

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

كثيرة تعينها أمور المشروع ونتيجة نشاطه ومركزه المالي وعوامل نجاحه أو فشله ومدى تنفيذ السياسات وتقييم إدارته وأجهزته.⁽¹⁾

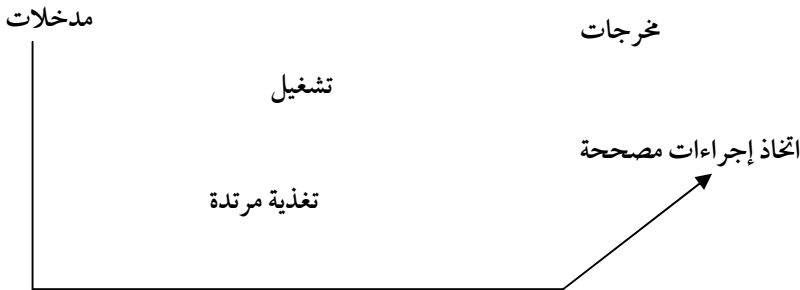
2- الإدارة بالأهداف والنتائج

وهو نظام مصمم لضمان التزام المديرين بأهداف المنظمة ووفقاً له يتوقع من المديرين أن يتولوا تحديد أهدافهم على ضوء استراتيجية المنظمة، وأن يُعبرَ عن هذه الأهداف بصورة تكون قابلة للقياس حتى يتمكنوا من تقييم أدائهم :

وهناك عدة مؤشرات يمكن استخدامها لقياس الأهداف، منها : نصيب المنظمة من السوق - جودة الإنتاج - عدة شكاوي العملاء - أسعار ومنتجات المنظمة بالنسبة للمنافسة - رضا المستهلك عن الخدمة أو السلعة

3- مدخل تحليل النظم System Analysis

حيث يعرف تحليل النظم بأنه هو التقويم الإجرائي لأنشطة وعمليات المنظمة لاكتشاف وفهم مشكلات العمل الرئيسية ووضع الحلول المناسبة لها ونظام تقييم الأداء من خلال هذا المدخل يتكون من ثلاثة محاور، كما في الشكل التالي :



(1) إبراهيم علي عشاوي، أساسيات المراجعة والمراقبة الداخلية (القاهرة : مطابع أهرام الجيزة : د. ت) ص 18، 19

ومن أهم مميزاته، أخذ العوامل البيئية بالمنظمة في الحسبان والتركيز على ما يجب أن تكون عليه المنظمة.

4- مدخل تقييم الإنتاجية

حيث يعني تقييم الإنتاجية على المستوى الكلي قياس المستوى المطلق للإنتاجية واتجاهاتها والتي يُعبّر عنها من خلال سلسلة من المؤشرات ويمكن استخدام نوعين من النسب الإنتاجية لقياس الإنتاجية، هما :

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{إجمالي المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{إجمالي المخرجات}}{\text{المدخلات الجزئية}}$$

وفي الواقع يمكن استخدام هذا الاقتراب في القطاع الصناعي، وأيضًا في المؤسسات الخدمية مثل الشهر العقاري على سبيل المثال

وعلى الرغم من تلك المزايا التي تتوافر في عملية قياس الأداء المؤسسي، إلا أنه توجد العديد من الصعوبات التي تعترض عملية قياس الأداء المؤسسي، حيث ترجع صعوبة قياس الأداء في أية منظمة حكومية إلى الصعوبات التي لها علاقة بطبيعة العمل في مثل تلك المنظمات الحكومية. والتي يمكن التعرض لأهم تلك الصعوبات كما يلي:⁽¹⁾

(1) د. أحمد صالح، الإدارة العامة في الوطن العربي، القاهرة : الدار العربية للنشر، 2008، ص ص 76-

1- **طبيعة الخدمات الحكومية:** فمن المعلوم أن مفهوم جودة الخدمة في مجال الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية، (ومنها بالطبع مركز إعداد القادة) هو مفهوم مجرد يصعب تعريفه وإخضاعه للقياس، وذلك انطلاقاً من عدم دقة نتائج التقويم والقياس الذي يعتمد على المعايير غير الكمية.

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.

2- **تعدد وتعارض الأهداف والأولويات:** عادةً 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.

3- **غياب التحديد الدقيق لمهام الأجهزة الحكومية:** حيث أن 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.

4- **التعقيدات الإدارية (الروتين) في الأجهزة الحكومية:** ذلك أنه 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.

5- الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل: وتتمثل 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.
- ج - صعوبة تحديد ما يلزم من عمالة، وذلك لعدم وجود معايير نموذجية لأداء العاملين لتستخدم كمؤشرات إرشادية في تحديد العمالة.
- د - خلق وظائف جديدة دون أن تصاحبها زيادة في عبء العمل الوظيفي.

6- غياب رقابة الملكية الخاصة: حيث تسود في الأجهزة الحكومية حالة من عدم المبالاة أو الإهمال في قياس الأداء، نتيجة عدم توفر الرقابة الفاعلة التي تمارس في القطاع الخاص.

7- الضغوط السياسية: حيث عادةً 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.

8- التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الحكومي والخاص: فلقد 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.

9- قياس الأداء المضلل: ففي 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.

- وهناك العديد من الخصائص المميزة لمؤشرات القياس أهمها ما يلي:⁽¹⁾
- 1- تقوم المؤشرات بدراسة الطرق التي تؤدي بها الأجهزة الحكومية أعمالها من أجل التوصية بإتباع أفضلها.
 - 2- تهتم المؤشرات بتقسيم العمل إلى عناصره المختلفة وخطواتها لمتبعة من أجل اختصارها وإلغاء غير الضروري منها.
 - 3- تهتم المؤشرات بدراسة ظروف العمل وأثرها على الوقت والتكلفة.
 - 4- تهتم المؤشرات بإمكانية وضع معدل أداء العاملين لكل عنصر من عناصر التحليل.
 - 5- تهتم المؤشرات بإظهار الهيكل التنظيمي لتطويرة ليتماشى مع أسلوب البرامج والأداء.
 - 6- 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.

أما بالنسبة للمجالات التي تغطيها مؤشرات القياس، ذلك أن المجالات التي يغطيها مؤشرات القياس تتضمن مجالات متنوعة يمكن حصرها في الأنشطة التالية:

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

(1) د. أحمد النجدي، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار النهضة العربية، 2003)، ص 82-83.

2- الأنشطة الرئيسية والأنشطة المساعدة:

يطلق على الأنشطة الرئيسية اسم الأنشطة التخصصية أو الفنية ويتمثل وصفها بوصف اختصاصاتها الرئيسة حيث يتم وصف الاختصاصات الرئيسة 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

3- 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 كمياً نظراً لعدم وجود تحديد كمي للعمل الذي يتم.

4- الأنشطة الثابتة والأنشطة المتذبذبة:

الأنشطة الثابتة هي التي لا تتغير ولا تزيد مع مرور الأيام. أما الموظف الذي يتغير عليه عبء العمل فبالتالي فإن مؤشر القياس سيتغير وبناءً على ذلك نجد أن هناك تغير وتنوع في الأنشطة الحكومية يحتاج إلى مؤشرات قياس متنوعة حسب طبيعة الأنشطة وتعددتها.

ونظراً لوجود العديد من المشكلات التي تعوق عملية تقييم الأداء المؤسسي، فإن ثمة مقترحات لتذليل الصعوبات في قياس الأداء أهمها: ⁽¹⁾

1- السعي نحو صياغة أهداف الأجهزة الحكومية في شكل نتائج محددة قابلة للقياس الكمي.

(1) د. احمد النجدي،... مرجع سابق، ص 90

- 2- ضرورة تبني الدولة سياسة تقسيم أية خدمة تقدم للجمهور إلى نوعين إما خدمة مجانية يكون معيار قياس الأداء معياراً اجتماعياً أو خدمة اقتصادية يكون مقياس الأداء فيها مقياساً اقتصادياً.
- 3- فك التداخل والازدواجية في ممارسة مهام واختصاصات الأجهزة الحكومية لتحديد المسؤولية عن الأخطاء والتجاوزات، من أجل دعم دور جهاز المساءلة في رقابة الأداء.
- 4- تبسيط إجراءات الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية للجمهور بما يمكن من وضع معيار زمني لكل منها يسهم في قياس الأداء المؤسسي.
- 5- 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.
- 6- توجيه الأجهزة الرقابية للعمل بالرقابة بالأهداف بدلاً من الرقابة بالإجراءات.
- 7- تبني سياسة تقديم الأجهزة الحكومية لخدمة متكاملة دون مشاركة وحدات حكومية أو خاصة بحيث يصبح قياس مستوى أداء الخدمة معبراً عن الدور الذي قامت به الوحدة.
- 8- تبني الضوابط الخاصة بالشفافية وإلزام الأجهزة الحكومية بتطبيقها لتفادي الازدواجية في الأداء.