

بواسطتها تطبيق أو استخدام معلوماته ومهاراته النظرية في مواقف معقدة من الحياة العملية اليومية الراهنة أو المستقبلية.

ثالثاً: تقييم الأداء المؤسسي

مع الاعتراف بأهمية تقييم الأداء، فإنه من المؤكد أن التقييم بصفة عامة يمثل معضلة، سواء كان ذلك بالنسبة لمن يقوم بعملية التقييم أو بالنسبة للفرد موضع التقييم، وذلك بسبب تداخل العوامل الشخصية والموضوعية في هذه المهمة وغياب الأطر المقننة لعملية التقييم المناسبة لجميع الأفراد وكافة بيئات العمل المختلفة⁽¹⁾. ويعتبر اختيار الأسلوب المناسب للتقييم من أهم العوامل التي تساعد على نجاحه، ولاشك في أن هذا الاختيار يتوقف على العديد من الاعتبارات مثل، مدى ملائمة الأسلوب لطبيعة العمل والهدف من التقييم، وإمكانية التطبيق، الأمر الذي ترتب عليه استخدام العديد من الطرق والأساليب المختلفة المعينة.

ومن خلال ما سبق يمكن التركيز على عملية تقييم الأداء المؤسسي والذي يعرف بأنه المنظومة المتكاملة لتتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. ويقوم بالتقييم أجهزة الرقابة المركزية والوزارات المعنية. وأجهزة السلطة التشريعية وأجهزة الرقابة الشعبية. ويقاس فيه الفعالية البيئية والفعالية السياسية ومؤشرات القياس، درجة القبول الاجتماعي لقرارات المنظمة ودرجة الاستقلالية في عمل المنظمة ومدى توافر أيديولوجية محددة للعمل ومدى التمثيل الاجتماعي في المنظمة.⁽²⁾

(1) د. عبد الرحمن بن أحمد بن هيجان، من تقويم الأداء الفردي إلى تقويم الأداء الجماعي: نظرة متوازنة، تجربة القطاع الخاص، وإمكانية الاستفادة منها في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة، (القاهرة: إتحاد جمعيات التنمية الإدارية، المجلد الثلاثون، العدد الثاني، أكتوبر، 1997)، ص 26.

(2) د. فؤاد علم الدين، الإدارة الحديثة، (بيروت: دار الياس للنشر، 2006)، ص 76.

- أما عن خطوات عمل تقييم الأداء المؤسسي فيمكن تلخيصها فيما يلي:⁽¹⁾
- 1- جمع المعلومات وتحليلها لإعداد الدراسات اللازمة لتحديد مجالات تطوير أداء الهيئة المؤسسي وتطوير مواردها البشرية والمحافظة عليها.
 - 2- جمع المعلومات وتحليلها وإعداد مسودة تقارير الدراسات المتعلقة بتطوير أداء الهيئة وبناء قدراتها المؤسسية ووضع خطط العمل لتنفيذها وقياس نتائجها.
 - 3- التأكد من وجود إجراءات عمل قياسية فعالة لكافة عمليات الهيئة وخدماتها والعمل على مراجعتها وتطويرها وتبسيطها وتحديثها بالتنسيق مع المعنيين في دوائر الهيئة.
 - 4- مراجعة الدراسات المتعلقة بتطوير أداء الهيئة وبناء قدراتها المؤسسية والإشراف على تنفيذ خطط العمل المتعلقة بها.
 - 5- إعداد مسودات الوصف الوظيفي وتقديم الاقتراحات الأولية للتعديلات على الهيكل التنظيمي للهيئة والهيكل التنظيمية والمهام الرئيسية لدوائر الهيئة وفقاً لمضمون أهداف استراتيجية الهيئة.
 - 6- المشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية لموظفي الهيئة وإعداد الخطط لتنفيذها.
 - 7- تنفيذ الخطط التدريبية لموظفي الهيئة والتنسيق مع مراكز التدريب المحلية والخارجية والجهات المعنية بالتدريب.
 - 8- المشاركة في تطوير آلية تقييم أداء موظفي الهيئة ومتابعة تطبيقها. وحفظ الوثائق والملفات والسجلات المتعلقة بعمله.

(1) مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، بناء القدرة المؤسسية للمنظمات الأهلية، أعمال الدورة التدريبية لبناء القدرة المؤسسية للمنظمات الأهلية التطوعية"، مجموعة المستشارين العرب بالتعاون مع صندوق الأمم المتحدة الإنشائي للمرأة "اليونيفم"، (عمان، 2002)، ص 3.

وهناك عدد من المزايا لقياس الأداء المؤسسي للمنظمة أهمها :

- 1- تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف، مما يجعلها أهدافا بعيدة عن أي قياس أو تقويم موضوعي.
- 2- الارتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس لإعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك الأهداف، وبالتالي وصف المسؤوليات والالتزامات الوظيفية.
- 3- اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة.
- 4- تفعيل دور 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- تحدد وحدات قياس ممكنة لا تتعرض لمشكلات قياس الأداء في وحدات الجهاز الحكومي التي تقوم بمسؤولية أداء الخدمات.

ويتطلب وضع وتحديد مؤشرات قياس الأداء المؤسسي الدقة كعنصر أساسي في نجاح عملية القياس ويسبقها وضع مجموعة الأسس اللازمة لاختيار المؤشرات وتليها عملية متابعة ورقابة مستمرة. ومن خلال هذه المؤشرات يمكن متابعة الأداء وتحديد انحرافات سيره أثناء التنفيذ بهدف تلافيها ومعالجتها.

رابعاً : مداخل تقييم الأداء المؤسسي

هناك عدة مراحل لتقييم الأداء منها ما يلي :

1-المراجعة الإدارية:

تعتبر المراجعة الإدارية إدارة رقابية فعالة حيث تمتد الاستفادة منها إلى جهات