الوحدة الأولى

مفهوم تقييم الأداء المؤسسي

تقييم الأداء المؤسسي :

يعتبر الأداء المؤسسي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويشمل الأبعاد التالية:

1- أداء الأفراد داخل كل أداره وقسم.

2- أداء الإدارات في إطار السياسات العامة للمنظمة.

3- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلي تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما. فأداء الأفراد في المنظمة يقاس بمجموعة معينة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً للتأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلي مستوي مناسب من الجودة. ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة من المعايير في ضوء تماشيها مع سياسة المنظمة.ونظراً لوجود عوامل أخري تخرج عن نطاق إدارة المنظمة يجب قياس الأداء المؤسسي في ضوء التأثيرات الخارجية والداخلية.

وتقييم الأداء المؤسسي هو جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة من قبل، وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء واتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بكفاءة وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة[1].

ونظر أحد الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على إنها جزء من عملية الرقابة، فقد عرفها على النحو التالي[2] "الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي تصل إلى هدف محدد، وان تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها أو تأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلاً إلى الإنجازات المرغوبة،أي إن العملية الرقابية الشاملة بما فيها تقييم الأداء تختص أساسا بوظيفتين: الأولى محاولة رفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الانحراف، والثانية تصحيح مسارات الأنشطة،وهذا هو تقييم الأداء".

---

(1) د.توفيق محمد عبد المحسن. اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن. القاهرة: المكتبة الأكاديمية،غير مبين سنة النشر، ص 4.

(2) د. علي السلمي."تقييم الأداء في إطار متكامل للمعلومات".مجلة الإدارة، المجلد الرابع، العدد الأول، يوليو 1976، ص41- 42.

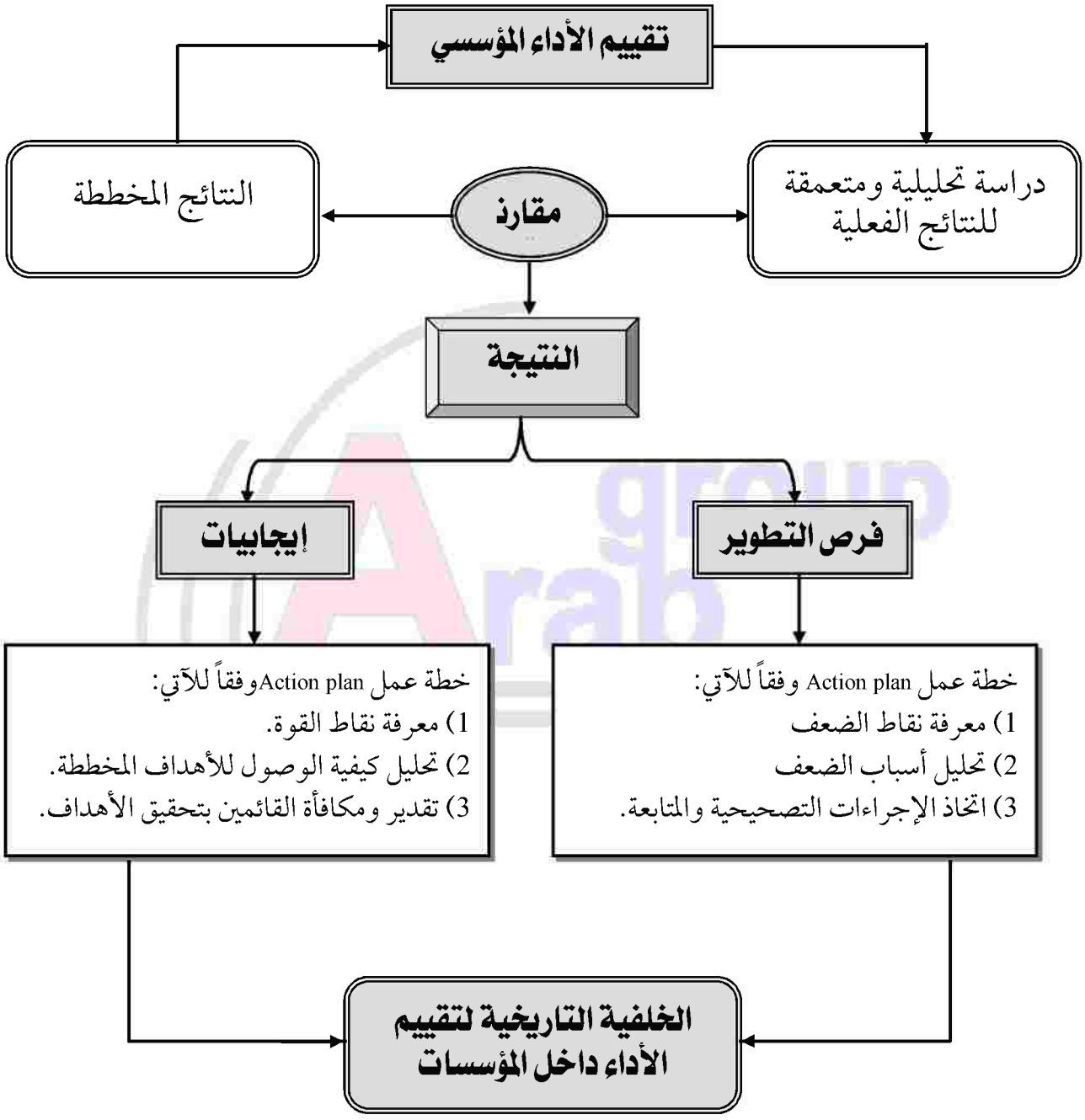
ويرى أخر أن عملية تقييم الأداء للمؤسسة عملية مستمرة الهدف منها التقييم الذاتي الوقائي وليست عملية تقوم بها المؤسسات في نهاية تاريخ معين، بهدف تفادى الأخطاء مستقبلاً[1].

ويري البعض أن تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.ويرى البعض الآخر أن تقييم الأداء هو المراجعة الإدارية للأداء من خلال مراجعة الخطوات والمعايير ومقارنتها بالفعلي لكل خطوة من خطوات العملية الإدارية.

مما سبق نجد أن لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول مفهوم محدد لتقييم الأداء فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه، ولكن نرى أن تقييم الأداء المؤسسي هو نظره متعمقة للنتائج الفعلية بما لها من مقارنات وعلاقات مستنتجة ومستنبطة تساعد في تحديد ومعرفة فرص التطوير لتقويتها وتحديد الإيجابيات لدعمها، بالمقارنة بالنتائج المخططة مع الأخذ في الاعتبار أن نتيجة تقييم الأداء سواء كانت بالإيجاب أو بالسلب لابد وأن يكون لها خطة عمل Action Plan بهدف التغذية العكسية والرقابة، لتكون خلفية تاريخية

(1) د.صلاح السيد. "تقويم الأداء في مصر: كيف تجعل منه نظاما يحسن الأداء ويطور الإدارة". مجلة الإدارة، المجلد الرابع، العدد الثاني،أكتوبر 2004، ص51.

تفيد الإدارة في اتخاذ القرارات مستقبلا ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



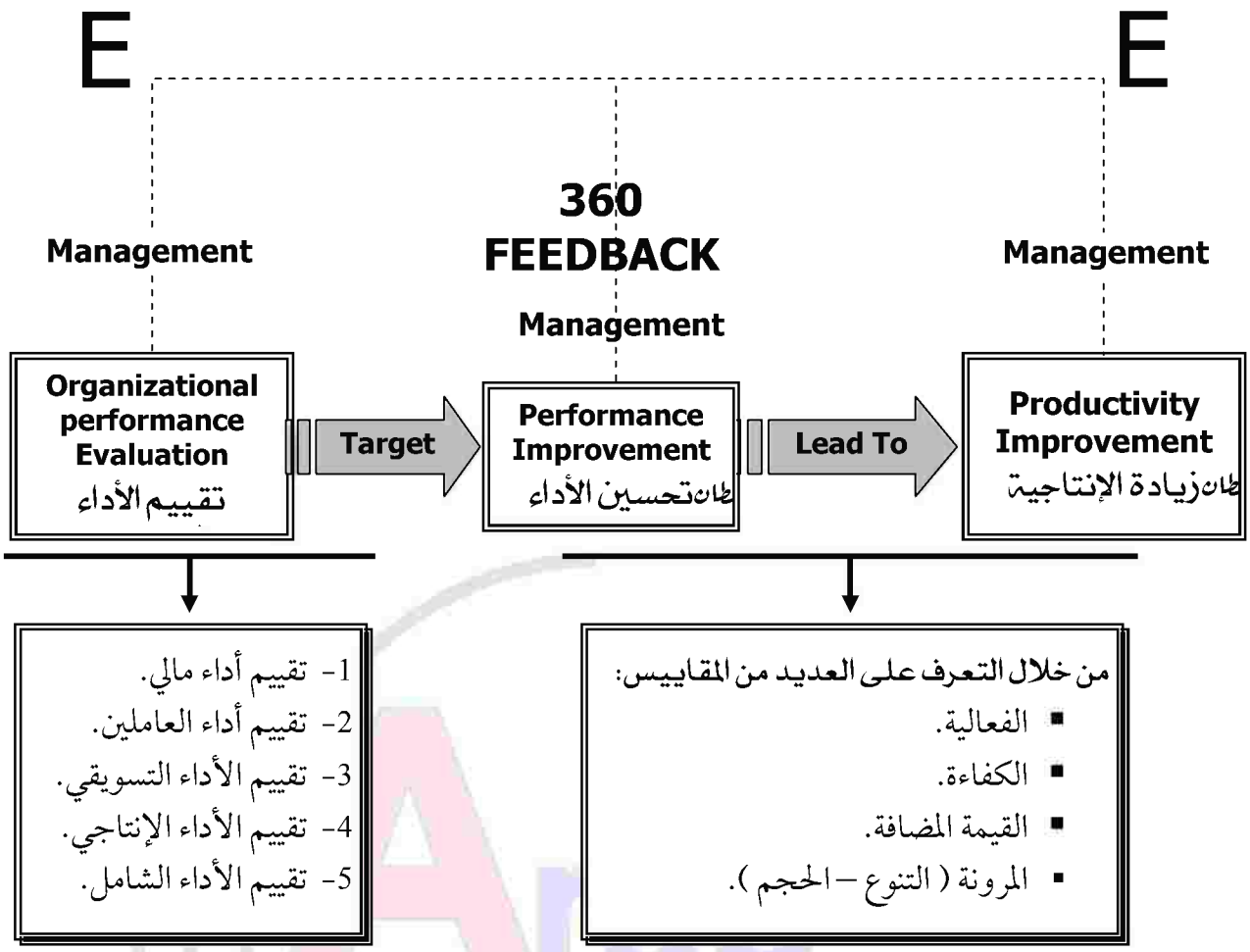
المصدر: إعداد محمود عبد الفتاح رضوان،خبير التدريب والتنمية الإدارية

أهداف تقييم الأداء المؤسسي:

ويكتمل مفهوم تقييم الأداء المؤسسي بالتعرف على أهدافه، ومنها ما يلي:

- تحسين الأداء والإنتاجية، والإنتاجية هدف أساسيBasic Target لكل منظمه أو مؤسسه فهي هدف أخير تسعي إليـه المنظمات مرورا علي أهداف أوليه ثم وسيطة، ولهذا فان تقييم الأداء المؤسسي للمنظمة هو هدف أولي لهدف وسيط، هو تحسين الأداء لزيادة الإنتاجية ويتضح هذا من خلال الشكل التالي.
- معرفة مدي مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنشاة من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم أداء المنظمة،مثال زيادة الربحية بنسبه 10٪ عن العام الماضي، هل قام رجال البيع بمجهود في كسب ثقة عملاء جدد New Customers تؤدي لزيادة الإيرادات ومن ثم زيادة الربحية.
- تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوه والضعف في المؤسسة، ومن ثم يمكن رسم الاستراتيجيات والأهداف المستقبلية بوضوح بعد تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) من خلال بعض أساليب التحليل مثل S.W.O.T Analysis [1].

(1) Strengths – Weakness – Opportunities - Threats



المصدر: إعداد محمود عبد الفتاح رضوان،خبير التدريب والتنمية الإدارية

- هدف تقييم الأداء المؤسسي هو التغذية العكسية للمنظومات الفرعية- أي إدارات المنظمة – والنظام ككل للرقابة الوقائية.
- تقييم الأداء علي مستوي المنظمة مرآه للإدارة العليا: تعكس أداء الإدارات والفروع وبالتالي تمكنها من رسم التوجهات والسياسات مثل الترقيات أو زيادة الرواتب أو إدخال تكنولوجيا جديدة.
- تقييم الأداء المؤسسي يعكس للدولة أداء القطاع التي تعمل فيه المنظمات.

- التقييم الذاتي للمنظمات: فتقييم الأداء علي مستوى المنظمات يمكنها من معرفة نقاط الضعف لتقويتها ونقاط القوه لتطويرها والحفاظ عليها.
- توحيد سلوك العاملين تجاه الهدف الموحد: والذي يرتبط بإستراتيجية المنظمة العامة.
- زيادة القيمة المضافة والكفاءة والفعالية التنظيمية، حيث أن القيمة المضافة تعبر عن ناتج طرح المدخلات من المخرجات، والكفاءة هي المخرجات الفعلية التي تم إحرازها منسوبة إلى المخرجات القياسية المتوقعة، والفعالية هي درجة تحقيق الأهداف التنظيمية.
- يهدف نظام تقييم الأداء المؤسسي تقريب النتائج من التوقعات والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند حدوث انحراف.
- نظام معلوماتي يتعامل بالمعرفة بعد تداولها من خلال مقارنات ونتائج وتحليل.

خطوات تقييم الأداء المؤسسي:

إن تقييم الأداء المؤسسي يمر بأربع مراحل أساسية وصولاً لفعالية التقييم وكفاءته، وهى كالتالي[1]:

1- تأسيس معايير الإنجاز Establishing Standards of Performance

المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابلة لنتائج الإنجاز المطلوب في ضوء الأهداف التنظيمية ومفردات التوصيف الوظيفي، وتصميم المعايير هو الخطوة الجوهرية الأولى لتنفيذ تقييم الأداء في مختلف المستويات الإدارية وبالأخص في المستوي الوظيفي والمستوي التنفيذي للعاملين في خطوط الإنتاج أفراداً ومجاميع عمل.هذه المعايير قد تكون كمية أو إحصائية أو غير كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة مثل الوقت، والتكلفة، وحجم الإنتاج ومستوي التالف.

2- قياس الإنجاز الفعلي Measure Actual Performance:

وهي عملية تحديد النتائج المحققة في إنجاز الأنشطة الوظيفية والواجبات والمهمات التي تم تنفيذها من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية، ولا تخلو أيضاً من تقديرات المدراء التنفيذيين والمشرفين علي إنجاز الخطط والبرامج الإدارية المختلفة.

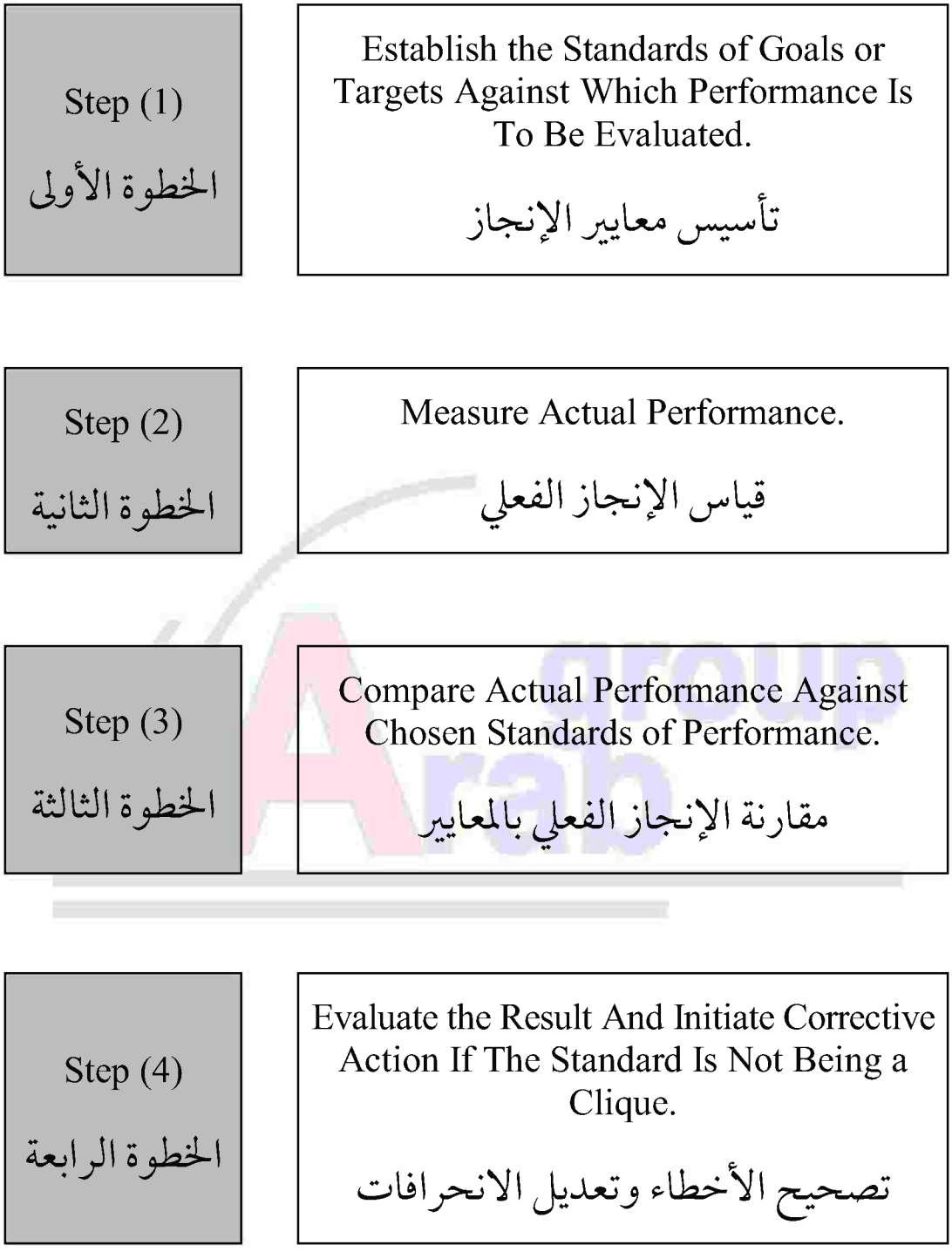
(1) Gareth R. Jones and others. "Contemporary management", New York: Mc Grow – Hill co.,2000 P. 258.

3- **مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير** Compare Actual Performance:

الهدف من هذه الخطوة هو التوصيف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حدثت في عملية الإنجاز،إذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية للإنجاز، يتم التوجيه نحو الخطوة التالية أما في حالة توافق النتائج مع المعايير الموضوعية فإن سلسلة الرقابة عند الإدارة تنتهي عند استرجاع المعلومات، أي عند تلك الخطوة.

4- **تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات** (Evaluate the Result):

تتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخلل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي، طبعاً لا يكفي أن يتم تعديل الأخطاء ودفع المعلومات الخاصة بذلك إلي الإدارة، إذ لابد من ضمان عدم تكرار نفس المشاكل أو الأخطاء مرة ثانية.



Source: Gareth R. Jones and others. "Contemporary management", New York: Mc Grow – Hill co., 2000, P. 259.

ولتحقيق تقييم أداء مؤسسي يحقق الأهداف السابقة يتطلب توافر المقومات الآتية[1]:

1- الخطة الإستراتيجية، وخطواتها كالتالي:

أ- صياغة الإستراتيجية: (الرؤية – الرسالة – الأهداف – الاستراتيجيات).

ب- تطبيق الإستراتيجية: (الأهداف التكتيكية – الخطط التكتيكية – السياسات)، ثم عملية التقييم

2- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلي أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.

3- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.

4- نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة.

5- نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقييم أدائها.

6- نظاما متكاملا للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقييم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات.

7- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.

---

(1) د. حسن حسين الدوري. الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إحدى الدورات التدريبية علي شبكة الإنترنت، تم عرضها باستخدام برنامج POWER POINT.