

2.2.3. العوامل التقنية

- وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم:
- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية و في معالجة المعلومات.
 - نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
 - تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
 - نوعية المنتج وشكله.
 - درجة التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات زبائنها.
 - مستوى التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
 - مستويات الأسعار.
 - الموقع الجغرافي للمؤسسة.

3.2.3. العوامل التنظيمية

وتشمل توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة. إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء. لذا يجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم، بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

لقد اتضح من خلال المبحث الأول أن الأداء يعد أحد المفاهيم الجوهرية التي توليها المؤسسات والإدارة الحديثة أهمية بالغة، ذلك أنه يعتبر الأساس الذي يوفر لها الإمكانيات لبناء سياستها ووضع الخطط التي تسمح لها بتحقيق أهدافها وبذلك البقاء والنمو في بيئتها. غير أن مفهوم الأداء ليست له أية قيمة في حد ذاته، فالأداء وجد بهدف تقييمه، حيث يقول M. Lebas في هذا الإطار أنه "ليس هناك وجود للأداء إلا إذا تمكنا من قياسه..."¹. لذلك سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم تقييم الأداء و إلى مستوياته ومختلف المراحل التي تمر بها عملية التقييم وسنفضل كذلك في مؤشرات التقييم باعتبارها العنصر الذي تركز عليه عملية تقييم الأداء.

¹ Angèle Dohou, Nicolas Berland, Mesure de la performance globale des entreprises, P.4, sur : <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/54/48/75/PDF/p154.pdf>, consulté le : 10/06/2013.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء، أهميته وأهدافه

1. مفهوم تقييم الأداء

إن الإحاطة بمفهوم "تقييم الأداء" تتطلب أولاً وقبل أي شيء التفريق والتمييز بين مفهومي "التقييم والقياس".

لقد تمكن Ecosip من خلال أعماله من التمييز بين المفهومين، حيث يرى أن التقييم عملية تتم عبر الزمن، وهي تنتقل من الأهداف إلى الآثار مروراً بمرحلة التنفيذ، في حين أن القياس يقتصر على الآثار أو النتائج فقط¹، وهو ما ذهب إليه M. Lauras حيث يقول أن القياس يلعب دوراً مهماً لكنه يقتصر على الآثار والنتائج فحسب، بينما يعد التقييم عملية أوسع باعتباره ينظر إلى الأسباب ويهتم أيضاً بالأهداف وطرق بلوغها². وبذلك يمكن القول أن تقييم الأداء يعد مفهوماً أشمل وأوسع من قياس الأداء، كما يعتبر هذا الأخير مكونة أساسية من مكونات تقييم الأداء.

إضافة لما سبق، تجدر الإشارة أيضاً إلى أن هناك اختلاف بين مفهوم تقييم وتقييم الأداء، فالتقييم هو مرحلة سابقة لإجراء عملية التقييم، بحيث يتم في عملية التقييم قياس الأداء الفعلي والكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء وتحديد أوجه القصور والانحرافات وفق أسس موضوعية وواقعية، أما عملية التقييم فهي مرحلة يتم فيها العلاج والتعديل وفقاً لنتائج مرحلة التقييم³. غير أنه ومع كثرة البحوث والدراسات في هذا المجال فقد أصبح هناك تداخل بين المفهومين وقلما يتم التفريق بينهما.

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تقييم الأداء، وذلك راجع لصعوبة تحديد تعريف دقيق للأداء، ومن بين أهم التعاريف نذكر:

عرف ديفرز (Devrise) تقييم الأداء على أنه عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة⁴. وفي هذا الإطار يتفق البعض على أنه مقارنة النتائج المنجزة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً

¹ Papa Ibra Kebe, Modes d'évaluation et performance des projets de R&D, P. 3, sur : <http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/3295/Kebe.pdf>, consulté le : 10/06/2013.

² M. Matthieu Lauras, Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques, These de Doctorat en Génie Industriel, L'institut national polytechnique de Toulouse, 2004, P. 112.

³ فارس رشيد البيتاني، محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية، دار أبله للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص. 22.

⁴ محمد الطعمنة، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق إستنباطها، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص. 401.

في المؤسسة ومدى نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء¹.

كما عرّف تقييم الأداء على أنه المراقبة المستمرة للإنجازات، البرامج، الأنشطة، المشاريع والوظائف في المؤسسة وتسجيلها². وفي إطار هذا التعريف ينظر البعض إلى عملية تقييم الأداء على أنها جزء هام من عملية الرقابة، حيث يقولون أن الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم حتى تصل إلى هدف محدد، وأن تقييم الأداء هو استقراء لدلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية حتى يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة في حالة انحرافها أو تأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلا نحو الأهداف المحددة، أي أن العملية الرقابية الشاملة تختص أساسا بوظيفتين: الأولى محاولة توجيه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف ومنعها من الانحراف، والثانية تصحيح مسارات هذه الأنشطة، وكل هذا يتضمن تقييم الأداء³.

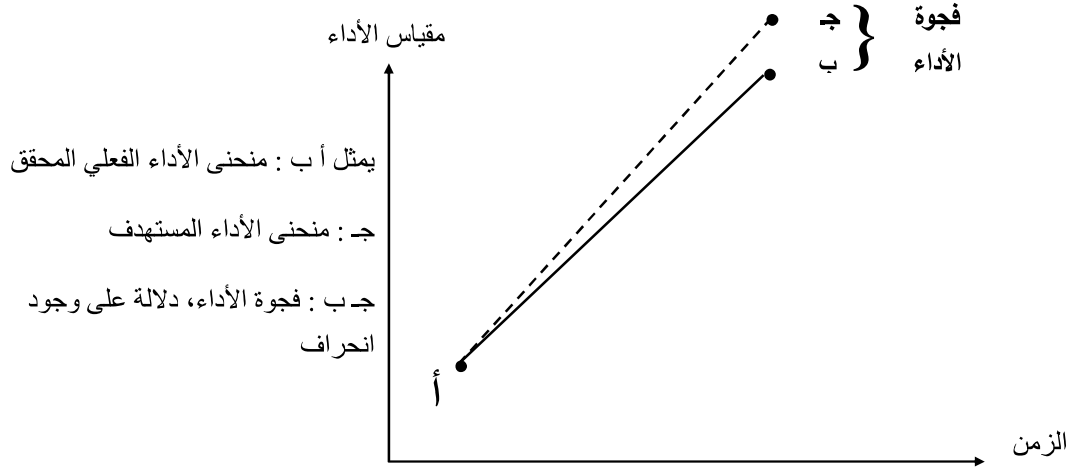
ومن خلال تحليل التعاريف السابقة يمكن القول أن مجال تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة في ضوء المعلومات الرقابية التي يتم التوصل إليها، وذلك بهدف التأكد من أن الأنشطة الفعلية تسير نحو ما هو مخطط لها، مع إمكانية اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة عن ما هو مخطط له. فبعد جمع المعلومات الخاصة بقياس الأداء وتوصيلها للشخص أو الهيئة المسؤولة عن التقييم في المؤسسة، تتجمع لدى هذه الأخيرة كافة المعلومات التي تسمح لها بتقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط الضعف، حيث يكون لديها المعلومات الخاصة بما يجب أن يكون عليه الأداء وما هو عليه فعلا، وفي حالة عدم تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف يظهر ما يسمى بفجوة الأداء (Performance Gap) وذلك كما يوضحه الشكل الموالي:

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص. 11.

² إبراهيم الخلف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص. 34.

³ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص. 10.

الشكل رقم (04): فجوة الأداء



المصدر : حمزة محمد الزبيدي، مرجع سابق، ص. 82.

من خلال الشكل السابق يتبين لنا أن فجوة الأداء تدل على وجود انحراف أو نقطة ضعف في أداء المؤسسة، الأمر الذي يستدعي التدخل في أسرع وقت لتصحيحها.

وبناءً على ما سبق يمكن القول بصفة عامة أن تقييم الأداء هو عبارة عن عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل مؤسسة معينة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له، وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحرافات إن وجدت وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل.

2. أهمية تقييم الأداء

تحتل عملية تقييم الأداء في مختلف المؤسسات وخاصة الصناعية منها بأهمية بارزة وكبيرة وفي جوانب ومستويات عدة ومختلفة، يمكن إبرازها في الآتي¹:

- تساعد عملية تقييم الأداء في التحقق من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، فحتى يمكن معرفة مدى تطابق الإنجاز الفعلي مع الخطط الموضوعية فلا بد من توافر مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس ذلك، وعملية تقييم الأداء تعتبر من أهم الأساليب التي يمكن استخدامها لهذه الغاية. فعملية التقييم تسمح بتوفير التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم

¹ محمد الطعمنة، مرجع سابق، ص. 402.

وأيضاً: طاهر محمد منصور الغالبي، وائل محمد صبيحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل لنشر، عمان، 2009، ص. 71.

نحو الأهداف، وفي حالة ما إذا كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المؤسسة أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات التي تعيدها إلى مسارها المنشود.

- إن عملية تقييم الأداء تشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل، حيث أن التقييم يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.

- إن عملية تقييم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة. وضمن هذا السياق فإن عملية تقييم الأداء تعمل على استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل، والتقليل من الهدر والضياع وترشيد النفقات وتنمية الإيرادات، كما يشكل تقييم الأداء أساسا موضوعيا لوضع نظام الحوافز والمكافآت.

- إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي.

- إن تقييم الأداء يحسن في الاتصالات الداخلية بين العاملين فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها ومتعاملها. فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى إيجاد مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع المؤسسات باختلاف أنواعها.

- تسمح عملية تقييم الأداء بمعرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم أداء المنظمة ككل.

- يقدم تقييم الأداء المؤسسي صورة واضحة للدولة فيما يتعلق بمستوى أداء القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات.

- تحدد عملية التقييم ما يجب معرفته لتحقيق الأداء العالي، فنماذج وأنظمة تقييم الأداء تشمل على مجموعة من المتغيرات المترابطة والمنظمة والتي إن تم إتباعها فسوف تساعد أصحاب القرار على السعي نحو تحسين مستوى الأداء بصورة علمية عقلانية.

وعلى ضوء ما سبق تتجلى لنا الأهمية الجوهرية لعملية تقييم الأداء، فالمنظمة التي لا تعرف أين هي الآن من حيث واقع عملياتها لا يمكن لها أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتالي لا يمكنها الوصول إلى ما تريد.

3. أهداف تقييم الأداء

لقد اتضح أنه ينبغي على جميع المؤسسات أن تقيس مدى فعالية أنشطتها ونتائج أعمالها لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها سوف تفوقها نحو تحقيق أهدافها وبالتالي تحسين أدائها. لذلك فالمؤسسة التي لا تستطيع قياس أدائها لا يمكنها الرقابة عليه، وإذا لم تستطع مراقبته فلن تقدر على إدارته، وبذلك فهي لن تتمكن من صناعة قرارات سليمة، حيث يقول R. Quinn ضمن هذا السياق "ببساطة، لا يمكنك إدارة شيء لا تستطيع قياسه"¹. وعلى هذا تحتاج المؤسسات لتقييم الأداء من أجل تحقيق الأهداف التالية²:

- **الرقابة:** يهدف تقييم الأداء إلى مراقبة الإنجازات والنتائج وتحليلها من خلال مقارنتها مع التوقعات، والتنبيه بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند وقوع انحرافات.
- **التقييم الذاتي:** يهدف تقييم الأداء على مستوى المؤسسات إلى تشخيص المشكلات لحلها، والكشف عن مواطن الضعف لتقويتها ومواطن القوة للحفاظ عليها وتعزيزها.
- **تقييم الإدارة:** يعتبر تقييم الأداء كمرآة للإدارة العليا تعكس أداء الوحدات والفروع، وبالتالي تمكنها من رسم الإستراتيجيات والأهداف بوضوح.
- **التحسين المستمر:** يعتبر تقييم الأداء كهدف أولي لهدف نهائي يتمثل تحسين الأداء من أجل زيادة الإنتاجية .

كما تهدف المؤسسة من خلال تقييم الأداء إلى:

- التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعية بأعلى درجة من الكفاءة.
- التركيز على حسن سير الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.
- التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقاً للأهداف المرسومة سلفاً.

¹ John H. Lingle, William A. Schiermann, From Balanced Scorecard to Strategic Gauges: Is Measurement Worth It?, Management Review, Vol. 85, No. 3, 1996, P.56.

² عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة، 2008، ص. 498.

- تحقيق أفضل عائد ودفع حركة التنمية، حيث أن تحقيق التنمية يتم عادة من خلال التوسع وتعزيز قدرات المؤسسة لتحسين أدائها.
- يهدف تقييم الأداء إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها للعملاء.
- يهدف تقييم الأداء إلى الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها وتحديد العناصر التي بها خلل لمعالجتها، وكل ذلك من أجل الدفع بعجلة الأداء نحو الأمام.

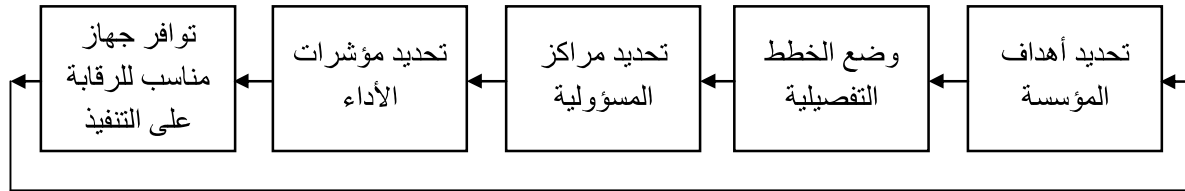
المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء، مستوياته، مراحلها ومتطلبات نجاحه

إن عملية تقييم الأداء تخضع لمجموعة من الأسس التي يجب مراعاتها، كما أنها تتبع عددا من الخطوات والمراحل التي ينبغي المرور بها، وكل ذلك بغية الوصول إلى نتائج صحيحة تعكس الواقع الفعلي للمؤسسة.

1. الأسس العامة لتقييم الأداء

ترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): الأسس العامة لتقييم الأداء



المصدر: نبيل إسماعيل رسلان، مرجع سابق، ص. 34.

1.1 تحديد أهداف المؤسسة

لكل مؤسسة عدد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراساتها قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها. ويتمثل التحديد الدقيق للأهداف في ترجمة الهدف العام للمؤسسة وتحويله إلى مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تعبر عن أوجه النشاط الرئيسية بدقة، كما يجب أن تتحدد أهداف المؤسسة على أساس مجالات وأوجه نشاط مختلف الوحدات والأقسام التابعة لها¹.

¹ عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع أعمال مؤتمر قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص. 125.

لقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من المجالات وأوجه نشاط المؤسسة التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها و التي تشمل¹:

- المجال التسويقي.
- مجال التجديد والابتكار أو زيادة الإنتاجية.
- القيمة المضافة.
- الموارد المالية والمادية الخاصة بالتمويل.
- الربحية.
- أداء العاملين وتطويرهم.
- المسؤولية تجاه المجتمع.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة الربط بين مختلف الأهداف التي تحددها المؤسسة مع وضع الجدول الزمني اللازم لتحقيق هذه الأهداف، كما يجب أيضا تحديد الأهمية النسبية لكل هدف تم وضعه في سلم الأولويات على ضوء الأهداف التي يجب أن تحظى بأكبر قدر من الموارد المتاحة مع ضرورة التنسيق بين هذه الأهداف بحيث تكون أكثر وضوحا للمسؤولين عن التنفيذ².

2.1. وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف

يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة، بحيث تعكس هذه الخطط السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من جهة، ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة منها من جهة أخرى .

ويقصد بالخطط التفصيلية، وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة لتحديد الطريق إلى تنفيذ الأهداف المسطرة ضمن إطارها الزمني المحدد³. وينبغي مراعاة مجموعة من العوامل عند وضع هذه الخطط لإنجاح عملية التقييم، من أهمها:

- ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط.

- ضرورة التناسق بين أهداف الأقسام والفروع.

- ضرورة مساهمة جميع الأفراد داخل المؤسسة في صياغة الأهداف.

¹ عقيل جاسم عبد الله ، تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، عمان، 1999، ص. 194.

² عمرو حامد، مرجع سابق، ص. 126.

³ نفس المرجع السابق، ص. 126.

- يجب أن تكون الأهداف المحددة قابلة للتكيف والتعديل حسب التغيرات التي قد تطرأ على البيئة الخارجية.

3.1. تحديد مراكز المسؤولية

من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي مؤسسة، هو أن تتوفر فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات. ويقصد بمركز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين ولها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط المؤسسة وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها. وعلى ضوء ما سبق فعملية تقييم الأداء تتطلب إيضاح اختصاصات كل مركز مسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى.

- ويستمد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما:
- إجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي تقييم أداء كل مركز من المراكز العامة بالمؤسسة من أجل الحكم على أدائها الداخلي.
 - إذا وقع انحراف أو ظهرت فجوة في أداء المؤسسة، يمكن لهذه الأخيرة التعرف على أسباب الانحراف ومعالجتها بالنظر مباشرة إلى مركز المسؤولية الذي وقع فيه هذا الانحراف، وهو الأمر الذي يسمح للمؤسسة بتوفير الجهد والوقت.

4.1. تحديد مؤشرات الأداء

تعتبر خطوة تحديد المؤشرات التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها من أهم الجوانب في عملية التقييم، كما أنها الأكثر صعوبة في الوقت نفسه. وترجع صعوبة هذه الخطوة إلى التعدد الكبير في أنواع وطبيعة النتائج التي يسفر عنها التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة وبالتالي تعدد المؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم هذه النتائج، ونظرا لاستحالة استخدام كافة المؤشرات المتاحة يصبح من الضروري انتقاء تلك التي تعبر أصدق تعبير عن مستوى الأداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية من جهة وبالنسبة للمؤسسة ككل من جهة أخرى².

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص. 38.

² عقيل جاسم عبد الله، مرجع سابق، ص. 196.

وبالرغم من صعوبة تحديد المؤشرات وما أثارته من جدل، فإنه يعد من الضروري على أي مؤسسة أو مركز مسؤولية عند اختيار المؤشرات مراعاة مجموعة من العوامل، أهمها:

- اختيار المؤشرات الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط والأكثر انسجاما مع الأهداف المرسومة.
- اختيار المؤشرات الأكثر وضوحا وفهما بالنسبة للعاملين، بحيث يكون في مقدورهم استخدام هذه المؤشرات والخروج بنتائج واقعية معبرة عن طبيعة الانحرافات وسبل معالجتها.
- إعطاء كل مؤشر مختار وزنا يتناسب مع أهميته ومساهمته في التعبير عن درجة تحقيق الأهداف.

5.1. توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ

تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية، كما يستمد جهاز الرقابة أهميته من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة، إذ تعتمد نتائج التقييم في موضوعيتها وصحتها على دقة وصحة جميع البيانات المسجلة².

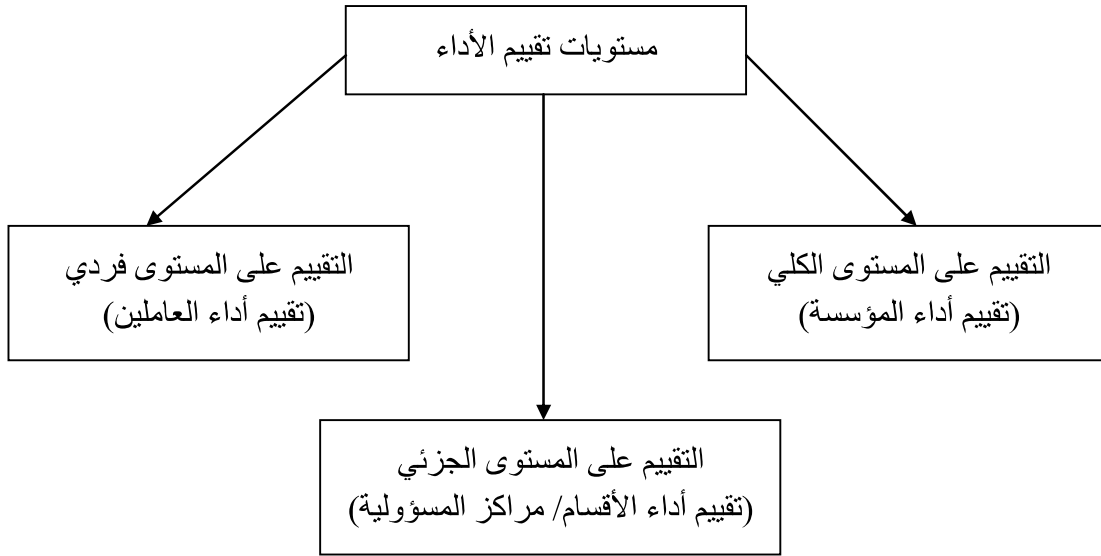
2. مستويات تقييم الأداء

هناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء تشمل كل من التقييم على المستوى الكلي، التقييم على المستوى الجزئي والتقييم على المستوى الفردي، والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص. 38.

² عمرو حامد، مرجع سابق، ص. 129.

الشكل رقم(06): مستويات تقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت، كيف تقيّم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص. 15.

1.2. تقييم الأداء الكلي للمؤسسة

يتلخص تقييم الأداء الكلي للمؤسسة في التقييم الكلي المتكامل لنتائج أعمال هذه الأخيرة وكافة وحداتها التنظيمية في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء وقياس مستوى الإنجاز الفعلي في إطار المستويات المحددة للأداء المرغوب.

وتشمل الأعمال التقييمية للأداء على مستوى المؤسسة ككل ما يلي¹:

- دراسة التقارير الدورية المرفوعة من إدارات الأقسام فيها وإعطاء الرأي والتوجيه بشأنها لتدعيم جوانب القوة في أدائها وتفادي جوانب الضعف إضافة إلى إبداء المقترحات اللازمة لمعالجة حالات الإخفاق المسجلة.

- إعداد تقرير دوري شامل عن تقييم الأداء في المؤسسة بالاعتماد على التقارير الدورية المرفوعة من الأقسام، حيث يتضمن هذا التقرير جميع جوانب النشاط في المؤسسة كما يحتوي على جميع المؤشرات التي استعملت في عملية التقييم.

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص. 41.

- إعداد تقرير سنوي يتضمن تقييما لنتائج نشاط المؤسسة ويحتوي على الجداول والمؤشرات التي تحدد مستوى الأداء خلال السنة في كافة المجالات الإنتاجية، التسويقية، التمويلية والاستثمارية وشؤون العاملين.

2.2. تقييم الأداء على المستوى الجزئي

يكون نظام التقييم في المنظمات والمؤسسات اللامركزية أكثر تعقيدا منه في المؤسسات البسيطة كالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك فإن عملية تقييم الأداء تشمل إضافة للمستوى الكلي مستوى آخر أدنى منه يسمى بالمستوى الجزئي، والذي يضم مراكز المسؤولية ومختلف الأقسام والإدارات المكونة للمؤسسة (الإنتاج، المالية، التسويق...). ويعد تقييم الأداء على هذا المستوى مكتملا ومتما لتقييم على المستوى الكلي، حيث يرى العديد من الباحثين أن تقييم الأداء على مستوى الأقسام ومراكز المسؤولية يسمح للمؤسسة بالاستفادة من نظرة أكثر دقة وأكثر تعبير عن المستوى الحقيقي للأداء¹.

تتطلب عملية التقييم على المستوى الجزئي قيام كل مسؤول أو مدير للقسم أو مركز المسؤولية المعني بإعداد تقييم لأداء قسمه مسترشدا بالخطط والأهداف المحددة، وذلك من خلال²:

- متابعة تنفيذ الأهداف المخططة لقسمه يوميا واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات ضمن الصلاحيات المخول بها.

- مفاتحة الإدارة العليا بالمؤسسة عن الانحرافات والمقترحات التي يراها مناسبة من أجل تصحيحها.

- إعداد تقارير دورية عن أداء القسم ترفع إلى الإدارة المسؤولة في المستوى الأعلى، يوضح فيه مقارنة الانجاز بالمخطط والعقبات التي واجهت العملية الإنتاجية في القسم والانحرافات التي حدثت والإجراءات المتخذة أو المطلوب اتخاذها لمعالجتها وأهم المقترحات التي يراها للارتقاء بمستوى الأداء نحو الأفضل.

- إعداد تقرير سنوي عن تقييم الأداء للقسم يتضمن جميع الإجراءات والتعليمات والأساليب الخاصة بعملية التقييم، ويرفع هذا التقرير للإدارة المسؤولة على مستوى المؤسسة ككل.

¹ Françoise Giroud et al, Op.cit., P. 122.

² مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص. 40.

3.2. تقييم الأداء على المستوى الفردي

يتمثل التقييم الفردي للأداء في تقييم العاملين داخل المؤسسة من خلال أدائهم لوظيفتهم والمساهمة في تحقيق أهداف مؤسستهم، وذلك بالتعرف على مستوى الأداء الحالي والمتوقع للعاملين بمختلف الوظائف والمستويات في المؤسسة. ويعد تقييم أداء العاملين من الوظائف والأنشطة الأساسية في المؤسسة باعتباره يشكل حجر الأساس للأداء ككل¹. ويمكن إبراز أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية من خلال النقاط التالية:

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
 - يجب أن يكون نظام تقييم أداء العاملين وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان.
 - التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومؤشرات الأداء فيها.
 - تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظم وأساليب التقييم ونماذجها.
 - يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية و بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.
- وبناء على ما سبق، تجدر الإشارة إلى أن المستويات الثلاثة للأداء تؤثر وتتأثر فيما بينها، فهي تشترك في الأهداف العامة لعملية التقييم كمعرفة نقاط القوة والضعف في أداء الفرد، الإدارة والمؤسسة ككل مما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية أو التعزيزية، كما تشترك أيضاً في البعد الزمني للتقييم². وبذلك يمكن القول أن مستويات الأداء تتكامل فيما بينها، حيث أن تقييم أداء المؤسسة يتطلب تقييم أداء وحداتها وإداراتها، وتقييم أداء الإدارات يتطلب تقييم أداء الأفراد العاملين بها، غير أن مستويات الأداء تختلف فيما بينها في نوعية المؤشرات المستخدمة والإجراءات والخطوات المتبعة، وهو ما سنتعرف عليه من خلال مراحل وخطوات تقييم الأداء.

3. مراحل وخطوات تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تحظى بالاتفاق التام حول مراحلها نظراً لاختلاف مستويات الأداء، فعملية تقييم الأداء على مستوى الأفراد مثلاً تختلف في بعض مراحلها وخطواتها عن عملية تقييم الأداء على المستوى الكلي، غير أنه بشكل عام

¹ فارس رشيد البيتاني، مرجع سابق، ص. 72.

² محمد الطعانة، مرجع سابق، ص. 404.

يمكن حصر مراحل عملية التقييم في أربع مراحل أساسية مكملة لبعضها البعض تشمل: جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة وأخيراً دراسة الانحراف وإصدار الحكم.

1.3. جمع المعلومات والبيانات اللازمة

تعد المعلومات مورداً من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يكون هناك تخطيط أو رقابة وبالتالي تقييم للأداء دون توفر المعلومات بالجودة اللازمة وفي الوقت المناسب. لذلك تتطلب عملية تقييم الأداء مجموعة من المعلومات، البيانات والتقارير التي يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر أساسية هي:

- **الملاحظة الشخصية:** تعد الملاحظة الشخصية منهجاً يتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان الأنشطة وملاحظة ما يجري فيها، وتعتبر من أقدم وسائل جمع المعلومات في المؤسسة، غير أنها تقتصر على معلومات نوعية فقط، غير أن ما يعيب هذه الطريقة هو عدم قدرتها على تقديم معلومات كمية دقيقة فضلاً عن الوقت الكثير الذي تحتاجه الطريقة.
- **التقارير الشفوية:** وتتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات التي تتم بين الرئيس ومرؤوسيه، أين يتم مناقشة الخطط والإنجازات إضافة إلى التعرض للمشاكل والانحرافات أين يتم الخروج بمقترحات وحلول.
- **التقارير الكتابية:** تعد التقارير الكتابية المصدر الأساسي لجمع المعلومات في أغلب المؤسسات، حيث تقدم التقارير الكتابية معلومات وبيانات كاملة ودقيقة تشكل سجل دائم يمكن المؤسسة من قياس وتقييم أدائها بشكل موضوعي. أما عن أنواع التقارير الكتابية فالبعض منها وصفي والبعض الآخر إحصائي، ومن زاوية أخرى يعد البعض منها جزئي أي تغطي مجالات محددة، والبعض الآخر يغطي مجمل نشاط المؤسسة وكمثال عن ذلك نجد: الميزانية، جدول حسابات النتائج، كمية المبيعات، معدل الإنتاجية... الخ.

وتجدر الإشارة إلى أن كل من الملاحظة الشخصية، والتقارير الشفوية والتقارير الكتابية مصادر للمعلومات مكملة لبعضها البعض في إجراء عملية التقييم والرقابة.

2.3. قياس الأداء الفعلي

وهي المرحلة الثانية من عملية التقييم، فمن خلالها تتمكن المؤسسة من تحديد النتائج المنجزة وذلك بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها أو تصميمها من أجل هذا الهدف.

ويتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية تعكس مستوى ودرجة بلوغ الأهداف في جميع الأنشطة والمجالات الوظيفية بالمؤسسة، كما تشكل النتائج التي حققتها المؤسسة الأساس المرجعي لإجراء عملية التقييم.

3.3. مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب

بعد أن تكون المؤسسة قد انتهت من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في المرحلة المالية والمتمثلة في مقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب أو المستهدف، ويتم ذلك من خلال إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي ونتائج التنفيذ المستهدفة خلال فترة التقييم، وبناء على هذه المقارنة يتم تحديد مدى التقدم أو التخلف في التنفيذ الفعلي للأهداف عما هو وارد ضمن الخطة¹. كما يمكن إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي خلال فترة التقييم مع النتائج الفعلية المحققة خلال فترة أو فترات سابقة وعلى ضوء هذه المقارنة يمكن التعرف على معدل التطور في مستوى الأداء.

4.3. تحديد الانحرافات وإجراء العمليات التصحيحية

ويتم ضمن هذه المرحلة تحديد وتفسير أسباب التباين والاختلاف بين نتائج الإنجاز الفعلي والمتوقع في حالة عدم قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها أو انحرافها عن المسار المحدد في الخطة، ليتم بعد ذلك تحديد العوامل التي تسببت في حدوث هذه الاختلافات، وهنا ينبغي التفرقة بين طبيعة العوامل وما إذا كانت داخلية أو خارجية. وتشير العوامل الداخلية إلى أن التباين في النتائج والأهداف قد حدث بسبب أحد القرارات أو الأعمال التي تمت داخل المؤسسة، أما العوامل الخارجية فهي تعبر عن جميع الظواهر التي تؤثر في تنفيذ أهداف المؤسسة والتي لا يمكن لها أن تتحكم فيها. ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى اختلاف النتائج الفعلية عن الأهداف المسطرة نذكر ما يلي:

- عدم الدقة في تحديد الأهداف نفسها من الناحية الكمية أو الزمنية.
- وجود نقطة ضعف في خطة التنفيذ وفي الإستراتيجية.
- وجود عيب في التنظيم القائم الذي يتم في إطاره تنفيذ الخطة.
- عدم وجود نظام للحوافز يرتبط بتحقيق الأهداف.
- عدم توفر عامل أو أكثر من عوامل الإنتاج المتاحة تحت تصرف الإدارة.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص. 16.

في الأخير وبعد تحديد ومعرفة أسباب ومكان الخلل، تقوم المؤسسة بمعالجته وتعديله مع ضمان عدم تكرار نفس المشاكل والأخطاء مرة أخرى.

4. متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء والصعوبات التي تواجهها

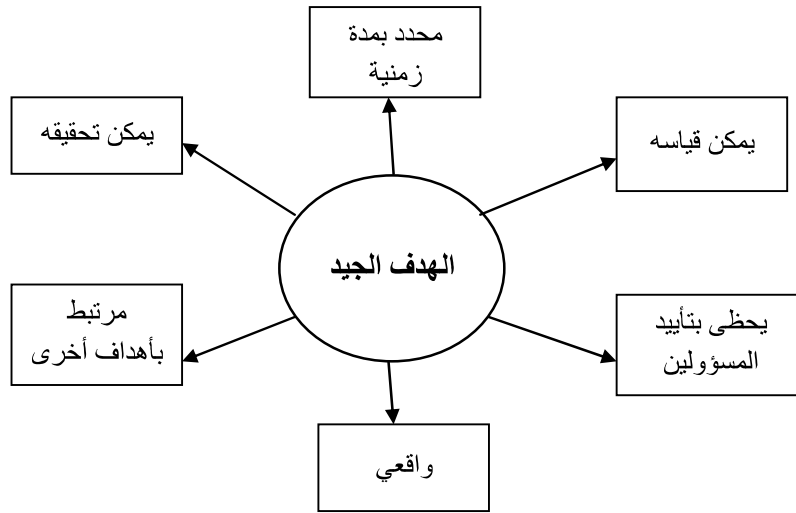
1.4. متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء

إن نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة مرهون بمراعاة هذه الأخيرة لمجموعة من الاعتبارات والشروط الجوهرية والتي بدونها لا يصبح للتقييم معنى، وتتمثل هذه الاعتبارات فيما يلي:

• التحديد الدقيق للأهداف

باعتبار أن تحقيق الأهداف المسطرة يمثل الهدف الأول لعملية تقييم الأداء في المؤسسة والأساس الذي تنطلق منه العملية، فيجب أن تكون هذه الأهداف محددة بدقة ومعروفة من طرف جميع الأفراد داخل المؤسسة، وفي هذا الإطار يرى A. Fernandez أن الهدف الجيد ينبغي أن تتوفر فيه ستة خصائص أساسية يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): خصائص الهدف الأمثل



Source : Alain Fernandez, Op.cit., P. 224.

• قياس الأشياء الصحيحة

ينبغي على المؤسسة قبل الشروع في قياس وتقييم الأداء أن تقوم أولاً بتحديد وفهم كافة العمليات والأنشطة التي سيتم قياسها، وبذلك يجب على المؤسسة تحديد العمليات والأنشطة الرئيسية التي تعكس مستوى أدائها ووضعها ضمن خريطة التنفيذ.

• النظر لعملية التقييم على أنها وسيلة وليست غاية

يقوم العاملون والمديرون في المؤسسة بالعمل تجاه تحقيق النتائج والأهداف المرغوبة، لذلك ينبغي عليهم تركيز كل اهتمامهم نحو إنجاز هذه الأهداف، ولا يمثل تقييم الأداء سوى أداة تسمح لهم بقياس مدى تقدمهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة¹. لذلك يجب النظر لعملية تقييم الأداء على أنها وسيلة وليست غاية، فالغاية بالنسبة للمؤسسة تتمثل في بلوغ أهدافها المسطرة.

إضافة لما سبق، تجدر الإشارة إلى أن التقييم السليم للأداء للمؤسسات يتطلب وجود مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها عند ممارسة عملية التقييم وهي:

- ضرورة تأييد طبقة الإدارة العليا لعملية تقييم الأداء، فكلما كانت اتجاهات الإدارة ايجابية نحو عملية التقييم كلما كانت فرص نجاحها وتحقيقها أكبر.

- ضرورة تحديد العناصر والصفات التي سيتم بناءً عليها التقييم بشكل واضح، دقيق ومفهوم بحيث يستطيع الرؤساء والمرووسين فهمها بسهولة.

- ضرورة ارتباط تقييم الأداء بالنشاط أو الوحدة موضع التقييم، ويعد ذلك نابعا من اختلاف الأنشطة مما يؤدي إلى واقعية نتائج التقييم.

- لا ينبغي أن يقتصر هدف التقييم على كشف الانحرافات فقط بل يجب أن يمتد إلى تحليل ودراسة أسبابها من أجل اقتراح وسائل التصحيح المناسبة.

- يجب أن تتصف عملية تقييم الأداء بالاستمرارية، بمعنى أن لا تقتصر على فترة زمنية محدودة، وإنما يجب أن تتم بصفة دورية ومنتظمة حتى يمكن الكشف عن الانحرافات ومواجهتها قبل تشعبها في المؤسسة.

¹ عبد الرحيم محمد، مرجع سابق، ص. 502.

2.4. الصعوبات والمشاكل التي تواجهها عملية تقييم الأداء

عند تطبيق نظام تقييم الأداء للحكم على كفاءة أداء منظمات الأعمال، قد يواجه القائم بعملية التقييم بعض المشكلات والصعوبات نتيجة نقص في البيانات أو المعلومات اللازمة لإجراء عملية التقييم أو صعوبات في قياس وتحديد المؤشرات الملائمة للتعبير عن مستوى الأداء بشكل فعال. وبذلك يمكن حصر أهم هذه الصعوبات والمشاكل في¹:

• قصور أنظمة المعلومات في بعض المؤسسات

يعتبر وجود نظام متكامل للمعلومات الاقتصادية والمالية والإدارية أحد أهم الركائز التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء، نظرا لكونها العنصر الرئيسي في عملية التقييم وأول خطوة تنطلق منها العملية، لذلك تبدل العديد من منظمات الأعمال محاولات جادة ومستمرة في إيجاد نظام للمعلومات يسمح بخدمة أهداف الإدارة المتعددة ويساعدها في اتخاذ القرارات الرشيدة، في حين أن البعض الآخر ليس لديه نظام معلومات أو في طريقه لاتخاذ قرارات متعلقة بتطبيق نظام معلومات، ففي هذه الحالة يكون الحصول على البيانات اللازمة لمتابعة وتقييم الأداء أمر بالغ الصعوبة، وترجع مشكلة قصور نظم المعلومات في بعض منظمات الأعمال إلى:

- ضعف نظام الرقابة الداخلية، وخصوصا ما يتعلق بعمليات الشراء والتخزين والإنتاج والبيع والتحصيل ومراقبة العاملين، و تحليل أوقات تشغيل الآلات... الخ.
- قصور نظم التكاليف المطبقة وعدم تكاملها، إذ أنها لا تتضمن في اغلب المنظمات نظم التكاليف المعيارية أو التقديرية، بالإضافة إلى عدم تطبيق نظرية القياس الحدي للتكاليف الفعلية في معظم منظمات الأعمال.
- عدم وجود نظام للمحاسبة الإدارية في معظم المنظمات إما بسبب حداثتها أو بسبب عدم الإيمان بأهميتها.

• صعوبة قياس و تحديد بعض مؤشرات الأداء في بعض الأنشطة الاقتصادية

تواجه بعض منظمات الأعمال صعوبات كثيرة عند قياس وتحديد بعض المعايير والمؤشرات المتعلقة بنتائج نشاطها وتقييم أدائها. وتختلف درجة الصعوبة تبعا لاختلاف النشاط، ويمكن توضيح بعض هذه الصعوبات فيما يلي:

¹ عمرو حامد، مرجع سابق، ص ص. 121-122.

- صعوبة القياس الكمي لحجم الإنتاج النهائي: ويرجع ذلك غالبا لتعدد نوعيات المنتج واختلاف وحدة قياسه (كما في حالة صناعة المنتجات الصيدلانية) او لتعدد العمليات الإنتاجية وعدم توافق أزمنة تنفيذها أو عدم تكرارها بين فترة و أخرى.

- صعوبة التعبير الكمي عن بعض أهداف منظمات الأعمال: مثل تنمية وتطوير العاملين لرفع مستوى خدمة الجمهور والعملاء، وفي هذه الحالة تأخذ عملية التقييم بأسلوب التقدير لما تحقق من نتائج من حيث نوعها ومدى فعاليتها.

- صعوبة توحيد مفاهيم الطاقة الإنتاجية و صعوبة قياسها: ففي بعض الأنشطة حيث قياس الطاقة الإنتاجية كما هو الحال في قطاع الصناعة، نجد أن هناك اختلاف في تحديد مستوى الطاقة الذي يؤخذ معيارا للمقارنة وتحديد نسب الطاقة المستغلة. وفي بعض الأنشطة كالمقاولات يكون من الصعب تحديد الطاقة الإنتاجية بالرغم من وجود إمكانية التغلب علي صعوبة التحديد الكمي للطاقة وذلك بإعادة تصنيف شركات المقاولات و تحديد مسؤولياتها.

وبذلك يمكن القول أن تحديد المؤشرات تعد نقطة حرجة عند تقييم الأداء، حيث أن عدم التحكم في هذه الأخيرة قد يحول دون نجاح عملية تقييم الأداء، لذلك ينبغي على المؤسسات الاهتمام بمؤشرات الأداء ومحاولة الإحاطة بها من أجل إنجاز عملية التقييم، وهذا ما سنتناوله من خلال العنصر الموالي.

المطلب الثالث: ماهية مؤشرات تقييم الأداء

تستلزم عملية تقييم الأداء ضرورة توافر مجموعة من المؤشرات من أجل الوقوف على مستوى الأداء الذي بلغته المؤسسة، وكذا من أجل تحديد تطور أي جانب من جوانب نشاطها. ومن هنا جاء الاهتمام بدراسة هذه المؤشرات وتحليلها وتصنيفها وفقا لأبعاد متعددة، لذلك سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لمفهوم المؤشرات وأهميتها وخصائصها إضافة إلى المبادئ الأساسية لتصنيفها.

1. مفهوم مؤشر الأداء

من أكثر التعريفات شيوعا لمؤشرات الأداء نجد تعريف P. Lorino الذي يرى أن مؤشر الأداء هو عبارة عن معلومة تساعد فرد أو مجموعة من الأفراد على توجيه مسار نشاطهم بغرض تحقيق هدف معين أو مساعدتهم في تقييم نتائج ذلك النشاط¹.

¹ Philippe Lorino, Op.cit., P. 130.