقيماً". اعتماداً فإن العملية المتكاملة لتقويم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقييمه وتقويمه وما يدل على ذلك في اللغة الأجنبية استخدام كلمة Appraisal لتدل على الاتساع والعمومية مقارنة بالمصطلحين الآخرين الوارد ذكرهما في أعلاه.

ولأغراض هذا الفصل فسوف يتم استخدام عملية قياس وتقويم الأداء بمعنى

Performance Appraisal.

1 - 1 - 2 مفهوم قياس وتقويم أداء العاملين وأهميته:

Performance Appraisal: Concepts and importance

انعكس التعدد في المصطلحات المستخدمة للدلالة على العملية بتعدد في المفاهيم التي أعطيت لوصفها. فقد وردت عدة مفاهيم تباينت في مضمون العملية والهدف من استخدامها. فذهب البعض إلى عدها عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً (السالم وصالح ، ص 142).

ووصفها آخرون بكونها "نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء ولاسلوك في المستقبل لإفادة لافرد والمنظمة والمجتمع (Sehuler . R.C.P306).

ويذهب آخرون إلى الوصف التفصيلي للعملية بتعريفها "محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل (عبد المعطى عساف ، ص77).

ويميل كاتب آخر إلى اختصار مضمون العملية بوصفها "نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل (Invacevich...J.M.P256).

وبمراجعة التعاريف الواردة وتعريف أخرى نجد أن أغلب الكتاب يتفقون على أن عملية قياس وتقويم أداء العاملين تستهدف العجاجة على الأسئلة الآتية:-

1. ما هو مستوى أداء الفرد وسلوكه في العمل؟
 2. هل أن هذا الأداء والسلوك يشكل نقطة قوة أو ضعف للفرد؟
 3. هي يحتمل تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل؟
 4. ما هي انعكاسات ذلك السلوك والأداء على فاعلية المنظمة؟
- اعتماداً فإن العملية تمثل أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعبر عن عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف إلى نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة. لذا فإن العملية ليست غاية بحد ذاتها وإنما وسيلة للوصول إلى عدة غايات منها إعادة النظر بسياسات التوظيف والأجور والحوافز والتدريب وغيرها من الأنشطة الجوهرية لإدارة الموارد البشرية.

بناء ما تقدم فإن العملية تستهدف غايات ثلاثة تقع على ثلاثة مستويات هي المنظمة، والمدير والفرد العامل وتتمثل تلك الغايات بالآتيك-

1/على مستوى المنظمة متمثلة بالآتي:

أ -إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.

ب -رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور .

ت -تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

ث -مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

2- على مستوى المديرين: فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل لحكم

على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيتهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلهم وصعوباتهم.

3- على مستوى الفرد العامل:

فزيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تأخذ بنظر الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعوراً بالمسؤولية، ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقربوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنوياً ومكافئتهم مالياً.

وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية، فإنها تعطي اهتمام خاص من قبل إدارة الموارد البشرية في منظمات اليوم وتخصص لها الأموال والجهود والوقت لكي تتوصل المنظمة من خلالها إلى جني المزايا المتمثلة برفع الروح المعنوية للعاملين، إشعارهم بالعدالة، دفعهم إلى تحمل المسؤولية، توفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والمتابعة، علاوة على اعتماد العملية كأداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط وإنما على أداء المديرين والمشرفين في مستويات إدارية مختلفة ومن قبل الإدارة العليا.

ولهذه الأهمية تستخدم العملية لتحقيق غايات ثلاثة أساسية:

1. الجذب Attraction للموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة، إذ تستخدم العملية

وتشبه بالخصائص النوعية لمنتج في إدارة الإنتاج/ العمليات، أو بأسلوب

الدعاية والترويج في إدارة التسويق.

2. الدافعية motivation للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز العملية بشكل دقيق وموضوعي.

3. الاحتفاظ Retaining بالموارد البشرية ذات لمهارات والمعارف والقدرات والقابليات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها.

1 - 1 - 3 معايير الأداء Criteria of Performance Appraisal

يقصد بمعايير الأداء Performance Standards الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وان تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.

ولابد من أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة.

وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية، ومن أمثلة تلك المعايير العمل، القيادة، الإبداع، حجم العمل، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشاكل وتفويض السلطات (Feldman.J.P P 32- 41).

وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما (عبد الباري ، وزهير الصباغ ، ص ص 279 - 280):

1. موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية، التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة ، وتحقيق الأهداف.

2. ذاتي أو سلوكي: يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليه وعلاقته مع الرؤساء والمديرين.

أن معدلات الأداء يجب أن تترك لدى العاملين الحافز والرغبة في تحسين الإنتاجية وبالتالي يجب أن تكون تلك المعدلات مرنة وبما يتناسب مع ظروف العمل والبيئة، وهناك استخدامات أخرى لمعدلات الأداء كاتخاذها أساساً في التوزيع السليم للعمل على أفراد القوى العاملة داخل المنظمة، والرقابة على أعمالهم والتعرف على نواحية الضعف لتوفير برامج التدريب المناسبة، وعلى نواحي القوة لتعزيزها. وتستخدم كذلك في تقدير الوقت اللازم لتنفيذ الخطط والرقابة الفاعلة على التنفيذ وغير ذلك من الاستخدامات.

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية (حرحوش السالم ، ص131):

1/ الصدق:

أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان. وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادقاً:

أ - في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس.

ب - في حالة احتواءه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

2/ ثبات المقياس Reliability

يعني ان تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه وإن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.

3/ التمييز Discrimination:

ونعني بها درجة حاسيته المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

4/ سهولة استخدام المقياس Easiness:

ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.
مراحل وأساليب تقويم الاداء:

Stages and Methods of performance Appraisal

أ/ مراحل تقويم الأداء:

تعد عملية تقويم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال ما أورده بعض الكتب من خطوات على النحو الآتي (WP P 180- B Werther.192):

1. وضع توقعات الأداء: تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.
2. مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العام وقياساً إلى المعايير الموضوعية مسبقاً. من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد إن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمانية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلاً.
3. تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.
4. التغذية العكسية: يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أداءه لعمله وبلوغه المعايير

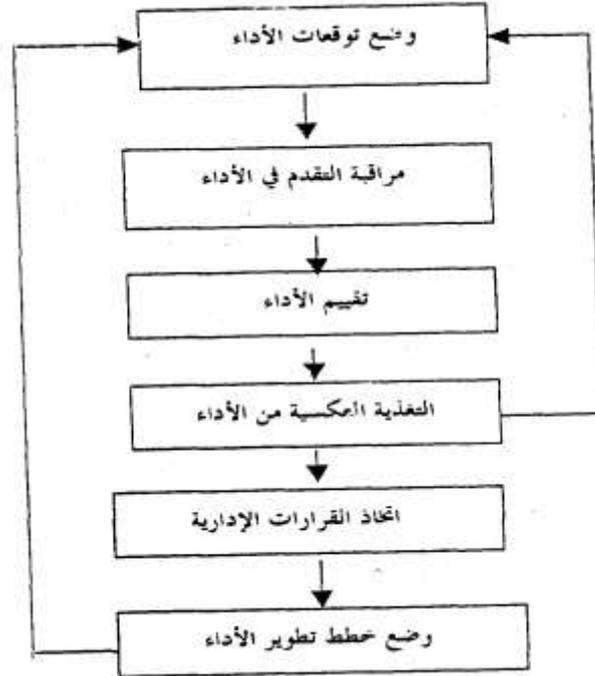
المطلوب بلوغها منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير، وأن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي. ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لابد أن يفهما الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

5. اتخاذ القرارات الإدارية: والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية والنقل، والتعيين، والفصل، ... الخ.

6. وضع خطط تطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل.

شكل رقم (2 - 1)

يوضح مراحل عملية تقييم الأداء وكما يلي



المصدر: (عادل حرحوش ومؤيد السالم)، 1991، ص127.

ب/ أساليب تقييم أداء العاملين Methods of performance Appraisal

توريد العديد من الدراسات تصنيفات عديدة لأساليب تقييم أداء العاملين

ويمكن إجمال هذه الأساليب بأسلوبين رئيسيين هما:-

1 الأساليب التقليدية Traditional Methods ، وهي أساليب شائع الاستخدام من

قبل مختلف المنظمات ومن الأمثلة عليها ما يلي:-

-المقالات Essay ، غالباً ما تكون غير دقيقة.

-المراجعة الميدانية Field Review ، في حالة تكرار الحدث.

-التقدير النسبي Relative Rating Scale ، التقدير العالي والمنخفض.

-القرينة الحرجة Critical Incident ، آثار العمل الذي يقوم به الفرد قبيل فترة

التقييم.

-معايير العمل work standards ، كسرعة العمل وعدد الوحدات المنتجة.

-مراكز التقييم Assessment Center.

-المقارنة الزوجية Paired Comparison

وغيرها ولا بد من الإشارة هنا إلى أن طريقة التقدير النسبي هي من أقدم الأساليب استخداماً والأكثر اتساعاً حيث يتم بموجبها تقدير أداء العاملين بموجب خط مستقيم يبدأ بال ممتاز وينتهي بالضعيف. وهناك بعض المشاكل التي ترافق تطبيق الطريقة منها عدم وضوح المعايير المستخدمة في الأداء عدم فهم العاملين لها. هذا بالإضافة إلى عدم إمكانية ضمان الموضوعية في تقييم أداء العاملين وفق المعايير المحددة.

2- الأساليب الحديثة Modern Methods ظهرت هذه الأساليب نتيجة للتطورات

الفلسفية التي طرأت على العملية الإدارية في المنظمة ونظرة الإدارة وثقتها

بالعاملين، هذا بالإضافة إلى كون هذه الأساليب تستخدم لغرض تنمية وتطوير

قدرات وطاقت أفرادها العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة ومن بين أبرز

تلك الأساليب ما يلي:

أ. الإدارة بالأهداف Management by objective حيث تقوم هذه الطريقة أو

الأسلوب على فرض أساس هو ميل العاملين إلى معرفة وإدراك الأمور التي

ينبغي أو المطلوب منهم القيام بها والرغبة في مشاركة الإدارة في عملية اتخاذ

القرارات التي تمس مستقبلهم، بالإضافة إلى رغبة العاملين المستمرة في الوقوف

على مستويات أدائهم، وهناك بعض المشاكل التي تعاني منها هذه الطريقة منها:

1. أنها تعبر عن قياس الفرد العامل في عمله الحالي وبالتالي فهي عاجزة عن قياس مدى إمكانية نجاح الفرد في أعمال أخرى يمكن له أن يقوم بمزاومتها مستقبلاً.
2. عدم صلاحية هذه الطريقة لجميع الأعمال وبالتالي فإنها تتطلب قدراً كبيراً من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي.

ب. قوائم السلوك المتدرجة Behaviorally Anchored Rating تقوم هذه الأساليب على أساس تقدير القائم بالقياس لدرجة امتلاك الفرد العامل لصفة معينة مثل الفعالية أو الفاعلية، ومثال ذلك أداء الفرد إلى سلسلة من الأداءات وبالشكل التالي:

أداء ضعيف - متوسط - جيد - أداء ممتاز

ومن المشاكل التي ترافق تنفيذ هذا الأسلوب هو ضعف قدرة المقيمين على تقييم الصفات التي تعتبر مفضلة لدى الفرد العامل وموضوعية في عملية التقييم.

ج. الملاحظة السلوكية Behaviorally observation

حيث يتم بمقتضى هذا الأسلوب تقييم أداء العاملين والتعرف على تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء العمل وهل أن تلك السلوكيات تتكرر لديهم؟ وهل هي في نفس الأوقات؟ وبالتالي التعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهور مثل هذه السلوكيات.

ويعتمد اختيار أسلوب التقييم هذا على مجموعة من الاعتبارات تتمثل بالآتي:

1. الهدف من استخدام الطريقة، فإذا كان الهدف من التقييم هو الوصول إلى مستويات الأداء فقط فإن الطريقة الذاتية تعتبر المفضلة كونها تأخذ خصائص أداء الفرد بتجرد ودون الرجوع إلى إجراء التقييم. أما إذا كان الهدف تحديد مستويات الأداء ومن ثم إجراء عملية التقييم فيفضل الاعتماد على الطريقة الموضوعية.
2. المعايير التي تستخدم في القياس والتقييم والتقييم، فإذا كانت المعايير المستهدفة مركبة (الكمية، الجودة، الوقت، الكلفة) فيفضل استخدام الطرائق الموضوعية،

أما إذا كانت المعايير ترتيبية من الأحسن إلى الأسوأ فيقترح استخدام إحدى الطرق الذاتية.

3. مدى سهولة استخدام الطريقة من قبل المنظمة.

1 - 1 - 4 المجالات التي تستخدم فيها نتائج التقييم:

Implication Performance Appraisal of Results

تتمثل أهم استخدامات نتائج التقييم بالآتي:

1/ تحديد صلاحية الموظف الجديد:

لما كانت أساليب الاختبار المختلفة لا تضمن الكشف عن درجة كفاءة الفرد العامل بدقة فإن نتائج تقييم كفاءة الأداء تبرز أهميتها في مجال تحديد صلاحية الموظف الجديد، حيث أنها تبين درجة كفاءة الفرد العامل من خلال صلاحية قيامه الفعلي بواجبات وظيفته مما يتسنى معه في نهاية مدة الاختبار تقرير ما إذا كان سيثبت في وظيفته أو يتخذ معه أي إجراء آخر.

2/ الاسترشاد بها عند النقل والترقية:

فبعد تحديد درجة كفاءة الفرد العامل تجرى عملية الملائمة بينها وبين متطلبات الوظيفة وقد يكون ذلك بنقله إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى أو مستوى أدنى، كما يكون ذلك بترقيته إلى وظيفة أعلى إذا أسفرت عملية التقييم عن وجود مهارات لا تستغل في وظيفته الحالية. وهذا ما تستخدمه أغلب المنظمات بعد إجراء عملية لكافة عملها حيث يفترض أن تستند عليها في اتخاذ قرارات كهذه. فالفرد العامل الذي يمتاز بدرجة تقييم أداء عالية يكون هو المفضل والأولى بقرار النقل لمستوى أعلى أو الترقية والترقية.

3/ تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية:

إن نتيجة التقييم تحدد موقف الفرد العامل بما فيه من نقاط قوة وضعف فتستطيع الإدارة والعامل أن يعملوا معاً على رسم طريق التغلب على نقاط الضعف بالتدريب، كما تؤدي معرفة الفرد العامل بنقاط قوته إلى الإستزادة منها للمحافظة على مستواه أو تحقيق مستوى أفضل.

وتحديد نقاط الضعف بالتدريب، كما تؤدي معرفة الفرد العامل بنقاط قوته إلى الاستزادة منها للمحافظة على مستواه أو تحقيق مستوى أفضل. وتحديد نقاط الضعف لدى العامل هو البداية الصحيحة لتخطيط برامج التدريب، حيث تأتي على اساس من الحاجة الحقيقية لها ويتطلب ذلك أن تكون العناصر التي يتم التقويم وفقاً لها على درجة كافية من التفصيل وبما يسمح لتحديد نقاط الضعف بصورة دقيقة.

4/ الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية:

يتم منح العامل علاوة على أجره العادي مقابل فائدة حققها أكثر من تلك التي تفرضها عليه واجبات وظيفته العادية، ويؤدي هذا الأسلوب إلى محافظة الممتازين على مستواهم ودفع من هم أقل مستوى إلى بذلك كل ما في جهدهم للوصول إلى المستوى الأفضل الذي يحصلون فيه على هذه المكافأة وبذلك نوجد المنافسة بين العاملين. ولسلامة الربط بين نتائج تقويم الكفاءة ومنح المكافآت التشجيعية يجب أن تكون تلك النتائج موضوعية ودقيقة بدرجة كبيرة حتى لا يحصل عليها إلا من يستحقها فعلاً وتكون حافزاً حقيقياً للعاملين. وبالرغم من أن الرؤساء يميلون إلى المغالاة في تقديرهم لكفاءة العاملين في حالة الربط بينها وبين المكافآت التشجيعية، فإنه يمكن الحد من ذلك بتدريبهم على الأسس السليمة للتقويم، وبيان الأهمية الموضوعية فيه وما يترتب على الإهمال فيه من أضرار.

5/ فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين:

إذا كانت نتيجة التقويم تبين مستوى أداء العامل فإنها تعكس كذلك مقدرة الرئيس على الإشراف والتوجيه والحكم السليم إذا خضعت نتيجة تقويم الرئيس للمراجعة من مستوى أعلى مما سيدفعه إلى العمل على تنمية مهاراته في شؤون القيادة ولاشك أن ذلك سينعكس على دقة نتائج التقويم فيوفر ثقة العاملين فيها ويطمئن إلى الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات.

1 - 1 - 5 النهوض بمستوى أداء الوظيفة:

يتحقق ذلك نتيجة لإمام الفرد العامل بالنظام الذي تقوم كفاءته وفقاً له ويتضمن ذلك معرفته بالعناصر أساس التقويم والنتائج التي تطلب الإدارة منه تحقيقها، وتزداد

أهمية ذلك بالنسبة للعاملين حديثي التعيين الذين ينصرفون إلى القيام بأعمال معتقدين أنها المطلوبة منهم بينما هي في الحقيقة ليست كذلك، هذا بالإضافة إلى أن تلقي العامل تقريراً دورياً برأي رئيسه في درجة كفاءته ومسلكه ومناقشته في كل وجه من أوجه العمل تساعد على النهوض بمستوى أداء الوظيفة نأهيك عن المنافسة التي ستحدث بين العاملين.

1 - 1 - 6 تقويم العلاقة بين الرؤساء والمروؤسين:

أن عملية تقويم الكفاءة تتطلب من الرئيس الذي يقوم بها أن يكون على اتصال مباشر ومستمر بالشخص الذي سيقوم كفاءته، حتى يأتي حكمه موضوعاً وعادلاً لا يتعرض للنقد، ومن ناحية المروؤس فإنه سيحرص على معرفة رأي رئيسه فيه وتقبل نقده له لأنه يعلم أن ذلك سيفيده في تحديد مواطن ضعفه وتلافيها وإتاحة الفرصة أمامه للتقدم وتحقيق مستوى أفضل.

ولكي تكون نتائج تقويم الكفاءة ذات فاعلية أكبر في هذا المجال فإن الأمر يتطلب من الرئيس المباشر أن يقوم بحصر وتسجيل أداء وتصرفات الفرد العامل ومناقشته على فترات أقصر من تلك التي يعد عنها التقويم النهائي لكي يتسنى له تحسين مستواه خلال المدة وتحقيق درجة عالية من الكفاءة في نهاية العام.

الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين:

تفيد نتائج التقويم في تحسين أسلوب الاختيار والتعيين بما يحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ولكي يكون لنتائج التقويم قيمة أكبر في المجال يجب القيام بعملية التقويم شهرياً بالنسبة للعاملين تحت الاختبار، كما يكون من المفيد في هذا الصدد تحديد نسبة من يثبتون في نهاية العالم إلى من يتم في نفس السنة والاسترشاد بهذه النسبة في الحكم علي مدى سلامة أسلوب الاختيار.

مشاكل قياس وتقويم أداء العامل: Problems of Performance Appraisal

تواجه عملية تقويم الأداء كغيرها من نشاطات إدارة الموارد البشرية مجموعة من

المشاكل يمكن تلخيصها بالآتي:

1/ المشاكل الذاتية Subjective problems

تتضمن هذه المشاكل مجموعة من الأخطاء التي يمكن أن ترتكب خلال عملية تصميم نظام تقويم الأداء، وتتمثل أهم هذه المشاكل بالآتي:

أ/ خصائص المقوم Rater Characteristics

تتعلق هذه المشكلة بخصائص الفرد القائم بأعمال التقويم وبشكل مباشر أو غير مباشر. فالمتدربين حديثي الخبرة في مجال العمل الإداري قد يميلون إلى القسوة والصرامة، على عكس المديرين ذوي الخبرة الإدارية والإدراك العالي، لهذا يفضل عند اختيار من يقوم بعملية التقويم أن يتميز بالخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والاعتزاز بالنفس والقدرة على التفاعل الاجتماعي.

ب/ التساهل والرفق Leniency

يميل بعض القائمين بعملية التقويم إلى الرفق بالآخرين والتساهل معهم مما ينعكس على نتائج التقويم بشكل سلبي ويفقد العملية الهدف الأساسي منها، كأن تكون النتائج متساوية لجميع المقيمين.

ج/ تأثير الهالة Halo Effect

تظهر تلك المشكلة بسبب تأثير القائم بالتقويم ببعض الصفات أو الخصائص التي يتميز بها من يقوم بتقويمه مما يظهر النتائج بغير ما يقصد بعملية التقويم، وقد تظهر النتائج ايجابية في حالة التأثير الايجابي أو سلبية في حالة التأثير السلبي، وفي الحالتين يعتبر الأمر مشكلة وذلك لأن العملية ستخالف واحد من أهم مقوماتها الأساسية والتمثل بعدالة ودقة التقويم والحيادية في النظر إلى الشخص المقيم.

د/ النزعة المركزية Central Tendency :

وتسمى أيضاً بالميل نحو الوسط وتظهر بسبب ميل القائم بالتقويم إلى إصدار أحكام متوسطة وعامة تجاه المقومين دون تمييز ملحوظ، وغالباً من تظهر هذه المشكلة أثناء عملية قياس الأداء، يعطي الأداء القيمة الوسطية في سلم التقييم، ومثل هذه المشكلة تنعكس بنتائج سلبية على الأحكام النهائية المتعلقة بتحديد نقاط قوة وضعف الأداء، حيث يصعب على الإدارة تحديد الوضع الحقيقي لأداء العاملين مما يترتب بنتائج سلبية على نشاطات إدارة الموارد البشرية التي تخطط وتنفذ اعتماداً على نتائج تقويم الأداء كالتدريب فمثلاً:

هـ/ الأولوية والحدثة: Primary and Regency

تظهر تلك المشكلة مع عمليات القياس والتقييم التي تمتد لفترة طويلة، إذا يعتمد القائم بالعملية إلي الأخذ بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بنظر الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم، أو أن يهمل أداء الفرد السابق ويعمد المقوم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، وفي الحالتين لا تعتبر عملية التقييم دقيقة إذ أن عملية القياس والتقييم تتميز بالاستمرارية التي تستهدف إحصاء جميع التغيرات السابقة والحالية والمتوقعة مستقبلاً للأداء، وإذ يقترح لمعالجة هذه المشكلة أن يعرض المقوم نفسه للأسئلة الآتية:

1. ما هو أداء الفرد الماضي؟

2. ما هو أداء الحالي؟

هل يتوقع استمراره في المستقبل؟

و/ التحيز الشخصي:

تظهر هذه المشكلة بسبب انحياز المقوم لصالح الشخص الذي يقوم أدائه لأسباب كثيرة منها القرابة والصداقة والجنس والموطن وغيرها من الأسباب الأخرى التي تجعل عملية القياس والتقييم بعيدة عن الموضوعية.

2/ المشاكل الموضوعية Objective problems

ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات وعمليات ونشاط القياس والتقييم ويمكن ايجازها بالآتي:

أ) عدم وضوح في تحديد أهداف التقييم، فقد تخطأ المنطقة في تحديد الهدف

الأساسي من التقييم وبالتالي تصبح العملية هدر في الوقت والمال، فعليها لتجاوز

هذه المشكلة أن تجيب على السؤال الآتي:

* ما الهدف من عملية القياس والتقييم:

فعلى المنظمة أن تراجع العملية لهدف محدد كأن يكون القياس أو المقارنة أو تقييم نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

ب) سوء اختيار معايير التقييم وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم
غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي ، ومثل هذا الأمر يفوت على المنظمة فرصة
استثمار هدف عملية القياس والتقييم.

ج/ سوء اختبار إجراءات التقييم أي عدم قدرة المنظمة في التمييز ما بين محتويات
العملية بالقياس والتقييم والتقييم.

د/ الخطأ في اختيار وقت التقييم فكما معروف بأن المنظمات تتباين في عدد مرات
تقييم الأداء فمنها من يقوم بالعملية سنوياً ومنها من يقوم بها فصلياً أو مرة لكل ستة
أشهر، ويعتمد عدد مرات ممارسة العملية على إمكانيات المنظمة ومستوى أداء
العاملين فيها، لذا يجب على المنظمة أن تحدد عدد مرات القيام بالعملية أولاً، ووقت
القيام بها ثانياً.

هـ/ عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو اعتماد عملية قياس وتقييم قليلة المشاكل
أن تأخذ بنظر الاعتبار عند تصميم نظام تقييم الأداء الآتي:

1. وضوح أهداف عملية تقييم الأداء.
2. التوقيت الصحيح للعملية.
3. صدق وثبات معايير التقييم
4. دقة المعلومات المعتمدة على الأهداف.
5. تناسب طريقة التقييم مع الأهداف.
6. مؤهلات القائم بعملية التقييم.
7. كفاية الموارد البشرية المخصصة للعملية.

المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء الحكومي

1 2 فلسفة قياس الأداء:

يعتبر الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الأبعاد التالية:

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
 - أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.
 - أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما.. فأداء الفرد في المنظمة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الانتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة. ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فعالية المنظمة لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المنظمة من الفعالية وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئة (أحمد سيد مصطفى ، 2001م ، ص 23).

ونظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تتعكس بالضرورة على أدائها فكان لابد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبنى أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً. وهذا ما يميز بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء وفق ما هو وارد في الشكل التالي:

مقارنة بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء

جدول رقم (2 - 1) أوجه المقارنة بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي :

الأداء المؤسسي	أداء الوحدات التنظيمية	الأداء الفردي	
المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.	الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي تضطلع بتنفيذه في المؤسسة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة.	الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسئوليته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية.	معنى المصطلح
<ul style="list-style-type: none"> • أجهزة الرقابة المركزية • الوزارات المعنية • أجهزة السلطة التشريعية • أجهزة الرقابة الشعبية. 	<ul style="list-style-type: none"> • الإدارة العليا • أجهزة الرقابة الداخلية 	<ul style="list-style-type: none"> • الرئيس المباشر 	من يقوم بتقييمه
<ul style="list-style-type: none"> • الفعالية البيئية • الفعالية السياسية 	<ul style="list-style-type: none"> • الفعالية الاقتصادية • الفعالية الإدارية 	<ul style="list-style-type: none"> • الوقت المستنفد • التكلفة • الجودة 	موضوعات القياس
<ul style="list-style-type: none"> • درجة القبول الاجتماعي لقرارات المنظمة • درجة الاستقلالية في عمل المنظمة • مدى توافر أيديولوجية محددة للعمل • مدى التمثيل الاجتماعي في المنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> • درجة تقسيم العمل • درجة التخصص • درجة الآلية • نظم إنتاج المخرجات • درجة المركزية • أنظمة الجزاء وتدرجها • فعالية الاتصالات 	<ul style="list-style-type: none"> • الوقت المعياري • التكلفة المعيارية • الأهداف المعيارية 	مؤشرات القياس

المصدر: أحمد سيد مصطفى ، المدير العربي في عالم متغير

1 - 2 - 1 أسباب ومبررات تبني مفهوم قياس الأداء الحكومي

إن تبني مفهوم قياس الأداء المؤسسي يحقق فوائد عديدة نذكر منها ما يلي :

1. تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف، أو عدم بذل الجهد المطلوب في تحديدها مما يجعلها أهدافاً هلامية بعيدة عن أي قياس أو تقويم موضوعي.
2. الارتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس يمكن بالتالي من إعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك الأهداف، وبالتالي يتضمن الوصف المسؤوليات والالتزامات الوظيفية.
3. يمكن من اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة.
4. يفعل دور وسعي الإدارة المتواصل في تحقيق رضا المستفيد من الخدمة وتجاوز توقعاته والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.
5. المساعدة في إعداد ومراجعة الميزانية إضافة إلى المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.
6. يحدد وحدات قياس ممكنة لا تتعرض لمشكلات قياس الأداء في وحدات الجهاز الحكومي التي تقوم بمسؤولية أداء الخدمات.

يتطلب وضع وتحديد مؤشرات قياس الأداء المؤسسي الدقة التي يعتمد عليها كعنصر أساسي في نجاح عملية القياس . فهي عملية ليست سهلة يسبقها وضع مجموعة الأسس اللازمة لاختيار المؤشرات في حين يجب أن تليها عملية متابعة ورقابة مستمرة . ضمن خلال هذه المؤشرات يمكن متابعة الأداء وتحديد انحرافات سيره أثناء التنفيذ بهدف تلافيها ومعالجتها.

1 - 2 - 2 مشاكل وصعوبات قياس الأداء المؤسسي:

ترجع صعوبة قياس أداء أية منظمة حكومية إلى الصعوبات التي لها علاقة بطبيعة العمل في مثل تلك المنظمات الحكومية. ونورد هنا أهم تلك المشاكل والصعوبات:

1 - 2 - 3 طبيعة الخدمات الحكومية:

من المعلوم أن مفهوم جودة الخدمة في مجال الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية، هو مفهوم مجرد يصعب تعريفه أو إخضاعه للقياس، وذلك انطلاقاً من عدم دقة نتائج التقويم والقياس الذي يعتمد على المعايير غير الكمية (أحمد ماهر ، 2000م، ص13).

ونظراً إلى أن المنتج الذي تقدمه الوحدات الحكومية هو منتج غير ملموس، وتوجد صعوبة في قياس عوائد هذه البرامج في شكل منتجات نهائية، وبالتالي يصعب تحديد درجة العلاقة بين تكاليف هذه البرامج والعوائد الناتجة منها. ولكن على الرغم من ذلك فمن الضروري إجراء مثل هذا القياس، لأنه من المتطلبات الأساسية لقياس فعالية البرامج الحكومية. وهذا ما يسهل على الحكومة تقييم البرامج البديلة المقترحة بهدف اختيار البرنامج الذي يحقق منافع أكثر من غيره.

1 - 2 - 4 تعدد وتعارض الأهداف والأولويات:

عادة ما يوجد للمنظمات الحكومية أهداف متعددة في الوقت الذي يوجد فيه هدف محدد لكل منشأة خاصة. وبالتالي فإن تعدد الأهداف في الوحدة الحكومية يضيف إلى صعوبة قياس الأداء، وذلك بعدم إمكانية تحديد الوزن الذي يعطى لكل هدف من الأهداف المتعددة (أحمد سيد مصطفى ، 2001م ، ص45).

1 - 2 - 5 غياب التحديد الدقيق لمهام الأجهزة الحكومية:

عدم وضوح مهام كل وحدة يقود إلى خلق الكثير من الصعوبات التي تؤدي إلى التسبب في المسؤولية وغياب المساءلة نذكر منها ما يلي:

أ) التداخل في اختصاصات الأجهزة الحكومية.

ب) الازدواجية والتضارب في الاختصاصات بالأجهزة.

ج) غياب التنظيم السليم للأجهزة، وعدم التوصيف الدقيق لواجباتها.

1 - 2 - 6 الروتين في الأجهزة الحكومية:

كنتيجة طبيعية لغياب المعايير الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء في ظل غياب الأهداف القابلة للقياس الكمي نجد أن الإدارة تهتم بتطبيق الإجراءات، في حين تركز أجهزة المساءلة في المحاسبة على الالتزام بمتابعة سير تلك الإجراءات.

1 - 2 - 7 الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل:

تتمثل الصعوبات والاختلالات المتعلقة بعنصر العمل في الآتي :

(أ) التضخم الوظيفي وسلبياته العديدة من ازدواجية في المسؤولية الإدارية وطول الإجراءات وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية.

(ب) ازدواجية وتداخل الاختصاصات الوظيفية.

(ت) صعوبة تحديد ما يلزم من عمالة، وذلك لعدم وجود معايير نموذجية لأداء العاملين لتستخدم كمؤشرات إرشادية في تحديد العمالة.

(ث) خلق وظائف جديدة دون أن تصاحبها زيادة في عبء العمل الوظيفي.

1 - 2 - 8 غياب رقابة الملكية الخاصة:

تسود في الأجهزة الحكومية حالة من عدم المبالاة أو الإهمال في قياس الأداء نتيجة عدم توفر الرقابة الفاعلة التي تمارس في القطاع الخاص.

1 - 2 - 9 الضغوط السياسية:

عادة ما تمارس الأجهزة الحكومية اختصاصاتها في إطار من القرارات السياسية التي تسعى الحكومة من ورائها إلى تعظيم مكاسبها السياسية والاجتماعية أي المردود السياسي والاجتماعي للحكومة الذي يصعب إخضاعه للقياس الكمي.

1 - 2 - 10 التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الحكومي والخاص.

لقد أدى التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الخاص والحكومي خاصة عند إشراك القطاع الخاص في أداء جزء من الخدمة للمواطن إلى صعوبة قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية.

1 - 2 - 11 قياس الأداء المضلل:

في ظل غياب الشفافية نجد أن الإدارة تتبنى ازدواجية في القياس فهناك قياس داخلي تعتمد الإدارة فيه على الحقائق، وقياس خارجي تقدم الإدارة فيه صورة غير واقعية لتضليل القياس الخارجي المتمثل في الرأي العام أو المستفيد من الخدمة.

1 - 2 - 12 غياب المعيار الكمي للمخرجات (Stephen.2001.P45):

يمكن تذليل الصعوبات في قياس الأداء بتبني المقترحات التالية:

- أ) السعي نحو صياغة أهداف الأجهزة الحكومية في شكل نتائج محددة قابلة للقياس الكمي.
- ب) ضرورة تبني الدولة سياسة تقسيم أية خدمة تقدم للجمهور إلى نوعين . إما خدمة مجانية يكون معيار قياس الأداء معيارًا اجتماعيًا أو خدمة اقتصادية يكون مقياس الأداء فيها مقياسًا اقتصاديًا.
- ت) فك التداخل والازدواجية في ممارسة مهام واختصاصات الأجهزة الحكومية لتحديد المسؤولية عن الأخطاء والتجاوزات، من أجل دعم دور جهاز المساءلة في رقابة الأداء.
- د) تبسيط إجراءات الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية للجمهور بما يمكن من وضع معيار زمني لكل منها يسهم في قياس الأداء المؤسسي.
- هـ) تطوير الجهاز الوظيفي في الأجهزة الحكومية بما يساعد في إعادة توزيع العمالة مع الاعتماد على التدريب التحويلي لسد العجز في تلك التي بها نقص ودفع فائض العمالة في الأجهزة الأخرى لترك العمل.
- و) توجيه الأجهزة الرقابية للعمل بالرقابة بالأهداف بدلاً من الرقابة بالإجراءات
- ز) تبني سياسة تقديم الأجهزة الحكومية لخدمة متكاملة دون مشاركة وحدات حكومية أو خاصة بحيث يصبح قياس مستوى أداء الخدمة معبرًا عن الدور الذي قامت به الوحدة.
- ح) تبني الضوابط الخاصة بالشفافية وإلزام الأجهزة الحكومية بتطبيقها لتفادي الازدواجية في الأداء.

المبحث الثالث: مؤشرات قياس الأداء الحكومي

1 - 3 جوانب القصور التي تعالجها مؤشرات القياس:

تهتم مؤشرات القياس المستخدمة حالياً بقياس العمل عن طريق تطبيق الأساليب الفنية لتحديد الوقت اللازم لعامل مؤهل لينجز وظيفة محددة بمستوى أداء معين. كما يستخدم القياس في تحديد أوقات نمطية لتنفيذ العمل، ولمعرفة أي وقت ضائع لفصله عن الوقت الفعال. ونظراً إلى أن مؤشرات الأداء الحالية لعمليات القياس لا تكفي، وذلك لأن الأنشطة الحكومية كثيرة ومتعددة ومنها ما لا يمكن قياسه بوحدات كمية، أو يصعب قياسه فلذلك تعد مؤشرات الأداء المؤسسي هي أقرب وسيلة لمعالجة هذا القصور. فإذا كان الأداء في مثل هذه الحالات لا يمكن قياسه، إلا أنه يمكن الوصول إلى طرق جديدة لجمع البيانات والحقائق التي تساعد في الحصول على صورة مناسبة عن حجم العمل وحالة الأداء ونتائجه (عبد المعطى، 2005م. ص ص 20 - 22).

وتعتبر مؤشرات قياس الأداء الحكومي من العمليات الصعبة وذلك للأسباب التالية:

1. تنوع الأنشطة.
2. اختلاف الأهداف في الأجهزة الحكومية.
3. اختلاف الهيكل التنظيمي في الأجهزة الحكومية.
4. صعوبة تحديد وحدات قياس موحد لكل الأجهزة.
5. صعوبة وضع مؤشرات أداء لبعض الأعمال.

وفيما يلي أسس تحديد مؤشرات قياس الأداء:

1 - 3 - 1 تحليل الأداء:

يعتبر قياس العمل هو قياس وتقييم كفاية الأداء به استناداً إلى معيار مقبول للكفاية مع الأخذ في الاعتبار طريقة الأداء والبناء التنظيمي. وبالتالي فإن تحليل الأداء هو أحد الأسس التي يوضح على أساسها مقياس الكفاية. ويبدأ التحليل بربط حجم

العمل المنجز في كل نشاط أو مشروع بالوقت الذي يستنفذه العاملون في أداء العمل (رجل/ساعة) أو (رجل/سنة).

ويعتبر تحليل الأداء الذي يربط حجم العمل بالوقت الذي يستنفذه العاملون هو أنسب وسيلة لتقييم الأداء بالأنشطة المرتبطة بالبرامج الجارية نظرًا إلى أن الأجور تمثل نسبة كبيرة من جملة تكاليف البرامج الجارية. وتجدر الإشارة إلى أن تحليل الأداء القائم على أساس مقارنة التكلفة الفعلية للإنجاز بتكلفة الوحدة المعيارية هي أنسب وسيلة لوضع مؤشرات تقويم الأداء بالنسبة للمشروعات المدرجة ضمن البرامج الاستثمارية.

1 - 3 - 2 اختيار الطريقة المناسبة لقياس العمل:

تختلف طرق قياس العمل حيث تشمل طريقة الوقت وطريقة العينات وطريقة الأداء إلا أن الطريقة التي يتم اختيارها يجب أن تقود إلى ما يلي:

- قياس وتحديد الوقت المعياري لإنجاز النشاط .
- قياس ومعايير تكاليف النشاط.
- المساعدة في اختيار طريقة سهلة للإنجاز ورفع الكفاية.
- اختيار وحدة القياس المناسبة للنشاط.

1 - 3 - 3 تحديد وحدة الأداء التي يتم على أساسها قياس العمل:

من أجل قياس العمل ووضع المؤشرات لابد من اختيار وحدة قياس مناسبة لكل نشاط على أن تكون هي الوحدة التي تقيس ناتج العمل أكثر من الوحدة التي يقاس بها حجم العمل أو الوحدة التي يقاس بها إنجاز العمل.

ترتبط وحدة حجم العمل بالإجراءات الداخلية التي تتخذها الأجهزة الحكومية لضمان الحصول على نتائج طبية مستهدفة أما وحدة نتائج العمل فهي تتعلق بالإجراءات التامة التي تتخذها المؤسسة والتي من شأنها التأثير في الحصول على أغراض مرغوب فيها في حين نجد أن وحدة إنجاز العمل ترتبط بأهداف برنامج المؤسسة التي

هي ضمن الأهداف التي قدرتها السياسة العامة (أحمد حسن عبدالملك، 1999م . ص29).

1 - 3 - 4 إمكانية تحديد وحدات قياس نمطية بجميع الأنشطة الحكومية:

لا يظهر التشابه والاختلاف في الأعمال التي تباشرها الأجهزة الحكومية إلا من خلال تبويبها إلى مجموعات تظهر في الشكل التالي:

- مجموعة الأعمال الفنية التخصصية.
- مجموعة الأعمال المالية.
- مجموعة الأعمال الإدارية.

إن الأعمال المالية والإدارية تمثل اختصاصات متشابهة في جميع الأجهزة الحكومية وبالتالي يسهل تحديد وحدات قياس موحدة لها في حين يصعب إعداد وحدات قياس نمطية لجميع الأعمال الفنية التخصصية

1 - 3 - 5 الخصائص المميزة لمؤشرات القياس:

أهم الخصائص لمؤشرات القياس هي ما يلي:

(أ) تقوم المؤشرات بدراسة الطرق التي تؤدي بها الأجهزة الحكومية أعمالها من أجل التوصية باتباع أفضلها.

(ب) تهتم المؤشرات بتقسيم العمل إلى عناصره المختلفة وخطواته المتبعة من أجل اختصارها وإلغاء غير الضروري منها.

(ج) تهتم المؤشرات بدراسة ظروف العمل وأثرها على الوقت والتكلفة.

(د) تهتم المؤشرات بإمكانية وضع معدل أداء العاملين لكل عنصر من عناصر التحليل.

(هـ) تهتم المؤشرات بإظهار الهيكل التنظيمي لتطويره ليتماشى مع أسلوب البرامج والأداء.

ز) تهتم مؤشرات الأداء بتحليل العمل الحكومي الذي يقود إلى تحديد الوقت المعياري ومقدار التكاليف اللازمة والطريقة السليمة لأداء العمل وتحديد متوسط الأداء، ثم الوصول إلى مؤشرات الأداء.

1 - 3 - 6 المجالات التي تغطيها مؤشرات القياس (أسماعيل محمد بن عبد الرحمن، 2002م ، ص109):

إن المجالات التي يغطيها مؤشرات القياس تتضمن مجالات متنوعة يمكن حصرها في الأنشطة التالية:

(أ) الأنشطة التي يمكن قياسها والأنشطة التي يتعذر قياسها:

إن الأنشطة التي يمكن قياسها هي الأنشطة التي تكون وحدات العمل بها متماثلة في جميع الأوقات وفي جميع الوحدات التنظيمية المتشابهة مثل عمل الجوازات والبطاقات الشخصية.

أما الأنشطة التي يتعذر قياس العمل بها فهي تلك التي لا يمكن تحديد وحدة مناسبة يعتمد عليها في قياس العمل بها. وفي هذه الحالة لا بد من وضع مؤشرات للقياس مثل الأداء المقارن ومقاييس الإحلال

(ب) الأنشطة الرئيسية والأنشطة المساعدة:

يطلق على الأنشطة الرئيسية اسم الأنشطة التخصصية أو الفنية ويتمثل وصفها بوصف اختصاصاتها الرئيسية حيث يتم وصف الاختصاصات الرئيسية لكل وزارة مثلاً وما يتبعها من وحدات إدارية وفقاً للتنظيم الإداري.

أما الأنشطة المساعدة فهي تقوم بدور المساعدة والمعاونة للأجهزة الفنية وتتجمع هذه الأنشطة في الجهاز القائم بالشئون الإدارية ، والجهاز القائم بالشئون المالية .

(ج) الأنشطة المحددة والأنشطة غير المحددة:

إن الأنشطة المحددة هي تلك التي تحدد فيها الاختصاصات تحديداً واضحاً قاطعاً بحيث يمكن مساءلة الموظف الذي كلف بالعمل مع إمكانية قياس هذا العمل مثل الموظف الذي يقوم بإعداد مرتبات العاملين . أما الوظائف التي قد تكون في ظاهرها محددة

ولكنها في الحقيقة غير ذلك، هي وظائف المديرين. وتعتبر هذه أعمال يصعب قياسها كميًا نظرًا لعدم وجود تحديد كمي للعمل الذي يتم.

(د) الأنشطة الثابتة والأنشطة المتذبذبة:

الأنشطة الثابتة هي التي لا تتغير ولا تزيد مع مرور الأيام مثل عمل سائق الأتوبيس العام الذي تحدد له عدد الدورات يوميًا بغض النظر عن عدد الركاب في كل دورة. أما الموظف الذي يتغير عليه عبء العمل فبالتالي فإن مؤشر القياس سيتغير ومثال ذلك الموظف المسؤول عن استخراج الجوازات الذي يتغير أداؤه وفقًا للأيام والمواسم. وبناء على ذلك نجد أن هناك تغير وتنوع في الأنشطة الحكومية يحتاج إلى مؤشرات قياس متنوعة حسب طبيعة الأنشطة وتعددتها.

1 - 3 - 7 إشكالية تحسين الأداء (Stephen2001.P32)

رغم أهمية قياس الأداء في الأجهزة الحكومية إلا أن هناك الكثير من المشكلات التي تعوق هذا القياس وهي تتمثل فيما يلي:

1 - 3 - 8 القضية الأولى: البيئة الاجتماعية والثقافية:

ترتكز البيئة الاجتماعية والثقافية في أربعة محاور لها انعكاساتها على ممارسات الإدارة الحكومية:

1 - العادات والتقاليد:

وتشير هذه إلى العادات والتقاليد والقيم والعادات السائدة في المجتمع ودرجة تأثيرها بالثقافة الخارجية. لقد بدأت بداية مرحلة التحول في بعض القيم والمعتقدات في الدول العربية بعد أن نالت استقلالها وبرزت كمؤسسات ذات دور سياسي واقتصادي واجتماعي حيث ازدادت طموحات الجماهير لوفاء الأجهزة الحكومية بفتح أبواب الرفاهية أمامها. ولكي تنفذ مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية فقد تضخم الجهاز الوظيفي ومصروفات الباب الأول وتعقيد الإجراءات إضافة إلى التسبب الوظيفي.

2 - الشخصية الوظيفية وأشكال الاتصال السائدة:

هي أنماط السلوك والتفكير السائدة لدى معظم أفراد المجتمع وهي تتأثر بالدوافع والمحفزات التي تحرك أفراد المجتمع ومجموعة المتغيرات الثقافية التي تحكم سلوك الأفراد في التعامل مع المواقف وأشكال الاتصال السائدة فيما بينهم . فالشخصية العربية تأتي مكاسبها المادية من الوظيفة في مقدمة دوافع العمل مع ضعف الدوافع الخاصة بالاستقلالية وتأكيد الذات.

أما تأثير مجموعة العوامل الثقافية أو البيئية وتأثيرها على طريقة تفكير الأفراد وتعاملهم مع المواقف والأشكال السائدة والاتصال فيما بينهم يلاحظ في سلوكيات قيادات الأجهزة الحكومية وهي:

أ. غلبة الطابع الشخصي على نمط الاتصالات:

ب. الرغبة في التفرد والتميز والتركيز على المركزية الشديدة.

ج. إحداث التغيرات الجذرية في الهياكل الأساسية للأجهزة الحكومية لاعتبارات الولاء الشخصي والسياسي والعلاقات الاجتماعية.

د. ضعف إدراك قيمة العمل وأهميته مما يسبب التسبب واللامبالاة.

هـ. البيروقراطية الإدارية التي تهتم بالحلول الجزئية دون علاج المسببات مع التركيز على السلطة.

و. عدم وجود سياسات واضحة للتدريب.

3 - هياكل ونظم التعليم والتدريب السائدة:

على الرغم من الجهود التي تبذلها الحكومات العربية في تطوير التعليم والتدريب إلا أن هناك بعض المشاكل نذكر منها ما يلي:

أ. إعطاء أولوية للتعليم العام والجامعي على حساب التعليم الفني.

ب. تخريج كوادر بشرية أكاديمية ينقصها التدريب والخبرة العملية.

ج. عدم الربط بين سياسات التعليم والتدريب والتوظيف.

4 - تركيبة القوى العاملة والانتماء الاجتماعي:

إن الانفاق على البنية الأساسية والخدمات الاجتماعية في دول الخليج مثلاً تتطلب وجود قوى عاملة إضافية لم يكن بمقدور السكان المحليين توفيرها أدى إلى اختلال تركيبة القوى العاملة بهذه الدول على النحو التالي:

أ - انصراف العمالة الوطنية إلى الوظائف الإشرافية والمكتبية دون الفنية.

ب- طموحات فئة الدرجات العلمية العليا لشغل المناصب القيادية .

ج - اختلاف سلوكيات العمالة الوافدة مع سلوكيات المجتمعات التي يعملون فيها أدى إلى عدم تجانس الأنماط الإدارية .

د - تنوع المستويات الحضارية والثقافة للعمالة الوافدة أدى إلى تغييرات هيكلية في النسق الاجتماعي والثقافي.

هـ- التضخم الوظيفي نتيجة إيجاد دخل ثابت لكل مواطن.

1 - 3 - 9 القضية الثانية: أوضاع ونظم تقنيات المعلومات:

يأتي الاهتمام بنظم المعلومات باعتبارها نظامًا تحليلية تهيئ إمكانيات واسعة للتوقع والتحليل والتخطيط والاستجابة المرنة والفعالة للتغيرات المحيطة ببيئة العمل مع توفير قواعد بيانات متجددة تدعم اتخاذ القرار .

تتمثل المظاهر العامة التي تعكس أوضاع نظم وتقنيات المعلومات في الأجهزة الحكومية فيما يلي:

1 - عدم التركيز على الاستخدام الأمثل للحاسبات الآلية في مجالات التخطيط والرقابة والتحليل الإحصائي واتخاذ القرار .

2 - عدم تحديث البرامج المستخدمة لاستيعاب المزيد من المعلومات والأعمال والأرقام الكودية.

3 - استخدام الحاسبات في الأعمال الهامشية مثل الطباعة وكشوفات المرتبات وتخزين الوثائق والمستندات القديمة .

- 4 - نقص الثقافة المعلوماتية لدى المسؤولين بالأجهزة الحكومية.
 - 5 - انتشار ظاهرة إدخال تقنيات المعلومات كجزر معلومات مستقلة دون الربط بين الأنشطة والوحدات داخل الجهة الواحدة.
 - 6 - عدم التخطيط المسبق لدراسة الاحتياجات الفعلية والمستقبلية للجهات المختلفة قبل شراء أجهزة الحاسبات الآلية .
- 1 - 3 - 10 متطلبات تطوير نظم وتقنيات المعلومات (أحمد سيد مصطفى ، 2001م ، ص104):

يتطلب تطوير نظم تقنيات المعلومات ما يلي:

- 1 تطوير الثقافة المعلوماتية لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية وتزويدهم بنوعين من الثقافة في التعامل مع نظم وتقنيات المعلومات كما يلي:
 - (أ) ثقافة الحاسبات التي تشمل فهم مصطلحات الحاسب مع القدرة على تشغيل واستخدام الحاسبات.
 - (ب) ثقافة المعلومات التي تركز على كيفية استخدام المعلومات في معالجة المشاكل الإدارية وتبادلها مع الآخرين.
- 2 تطوير النظم المتبعة في توفير تقنيات المعلومات من حيث اختيار الأجهزة والبرامج وعمليات التدريب والصيانة وتعديل وتطوير الأجهزة المستخدمة. كما يراعى أولاً إعداد دراسة متوازنة تتضمن العناصر الأساسية الخاصة بعدد ونوعية الأجهزة المطلوبة ومواكبة توفير هذه التقنيات أدوات القياس اللازمة لتحسين المردود الناتج عن استخدامها.
- 3 تكوين رؤية تكنولوجية على مستوى الجهة الحكومية، وذلك بإعادة صياغة المفاهيم التقليدية للعاملين حول نظم وأساليب العمل لتكوين رؤية تكنولوجية جديدة تعني بربط تقنيات المعلومات بأهداف واحتياجات المستويات الإدارية المختلفة إضافة إلى ربط استخدامها بتغيير أسلوب تفكير الموظفين وتدريبهم على تبادل المعلومات.

1 - 3 - 11 القضية الثالثة: اختلال هيكل العمالة بالأجهزة الحكومية:

1 أسباب الخلل في هيكل العمالة:

يأتي اختلال هيكل العمالة في الأجهزة الحكومية في مقدمة الاختلالات التي تعوق التنمية الاقتصادية . ومن أسباب هذا الخلل ، غياب البرامج المدروسة وآليات التنفيذ لإحداث التوازن بين أعداد العمالة واحتياجات سوق العمل.

وقد أدى هذا الخلل إلى سوء استخدام العنصر البشري وبداية ظهور البطالة خاصة في بعض دول الخليج. كما نجد أن المتغيرات التكنولوجية والاجتماعية والقانونية والاقتصادية لها تأثير على هيكل العمالة وهي :

(أ) التطور التكنولوجي.

(ب) سوق العمل الخارجي.

(ج) التشريعات القانونية.

(د) التمييز الاجتماعي.

(هـ) سياسة التعليم.

1 - 3 - 12 مظاهر الخلل في هيكل التعليم:

إن مداومة التحليل المستمر لهيكل العمالة يساعد في اكتشاف الكثير من مظاهر الخلل داخل الهيكل مثل الآتي:

(أ) الخلل في توزيع العمالة بين وحدات الجهاز الإداري.

(ب) الخلل في نمط انسياب التدفقات البشرية داخل الهيكل.

(ج) الخلل في الهيكل العمري للعنصر البشري داخل الهيكل.

(د) سوء توزيع عنصر العمل وفقاً للجنس مع عدم مراعاة طبيعة النشاط.

(هـ) عدم التوازن في توزيع عنصر العمل بين وظائف الإنتاج والخدمات أو بين الوظائف الإدارية والوظائف الخدمية.

- (و) عدم التوازن في توزيع العمالة بين الأنشطة وكذا المجموعات الوظيفية.
- (ز) وجود خلل في تركيبة العمالة الوطنية والعمالة الوافدة في هيكل القوى العاملة.

1 - 3 - 13 الخلل في هياكل العمالة والأداء المؤسسي:

تتمثل مظاهر الخلل في هياكل العمالة فيما يلي:

- (أ) التضخم الوظيفي في الأجهزة الحكومية.
- (ب) عدم ملاءمة التخصصات والأعداد والاحتياجات الأجهزة .
- (ج) تمركز العمالة الوطنية في بعض قطاعات النشاط.
- (د) عدم التوازن في توزيع العمالة في الدولة.
- (هـ) قلة الوظائف الفنية وتضخم الوظائف الإدارية والمكتبية.
- كل هذه المظاهر كفيلة بتهميش دور عنصر العمل كأحد المدخلات الأساسية في تفعيل العمل المؤسسي إضافة إلى ذلك فإن تزايد منافسة القطاع الخاص وما أدت إليه تلك المنافسة من خلل في هيكل العمالة بالأجهزة الحكومية قد أدى إلى تدهور الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي.

1 - 3 - 14 علاج الخلل في هيكل العمالة:

- لابد أن يعتمد علاج الخلل في هيكل العمالة على أطر وتوجهات فاعلة تنطلق من استراتيجية قومية مدروسة تقوم على المحاور التالية:
- (أ) وضع خطة قومية لتخطيط القوى العاملة تركز على تقدير الطلب المتوقع من العمالة مع رسم سياسة للتعليم تعتمد على ما تسفر عنه تقديرات الطلب.
- (ب) ضرورة إعادة النظر في الوظائف والقطاعات والمناطق والأنشطة حتى يمكن تحقيق التوازن بينها.

(ج) ضرورة تخلي الحكومات عن العمل بسياسة التوزيع الجماعي للقوى العاملة من أجل إعادة التوازن لهيكل العمالة.

(د) وضع سياسة للتدريب التحويلي.

(هـ) تقديم امتيازات محفزة لتشجيع التقاعد المبكر .

(و) تقديم بعض الامتيازات للنساء لزيادة جذبهم للمساهمة في عنصر العمل.

(ز) القيام بحملة توعية مكثفة بين الشباب لجذبهم نحو الوظائف الفنية ووظائف المصنع.

(ح) إعادة النظر في سياسة استقدام العمالة الوافدة في حالة دول الخليج.

1 - 3 - 15 القضية الرابعة : ظاهرة انخفاض الإنتاجية في الأجهزة الحكومية:

تؤدي الأجهزة الحكومية أعمالاً كثيرة ومتشعبة بمستوى قليل من الكفاءة وبتكلفة باهظة، هذا إضافة إلى ما توصف به من إهمال وسوء إدارة وبناء امبراطوريات وقوانين بالية تسهم كلها في انخفاض الإنتاجية في تلك الأجهزة.

ويشمل قياس الإنتاجية كلاً من الكفاءة والفعالية. ففي حين ترمز الكفاءة إلى درجة الرشد في استخدام الموارد المادية والبشرية وكيفية تجميع وتوزيع تلك الموارد لإنجاز النتائج المطلوبة بأقل تكلفة ، نجد أن الفعالية ترمز إلى درجة النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة وخاصة ما يتعلق منها بنوعية وجودة ووقت تقديم الخدمات إلى الجماهير المستهدفة أو التي تطالبها.

ترجع أسباب ظاهرة انخفاض الإنتاجية في الأجهزة الحكومية إلى الجوانب الثلاثة التالية:

- الجوانب التاريخية التي تتعلق بنشأة وتطور الأجهزة عقب الاستقلال.

- الجوانب الفنية والتنظيمية التي ترتبط بغياب الأهداف الواضحة لوحدات الجهاز الحكومي وعدم تقييم نتائج الأداء بها.

- الجوانب البيئية والاجتماعية التي ترتبط بمجموعات الاتجاهات والقيم والمعتقدات التي ارتبطت في أذهان الناس بالعمل في الوظائف الحكومية.
ونظرًا لغياب معايير ومقاييس دقيقة لإنتاجية الأجهزة الحكومية فيمكن الاستدلال على انخفاض الإنتاجية بالمظاهر التالية على مستوى الجوانب الفنية والتنظيمية والعناصر البشرية:-

(أ) كثرة التغييرات في الهياكل التنظيمية واستحداث وحدات جديدة دون أن يكون ذلك مبنياً على الحاجة التنظيمية أدت إلى تكرار العمليات الإدارية وتعقيد الإجراءات وزيادة عدد العاملين .

(ب) افتقار الكثير من الأجهزة الحكومية إلى وسائل التقنيات الحديثة في أداء أعمالها.

(ج) تدني نسبة الوقت المنفق في أداء مهام الوظيفة لانشغال العاملين بأعمال خارجية أو شعورهم بالإحباط وعدم الرضاء الوظيفي.

(د) تكديس أعداد كبيرة من العاملين في بعض الوظائف غير المنتجة، إضافة إلى إهدار الكثير من الوقت والمال في التدريب دون التخطيط المسبق له.

(هـ) غياب الدراسات لمعرفة المعوقات وتحديد مجالات تحسين وتطوير الأداء.

1 - 3 - 16 القضية الخامسة : قياس مستوى جودة الخدمات:

لقد مر الاهتمام بقياس مستوى جودة الخدمات بأربع مراحل جاءت كما يلي:

1 مرحلة إهمال قياس مستوى جودة الخدمة:

تمثل هذه المرحلة ، مرحلة إهمال قياس مستوى جودة الخدمة عندما كانت الحكومات هي التي تقع عليها المسؤولية الكاملة في تقديم جميع الخدمات التي تلزم مواطنها.

2 مرحلة قياس مستوى جودة الخدمة اعتماداً على العدد والكم:

ركزت معايير القياس في هذه المرحلة على إظهار مدى توسع دور الدولة في تقديم الخدمة من خلال التطور في عدد الأجهزة الحكومية التي انشئت أو الجمهور الذي يتردد على تلك الأجهزة .

3 مرحلة القياس اعتماداً على مستوى الجودة:

بدأ في هذه المرحلة الاهتمام بقياس مستوى جودة الخدمات التي تقدم للجمهور من خلال معايير تهدف إلى إظهار مدى التطور الذي حدث في مستوي الجودة.

4 مرحلة القياس المزدوج لمستوى جودة الخدمة:

في هذه المرحلة اتجهت الدولة عند قياس مستوى جودة الخدمات إلى ربطها بمعيار آخر يأخذ بأحد البديلين التاليين:

(أ) في حالة الخدمات الاقتصادية تم الاهتمام بعنصري الجودة والتكلفة عند قياس مستوى الخدمة.

(ب) في حالة الخدمات غير الاقتصادية تم الاهتمام بدرجة رضا الجمهور الذي يتلقى الخدمة.

إن الأسباب التي دعت الحكومات إلى تقديم الخدمات بمستوى متميز هي ما يلي:

1 من أجل تعظيم الرأي العام المؤيد للحكومة.

2 للتنافس مع القطاع الخاص فيما يتعلق بتقديم نفس الخدمات.

3 تطوير مستوى جودة الخدمات الحكومية لمواجهة العولمة .

4 الاهتمام

5 باقتصاديات تقديم الخدمة انطلاقاً من رغبة الحكومات في حسن استخدام مواردها المالية المحدودة.

1 - 3 - 17 متطلبات قياس الأداء الحكومي

1. الإدارة الاستراتيجية

إن الاستراتيجية عبارة عن مباراة إدارية تخطط لمحاور ثلاثة هي تقوية موقف المنظمة، وتلبية احتياجات العملاء، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وبدون الاستراتيجية لا يوجد إطار فكري وفلسفي كي تتبعه المنظمة ، ولا خريطة مسار يمكن أن تسيّر على هدية الإدارة ولا حتى برنامج سلوك موحد لتحقيق النتائج المرجوة.

إن المهام الخمس للإدارة الاستراتيجية التي تربط بين عمليتي صناعة الاستراتيجية وتنفيذها هي ما يلي:

1. صياغة رؤية استراتيجية تزود المنظمة باتجاه طويل الأجل وتساعد في وضع رسالة واضحة .
2. تحويل الرؤية والرسالة الاستراتيجية إلى أغراض وأهداف قابلة للقياس.
3. الانتقال بالاستراتيجية إلى مرحلة تحقيق الأهداف المرغوبة .
4. تحقيق وتنفيذ الاستراتيجية المختارة بكفاءة وفعالية.
5. تقييم الأداء ومراجعة التحسينات الجديدة وتحديد الإجراءات التصحيحية على المدى الطويل.

1 - 3 - 18 الفوائد المتوقعة للإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية:

- 1 تساعد كل مكونات المنظمة على تحديد ما تسعى لتحقيقه وإنجازه .
- 2 تساعد في جعل المديرين أكثر إدراكاً ووعياً بروح التغيير.
- 3 تزويد المديرين بوسائل ترشيد متطلبات الموازنة للاستثمارات وتسيير الموارد نحو الدعم الاستراتيجي ومجالات إنجاز النتائج.
- 4 للمعاونة في تحديد القرارات المتعددة والمتصارعة بين المديرين في أنحاء المنظمة.

5 مساعدة المديرين على التحول إلى الأداء المبادر وليس الأداء برد الفعل.

1 - 3 - 18 الشفافية :

الشفافية هي حق كل مواطن في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي. وحق الشفافية يتطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من الثقة وكذلك المساعدة على اكتشاف الفساد . ونظرًا إلى أن الكثير من الأجهزة تحرص على عدم نشر الكثير من المعلومات فمن الضروري أن توجد آليات للحصول على المعلومات وتشمل هذه الآليات ثلاثة أنواع:

النوع الأول: وهو إعطاء الفرد أو المتعامل الحق في تقديم تظلم إداري إلى الجهاز نفسه أو إحدى الجهات القانونية.

النوع الثاني: يعطي للفرد حق التظلم بمحكمة أو لجنة محايدة توصي بشأن الإفصاح عن المعلومات.

النوع الثالث: يعطي للفرد حق التقدم بطلب إلى جهة محايدة لها سلطة الأمر بالإفصاح عن المعلومات المطلوبة.

1 - 3 - 19 طرق تحسين الشفافية:

هنالك عدة محاور لتحسين مستوى الشفافية في الأداء المؤسسي نذكر منها الآتي:

1 تقوية النظام القانوني لمحاربة الفساد بإصدار قوانين خاصة بإقرار الذمة وقبول الهدايا وقواعد معالجة شكاوي المواطنين .

2 تكوين لجان في النزاهة في الأجهزة لمعالجة سوء استخدام السلطة والفساد الإداري.

3 إنشاء وكالات لمحاربة الفساد.

4 الالتزام بالقيم الدينية التي تدعو للفضيلة والالتزام بالأخلاق في جميع نواحي السلوك البشري.

5 كسب تأييد ودعم المجتمع لكشف الممارسات الإدارية الخاطئة وذلك من خلال الإعلام في توعية الرأي العام.

6 تهيئة بيئة العمل الصحية وذلك من خلال إرضاء العاملين والمتابعة الموضوعية وبث روح الفريق .

1 - 3 - 20 المساءلة :

يعني مضمون لفظ المساءلة أن الفرد لا يعمل بنفسه فقط بل أنه مسؤول أمام الآخرين . وتعريف المساءلة على أنها "مساءلة طرف من أطراف العقد أو الاتفاق للطرف الآخر وذلك بشأن نتائج أو مخرجات ذلك العقد والتي تم الاتفاق على شروطها من حيث النوع والتوقيت ومعايير الجودة". وبهذا المفهوم فالموظف العام الذي يعطي المسؤوليات اللازمة لأداء وظيفته يكون مسؤولاً عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقاً لما هو محدد سلفاً.

وللمساءلة ثلاثة أسعار هي المساءلة المتعلقة باتباع اللوائح والقوانين والمساءلة المتعلقة بالفعالية والمساءلة المتعلقة بالبرامج.

1 - 3 - 21 المساءلة كآلية لتقويم الأداء:

عند استخدام المساءلة كآلية لتقويم الأداء يكون التركيز على كل من مستوى الأداء الذي تم تحقيقه ومدى فعالية نظام المساءلة الذي تم اتباعه. ويتضمن تطبيق المساءلة السليم ضرورة وجود مجموعة من القيم والعمليات التي تسمح للمسؤولين بالقيام بواجباتهم بكفاءة. وتشمل عناصر المساءلة ما يلي:

(أ) الغايات: وقد تشمل زيادة التجاوب مع جمهور المتعاملين أو زيادة الالتزام بالمسؤولية الأخلاقية في أداء المهام.

(ب) الأهداف: وهي تمثل ترجمة للغايات الخاصة بعملية المساءلة، وهي أكثر تحديداً من الغايات ومن السهل قياسها.

(ج) الوسائل: وهي تمثل المنهج المتكامل الذي يجب اتباعه طبقاً لخطوات محددة من أجل مساءلة الموظف.

(د) الأدوات: يجب أن تكون الأدوات المستخدمة للمساءلة أدوات دقيقة ومناسبة للبيئة التي تتم فيها المساءلة.

(هـ) الموارد: وهي تمثل أحد أهم متطلبات المساءلة الفعالة.

1 - 3 - 22 دور أجهزة الرقابة المركزية لتفعيل نظم المساءلة (باهمرز، أسماعيل محمد، 1999م، ص26):

1. زيادة الدور الرقابي قبل الصرف وبعده.
2. التحديد الواضح لمهام الأجهزة الرقابية المختلفة.
3. دعم استقلالية أجهزة الرقابة.
4. زيادة مقدار الحوافز التي تمنح لموظفي أجهزة الرقابة.
5. ضرورة تبني الأجهزة الرقابية للاتجاهات الحديثة في مجالات الرقابة.
6. العمل على تغيير صور الأجهزة الرقابية لدى المسؤولين لتصبح صورة أكثر إيجابية.
7. مساهمة الأجهزة الرقابية بصورة فعالة في تصميم وإعداد نظم الرقابة الداخلية والضبط الداخلي.

1 - 3 - 23 تطوير النظم المحاسبية:

بناءً على المدخل الحديث في قياس الأداء المؤسسي الذي يقوم على التركيز على تعدد أهداف وغايات الأجهزة فقد ظهرت الحاجة إلى نظم محاسبية جديدة يمكن استخدامها في إعداد الموازنات الخاصة بتلك الأجهزة لتزويد متخذي القرار بالبيانات والمعلومات اللازمة للحكم على كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف وتمثل موازنة البرامج إحدى الوسائل المقترحة لتحسين الأداء المؤسسي.

وتتميز البرامج بالعديد من المميزات التي تؤثر على عملية تقييمها وهي تشمل ما يلي:

- (أ) وجود هيكل أولويات تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال البرامج .
- (ب) وجود أهداف محددة لكل برنامج.
- (ت) تحليل الأهداف من أجل الوصول للوسائل لتحقيق الأهداف .
- (ث) وضع هيكل المنظمة على هيئة برامج يتم توزيع الموارد عليها.
- (ج) تخطيط النتائج المستهدف تحقيقها من خلال تلك البرامج .
- (ح) تحديد تكاليف تنفيذ البرامج.
- (خ) إعداد مؤشرات لتقييم أداء البرامج.

وضع نظم محاسبية ونظم معلومات للحصول على البيانات وطبقاً لهذه المميزات تحدد المفاهيم الأساسية للبرامج على النحو التالي:

- هيكل البرنامج الذي يربط الغايات بالأهداف والأنشطة المختلفة.
- أهداف البرنامج التي تعكس النتائج المستهدفة من تطبيق البرنامج.
- مؤشرات الأداء التي تستخدم بقياس فعالية وكفاءة وملاءمة البرنامج.

1 - 3 - 24 مؤشرات أداء البرامج (Stephen.2003.P56).

هناك عدة مؤشرات تستخدم لتقويم أداء البرنامج وهي التي تدل على نجاح البرنامج في تحقيق الأهداف المنشودة _ نذكر منها ما يلي:

(أ) مؤشرات النظم: وهي تصف حالة النظام موضع التقويم ومعدل النظم لكل وحدة.

أ. مؤشرات أعباء العمل: تستخدم في قياس حجم النشاط للعملاء.

(ج) مؤشرات الكفاءة: العلاقة بين المدخلات والمخرجات.

(د) ملاءمة البرنامج: مدى نجاح البرنامج في تحقيق الأهداف .

1 - 3 - 25 خطوات تقويم البرنامج:

يتطلب تقويم البرنامج القيام بالخطوات التالية:

1. تحديد ما يجب تقويمه
2. ملاءمة البرنامج
3. أهداف البرنامج
4. فعالية البرنامج
5. النتائج
6. الإجراءات والأنشطة والموارد والاستراتيجيات .
7. الكفاءة.

2. وضع معايير لتقويم البرنامج

1. التقويم طبقاً للأسلوب الشخصي أو التحكمي .
2. الأساليب الإحصائية.
3. الأساليب التجريبية.
4. تنظيم عملية التقويم
5. جمع وحفظ البيانات المتعلقة بأداء البرنامج.
6. تحليل البيانات والتوصل إلى بعض التوصيات.
7. اتخاذ إجراء تصحيحي.
8. تقويم عملية التقويم.

1 - 3 - 26 الاتجاهات المعاصرة لتحسين الأداء الحكومي

لقد شهدت الإدارة في الفترة الأخيرة تحولات أساسية في إطار المفاهيم الخاصة بإدارة القطاع الحكومي فقد تحول الحديث إلى الريادة وسيادة متلقي الخدمة وإدارة الأداء وتحسين الخدمات والمساءلة عن النتائج.

ونستعرض فيما يلي بعض هذه المفاهيم والاتجاهات الحديثة كمدخل لتحسين وتطوير الأداء المؤسسي لتشمل ما يلي:

1 - 3 - 27 ميثاق المواطن:

يركز الميثاق على الاهتمام بالمواطن كمتلقي خدمة، وليعطي اهتماماً كبيراً لإدارة جودة الخدمات الحكومية والأساليب التي يمكن من خلالها تحسين وتطوير جودة تلك الخدمات الحكومية. وقد حدد الميثاق ستة مبادئ للخدمات الحكومية شملت الآتي:

- (أ) **المعايير:** وضع ومراقبة ونشر معايير واضحة للخدمات .
- (ب) **المعلومات والإفصاح:** توفير المعلومات الدقيقة الواضحة حول أسلوب إدارة الخدمات.
- (ج) **الاختيار والمشاورة:** على القطاع الحكومي أن يتيح فرصة الاختيار والمشورة مع المستفيدين من الخدمة من أجل التطوير.
- (د) **الاحترام والمساعدة:** أن تقدم الخدمة لمتلقيها بأعلى درجة من الاحترام.
- (هـ) **تصويب الأمور:** في حالة حدوث خطأ يوضع علاج سريع وفعال.
- (ز) **الاقتصاد :** ينبغي تقديم الخدمات العامة بشكل اقتصادي وفعال أيضاً.

1 - 3 - 28 مؤشرات ميثاق المواطن:

- تصنف مؤشرات ميثاق المواطن في أربع مجموعات نوردها كما يلي:
- (أ) مؤشرات الأداء التي تقيس كلاً من الكفاءة والفعالية والتي تأخذ صوراً هي:
 - مؤشرات تنطوي على مقاييس وأهداف محددة ينبغي تحقيقها من قبل الجهات الحكومية.
 - مؤشرات يترك للجهة الحكومية تحديد الأهداف الخاصة بها، ويحدد لها مقاييس تلتزم بها.
 - مؤشرات يترك للجهة الحكومية تحديد المستهدف منها ووسائل قياسها.

1. مؤشرات التكلفة والتي تهتم بتكلفة تقديم الخدمة أو أداء النشاط وقيمتها بالنسبة للمستفيد منها.

(ج) مؤشرات الجودة التي تهدف إلى مساعدة جمهور المتعاملين مع الأجهزة الحكومية في الحكم على جودة الخدمات المقدمة بصورة نظامية.

(د) مؤشرات تقديم خلفية من المعلومات التي تهدف إلى ربط مستوى الأداء بحجم العمل المطلوب لتقديم الخدمة وتقديم خلفية معلومات عن مدى الاستفادة من خدمات الأجهزة الحكومية في المناطق المختلفة.

1 - 3 - 29 جوائز الأداء الحكومي:

تعتبر جوائز الأداء الحكومي المتميز بمثابة مسابقات تتنافس فيها الأجهزة الحكومية استناداً إلى تميزها في جودة الخدمات التي تقدمها وارتقاء نظم وأساليب العمل والعلاقات التنظيمية السائدة بها والتي تتيح فرص التحسين والتطوير المستمر.

1 - 3 - 30 إدارة الجودة الشاملة (بابكر مصطفى ، 2002 م ، ص 25):

إن محاولات التحديث والتطوير في القطاع الحكومي عادة ما تنتهي بالتغلب على مظاهر المشكلات دون مسبباتها ويرجع ذلك للأسباب التالية:

(أ) الشعور بأن إحداث التغيير يفوق قدرات معظم المسؤولين في الوحدات الحكومية إضافة إلى أنه يرتبط بمتغيرات خارج وحداتهم.

(ب) الشعور بالخوف من الوقوع في الخطأ يدعم شعار التقيد الكامل بالأنظمة والقواعد المقررة.

وفي ضوء هذه الأسباب تأتي الدعوة إلى تطبيق الجودة الشاملة كمدخل للتحسين والتطوير الشامل في الأجهزة الحكومية. ويساعد تطبيق الجودة الشاملة في تحقيق ما يلي:

(أ) درجة أعلى من الإشباع لطالبي الخدمة.

(ب) زيادة قدرة المنظمة على الاحتفاظ بعملائها.

(ج) تقليل حجم شكاوي طالبي الخدمة.

(د) زيادة الفعالية التنظيمية.

1 - 3 - 30 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (عبد المعطى عساف، 2001م، ص78):

تقوم مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الآتي :

1. التركيز على متلقي الخدمة.

2. التحسين الدائم.

3. التركيز على التحسين المستمر للعمليات.

4. رد الفعل التصحيحي المانع.

5. القيادة والعمل الجماعي.

6. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.

ويتطلب تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فهماً جيداً ومعرفة كاملة لفلسفتها والتزاماً ثابتاً وتصميماً على تنفيذ مبادئها إضافة إلى المتطلبات الأساسية التالية:

(أ) خلق ثقافة عامة متكاملة تشجع الابتكار والتجديد والتطوير وتبني مفاهيم العمل الجماعي والتوجه بمتلقي الخدمة

(ب) تطوير اللوائح والنظم الإدارية بما يبسط الإجراءات.

(ج) تطوير القيادات والكوادر الإدارية العليا حيث أنها تمثل العنصر الأساسي في قيادة وتوجيه العمل .

(د) تطوير أنماط تعامل الأجهزة الحكومية مع جمهور المستفيدين بخدماتها.

(هـ) تفعيل وتنشيط قوى التطوير الذاتي من خلال إعطاء مزيد من الصلاحيات على كل المستويات.

(و) برمجة القواعد والأسس التي يتم بمقتضاها تعامل المنظمات الحكومية مع الجماهير.

(ز) بلورة الأهداف والخدمات التي تقدم كما ونوعاً وتحديد النواتج ومعايير تقييم الأداء وتوضيحها للعاملين.

(ح) إخضاع الأجهزة الحكومية لرقابة خارجية قوية خاصة تلك التي تقدم خدمات للجمهور.

(ط) دعم القيادة السياسية العليا وموازرتها لبرامج مكافحة الفساد الإداري.

1 - 3 - 31 مراحل تنفيذ برنامج الجودة الشاملة لتحسين الأداء:

المرحلة الأولى : تفهم واستيعاب أهمية تبني فلسفة الجودة الشاملة في إحداث التحسين المستمر.

المرحلة الثانية : الالتزام والتخطيط الاستراتيجي

المرحلة الثالثة : التخطيط والتنظيم.

المرحلة الرابعة : التقدير والتقييم.

1. التقييم الذاتي.

2. التقرير التنظيمي.

3. المسح الشامل

4. التغذية العكسية.

المرحلة الخامسة : التنفيذ.

المرحلة السادسة : تبادل نشر الخدمات.

1 سلسلة مواصفات ISO 9000

تشتمل الفوائد الملموسة وأنظمة الجودة المعتمدة على الأيزو 9000 على ما يلي:

1. أفضل تصميم للخدمة.

2. تحسين لجودة الخدمة.
3. خفض في عملية إعادة العمل وشكاوي العملاء.
4. الاستخدام الكفاء للعمال والأدوات والمواد التي تنتج عنها زيادة في الإنتاجية.
5. إلغاء نقاط الاختناق في الإنتاج والعمل في جو مريح للأعصاب يؤدي إلى علاقات إنسانية جيدة .
6. التزود بمعرفة الجودة والإقبال المتزايد على العمل بين العاملين.
7. تحسين الثقة مع العملاء.
8. تحسين صورة المنظمة.

1 - 3 - 32 القياس المقارن Benchmarking

القياس المقارن هو عملية قياس مستمرة ومقارنة بين منظمات ما ومنظمات أخرى رائدة (في نفس مجال النشاط) في أي مكان من العالم وذلك للحصول على معلومات تساعد المنظمة في تحسين أدائها.

ويتضمن القياس المقارن العناصر التالية:

1. عملية تقوم على المقارنة وليس على قياس الأداء فقط.
2. عملية مهيكلتة تقوم على خطوات منظمة.
3. عملية تتم من خلال التركيز على المنافسين الخارجيين.
4. عملية تتضمن جانباً للتعلم من الآخرين.
5. عملية تهدف إلى إحداث التحسين وليس مجرد التقويم.

1 - 3 - 33 أنواع القياس المقارن:

هناك ستة أنواع من القياس المقارن نذكرها على النحو التالي:

أ. القياس المقارن داخل المنظمة.

ب. القياس المقارن التنافسي.

ج. القياس المقارن العام.

د. القياس المقارن الاستراتيجي.

هـ. القياس المقارن للأداء.

و. القياس المقارن للعمليات.

1 - 3 - 34 فوائد عملية القياس المقارن (الخطيب محمد شحات، 2008م، ص32):

(أ) التحسين والبحث عن التميز من خلال ملاحظة أفضل الأساليب.

(ب) إيجاد الأفكار والمصادر للتحسين من الخارج.

(ت) البدء في عملية التعلم الفعال داخل المنظمة.

(ث) خلق فهم جيد للعمليات.

(ج) إنشاء أهداف وغايات استراتيجية فعالة.

(ح) إنشاء نقطة مرجعية لمقاييس الأداء.

(خ) فهم ومقابلة حاجات طالبي الخدمة.

1 - 3 - 35 منهجية مقترحة لتحسين الأداء الحكومي (عبد الباري، 2004، ص321)

(أ) المنهجية المقترحة :

فيما يلي الخطوات المقترحة لتطوير منهجية ملائمة لتحسين الأداء المؤسسي.

1 - القيام بدراسات تفصيلية للعوامل التي تؤثر في الأداء المؤسسي داخلية كانت أو خارجية .

2 - تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنظمة لتعزيز الاستفادة من نقاط القوة ووضع استراتيجية للتغلب على نقاط الضعف.

- 3 - إعداد برامج لتوعية العاملين بالمفهوم الحديث للأداء المؤسسي .
- 4 - إجراء حصر شامل للمشاكل والتحديات التي تواجه الأداء المؤسسي وتشكيل فريق خبراء لتحليل تلك المشاكل.
- 5 - تطوير نظم المعلومات لتوفير البيانات اللازمة لتطبيق مفهوم الأداء المؤسسي.
- 6 - تطوير مجموعة مؤشرات لقياس الأداء تغطي جودة الخدمات ، والكفاءة في استخدام الموارد، والفعالية في تحقيق الأهداف إضافة إلى ملاءمة البرامج لاحتياجات المستفيدين منها.
- 7 - تطوير آليات مناسبة للقيام بعمليات القياس باستخدام المؤشرات التي سبق أن تم التوصل إليها.
- 8 - إجراء مقارنات متعددة للحكم على كفاية الأداء بما في ذلك مقارنة كل من:
 - الأداء الحالي بالأداء السابق.
 - الأداء الفعلي بالأداء المخطط.
 - الأداء الفعلي بأداء المؤسسات المناظرة.
- 9 - تحديد مجالات التحسين والتطوير على ضوء المقارنات التي تمت.
- 10 - تطبيق برامج واضحة لتحسين وتطوير الأداء استنادًا إلى التزام العاملين بتطوير الأداء المؤسسي.

ب) نموذج لمعايير الأداء الحكومي (Luis R Gomez.2002.P54):

تعددت الأساليب والطرق التي استخدمتها الحكومات لقياس الأداء المؤسسي ومن ثم مقارنة بالمعايير المستخدمة، وسعت الحكومة البريطانية والحكومة الفنلندية والنيوزيلندية وغيرها من الحكومات لقياس الأداء ومقارنته بنماذج متميزة أخرى. ولجأت لحكومات إلى استخدام على سبيل المثال نموذج الجودة الأوربي وكذلك نموذج التميز في الأداء في قطاع الأعمال ونموذج ديمونج إضافة إلى نماذج

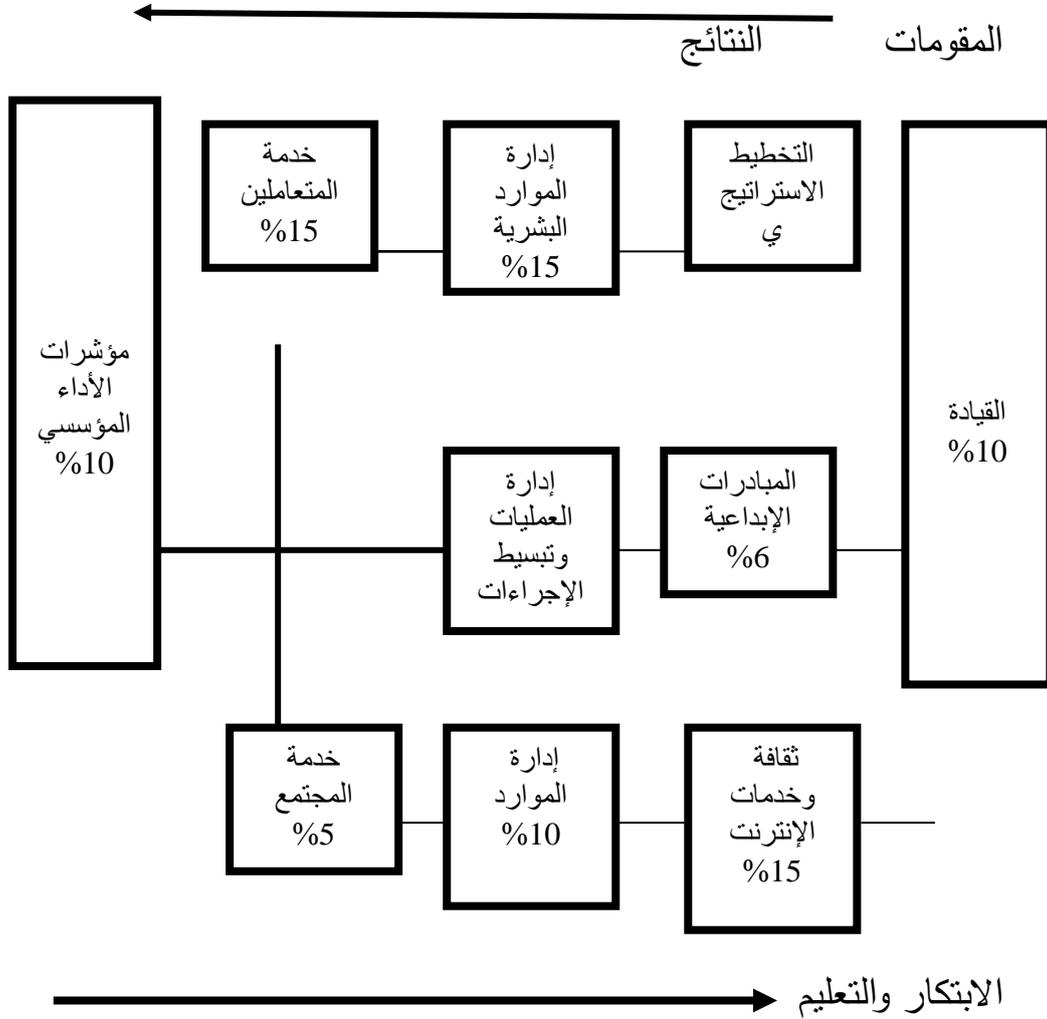
وأساليب ومعايير متعددة مستخدمة من قبل الدول في تحسين وتحديث وقياس الأداء الحكومي حسب معايير دولية.

وتعتبر معايير برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز من البرامج المتميزة دولياً حيث أنه في سباق دائم مع نماذج كل من ماليزيا وسنغافوره وبريطانيا ونيوزيلنده . وتقدم معايير برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز نموذجاً متكاملًا وفعالاً لتحقيق التميز وتطبيق الجودة في القطاع الحكومي، وتغطي فئات البرنامج جميع مجالات العمل في هذا القطاع ويتضمن نموذج البرنامج الخاص بالإدارة الحكومية (الفئة الرئيسية) عشرة معايير تقييمية رئيسة يتفرع عنها 36 معياراً فرعياً تمثل جميع جوانب العمل الحكومي بما في ذلك النظم والأساليب والمناهج المطبقة بالإضافة إلى النتائج والمؤشرات الدالة على فعالية الأداء ومدى تطور الخدمة. وبالرغم من عالمية معايير البرنامج إلا أنها تتطرق من وتراعى متطلبات ظروف العمل في القطاع الحكومي ويمثل شكل رقم (1 - 3) الموضح أدناه البرنامج الذي يمكن تلخيصه فيما يلي:

تحقق الإدارات الحكومية التميز في خدمة العاملين والتفوق في خدمة المجتمع من خلال قيادة مبدعة تخطط استراتيجياً وتنمي مواردها البشرية والمالية والتقنية وتطور عملياتها وتبسيط إجراءاتها وتحرص على الاستفادة القصوى من الإنترنت ضمن بيئة عمل مبدع تقود إلى أداء مؤسسي متميز.

شكل رقم (2 - 2)

معايير الأداء



المصدر: Don Hellriegel , Suzan E. Jackson , and John W.Slocum , Management : New York , 2002 . Approach , 9 th ed; South- Western . A Contemporary – Based

ويتم بشكل دوري ومنتظم مراجعة وتطوير نموذج البرنامج ومعاييره والأوزان التي تم تحديدها لهذه المعايير حسب أهمية كل معيار وذلك لضمان تطور النموذج واستجابة الفعالة لمستجدات وأولويات التطوير في القطاع الحكومي.

وعدد النقاط الكاملة للنموذج 1000 نقطة موزعة في الجدول رقم (2) على جميع العوامل الأساسية في النموذج بحيث للقيادة 10% وللتخطيط الاستراتيجي 8% والمبادرات الإبداعية 6% وثقافة وخدمات الإنترنت 15% وإدارة الموارد البشرية 15% وإدارة

العمليات وتبسيط الإجراءات 12% وإدارة الموارد 10% ولخدمة المتعاملين 15% ولخدمة المجتمع 5% ولمؤشرات الأداء المؤسسي 4% ويوضح الجدول رقم (3 - 1) النقاط الفرعية لكل معيار . ولتطبيق هذه المعايير وتحديد النقاط يكون فريق خارجي محايد مهمته زيارة الإدارات الحكومية وتحديد النقاط لكل إدارة وقسم حسب أساليب وإجراءات مدونة بأدلة لهذا الغرض.(Hellriege2002.P9 2002.)