

العنوان:	الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين بالمنظمات العامة
المصدر:	مجلة النهضة
الناشر:	جامعة القاهرة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية
المؤلف الرئيسي:	عبدالرحمن، سلوى عمر
المجلد/العدد:	مج 14, ع 3
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2013
الشهر:	يوليو
الصفحات:	125 - 174
رقم MD:	471992
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	إدارة الأفراد، الإدارة العامة، النظم الإدارية، الإدارة بالأداء، تقييم الأداء، الرضا الوظيفي
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/471992

الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين بالمنظمات العامة

د. سلوى عمر عبد الرحمن*

مستخلص

تناولت الباحثة في هذه الدراسة الإطار العام لأسلوب الإدارة بالأداء، من ناحية التعريف، والعناصر ومجالات الاستخدام، ثم تناولت فيه عناصر الإدارة بالأداء والتطبيقات المختلفة للإدارة بالأداء، والتي من خلالها خلصت الباحثة في المبحث الأول إلى الملامح الرئيسية لتطبيق نظام الإدارة بالأداء. كما تناولت الباحثة في المبحث الثاني المراحل المختلفة لتخطيط الأداء، ثم تناولت مراحل قياس الأداء والإشارة إلى آليات قياس الأداء المختلفة مثل قياس الأداء المتوازن، ولوحة القياس والمقارنة المرجعية، وربط تلك الآليات بنظم تطبيق الإدارة بالأداء. كما تناولت الدراسة تأثير عملية تقييم الأداء على وظائف الموارد البشرية والتي تمثل المحور الأساسي لكافة القرارات في المنظمات والشركات. وتم استعراض اتجاهات تقييم العاملين المبنية على الأداء مع استعراض الاتجاهات التي تعتمد على تقييم النتائج والسلوك ولقد تمت الإشارة إلى أهمية هذا النوع من التقييم حيث تعتبر النتائج أحد عناصر تقييم الأداء، وليس العنصر الوحيد الذي يجب أن يقيم الأداء على أساسه.

ولقد أشارت الباحثة إلى المتطلبات الأساسية لتطبيق نظم الإدارة بالأداء وكيفية خلق الثقافة الداعمة لأداء المنظمات. كما استعرضت الباحثة خطوات تطبيق الإدارة بالأداء على عملية تقييم العاملين ولقد أشارت الباحثة إلى توظيف إدارة الأداء للربط بين تحقيق أهداف المنظمات والشركات وعملية تقييم أداء العاملين واستعرضت دور إدارة في تطوير عملية تقييم أداء العاملين حيث يعتبر أداة هامة لتطوير أداء المنظمات والشركات. فيساعد تقييم الأداء على تحديد مدى مؤشرات زيادة أو انخفاض كفاءة أداء المنظمة وكذلك تحديد المتغيرات التي قد تطرأ على الإنتاجية.

مقدمة:

يرى جون بالوت Pallot أن من السمات الأساسية للإدارة العامة الجديدة هو إرساء معايير للأداء تكون أكثر وضوحاً وقابلة للقياس ومحاولة التحكم في الوحدات التنظيمية للقطاع الحكومي من خلال توضيح المخرجات المطلوبة، حيث أثبتت إدارة

* مدرس الإدارة العامة، جامعة مصر الدولية، مصر.

الأعمال التي نادت بها الإدارة العامة الجديدة كفاءتها في إدارة المنظمات العامة، وأن السمة الأساسية لاتجاه الإدارة العامة الجديدة هو إزالة التمييز بين المنظمات العامة الخاصة، وإرساء أسس وقواعد الممارسات الإدارية^١.

وتتمثل أسس الإدارة العامة الجديدة في:

أ- إمكانية تحسين كفاءة المنظمات العامة من الناحية الإدارية والاقتصادية وذلك بإتباع مبادئ إدارة منظمات الأعمال والتي تعتمد على "مبادئ الجودة الشاملة، ومعاملة متلقي الخدمة كزبون، واللامركزية، وآليات السوق، والتحفيز، وتقييم الأداء القائم على إنجاز المنظمة لمهمتها "Mission" وليس القواعد واللوائح فحسب".

ب- أسس البيروقراطية التي أرساها ماكس فيبر، والمبنية على أسس من التسلسل الهرمي ومركزية القرار، لا يمكن أن تضمن تحقيق الكفاءة للمنظمات العامة وخاصة مع المتغيرات المتعددة سواء الداخلية أو الخارجية التي تواجه عمل الحكومة والتي تستوجب قدر من المرونة في الأداء.

ج- التخلص من المشكلات الإدارية وجهود البيروقراطية قد يكون بعدة سبل من ضمنها، أن تعاد الهيكلة، و "تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة"^٢.

وفي إطار اتجاه الإدارة العامة الجديدة، ظهرت أيضا عدة مفاهيم تنادي بإمكانية تحسين الكفاءة الإدارية والمالية للمنظمات العامة، وذلك بإتباع مبادئ الجودة الشاملة Total Quality Management، والمفاهيم التي تعتمد على وضع معايير محددة لقياس الأداء، مثل مفهوم المقارنة المرجعية Benchmarking ومفهوم الإدارة بالأداء. Performance Based Management.

وتعتبر الإدارة بالأداء من الأدوات التي تساعد على تحقيق الأهداف والنتائج. وتطبق الإدارة وبالأداء في الإدارة العامة من خلال تحديد الأهداف المرجوة من السياسات والبرامج حتى يتسنى تحديد معايير نجاح تلك السياسات وذلك لتقييم الأداء بشكل موضوعي. وبناء على ذلك يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بتعديل الانحرافات في الأداء وتخصيص الموارد^٣.

ولقد أثار الاهتمام المتزايد بالأداء الحكومي والتوجه نحو حكومة تعمل بشكل أفضل وبتكلفة أقل إلى إصدار تشريعات تركز على "إعادة اختراع الحكومة". وفي الولايات المتحدة تم إصدار قانون أداء ونتائج الحكومة Government Performance and Results act في عام ١٩٩٣، والذي أشار إلى ضرورة الاهتمام بتطوير الأداء وكذلك الإقتداء بمبادئ إدارة الأداء. ولقد نص هذا القانون على إبرام عقود للأداء بين الحكومة والهيئات العامة^٤.

وقد تم استخدام مفهوم الإدارة بالأداء في عدة مجالات، من ضمنها إعداد الموازنات والتعاقدات.

ويركز مفهوم الموازنة بالأداء على النتائج والأهداف المرجوة أو الخدمات المراد تحقيقها، وليس فقط مجرد التركيز على تكلفة البنود المدرجة في الموازنة. والهدف الأساسي من موازنة الأداء هو تقييم كفاءة تخصيص الموارد، وذلك من خلال ربط الأهداف المراد تحقيقها بالموارد المخصصة لتنفيذ تلك الأهداف^٥.

وتعتبر التعاقدات القائمة على الأداء Performance Based Contracting، والتي يتم التركيز فيها على النتائج والمخرجات وتحديد مواصفات ونطاق عمل العقد وفقا لمعايير أداء محددة، من أحد التطبيقات الحديثة بخصوص موضوع الإدارة بالأداء. حيث إنه وفقا لهذا التطبيق يعتمد نجاح مبدأ تعاقدات الأداء بصفة أساسية على ربط أهداف وخطط تنفيذ العقود بأهداف المنظمة، وكذلك توضيح العلاقة بين خطط عمل المقاول ومشاركة أصحاب المصالح في تحديد بنود التعاقد^٦.

وفي ظل التطبيقات المتعددة للإدارة بالأداء والتي تهدف جميعها إلى تحقيق النتائج المرجوة من خلال تطبيق أطر منظمة للإدارة بالأداء عن طريق خلق معايير موضوعية لتقييم وقياس الأداء، يوجد إتحاء ينادي بإمكانية استخدام مفهوم الإدارة كأساس لعملية تقييم العاملين، وذلك بإرساء عدد من المعايير الموضوعية لتطوير عملية التقييم، وذلك من خلال تطبيق عناصر الإدارة بالأداء (من تخطيط ومتابعة وقياس للأداء) في عملية التقييم. ويتم ذلك عن طريق توضيح رسالة أهداف الشركات والتي يوضع على أساسها خطط وأهداف كافة الإدارات، حيث تترجم تلك الأهداف إلى معايير موضوعية للأداء تكون أساسا لعملية تقييم العاملين. ويساعد تطبيق مفهوم الإدارة بالأداء في تقييم العاملين على خلق بيئة عمل تتسم بالشفافية، ومن هذا المنطلق تهدف الدراسة إلى بحث النتائج المترتبة على إرساء أسس الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين.

وتتمثل المشكلة الرئيسية للبحث في "مدى إمكانية استخدام المفاهيم الخاصة بالإدارة والأداء في تطوير عملية تقييم أداء العاملين والقرارات المتعلقة بنظم الترقيات والأجور والتدريب في المؤسسات، حيث إن تطبيق هذا المفهوم في المنظمات العامة بشكل عام وشركات القطاع العام بشكل خاص لم يحظ بالدراسة والاهتمام.

ويتمثل التساؤل الرئيسي فيما يلي "إلى أي مدى يساهم تطبيق عناصر إدارة الأداء في عملية تقييم العاملين في تحسين مستوى أداء العاملين وزيادة دافعيتهم؟

كما تتمثل أهمية الدراسة في تقديم دراسة عملية لموضوع الإدارة بالأداء، وربطه بنظم تقييم أداء العاملين. وبالرغم من وفرة الدراسات العربية الأجنبية في مجال تقييم العاملين، وبالرغم من وفرة الدراسات العربية والأجنبية في مجال تقييم العاملين إلا أنه يمثل

التركيز على تطبيق الإدارة في تقييم العاملين طرحا جديدا، تأمل الباحثة أن يكون إضافة جديدة للمكتبة العربية؛ ويمكن تقسيم الدراسة إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: مفهوم الإدارة بالأداء بمجالات استخدامه.

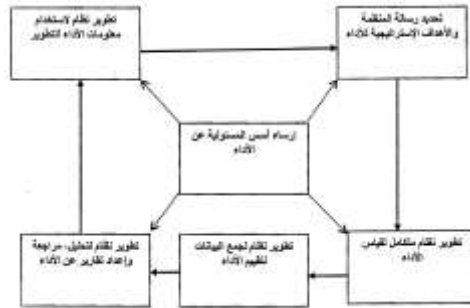
المبحث الثاني: تخطيط الأداء وأطر وآليات عملية قياس الأداء.

المبحث الثالث: دور الإدارة بالأداء في تقييم أداء العاملين.

أولاً: مفهوم الإدارة بالأداء ومجالات استخدامه:

يمكن تعريف الإدارة بالأداء على أنها اتجاه منظم للتطوير يتم من خلال عمليات مستمرة تبدأ بتحديد أهداف إستراتيجية، قياس للنتائج الفعلية التي تم تحقيقها ثم مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف الموضوعية مع تحليل تلك النتائج من أجل تطوير وتحسين الأداء^٧

شكل رقم (١): إطار الإدارة بالأداء



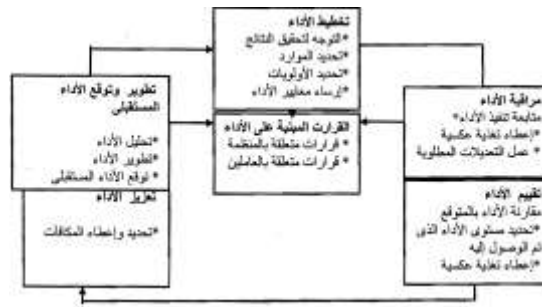
المصدر: Performance-Based Management Special Interest Group, Establishing and Maintaining Performance Based Management Program, Vol. 1, September 2001,3 Available at the World Wide Web at <http://www.orau.gov/pbmp>.

ويوضح الشكل رقم (١) إطار الإدارة بالأداء وذلك من خلال تحديد رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية للأداء، تطوير نظام متكامل لقياس الأداء، تطوير نظام لجمع البيانات لتقييم الأداء، تطوير نظام لتحليل، مراجعة وإعداد تقارير عن الأداء، تطوير نظام لاستخدام معلومات الأداء للتطوير ويتم تدعيم تكامل تلك العناصر من خلال إرساء أسس المسؤولية عن الأداء

ويمكن تعريف الإدارة بالأداء بكونها الإدارة التي توجه لتحقيق الأهداف والنتائج. والهدف الأساسي من تطبيق الإدارة بالأداء في المنظمات العامة هو الاهتمام المتزايد بتحسين جودة الخدمات العامة والتوجه نحو حكومة تعمل بصورة أفضل وتكلفة أقل. ومن أجل تحقيق تلك الأهداف يجب تحديد معايير قياس الأداء.

ومن خلال معايير نجاح أي نظام للإدارة بالأداء يمكن أن يخدم كافة العمليات الإدارية، من تحديد الأولويات والتخطيط وتخصيص الموارد والمتابعة وتعديل انحرافات الأداء. وعلى الجانب الآخر، يجب أن يفهم منفذي البرامج الأهداف المرجوة منه^٨.

شكل رقم (٢): عملية إدارة الأداء



المصدر: Gary B. Brumback,; Thomas S. McFee, "From MBO to MBR", Public Administration Review, Vol. 42, No. 4 (Jul- Aug., 1982), P. 365.

ويوضح الشكل رقم (٢) خطوات عملية إدارة الأداء والتي تنطوي على:

١. تخطيط للأداء، وذلك من خلال التوجه نحو تحقيق الأهداف، تحديد الموارد اللازمة، تحديد الأولويات وكذلك إرساء معايير لتقييم الأداء.
٢. متابعة تنفيذ الأداء، وذلك من خلال إعطاء تغذية عكسية عن الأداء وعمل التعديلات المطلوبة.
٣. تقييم الأداء، وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع وتحديد مستوى الأداء الذي تم الوصول إليه وإعطاء تغذية عكسية.
٤. تعزيز الأداء، وذلك من حيث تحديد وإعطاء المكافآت لتشجيع الأداء المتميز.
٥. تطوير الأداء، وذلك من خلال تحليل الأداء وتقديم المقترحات لتطوير الأداء المستقبلي.

ويشير د. محمد عبد الغني هلال إلى عناصر إدارة الأداء والتي تشتمل على التخطيط والتنظيم وتوجيه وتقييم الأداء، وذلك من خلال تحديد الأهداف المراد تحقيقها، ثم تنظيم الأداء من خلال تحديد هيكل تنظيمي واضح ينظم مسئوليات العاملين، والعلاقات المتداخلة بين الإدارات المختلفة وكذلك اللوائح المنظمة للعمل.

ثم تأتي بعد ذلك عملية توجيه الأداء كنتيجة لعملية القياس الدوري لأداء العاملين. وتهدف إلى "متابعة نتائج أداء العاملين من خلال القياس المستمر لأدائهم وإمدادهم بالتعليمات اللازمة كنوع من التغذية العكسية أو الاسترجاعية عن طريق مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري معهم".

وتكتمل عناصر إدارة الأداء بتقييم الأداء عندما تتضح النتائج المتعلقة بقياس الأداء. ويتم اتخاذ عدة قرارات نتيجة لتقييم الأداء، منها تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، القرارات المتعلقة بنقل العاملين أو ترقيتهم. وعلى الجانب الآخر، تهدف عملية تقييم الأداء إلى إعطاء صورة حقيقية عن المستوى الفعلي للأداء وكذلك إعطاء العاملين الشعور بالرضاء وخاصة عندما يقوموا بالمشاركة في وضع أهداف الأداء وكذلك يتم مناقشتهم في نتائج تقييم الأداء^٩.

ويرى بارون وأرمسترونج Baron & Armstrong أن عملية إدارة الأداء تساعد على رفع كفاءة المنظمات وذلك من خلال إدارة كلا من الأفراد وفرق العمل عن طريق توضيح ما يجب إنجازه وتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المرجوه. ومن هذا المنطلق، يجب أن تكون إدارة الأداء إستراتيجية ومتكاملة.

- إستراتيجية، وذلك من خلال تركيزها على الأهداف طويلة الأجل.
- متكاملة، وذلك من خلال الربط بين أعمال المنظمة وإدارة الأفراد.

ويجب أن تنطوي عملية إدارة الأداء على تطوير للأداء وذلك من خلال تطوير أداء كلا من المنظمة والعاملين بهدف رفع كفاءة المنظمة^{١٠}. ويقسم كليف فلتشر Clive Fletcher نماذج إدارة الأداء إلى ثلاثة نماذج على النحو التالي^{١١}:

- ١- نموذج يركز على إدارة أداء المنظمة.
- ٢- نموذج يركز على إدارة أداء العاملين.
- ٣- نموذج يربط بين أداء العاملين وأداء المنظمة.

١- تطبيقات الإدارة بالأداء:

يتم تطبيق الإدارة بالأداء في عدة مجالات حيث تتوجه تلك التطبيقات نحو تحقيق نتائج محددة من خلال خلق إطار متكامل لعناصر إدارة الأداء يتم فيه ربط مراحل تخطيط، تنفيذ وتقييم الأداء واعتبار الأداء هو المحور الأساسي لتفعيل مبدأ الثواب والعقاب، حيث يتم إثابة الأداء المتميز ومجازاة الأداء المهمل وفقا لمعايير موضوعية. ومن أبرز مجالات تطبيق الإدارة بالأداء هما الموازنات والتعاقدات المبنية على الأداء.

٢- الموازنات المبنية على الأداءأ- ماهية موازنة الأداء:

على الرغم من تطبيق نظام موازنة الأداء على نطاق واسع والانتفاع به، إلا أنه لا يوجد هناك تعريف نمطي متفق عليه للمفهوم حتى اليوم. ومع ذلك، توضح النظرة العامة للدراسات والكتابات الحديثة حول الإدارة العامة وخبراء الموازنة العامة طريقة الإشارة لمفهوم موازنة الأداء بوجه عام: ووفقا لتعريف جيمس فيلدنج سميث "تخصص موازنة الأداء الموارد بناء على إنجاز نتائج بعينها يمكن قياسها".^{١٢}

يعرف كارتر Carter الموازنة بالأداء بكونها وسيلة لتخصيص الموارد من أجل تحقيق أهداف محددة ونتائج قابلة للقياس. وتتسم الموازنة بالأهداف بكونها موجهة لتحقيق النتائج. ووفقا لتعريف سامرز & سيغال Summers & Segal، تحتوي الموازنة بالأداء على ثلاثة عناصر هي:

- النتائج النهائية أو المخرجات.
- الإستراتيجيات المختلفة لتحقيق النتائج.
- الأنشطة التي تتم للوصول للنتائج.

وتحدد الموازنة بالأداء المعايير الهامة للأداء. ويتم ربط الموارد المخصصة بالنتائج المرجوة.^{١٣}

وقام "كارتر" بربط موازنة الأداء من حيث علاقتها بعملية الإدارة الإستراتيجية بناء على مهمة الهيئة وأهدافها، حيث يربط بين الإستراتيجية وموازنة الأداء، والطريقة التي يمكن أن يوفر بها كليهما مجتمعين تبريرا لنمط الإنفاق الحكومي، وهذا يؤدي بدوره

إلى توضيح لماذا يتم إنفاق الأموال. وتختلف موازنات الأداء عن المناهج التقليدية لأنها تركز على نتائج الإنفاق أكثر من الأموال المنفقة ذاتها^{١٤}.

ويميز "جون ميكسيل" من الناحية الأخرى، موازنة الأداء عما يسميه موازنة الأداء (النتائج) الجديدة. ووفقا لميكسيل "تتركز موازنة الأداء على أداء أنشطة الجهات ومدى تحقيق الأهداف وإنجازها، وليس على الحصول على الموارد. وتقدم الميزانيات تكلفة الأداء لوحدات الإنجاز المقاسة خلال السنة المالية، فللموازنة العامة للدولة دور مزدوج ينقسم ما بين توفير الأموال ووضع أهداف الأداء^{١٥}.

ويجادل ميكسيل أن موازنة الأداء التقليدية تركز على المخرجات وأبعاد وأنشطة الهيئات الحكومية، ولكن هذه المخرجات ليست هي السبب الحقيقي لوجود الحكومة^{١٦}. ومن ثم فهو ينتقد موازنة الأداء التقليدية، بتركيزها على جانب المخرجات. ويركز بوضوح على أهمية تقويم نتائج الموازنة العامة لا مجرد مخرجاتها المباشرة. حيث تتطلع موازنة الأداء الجديدة (نتائج الموازنة العامة) نحو النتيجة أو الناتج لعمل أي هيئة. وتختبر تلك الجهات من حيث النتائج، لا على طريقة الوصول إليها (أي ليس على استغلال المدخلات أو الإدارة التشغيلية).

وتشير أ.د. سلوى شعراوي إلى أن موازنة الأداء تعتبر "جزءا من منظومة إدارية متكاملة تركز على مفهوم الأداء وقياسه وتقويمه وأن ما يمكن قياسه يمكن إنجازه وأن قياس وتقييم الأداء هو الأداة التي تسمح لأي مؤسسة بأن تحدد حجم النجاح أو الفشل الذي تحققه وبالتالي ربط الأداء بمفهوم الثواب والعقاب"^{١٧}.

وعلى نفس المنهج الذي يتماشى معه تحليل ميكسيل، يشير فيليب جويس للعلاقة الواضحة بين المخرجات والنتائج بما يسميه الموازنة العامة الواعية بالأداء. وكذلك، يقر جويس بوجود العلاقة الواضحة بين إستراتيجية الهيئة والموازنة العامة ذات التوجه نحو الأداء، لأنه "إذا كانت عملية وضع الموازنة العامة مقدرًا لها أن تزداد وعيا بالأداء، فإن هذا التحول من الموازنة العامة التقليدية يتضمن في ذات الوقت النظر لعاملين:

العامل الأول: هو توافر المعلومات الملائمة في الاتجاه الإستراتيجي، والنتائج، والتكاليف بغرض جعل الموازنة العامة تركز أكثر على النتائج.

والعامل الثاني: هو الاستغلال الفعلي لتلك المعلومة لإصدار القرارات في كل مرحلة من مراحل دائرة صنع الموازنة العامة^{١٨}.

واختتم فيليب جوبس وسوزان سيحج بأن تعريف الموازنة بالأداء يفتقر للوضوح، "ففي حين أن كل الناس يرغبون في تطبيق موازنة الأداء، والكثير من الناس يدرسونها، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام على تعريفها"^{١٩}.

تعتمد موازنة الأداء على فرضيات ومنطلقات تختلف اختلافا تاما، عما هو وارد في موازنة البنود، فمثلا، تعطى موازنة البنود اهتماما كليا لمدخلات الموازنة، أي حساب التكلفة دون اهتمام كبير بالنتائج أو المخرجات للموازنة؛ بينما تهتم موازنة الأداء بالنتائج. وفيما يلي شرح للعناصر الأساسية لموازنة الأداء:

(أ) تحاول موازنة الأداء الإجابة على تساؤل هام في عمليات المنظمات العامة، وهو: ما هي الأهداف الرئيسية التي تريد تحقيقها، وكيف يمكن تحديد هذه الأهداف وبرمجتها، وما هي مكائنها وعلاقتها بالأهداف العامة للمنظمة وللدولة؟

(ب) بعد تحديد الأهداف، لا بد من تحديد معرفة العائد من صرف أي مبلغ من المال، فمثلا إذا تم تخصيص جزء من المال لدائرة معينة، فلا بد من معرفة المردود أو العائد للمجتمع من جراء صرف هذا المبلغ، هذا هو جوهر موازنة الأداء، والذي يعتبر رغم بساطته انقلاب كبير بالمقارنة بموازنة البنود أو Line item budget.

(ج) تهتم موازنة الأداء بما تم إنجازه أو ما سوف يتم إنجازه، وحتى يتم تقدير وقياس النتائج، فلا بد من توافر معلومات حقيقية وموثقة عن: حجم ونوعية ما تم إنجازه، المستفيدين منه، ومدى تجاوبه مع السياسة العامة للدولة.

(د) تعتمد موازنة الأداء على منطق واضح، يبين عناصر الارتباط في الخدمات والسلع المنتجة، كما يوفر تبريرات للإنفاق والسبب وراء إتمامه بشكله الحالي.

(هـ) قياس النتائج من أكبر التحديات التي تواجهها المنظمات العامة، وتمثل تلك الصعوبات في أنها تقدم خدمات مثل الأمن والصحة والتعليم والتي يصعب قياس إنتاجها، نظرا لأنها عملية معقدة تستحوذ عليها التقديرات الخاطئة، وعدم الدقة، وذلك على عكس شركات صناعة السيارات والأقمشة التي من السهل قياس نتائجها وتقدير تكلفتها. لذا لا بد من ابتكار أسلوب سليم يعتمد على مؤشرات صحيحة حتى تستطيع قياس النتائج بدقة وموضوعية^{٢٠}.

٢- التعاقدات المبنية على الأداء:

تشير الباحثة إلى اختيار التعاقدات المبنية على الأداء كأحد التطبيقات الهامة للإدارة بالأداء.

أ- تعريفها:

تعني التعاقدات المبنية على الأداء هيكله كافة الأمور المتعلقة بالتعاقد وفقا للغرض من العمل الذي سيؤدي، مع وضع نطاق وأهداف العقد بصورة محددة وقابلة للقياس. وتعتمد التعاقدات بالأداء على تحديد مسؤوليات الأطراف المعنية بتنفيذ التعاقد، وكذلك تحديد معايير لقياس الأداء وكذلك تطوير نظم حوافز متعلقة بالتنفيذ^{٢١}.

ويعرفها جيمس جونسون James H. Johnson بالتعاقدات التي تركز على النتائج أكثر من التركيز والاهتمام بالعمليات، ويكون أساس الدفع فيها، تعويض المقاول وفقا لتحقيق زيادة في الأرباح.

وتعتمد التعاقدات المبنية على الأداء على ربط أهداف العقد بالأهداف العامة للمنظمة، وكذلك إيجاد علاقة بين خطط المقاول لتنفيذ العقد وبين أهداف المنظمة^{٢٢}.

ومن أجل تحقيق ذلك، يجب على المنظمات أن تتبع عدة إستراتيجيات، من ضمنها:

- تحديد أهداف للأداء قابلة للتحقيق مع اختيار معايير للأداء بسيطة، وتساعد على متابعة مدى إنجاز الأهداف. لذا يجب تحديد إستراتيجية واضحة لقياس الأداء.
- توفير معلومات محددة عن الأداء لا تقتصر على المعلومات الكمية فقط، ولكن تشمل على عناصر تتعلق بمدى استفادة العملاء من الخدمات المقدمة لهم.
- ويكون الاهتمام في التعاقدات المبنية على الأداء ليس فقط على المخرجات ولكن على النتائج والتي تتمثل في استفادة العملاء. ويتم الحكم على كفاءة تعاقدات الأداء وفقا لمدى تحقق النتائج المتفق عليها^{٢٣}.

ب- مزايا التعاقدات بالأداء:

يوجد عدة مزايا للتعاقدات بالأداء من ضمنها:

- التركيز على تحقيق النتائج بدلا من التركيز على العمليات والخطوات التنفيذية.
- الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة، وذلك من خلال ربط الدفع وتعويض المقاول بتحقيق النتائج المرجوة.
- تساعد التعاقدات بالأداء على إرساء أسس المسؤولية من قبل المقاول تجاه تنفيذ بنود التعاقد^{٢٤}.

ويوضح المكتب الأمريكي للإدارة المالية US Office of Financia IManagement مزايا أخرى للتعاققات بالأداء، تتعلق بالآتي^{٢٥}:

- توفير التكلفة، وذلك من خلا تشجيع المقاولين لابتكار طرق لتقليل تكلفة تقديم الخدمات عن طريق تشجيع الأداء المتميز من خلال ربط إعطاء الحوافز بالوفاء بالتزامات التعاقد وتقليل التكلفة مما يحفز المقاولين على تقديم أفضل الخدمات.
- التشجيع على إنجاز أهداف المنظمة، وذلك من خلال تحديد الأولويات وتكثيف كافة الموارد والجهود لتحقيقها، وتدعيم إنجاز أهداف الإدارات وإرساء أسس لإمكانية تقييم مدى إنجاز الخدمات.
- مزايا تتعلق بإدارة التعاقد، حيث تتطلب التعاقدات بالأداء وقت وتكلفة أقل لمتابعة تنفيذ بنود التعاقد.
- ووفقا لتطبيقات الإدارة بالأداء في التعاقدات والموازنات، تخلص الباحثة إلى الملامح الرئيسية للإدارة بالأداء فيما يلي:
- التخطيط الجيد للأداء مما يساعد على الاستغلال الأمثل للموارد.
- التركيز على تحقيق النتائج أكثر من الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة للتنفيذ على حساب الأهداف المرجوة.
- ربط تحقيق النتائج بحوافز لتشجيع الأداء.
- وضع إطار منظم لمتابعة الأداء، وذلك من خلال تحديد معايير الأداء ومؤشرات واضحة لقياسه، مما يساعد على تعديل انحرافاته إن وجدت.
- يعتبر الأداء هو المعيار والعامل الأساسي لاتخاذ القرارات المتعلقة بتشجيع الأداء المتميز وكذلك تطويره.
- خلق نوع من التكامل بين عمليتي التخطيط وتنفيذ الأداء.
- وترى الباحثة أن توافر تلك العناصر المصاحبة لتطبيق الإدارة بالأداء في نظم تقييم أداء العاملين، يسفر عن نظم تقييم تتسم بالموضوعية، وتحقق الغرض الأساسي للتقييم وهو تشجيع وتطوير الأداء.

ثانيا: تخطيط الأداء وأطر وآليات عملية قياس الأداء

تمثل إدارة الأداء أهم عناصر إدارة القوى البشرية. وتمثل القوى العاملة في أي منظمة إحدى مقومات نجاح المنظمة، فالمنظمة تقوم على كفاءة إدارة القوى العاملة والمواد الخام والتسويق والأموال بجانب كفاءة العملية الإدارية نفسها^{٢٦}.

وتمثل عملية إدراك الأهداف ورؤيتها بشكل متقارب أو متطابق نقطة البداية في العمل الجاد نحو الإدارة الهادفة للأداء. ويؤدي ذلك بجانب تحديد المعايير والمقاييس المستخدمة في قياس الأداء- إلى تقارب التوقعات والمفاهيم للمسئوليات الوظيفية والكيفية التي يمكن بها تحقيق ما هو مطلوب. ولا شك أن عملية تحديد الأهداف يجب أن تنطلق من تحليل الأداء المسبق والحالي، وتحديد المعارف والمهارات والقدرات الفعلية الكامنة لديهم حالياً وكيفية توظيفها للأداء المستقبلي المتوقع. وتعتبر مرحلة تخطيط الأداء بمثابة حجر الأساس في منظومة إدارة الأداء.

ويتم تعريف تخطيط الأداء بكونه "رسم صورة للأداء المستقبلي تحقق الأهداف من خلال المعايير الواضحة والمتفق عليها بين جميع الأطراف عن طريق الإمكانيات والطاقات المتوفرة"^{٢٧}.

ويشتمل تخطيط الأداء على وضع إطار له، وذلك من خلال تحديد أهداف ورسالة المنظمة، والنتائج المرجوة والأنشطة التي يمكن تحقيق الأهداف عن طريقها.

كما يشتمل تخطيط الأداء على توافر الأمور الآتية:

- تحديد المدخلات المطلوبة لتنفيذ الأداء، وتمثل المدخلات في الموارد المالية المطلوبة، العمالة والمهارات المطلوبة لتنفيذ الأهداف.
- الأنشطة والتي تتمثل في المهام والأفعال التي تؤدي لتحقيق المخرجات.
- المخرجات أو النتائج والتي تتمثل في الخدمات أو السلع المادية التي يتم إنتاجها^{٢٨}.
- أ- مراحل تخطيط الأداء:

ينقسم الأداء إلى عدة مراحل تتمثل على النحو التالي:^{٢٩}

- مرحلة أداء المنظمة وتتعلق بالإستراتيجية العامة للمنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، مثل الربحية ونسبة المبيعات.
- مرحلة أداء النظم والعمليات الداخلية للمنظمة والتي تساعد على ترجمة الأهداف إلى خطط تنفيذية.
- مرحلة أداء الأفراد وتتعلق بالأداء الذي يقوم به الأفراد من خلال النظم والعمليات الداخلية للمنظمة وذلك بهدف تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ووفقا لتقسيم الأداء إلى عدة مراحل كما هو مشار إليه آنفا، تشير الباحثة إلى إمكانية تقسيم عملية تخطيط الأداء إلى عدة مراحل على النحو التالي، بحيث يتم في البداية مراعاة أسس عملية التخطيط الإستراتيجي من حيث وضع الأهداف العامة، ورسالة ورؤية المنظمة، والتي تنبثق منها الأهداف التنفيذية للإدارات، والتي من خلالها توضع خطط عمل وأهداف العاملين:

ب- تخطيط أداء العاملين:

ترجم الخطط التنفيذية للإدارات إلى خطط عمل للعاملين. وتشتمل خطة أداء العاملين على المهام والمسئوليات والأهداف المتعلقة بعمل معين^{٣٠}.

يجب أن تتكون خطة عمل العاملين من عنصرين أساسيين هما:

- ١- عناصر الأداء والتي توضح الأعمال والمهام التي يجب أن يؤديها العاملون.
 - ٢- معايير الأداء والتي توضح درجة الكفاءة التي يجب أن يؤدي بها العاملون المهام الموكلة إليهم.
- ويلاحظ أن لكل من عناصر ومعايير الأداء أهمية قصوى على كفاءة عملية تقييم أداء العاملين، لذا يجب اختيار عناصر ومعايير قابلة للقياس، عادلة يمكن الوصول إليها وبها قدر من الصعوبة والتحدى لتحفيز العاملين^{٣١}.

١- مراحل تخطيط أداء العاملين:

كما تمت الإشارة عليه، ينقسم تخطيط الأداء إلى عدة مراحل، تبدأ بوضع الخطة الإستراتيجية والأهداف العامة للمنظمة. على الجانب الآخر، يوضع إطار لإدارة الأداء وذلك لترجمة تلك الأهداف إلى نتائج وذلك من خلال تحديدها في صورة كمية أو وقت أو تكلفة محددة. ثم يتم بعد ذلك ترجمة الأهداف إلى خطط تنفيذية للإدارات. بعد ذلك تأتي مرحلة لاحقة في عملية تخطيط الأداء وهي ترجمة الخطط التنفيذية للإدارات إلى تخطيط للأداء العاملين^{٣٢}.

تنطوي عملية تخطيط أداء العاملين على المراحل التالية:

١- تحديد المهام والمسئوليات الهامة الوظيفية:

يجب تحديد المهام التي سيقوم بها الموظف لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة والتي تم تحديدها من قبل الإدارة العليا. لذا يتحتم على كلا من المديرين والموظفين أن يحددوا كافة الجوانب الأنشطة المتعلقة بالوظيفة والتي يجب أن تكون هي أساس عملية

تقييم العاملين. فمن الضروري أن تشتمل عملية التقييم على المهام التي يجب أن تؤدي ودرجة الكفاءة والجودة التي يجب أن تؤدي بها.

يوجد نوعان من المهام:

الأول: مهام ملموسة Tangible Output:

يوجد أنواع من المهام يمكن قياسها بصورة كمية ملموسة، مثل مراجعة عدد معين من الفواتير أو استقبال عدد من المكالمات.

الثاني: مهام غير ملموسة Intangible Output:

يوجد أنواع من المهام لا يمكن قياسها كميًا، مما يستلزم قياسها عن طريق ملاحظة تصرفات العاملين، مثل تقييم مدى تعاون العاملين مع العملاء أو متابعة القيمة التي يضيفها العامل للوظيفة عن طريق تحسين دقة وكفاءة العمل^{٣٣}.

يوجد عدة أساليب لتحديد المعايير المبنية على الملاحظة^{٣٤}:

أ- إعطاء معايير للمهام Task Weighting:

يمكن قياس أداء الموظف عن طريق قياس مهام الوظيفة وفقا لصعوبة أدائها. فإذا كان الموظف يقوم بعدة مهام، يمكن إعطاء المهام الوظيفية الصعبة درجة معيارية أكبر من المهام السهلة. وفي النهاية، يمكن جمع كل الدرجات المعيارية التي تم إعطائها للموظف ومقارنتها بموظفين يقوموا بمهام مشابهة.

ب- تحديد المهام:

يمكن أن تقسم أعمال المشاريع الكبيرة إلى عدة مهام محددة، مع تحديد جدول زمني لكل مهمة من خلال ذلك، متبعة مدى تحقيق المهام في الجدول الزمني المطلوب.

ج- الملاحظة:

في بعض الأحيان، يكون السبيل الوحيد لتقييم وقياس العاملين هو ملاحظة أدائهم ويمكن أن يتم بصورة رسمية أو غير رسمية ولكن المهم أن تتم بصورة مخططة.

د- أسلوب أخذ العينات **Sampling**:

يمكن استخدام أسلوب أخذ العينات وذلك بالنسبة للوظائف التي تتطلب مراجعة طلبات أو استثمارات للتأكد من صحتها. فيمكن أخذ عينات لتلك الاستثمارات كل فترة للتأكد أن العاملين يقوموا بالعمل الموكل لهم بصورة سليمة.

ه- المتابعة ورد فعل العملاء:

يمكن الاعتماد على متابعة أداء العاملين والاستفادة من ردود أفعال العاملين وخاصة في مجال تقديم الخدمات.

٢- تحديد المعايير الهامة للأداء:

من أجل تحفيز العاملين على إنجاز المهام المنوطة إليهم، يجب أن يوضح إليهم المهام والمسئوليات الوظيفية وكذلك معايير الأداء ودرجة كفاءة وإتقان العمل.

ومن هذا المنطلق، فإن تحديد الأهداف ووضوح مهام ومعايير العمل مرحلة هامة جدا لضمان كفاءة عملية تقييم الأداء^{٣٥}.

٣- مناقشة خطة الأداء مع العاملين، فمن الضروري أن يوضح المديرين خطط الأداء للعاملين وأن يتأكد العاملين من إمكانية تحقيق الخطط. وعلى الجانب الآخر، يجب أن يربط المديرين بين الأداء والمكافآت^{٣٦}.

أطر وآليات عملية قياس الأداء

يعتبر قياس الأداء من أحد العناصر الهامة للإدارة بالأداء. وهو من أحد الأدوات الهامة المستخدمة لتطوير الأداء وذلك لأن عملية تحسين وتطوير الأداء يجب أن تبدأ بقياس الأداء الحالي حتى يتسنى معرفة أوجه القصور في الأداء وتقديم مقترحات بالتنوير. ومن هذا المنطلق، يجب تحرى الدقة في اختيار الأداء الذي يجب قياسه وكذلك تحديد معايير أداء محددة^{٣٧}.

وتأتي عملية تقييم الأداء في نهاية عملية إدارة الأداء، بحيث تستطيع الإدارة في نهاية السنة أو الخطة الوصول إلى نتائج مؤكدة لمستويات الأداء، ويوفر هذا النظام درجة من الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس على الاعتراف بنتيجة التقييم النهائي وبالتالي القرارات التالية لذلك. وفي نفس الوقت فإنه يساعد على:

١- الوقوف على الاحتياجات التدريبية الفعلية التي تساعد في وضع خطة تدريبية تعالج القصور في أداء العاملين.

٢- الوقوف على الاتجاهات الحقيقية للعاملين نحو المنظمة التي يعملون بها، وكذلك التحديد الدقيق لما تملكه المنظمة من مهارات.

٣- الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بالترقية والنقل للعاملين.

٤- تحقيق العدالة والرضا بين العاملين نتيجة لمشاركتهم في المراحل المختلفة لإدارة الأداء، وتركيز الجهود على تصحيح أدائهم بدلا من الشكوى والتظلم من التقييم الخاطئ لأدائهم^{٣٨}.

٥- ويهدف تقييم الأداء إلى الكشف عن ثلاثة أبعاد رئيسية، تتمثل فيما يلي:

• مدى إمكانية التطور.

• مدى الفاعلية: وينصرف إلى المقارنة بين النتائج المحققة والأهداف المحددة.

• مدى الكفاءة: وينسحب إلى تحليل الناحية الوظيفية في الوحدة الإنتاجية من حيث مدى كفاءة استخدامها للموارد المتاحة^{٣٩}.

ولقد اتجهت المنظمات مؤخرا إلى تطوير نظم قياس الأداء، وذلك من خلال خلق علاقة تكامل بين إستراتيجية المنظمة وقياس الأداء^{٤٠}. ويعتبر الهدف الأساسي من عملية قياس الأداء هو متابعة مدى تحقيق الأهداف التي تم وضعها في مرحلة تخطيط الأداء. ويتم ذلك عن طريق مقارنة مستوى الأداء المتوقع لكل من الإدارات والأفراد بالأداء الفعلي.

وعلى الجانب الآخر، عند وضع نظم لقياس الأداء، يجب تجنب أحد المخاطر وهي الاهتمام الزائد بقياس الأداء على حساب الهدف الأساسي، وهو اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير الأداء. فيجب أن يكون الهدف من قياس الأداء وسيلة وليست غاية. فالهدف من قياس الأداء لا يجب أن ينصب على المراقبة والتحكم فقط، بل يجب أن يكون أداة لتطوير الأداء وكذلك أداة تدعم التعلم في المنظمة^{٤١}. ويلخص البعض فوائد تقييم الأداء في النقاط التالية:

أ- يعتبر تقييم الأداء أهم الركائز التي تبني عليها عملية المراقبة والضبط.

ب- يفيد بصورة غير مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنظمة.

ج- يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة.

د- يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنظمة أو الدولة.

ه- يعتبر من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط^{٤٢}.

المعايير الرئيسية لنظم قياس الأداء:

يرى ستيفن تانجن **Stefan Tangen** ضرورة توافر المعايير الآتية عند تطوير نظم لقياس الأداء^{٤٣}:

- ١- يجب أن تنبثق نظم قياس الأداء من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فيجب أن تعبر عن أي تغيير يطرأ على الإستراتيجية.
 - ٢- يجب أن تتصف بنوع من التوازن، وذلك من خلال التعبير عن الأهداف قصيرة الأجل وكذلك طويلة الأجل، وكذلك التعبير عن أداء المستويات المختلفة للمنظمة وكذلك النواحي المختلفة للأداء التي تؤثر على نجاح المنظمة.
 - ٣- اختيار نظم قياس تعبر بصورة صحيحة عن أهداف المنظمة وذلك لما تمثله نظم القياس من أهمية تتمثل في التأثير على أداء العاملين.
 - ٤- اختيار عدد محدود من معايير الأداء مع التركيز فقط على المعايير الهامة والمؤثرة في تحقيق الأهداف.
 - ٥- يجب أن توفر نظم قياس الأداء معلومات واضحة في الوقت المناسب عن أداء الأشخاص الذين سيتم تقييمهم.
 - ٦- يجب أن يتم توضيح الغرض من وراء تطبيق نظم قياس الأداء، مع تحديد الهدف من كل معيار من معايير التقييم والمدة الزمنية لتحقيق الأهداف.
- وقد حدد مكتب المحاسبات الأمريكي العام أربعة معايير هامة لنظم قياس الأداء التي تركز على النتائج وذلك وفقاً للتجارب الفعالية في المحليات والهيئات الفيدرالية والدول الأخرى^{٤٤}:
- ١- تحديد أهداف واضحة وموضوعية، وذلك من خلال الاتفاق مع القائمين بالتنفيذ على كافة الجوانب المتعلقة بتحقيق النتائج، ومنها تحديد النتائج المرجوة، توزيع المسؤوليات، التكلفة.
 - ٢- تطوير نظام لقياس الأداء مرتبط بالأهداف المرجو تحقيقها، مع ضرورة الأخذ في الاعتبار الظروف المحلية والعوامل الخارجية التي قد تؤثر على الأداء، مثل العوامل الاقتصادية.
 - ٣- وضع أهداف سنوية يتم الاتفاق عليها من قبل المنظمة والقائمين على تنفيذ البرامج.

٤- تقدم تقارير دورية لكل من صانعي السياسات والمديرين التنفيذيين عن مدى تحقق الأهداف وذلك من خلال المقارنة بين الأهداف المرجوة والنتائج الفعلية، مع تقديم تقارير دورية تفصيلية للمديرين التنفيذيين يكون الهدف منها توضيح أوجه القصور في الأداء لتعديل الانحرافات.

ويرى كل من هيل & جونز Hill & Jones ضرورة توافر المواصفات الآتية في نظم قياس الأداء حتى يمكن متابعة تنفيذ الخطط وإعطاء تغذية عكسية عن الأداء^٥.

١- المرونة، وذلك من خلال إمكانية الاستجابة لأية تغيرات طارئة.

٢- إعطاء معلومات دقيقة عن مستوى الأداء، وذلك لإعطاء صورة حقيقة عن أداء المنظمة.

٣- إعطاء معلومات عن مستوى الأداء في الوقت المناسب، وذلك لأن المعلومات إذا لم تقدم في الوقت المناسب تفقد أهميتها.

مراحل قياس الأداء:

يصف مكتب إدارة الأفراد **Office of Personnel Management** بالولايات المتحدة مراحل قياس الأداء بكونها عملية هرمية، ويطلقون عليها هرم الأداء **Performance Pyramid**، وتتكون عملية القياس من المراحل الآتية^٦:

١- قياس أداء العاملين، وذلك من خلال الأنشطة التي يقوموا بها، ويتم ذلك من خلال قياس عناصر الأداء الهامة التي يتم تحديدها لمعرفة مدى قيام العاملين بالمهام الموكولة إليهم.

٢- قياس أداء الإدارات والوحدات التنظيمية، وذلك من خلال قياس الانجازات أو المخرجات المطلوبة والمتمثلة في المنتجات أو الخدمات المراد تحقيقها.

٣- قياس النتائج، وذلك من خلال قياس مدى تحقيق الأهداف العامة للمنظمات.

وتتمثل مراحل قياس الأداء في الشكل التالي:

مستويات قياس الأداء:

يمكن أن يتم قياس مراحل الأداء من خلال عدة مستويات، تمثل الأنشطة والعمليات المختلفة المصاحبة لتنفيذ الأداء. وتتمثل تلك المستويات في الأمور الآتية:

- ١- مستوى المخرجات: والتي تتمثل في القياس الكمي، مثال ذلك عدد المنتجات وقياس الوقت.
- ٢- مستوى العمليات: والتي تتمثل في قياس الكفاءة، التكلفة واستغلال الموارد. ويعبر قياس التكلفة واستغلال الموارد عن درجة إتقان العمل، وذلك لأن الأفراد الأقل إتقاناً للعمل يهدرون كثيراً من الوقت والموارد حتى يمكنهم إنجاز العمل.
- ٣- مستوى النتائج: والتي تمثل عدة جوانب من ضمنها، درجة رضا العملاء، أداء العاملين وأداء المنظمة والذي يتمثل في المنتجات المقدمة، والجوانب المالية مثل العائد على الاستثمار^{٤٧}.

وترى الباحثة أن مستوى قياس المخرجات والعمليات يتوافق مع مرحلة أداء قياس العاملين وقياس أداء الوحدات. بالإضافة إلى أن، قياس مستوى النتائج يتوافق مع مرحلة قياس النتائج النهائية والتي تشير إلى مدى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

مراحل عملية قياس الأداء:

تنطوي عملية قياس الأداء على المراحل الآتية:

- ١- تحديد العمليات المراد قياسها، حيث يتم اختيار وتحديد العمليات الهامة التي سيتم قياسها، حيث يتم تقييم العمليات وفقاً لأهميتها بالنسبة لأصحاب المصالح. وذلك بالإضافة إلى اختيار العمليات التي تعاني من مشكلات وتحتاج إلى تطوير. كما يتم تحديد الأنشطة الهامة التي تؤثر على أهداف المنظمة وأهداف العملاء مما يستلزم قياسها.
- ٢- اختيار معايير وأهداف محددة للأداء لتنفيذ الأنشطة الهامة التي يتم تحديدها. ويجب تحديد أهداف تكون قابلة للتنفيذ، قابلة للقياس، واضحة لكافة الأطراف وعادلة^{٤٨}.

ويعتمد نجاح عملية قياس الأداء على تحديد معايير مناسبة للأداء. "المعيار هو ما يتم القياس بناء عليه. وهو الإنجاز المخطط أو المستهدف بشكل كمي رقمي، وهو المرشد والموجه لعملية القياس والضبط، والإصلاح^{٤٩}. ومن هذا المنطلق فإن معايير الأداء هي بمثابة "أهداف ومقاييس كمية تستخدم لقياس أداء العمليات أو تخصيص الموارد".

- ٣- تحديد مؤشرات الأداء والتي تساعد على قياس ومتابعة مدى تحقيق الأهداف المرجوة، كما تساعد على تحديد مواصفات الأداء المناسب. حيث إن مؤشرات الأداء هي "العنصر المناسب" مثل نسبة الأجزاء المعيبة في المليون مثلا، والوقت المستخدم في التصنيع، والذي يستخدم لتقييم الأداء الكلي أو الجزئي، وتقييم الأداء في الأجل القصير والأجل الطويل^{٥١}.
- ٤- تحديد مقياس الأداء، وذلك من خلال تحديد وسائل قياس الأداء، وتحديد البيانات التي يجب الحصول عليها لقياس الأداء، وكذلك معدل قياس الأداء^{٥٢}.
- ٥- اختيار الأشخاص المسؤولين عن تجميع البيانات وتحليل وتقييم التقارير عن الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع وتحديد التعديلات المطلوبة.
- ٦- تجميع البيانات التي تساعد على قياس الأداء. ومن أجل تحقيق ذلك الهدف يجب التأكد من أن البيانات تتعلق بقياس مدى تحقيق الأهداف المرجوة. وقد تأخذ البيانات عدة أشكال، فقد تتمثل في بيانات كمية أو وصفية.
- ٧- تحليل الأداء الفعلي، وذلك من خلال التأكد من دقة وكفاية المعلومات، حتى يتسنى تحليل المعلومات بصورة دقيقة وسليمة. بعد ذلك يتم عرض البيانات بطريقة تيسر من تحليلها والوصول إلى نتائج محددة.
- ٨- مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء وذلك بهدف توضيح أية اختلافات أو انحرافات في الأداء.
- ٩- اتخاذ قرارات تتعلق بعمل إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر، فبناء على حجم الانحرافات، يتم إما إجراء تعديلات في الأنشطة أو في معايير الأداء نفسها إذا ثبت عدم موضوعيتها^{٥٣}.
- ١٠- القيام بالتعديلات المطلوبة، وذلك حتى يتسنى تحقيق الأهداف المرجوة.
- ١١- اتخاذ قرار بوضع أهداف ومعايير أداء جديدة إذا لزم الأمر. ويعتمد ذلك القرار على عدة عوامل منها النجاح في تحقيق الأهداف الحالية، وكذلك إجراء أي تعديلات في خطة العمل، مما يستلزم وضع أهداف جديدة^{٥٤}. ويمكن تلخيص عملية قياس الأداء من ما يلي:

مداخل قياس (تقييم) الأداء:

تتجه المنظمات حاليا لإتباع عدة أساليب ومداخل حديثة في قياس الأداء، حيث تعمل هذه الأساليب على إعطاء صورة شاملة عن نواحي الأداء، مثل أسلوب قياس الأداء المتوازن، لوحة القياس، والمقارنة المرجعية.

المدخل الأول: مدخل قياس الأداء المتوازن Balanced Scorecard:

ترجع بداية الاهتمام باستخدام أسلوب التقييم المتوازن للأداء في قياس أداء المؤسسة إلى بداية عام ١٩٩٠ عندما قررت مؤسسة نولان نورتن Nolan Norton اعتماد دراسة تمت حول تقييم أداء مؤسسات متعددة الجنسيات، وتم ذلك في ضوء البعد الإستراتيجي لتلك المؤسسة في مجالات مختلفة وبدول متعددة، وقد قدم كل من كابن ونورتون Kaplan & Norton نموذج للقياس المتوازن عام ١٩٩٢ والذي اقترح الاعتماد على عدة جوانب لقياس الأداء، وليس فقط الاعتماد على الجوانب المالية. ويعتمد قياس الأداء المتوازن في الأساس على الربط بين نظم قياس الأداء وبين إستراتيجية المنظمة^{٥٥}.

ويعمل نظام التقييم المتوازن للأداء على ترجمة مهام ومستويات كل وحدة نشاط داخل المؤسسة في ظل عناصر الإستراتيجية إلى أهداف. ويعبر عن تلك الأهداف بمؤشرات ومقاييس محددة. وتوضح هذه المؤشرات التوازن المستهدف داخل المؤسسة في مجالها المختلفة بداية من تحقيق تنمية جيدة لكفاءات ومهارات العاملين بالمؤسسة ثم الانتقال لتحسين موقف الإنتاج وعمليات التشغيل الداخلية مما ينعكس بمستوى جودة وأداء أفضل للعملاء ويؤثر إيجاباً على الجوانب المادية للمنشأة. فهذه المؤشرات تحقق التوازن بين المقاييس التي يتم استخراجها من نشاط وأداء الوضع الحالي للمؤسسة، وتلك التي يمكن استنتاجها لقياس الأداء المستقبلي. ومن ثم فإن بطاقة الأداء التي تتضمن هذه المقاييس أو ما يعرف Scorecard تمثل ما يمكن تحقيقه من توازن بين الهدف في الأجل القصير ومقاييس الأداء المستقبلي لهذا الهدف. ومن ثم فإن نظام التقييم المتوازن للأداء هو أكبر من أن يكون فقط مجرد نظام لتقييم الأداء في الأجل القصير، حيث إن المؤسسات الحديثة تستخدم هذا النظام كنظام للإجادة الإستراتيجية للمؤسسة وإدارة هذه الإستراتيجية في الأجل الطويل^{٥٦}.

وينظر للتقييم المتوازن للأداء على أنه نظام للإدارة Management System وليس فقط مجرد نظام لقياس الأداء Measurement System، والذي يمكن المؤسسة من إيضاح الرؤية الخاصة بها وإستراتيجيتها مع بيان كيفية ترجمة هذه الرؤية الإستراتيجية إلى خطط وأنشطة تنفيذية. ويعمل هذا الأسلوب إلى توفير الأدوات والمؤشرات بما يساعد على تحقيق مستوى متميز من النجاح المستقبلي. كما يعمل هذا الأسلوب من خلال خلق مناخ ونظام تشغيل وفلسفة إدارة جديدة تبنى على نشر الوعي والتعلم داخل القاعدة العملية للموارد البشرية للمؤسسة بحيث إن هذا التعلم والنمو في المهارات والكفاءات سوف ينعكس على إحداث تحسين واضح في عمليات التشغيل الداخلية بالمؤسسة مما يعود بالنفع على تحقيق المنتج أو الخدمة بمستوى جودة متميز وتحقيق أهداف المؤسسة حيث إنه بدون الفهم الواضح والجيد لأهداف المؤسسة فإن تطبيق الأسلوب يكون مستحيلاً أو غير ذي جدوى^{٥٧}.

المدخل الثاني: مدخل لوحة القياس Performance Dashboard:

تعتبر لوحة القياس أحد آليات قياس الأداء الهامة، والتي تستخدم لتحديد مدى تحقيق الأهداف المرجوة. ويمكن استخدام لوحة القياس للحكم على مستويات الأداء المختلفة في المنظمة، فيمكن استخدامها لتحديد مدى تحقيق إستراتيجية المنظمة، كما يمكن استخدامها للحكم على مستوى أداء الإدارات^{٥٨}.

ولقد بدأ ظهور لوحة القياس عام ١٩٣٢ عندما قام مهندسون إنتاج بتطويرها بهدف تحسين العملية الإنتاجية وذلك عن طريق "فهم العلاقة بين التنفيذ وعمليات الأداء". وتساعد لوحة القياس على الربط بين كل من الإستراتيجية ومعايير قياس الأداء وبين الأداء التنفيذي، فهي تساعد على الربط بين إستراتيجية المنظمة وبين مواردها. ويعتبر وضوح الإستراتيجية والأهداف والمعايير الأساسية للأداء من ضمن المتطلبات الأساسية لنجاح لوحة القياس^{٥٩}.

– الاختلافات بين مدخل لوحة القياس وقياس الأداء المتوازن^{٦٠}:

(جدول رقم ١)

لوحة القياس	قياس الأداء المتوازن
تعتمد بشكل كبير على المدير في تحديد الأهداف ومقاييس الأداء. مما يجعلها تفتقر الموضوعية وذلك "لإعتمادها على الرؤية الشخصية للمدير"	وجود رؤية إستراتيجية تربط بين نواحي القياس الأربعة ومناقشة الأهداف على كافة مستويات المنظمة، فتحظى بقبول القائمين على التنفيذ.
لوحة القياس	قياس الأداء المتوازن
يركز المديرون فيها على الوسائل التفصيلية للعمليات بدلا من المسئولية، المستوى الوظيفي بدلا من التخصص.	يتم تحديد العمليات بشكل دقيق وتدرج الأهداف فيه من الإدارة العليا للمنظمة إلى الإدارة المتوسطة والتنفيذية.
لا تعتمد لوحة القياس على ربط المكافآت بالأداء.	يعتمد قياس الأداء المتوازن على ربط المكافآت بالأداء.

المصدر: عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص ٤٥ - ٤٦.

المدخل الثالث: المقارنة المرجعية:

يشير كل من ملكرز وويلوجي Willoughby & Melkers إلى المقارنة المرجعية بكونها أداة قيمة للمديرين وصانعي السياسات، وذلك لأنها تفتح المجال للمقارنة وذلك بهدف التعرف على أفضل الممارسات. ويشار إليها بالمعيار أو مستوى الأداء الذي تتطلع إليه المنظمة التي تعقد المقارنة^{٦١}.

لقد بدأ ظهور المقارنة المرجعية في اليابان، حيث كانت أول من من طبق مفهوم القياس المقارن، عندما بدأت الشركات اليابانية في زيارة العديد من الشركات الغربية في بداية الخمسينات، واستطاعوا استيعاب ما نقلوه عن الغرب، من خلال الحصول على حق المعرفة مع مراعاة اختيار الأنسب لظروفهم^{٦٢}. وكانت بداية ظهوره في الغرب في منتصف الثمانينات على يد رانك زيروكس Rank Xerox.

وتعتبر المقارنة المرجعية أداة إستراتيجية تهدف إلى معالجة أية قصور في الأداء وذلك بهدف تحقيق الأهداف طويلة الأجل للمنظمة. وعلى الجانب الآخر، تساعد المقارنة المرجعية على تقييم كلا من النتائج والعمليات والسلوك والممارسات التي تؤدي للنتائج. ونجد أن الاهتمام بالنتائج والعمليات يؤدي إلى تحقيق الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة^{٦٣}.

في الفترة الأخيرة، كثر الحديث عن أسلوب المقارنة المرجعية لمنظمات القطاع العام في تقييم أدائها، بالمقارنة مع مثيلتها من المنظمات الأخرى التي تعد نموذجا يحتذى به، أو مقارنة أدائها في فترة معينة مع أدائها الحالي، أو من خلال رضا العملاء عن الخدمة المقدمة. ففي وزارة المالية، بأستراليا، لجأت الوحدة المختصة لأسلوب المقارنة المرجعية مع الوحدات الأخرى التي تقوم بنفس الوظائف. وكانت مؤشرات الأداء المستخدمة تتمثل في: الكفاءة، والفعالية.

والكفاءة هي كفاءة الموارد المستخدمة لكل عملية، وإتمام العمليات في الوقت المحدد لها، والوقت بين بداية العملية وانتهائها، ووقت وجهد العملاء عند تلقيهم للخدمة.

أما الفاعلية فيقصد بها دقة ودرجة الاعتماد على موظفي الوحدة، سهولة العمليات، إرضاء العميل عن الخدمة^{٦٤}.

وبرز مدخل المقارنة المرجعية كواحد من أهم المداخل الحديثة لتحقيق الجودة في المنظمات في السنوات الأخيرة. وبصفة عامة، فإن المقارنة المرجعية تركز على التعرف والتعلم من أفضل الممارسات والتطبيقات الموجودة في المنظمات الأخرى، وصولاً إلى تقديم سلعة أو خدمة تحظى برضاء العميل. وتساعد المقارنة المرجعية المحليات في الحصول على معلومات عن طريق تحسين توصيل أو

تقدم الخدمات وتقييم كفاءتها وفعاليتها، فإذا كانت السوق في شكل المنافسة يمكنها أن تضع ضغوطاً في القطاع الخاص على الشركات لتكيف نفسها وتتطور، فإن هذا الوضع يمكن إيجاده في القطاع العام الخدمي، وذلك بمقارنة أداء السلطات المحلية ببعضها البعض^{٦٥}.

وينظر البعض إلى المقارنة المرجعية على أنها أداة لإدارة الجودة، تهدف إلى تحسين العمليات التي تقوم بها المنظمة^{٦٦}، حيث يلاحظ أن نموذج المقارنة المرجعية يرتبط تطبيقه بنظام عام للجودة، وثقافة تنظيمية لدورة التحسين المتبعة داخل المنظمات بهدف تحسين منتجاتها وخدماتها، حيث إن من ضمن الإطار العام لاستخدام هذا الأسلوب تحديد من هم العملاء الذين لهم علاقة بأهداف المنظمة، وتحديد متطلبات العملاء والمستفيدين من الخدمة أو المنتج، وترجمة المتطلبات إلى مواصفات يمكن تحقيقها ووضع معايير لها، وتحديد العمليات التي تشترك في تحويل المدخلات إلى مخرجات تلي متطلبات المتفاعلين، وتقييم النتائج من حيث التأكد من كفاءة عملية التحسين وتحقيق متطلبات العملاء.

وتعتبر المقارنة المرجعية أداة إستراتيجية لقياس الأداء ومقارنة الأداء الفعلي بأداء الرواد العاملين في نفس المجال مما يجعل المقارنة المرجعية أداة هامة في منظومة الإدارة بالأداء. وذلك من خلال تحقيقها لعناصر الإدارة بالأداء وذلك من خلال وضع أهداف ومعايير محددة للأداء ومقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الموضوعية بهدف تطوير الأداء.

المبحث الثالث: متطلبات تطبيق نظم الإدارة بالأداء في تقييم العاملين، ودور إدارة الأداء في

تطوير عملية تقييم أداء العاملين.

١- متطلبات تطبيق نظم الإدارة بالأداء في تقييم العاملين

أشار بوب روجرز Bob Rogers أنه وفقاً لدراسة حديثة أعدتها مجموعة أبردين Aberdeen Group، أن المنظمات التي يوجد لديها نظم لإدارة أداء العاملين، وذلك من خلال وضع أهداف محددة وقياسها بصفة دورية ومساءلة العاملين عن مدى تحقيق الأهداف والمهام المنوطة إليهم، تحقق أرباح أعلى من المنظمات التي ليس لديها نظم لإدارة الأداء. بمعدل يتراوح ما بين ٥٠ إلى ٧٠ بالمائة^{٦٧}.

وتتمثل الأهداف الرئيسية لنظم الإدارة بالأداء في توجيه أداء المنظمات في تحقيق الأهداف الموضوعية واتخاذ قرارات متعلقة بإعادة توزيع الموارد وكذلك إثابة الأداء المتميز^{٦٨}.

حيث إن أي منظمة أو مؤسسة تسعى لتحقيق أهداف معينة، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف يجب تأدية أنشطة وبذل جهود للوصول إلى نتائج متميزة، وأن هذا الأداء قد يكون إنسانيا صرفا أو مشتركا بين الإنسان والآلة أو بين الإنسان والمادة. حيث إن الأداء البشري هو الأساس في توجيه سلوك الآلة أو المادة. ومن الضروري القيام بعملية تخطيط الأداء وتنظيمه ومتابعته وتقييمه لاستمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المختلفة للأهداف، كما أن هناك دائما متغيرات وعوامل تؤدي إلى انحراف الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده. بما يحقق الأهداف الموضوعية. وأخيرا يجب العمل على إيجاد آلية إدارية لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يحقق الأهداف الموضوعية^{٦٩}.

إلا أنه قد يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، ويقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد. فقد يبذل المدير جهدا كبيرا في الاستعداد للعمل والإنتاج، ولكنه قد يحصل على درجات منخفضة في ذلك. وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عاليا والأداء منخفضا ويمكن أن يقال هنا بعدم جدوى وفاعلية برامج التنمية الإدارية^{٧٠}.

أ- أهداف إدارة الأداء:

- ١- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيرات.
- ٢- إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها.
- ٣- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية.
- ٤- التقويم المستمر للأداء الخاطيء قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية.
- ٥- التركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب والعقاب فقط.
- ٦- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.
- ٧- تسهيل عملية اختيار القيادات وتفويض المساعدين^{٧١}.

ومن أجل تطبيق نظم الإدارة بالأداء، يجب أن تتوفر لدى المنظمات عدة مقومات أو متطلبات أساسية Pre-requisites لضمان نجاح التطبيق.

٢- المتطلبات الأساسية لتطبيق نظم الإدارة بالأداء:

تتمثل المتطلبات الأساسية لتطبيق نظم الإدارة بالأداء في الأمور الآتية:

١- خلق رؤية موحدة لكل المنظمة، وذلك للتأكد من وجود ترابط بين النتائج المرجو تحقيقها وبين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وكذلك تحديد المسؤوليات والمهام بوضوح وإرساء نظم متابعة تنفيذ الأداء^{٧٢}.

وتساعد تحديد رسالة ورؤية واضحة للمنظمة صانعي القرار على معرفة الأهداف التي يجب أن يسعوا إلى تحقيقها. كما تحمل الرسالة والرؤية في طياتهما معلومات هامة كثيرة توضح الأهداف الهامة للمنظمة، فهما يصفان ما تصبو المنظمة إلى تحقيقه^{٧٣}.

٢- تحديد أهداف واضحة للمنظمة مع تحديد أسس واضحة لقياس الأداء، متابعة مدى تحقيق تلك الأهداف.

٣- تكامل أهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين^{٧٤}.

٤- الحصول على تدعيم وموافقة الإدارة العليا وأصحاب المصالح، حول الأهداف المرجو تحقيقها، وكذلك الإستراتيجيات للوصول إلى تلك الأهداف، وأيضا الموارد والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف^{٧٥}.

٥- مشاركة أصحاب المصالح والعملاء والقائمين بالتطبيق في وضع نظم الإدارة بالأداء:

حيث تعتبر عملية الاتصال من أحد المتطلبات المصاحبة لعنصر المشاركة، وذلك من خلال ضرورة خلق تواصل بين كافة الأطراف المعنية، وذلك لتوضيح الأهداف المرجو الوصول إليها، وما تم تنفيذه بالفعل، وكذلك ما يجب تعديله بسبب الانحرافات التي تمت. ومن ناحية أخرى، يجب إعطاء تغذية عكسية للعاملين وأصحاب المصالح عن مدى تنفيذ الأداء. كما يجب السماح بتلقي الآراء والمقترحات من العاملين وأصحاب المصالح مما يشعرهم بالتقدير والمشاركة في منظومة الأداء. حيث تعتبر مشاركة العاملين من الموضوعات الرئيسية التي شغلت فكر كثير من الباحثين، لأنها من الأنظمة التي تساهم في تحسين جودة القرارات والحد من مقاومة المنفذين. حيث يترتب على وجود نظام فعال للمشاركة الكثير من الفوائد، منها:

- أنها تسمح للمرؤوسين الرؤية الشاملة للمنظمة وأهدافها بدلا من النظرة المحدودة، وهذه الرؤية تؤدي إلى تركيزهم على الأهداف التنظيمية وتحقيق التعاون بين أفراد المنشأة.
- تعمل المشاركة على زيادة الفهم المتبادل بين أعضاء المنشأة لأنها تتيح الفرص لكي يتعرف المنفذين على أهداف القرار.

• تساعد المشاركة في تنمية مهارات المرؤوسين الإدارية وخلق صف ثانٍ لمتخذي القرارات تضفي صفة الواقعية على القرار الجماعي مما يشجع العاملين على تنفيذه، كما تؤدي إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين^{٧٦}.

٦- التهيئة الثقافية للمنظمة، وذلك من خلال تغيير ثقافة المنظمة لتقبل تطبيق نظم الإدارة بالأداء^{٧٧}.

وثقافة المنظمة هي مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة، ويمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية)، أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة. فهي انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المنظمة، وهذا هو ما يبرر تعدد ثقافات المنظمة كبيرة الحجم والمنظمات متعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمع التي تتعامل فيها. فالثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة ميزاتها التنافسية وتؤثر على سلوك الأفراد أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعضائها^{٧٨}.

٧- إعادة تصميم النظم الإدارية، مثل الموازنة ونظم الموارد البشرية، لتكون أكثر توجهًا للأداء. ويمكن إعطاء مكافآت مالية للأداء المتميز. ويتم تطبيق ذلك على نظم الموارد البشرية في المنظمة، وذلك من خلال ربط تقييم أداء العاملين والأجور بتحقيق أداء المنظمة^{٧٩}.

٨- إرساء نظم تدعم وتساعد رؤية ورسالة وقيم وإستراتيجيات المنظمة: وتساعد هذه النظم على توافق ثقافة المنظمة مع أهداف المنظمة، وتمثل هذه النظم في نظم قياس الأداء ونظم متابعة الأداء^{٨٠}.

٩- تطوير نظم لقياس الأداء، توفر معلومات كاملة ودقيقة وثابتة، وذلك لرصد الأداء وتدعيم اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير الأداء أو توزيع الموارد. ويتم استخدام تلك المعلومات في تطوير وتحسين الأداء، وذلك من خلال استخدام حوافز مادية وغير مادية لمكافأة الأداء المتطور. ومن ناحية أخرى، يتم استخدام معلومات الأداء للمساءلة وإعطاء تقارير عن مدى تحقيق الأهداف وتوضيح مدى التطور في الأداء^{٨١}.

مع ملاحظة أن الهدف الأساسي لتطبيق نظام التقييم المتوازن للأداء ليس هو الوصول إلى مجموعة جديدة من المؤشرات ومقاييس الأداء. فعملية القياس بشكل عام تمثل كيفية قياس المحقق من النتائج بالمستهدف منها حتى يكون هذا القياس أداة للحكم وللتحفيز والتقييم. ولذلك فإن الإطار العام لتطبيق نظام التقييم المتوازن للأداء يجب أن يعتمد على أنه يهدف إلى خلق نظام جديد للتطوير ولالإدارة. فنظام التقييم المتوازن للأداء هو نظام للإدارة وليس فقط لقياس أداء المؤسسة. ومن ثم فإن بطاقة الأداء Scorecard تستخدم كأداة جديدة متاحة أمام الإدارة العليا للمؤسسة من خلالها تركز المؤسسة على إستراتيجيات النجاح في المدى الطويل^{٨٢}.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال إتباع الخطوات الآتية:

• تطوير معايير للأداء تشمل كافة مستويات المنظمة، بحيث يتم ربط كل معيار بأحد الأهداف والإستراتيجيات الهامة للمنظمة. ويتم تحديد مستوى الأداء المطلوب لكل معيار من تلك المعايير، كما يتم ترجمة الأهداف إلى أعمال محددة. ويساعد ذلك في الحكم على مدى أداء الأفراد وفرق العمل مما يساعد على ربط الحاجة لتطوير الأداء بالإستراتيجية العامة للمنظمة.

• الربط بين ممارسات القيادة وبين قياس الأداء المتوازن.

• إعطاء القادة وفرق العمل تغذية عكسية عن الأداء تنطوي على أعمال محددة.

• ربط إعطاء المكافآت بالأداء^{٨٣}.

١٠- توفير التدريب والمساعدة الفنية في التخطيط الإستراتيجي، وقياس الأداء وكيفية استخدام المعلومات المتعلقة بالأداء في الإدارة^{٨٤}.

١١- تتطلب عملية الإدارة بالأداء التطوير والتعلم المستمر، وذلك لمواكبة المنظمة للتقنيات والاتجاهات الحديثة في الممارسات الإدارية^{٨٥}.

١٢- إرساء أسس تحمل المسؤولية، وذلك من خلال تحفيز الأفراد وفرق العمل في ممارسة سلطاتهم وتحمل مسؤولية عملهم وكذلك تأدية عملهم وتحقيق النتائج المرجوة.

ويوجد عدة عوامل تساعد على خلق المناخ الذي يساعد على إرساء أسس المسؤولية من ضمنها: القيادة الداعمة، المساواة، الشفافية، وضوح رسالة المنظمة والمسئوليات الأداء المتوقع والمساواة في تطبيق اللوائح والإجراءات. ومن جهة أخرى، يجب أن يوجد توازن بين المسؤولية وإعطاء قدر كاف من السلطة.

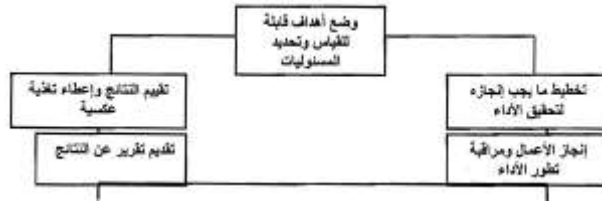
ومن أجل تفعيل المسؤولية، يجب أن تقترن المسؤولية برد فعل معين وذلك من خلال مكافأة الوفاء بالالتزامات أو تحسين الأداء، ومن أجل تحقيق ذلك يجب وضع نظام لمتابعة الأداء^{٨٦}.

ويجب ملاحظة أن التقييم يؤثر في إدارة الأداء، حيث إنه يوفر المعلومات حول القرارات التي تتخذ حول الرواتب والترقيات، والأساس الذي عليه يتم مناقشة أداء الموظف على أمل دعم السلوكيات المرغوبة والتخلص من غير المرغوبة. وتعرف

إدارة الأداء بأنها العملية الكلية التي تؤثر على كيفية أداء الموظف بشكل مقبول وجيد. فالتقييم يجب أن يلعب دورا هاما في إدارة الأداء بتقديم أساس دقيق وملموس لتحليل أداء مرتبط بالعمل للموظف ومن بين خطوات ذات الحفاظ عليه أو تغييره^{٨٧}.

وتعتمد نظم الإدارة بالأداء على إرساء أسس للمسئولية **Accountability**. ويتمثل إطار المسئولية في الشكل التالي:

الشكل رقم (٣): إطار المسئولية



المصدر: Performance-Based Management Special Interest, Opcit, P.25.

١٣- القيادة الداعمة: وذلك من خلال إتباع ممارسات إدارية تتوافق مع رؤية ورسالة وإستراتيجية المنظمة. لذا يجب أن تساعد ممارسات وتصرفات القادة على: توضيح مستوى الأداء والسلوك المتوقع، تدعيم شعور العاملين بالانتماء، تدعيم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، التركيز على أهمية الجودة، وتشجيع ومكافأة التعلم وتنمية القدرات^{٨٨}.

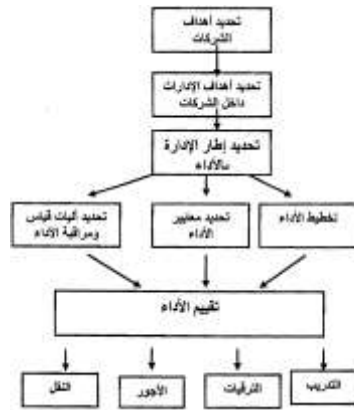
٣- الأنشطة والممارسات المصاحبة لتطبيق الإدارة بالأداء:

- تفويض قدر أكبر من السلطة والمرونة في مقابل المساءلة عن تحقيق النتائج (ويتمثل ذلك في تبسيط القواعد المتعلقة بالموازنة، الإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية).
- إعطاء حوافز غير مادية للأداء المتطور للهيئات والبرامج، وذلك من خلال تفويض سلطات مالية وإدارية أكبر للمنظمات ذات الأداء العالي.
- إعطاء حوافز مادية وذلك من خلال تخصيص موارد مالية أكبر للمنظمات ذات الأداء العالي وكذلك ربط تقييم وحوافز العاملين بالأداء.
- قياس الأداء وكيفية استخدام واستفادة المديرين من المعلومات التي تعبر عن الأداء.
- إعادة تصميم النظم الإدارية، مثل الموازنة، الموارد البشرية، المشتريات بحيث تكون موجهة للأداء^{٨٩}.

وتسعى الباحثة إلى محاولة خلق ترابط بين كل من نظم الإدارة بالأداء ونظم تقييم أداء العاملين، وذلك من خلال إمكانية تطبيق الإدارة بالأداء على تقييم العاملين، من خلال تحديد أهداف الشركات والتي على أساسها يتم تحديد أهداف الإدارات داخل الشركات حيث تترجم تلك الأهداف إلى معايير موضوعية للأداء، تكون أساساً لعملية تقييم العاملين. ويتم تحديد إطار الإدارة بالأداء، من خلال تخطيط أداء العاملين وتحديد معايير الأداء وآليات قياس الأداء. حيث تمثل إطار الإدارة بالأداء الأسس الموضوعية لعملية تقييم العاملين. وتعتبر عملية تقييم الأداء أساس اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالعاملين مثل التدريب، الترقية والنقل. ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (٤):

إطار مقترح لتطبيق الإدارة بالأداء على عملية تقييم العاملين



المصدر: الباحثة بالاعتماد على مجموعة من المراجع المتعلقة بتقييم الأداء.

تلعب إدارة الأداء دوراً هاماً لاستمرار كيان المنظمات وكفاءة إدارتها. وبالتالي فإن عملية إدارة الأداء يجب أن تعمل كمنظومة متكاملة تربط بين الهدف من وجود المنظمة وكيفية ترجمة تلك الأهداف إلى أهداف على مستوى الإدارات في المنظمة. ومن خلال ذلك يتم تحديد الوظائف المختلفة لتنفيذ الأهداف المرجوة، ومن ثم يتم تحديد المسؤوليات والواجبات لكل من تلك الوظائف التي من خلالها يتم تحديد أهداف ومسئوليات كل موظف قائم بأعباء تلك الوظيفة^٩.

٤- تحليل الوظيفة كأساس لعملية تقييم الأداء:

"يقصد بتحليل الوظيفة عملية جمع المعلومات عن محتوى الوظيفة، ثم عرضها بطريقة منظمة بحيث يتم تحديد طبيعة وواجبات الوظيفة (وصف الوظيفة) وكذلك أنواع الأفراد وشروط شغلهم لهذه الوظيفة (مواصفات الوظيفة)"^٩.

وتشتمل عملية تحليل الوظيفة على وصف الوظيفة ومواصفات الوظيفة على النحو التالي:

١- وصف الوظيفة **Job Description**:

- المسئوليات الوظيفية و"الواجبات الوظيفية التي تحدد الأعمال الفعلية التي يقوم بها الموظف أو العامل. وقد تحدد أيضا كيفية الأداء.
- "سلوكيات وعلاقات العمل" التي تتطلبها الوظيفة ومنها على سبيل المثال أساليب الاتصال التي يستخدمها الموظف في عرض نتائج أعماله مثال، "الاتصالات والتقارير".
- "ظروف العمل" والتي توضح المناخ والبيئة المحيطة بالعمل.
- "معايير الأداء التي يتم على أساسها تقييم أداء الموظف مثل المعايير المالية والنوعية والوقت أو التكلفة".
- يشتمل تحليل الوظيفة على الآلات المستخدمة لتنفيذ العمل وكذلك "مستوى المعرفة المطلوبة لتشغيل الآلات والأدوات".

٢- "مواصفات الوظيفة **Job Specification**:"

- تنطوي مواصفات الوظيفة على تحديد المستوى العلمي وكذلك المهارات والخبرة والقدرات اللازمة لشغل الوظيفة. وكذلك السمات الشخصية المطلوب توافرها في شاغل الوظيفة.
- ومن أهم أهداف تحليل الوظائف هو إرساء أسس عادلة لعملية تقييم العاملين، "حيث أنه من الصعب على الإدارة القيام بوضع برنامج سليم لتقييم الأداء ما لم يكن هناك نظام سليم لتقييم الوظائف".
- يساعد التحليل الوظيفي في وضع معايير لتقييم أداء العاملين وذلك من خلال تحديد مستوى الأداء المطلوب للعاملين وذلك وفقا لوصف الوظيفة. ومن خلال ذلك يمكن مقارنة مستوى الأداء المرجو تحقيقه بالأداء الفعلي للعاملين^{٩٢}.
- ومن ناحية أخرى، يساعد تقييم الأداء على إرساء أسس عادلة لسياسات الأجور والمكافآت، ويساعد شعور العاملين بعدالة نظم الأجور برفع الروح المعنوية لهم وتقليل التراع الذي قد يحدث بسبب الأجور والمكافآت^{٩٣}.
- حيث سبق وأن أوردت الباحثة أنفا أن أهداف تقييم الأداء تتمثل في تحفيز العاملين لتحسين أدائهم، وتوزيع المكافآت والترقيات بصورة عادلة، وتبرير العقوبات والجزاء التأديبية، وتحديد الاحتياجات التدريبية.

٥- توصيل أهداف المنظمة للعاملين^{٩٤}.

ويجب أن يكون التحليل الوظيفي هو أساس تقييم الأداء، فيسفر التحليل الوظيفي عن تحديد وصف ومواصفات الوظيفة، كما تمت الإشارة سابقا، مما يحدد المتطلبات الضرورية لتنفيذ الوظيفة. بعد ذلك يتم وضع معايير الأداء التي تحدد مستوى الأداء

المقبول للقيام بعمل معين، من خلال تلك المعايير يتم تحديد النتائج المرجوة والإطار الزمني التي يجب تنفيذها فيه. وتتمثل مواصفات معايير الأداء الجيدة في الآتي:

- ١- يجب أن تكون واقعية وقابلة للتنفيذ، فالمعايير المعقدة يمكن أن يكون لها أثر عكسي في إحباط العاملين.
- ٢- يجب أن تكون معايير الأداء معلنة لتساعد العاملين في التمييز بين الأداء المقبول والأداء غير المقبول.
- ٣- يجب أن ترتبط معايير الأداء بإطار زمني محدد، وذلك لوضع خطة لتنفيذ الأداء.
- ٤- يجب أن تترجم معايير الأداء إلى مؤشرات قابلة للقياس وذلك لتسهيل مراقبة الأداء^{٩٥}.

وتجدر الإشارة إلى أن معايير الأداء هي أدوات هامة تؤثر في المنظمة وكذلك كافة القائمين بعملية تقييم الأداء. فتؤثر في المقيم من خلال إعطائه إرشادات للقيام بعملية التقييم، ومن ناحية أخرى، فهي تؤثر في الموظف الذي يتم تقييمه، وذلك من خلال توضيح الأداء المتوقع منه. ومن ثم، تؤثر في المنظمة من خلال توضيح ما تهدف المنظمة من تحقيقه ومستوى الأداء الذي تصبو إليه. وبذلك تلعب معايير الأداء دور همزة الوصل بين أهداف وإستراتيجيات المنظمة وجهود العاملين. وبالتالي، تساعد معايير الأداء على إرساء أسس لنظم تقييم أداء عادلة^{٩٦}.

وتلي مرحلة إرساء نظم لتقييم الأداء عملية تقييم الأداء نفسها، وذلك من حيث مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع، وذلك لتحديد مواطن القوة والضعف في الأداء. ومن خلال ذلك، يتم تدعيم الأداء الإيجابي ومعالجة القصور في الأداء.

وأخيرا يتم إجراء مقابلات لمراجعة الأداء بين المقيم والموظف الخاضع للتقييم والتي من خلالها يتم إعطاء الموظف تغذية عكسية عن الأداء يتم على أساسها وضع خطة الأداء المستقبلية^{٩٧}.

ثالثا: دور إدارة الأداء في تطوير عملية تقييم أداء العاملين

تجدر الإشارة أنه إذا تم القيام بعملية تقييم الأداء بصورة جيدة، فإنه يمكن أن تمثل أداة لتحقيق أهداف المنظمة. فوفقا لدراسة تم القيام بها على منظمات ذات أداء عال، تم اختيار نظم تقييم الأداء كواحدة من ضمن أهم عشر أدوات لخلق "الميزة التنافسية" للمنظمات^{٩٨}. أثبتت الدراسات أن إعطاء تغذية عكسية عن الأداء يعطي انطبعا عن عدالة ومصداقية نظم تقييم الأداء^{٩٩}.

ويتم تحديد المعايير التالية كأهم معايير نظم تقييم الأداء^{١٠٠}:

أ- يجب أن يدرك المديرين أهمية عملية تقييم أداء العاملين، وذلك من خلال إدراك المديرين تأثير عملية تقييم الأداء على القرارات المتعلقة بتطوير أداء العاملين ومكافأهم.

- ب- السماح للعاملين بالمشاركة في تصميم نظم تقييم العاملين، مما يساعد العاملين على تقبل تلك النظم.
- ج- يجب أن يفهم كلا من المديرين والعاملين عملية تقييم الأداء، والتي تتكون من المراحل الآتية:
- المرحلة الأولى: تخطيط الأداء.
 - المرحلة الثانية: إدارة الأداء والتوجيه المستمر.
 - المرحلة الثالثة: عملية تقييم الأداء.
 - المرحلة الرابعة: مراجعة تقييم الأداء.
- د- يجب على المديرين أن يخططوا تخطيط جيد للأداء، وذلك من خلال العمل مع رؤوسهم لمراجعة مسئولياتهم وبطاقات الوصف الوظيفي لهم، والتي يتم على أساسها وضع أهداف محددة وتحديد مستوى النتائج والسلوك المتوقع من الموظف، والتي على أساسه يتم مساءلتهم ومكافأتهم عن تحقيق مستوى الأداء المطلوب.
- هـ- يجب ربط تقييم الأداء بإعطاء المكافآت، فيجب أن يشعر الموظفون أن الأداء المتميز يتم تشجيعه ومكافأته.

حيث تسعى إدارة الأداء إلى توظيف الخبرة المكتسبة من عملية التعلم التنظيمي في التطوير المستمر للأداء، ومن ثم يتحقق له النقلة النوعية من الضعف إلى التميز والحفاظ على هذا التميز بشكل مستمر وعلاج القصور في أي عنصر من عناصر الأداء إن وجد بحيث يتحقق الكفاءة والفعالية في الأداء والتحسين والتطوير المستمر. حيث إن عملية إدارة الأداء وهي عملية مستمرة لا نهاية لها، فهي جزء من روتين العمل اليومي للمنظمة يتشرب في صميم طرق وأساليب الأداء وقد أطلق على هذا النمط من المنظمات في السنوات الأخيرة مصطلح المنظمة المتعلمة، حيث تسعى مثل هذه المنظمات إلى التطوير المستمر الذي يحقق التميز^{١١}.

العناصر الرئيسية لعملية إدارة الأداء:

يوجد أربعة عناصر رئيسية لعملية إدارة الأداء هي^{١٢}:

- ١- تحديد التوقعات Setting Expectation
حيث يحدد ويعرف المديرين والعاملين سوياً- العمل المطلوب أدائه- وأين، وكيف، وما هي النتائج المتوقعة أو تأثير هذا الأداء. ومن ثم يرتبط هذا العنصر بتصميم العمل وتوفير متطلبات أدائه.
- ٢- التوجيه وإرجاع الأثر Coaching and feedback
وفيه يناقش كل من المديرين والعاملين سوياً بشكل غير رسمي ما الذي تم بشكل جيد وكيف يمكن عمله بشكل أفضل وإعداد العاملين وتدريبهم وتعريفهم بمعايير التقييم. وهيئتهم لمقابلة الأهداف المحددة في خطة الأداء التي ساهموا في وضعها.

٣- المتابعة: Reviewing

ويعتمد على المساندة والدعم المعلوماتي والنفسي الذي يقدمه المدير للعامل إذ يناقش الاثنان معا النتائج بشكل رسمي مرة على الأقل كل سنة. ويتضمن هذا الاجتماع مناقشة التوقعات التي تم إنجازها وتلك التي لم تتم، وما الذي يمكن عمله بشكل أفضل. وكيفية التغلب على الصعاب أو المشكلات التي تواجه عملية التنفيذ.

٤- المكافآت: Rewarding

يتخذ المدير بناء على نتائج أداء العاملين، قرارات مالية لتعديل الأجور والمكافآت في ميزانية المنظمة وتقديم التعويض العادل للعاملين وذلك طبقا لما تسفر عنه عملية تقييم الأداء^{١٣}.

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأداء وتطوير الأداء عبارة عن حلقة تتكون من ثلاثة عناصر هي^{١٤}:

١- تخطيط الأداء: Performance Planning ويشتمل على:

- المساهمات: Contributions وتمثل في تحديد توقعات كل فرد من العاملين وتتضمن التوصل إلى عبارة أو جملة أو صيغة توضح وتفصل الآثار التي تنعكس على المنظمة وأهدافها من جراء ما يقوم به العامل من أنشطة. كما تشمل تحديد توجهات وأهداف محددة ووضع معايير لقياس الإنجاز.
- السلوكيات: Behaviors وهي عبارة تتضمن وصف وتحديد السلوك البارز المتميز والمقبول.
- الموارد: Resources وهي قائمة تتضمن الموارد التي سوف يستخدمها العاملين في تأديتهم لأعمالهم وتتضمن: الأدوات: Tools، ومستوى السلطة level of Authority، والتدريب الإضافي والمستمر Additional Training، وحق النفاذ إلى الموارد واستخدامها Access to Resources.

٢- متابعة وملاحظة الأداء: Performance monitoring

وتتضمن الملاحظة المنظمة لأداء العامل وإعطائه معلومة حول نتائج هذا الأداء في جلسات دورية بشكل منتظم. مستخدما مؤشرات الأداء المتميز الناجح حتى يستطيع العامل أن يتعرف على مدى إنجازه ومقابلته للأهداف المحددة، وأيضا للاتفاق على أية تعديلات مطلوب إدخالها على خطة الأداء. ويعد الوقوف على ما تحقق من إنجازات وتعزيز ودعم السلوكيات الجيدة أحد أهم أهداف متابعة وملاحظة الأداء. وقد تظهر في هذه المرحلة بعض المشكلات أو القلق أو الاهتمامات، لذا يتعين على المدير معاونة العامل لإيجاد الحلول الملائمة والعمل على منع تكرار حدوثها في المستقبل^{١٥}.

٣- تقييم الأداء Performance appraisal:

ويتم في جلسة تعقد سنويا- ويتم فيها استعراض ما حدث في جلسات متابعة الأداء التي عقدت على مدار العام. على أن يراعى فيها ما يلي^{١٠٦}:

- عدم مناقشة أي أداء لم يتم تضمينه ومناقشته في أي من اجتماعات المتابعة الدورية التي عقدت على مدار العام.
- النظر إلى جلسات المتابعة باعتبارها سلسلة من اللقطات الفوتوغرافية لما يحدث فعلا.
- يراعى التقييم كافة الحلقات المؤدية إلى الاتجاهات المحددة وتحديد الإنجازات. إذ يكشف التقييم واقع إنجاز العام المنصرم، ويضع أسس جديدة لقياس الأداء في المستقبل. فهو يعد فرصة لتزويد جلسات الأداء التالية بمدخلات جديدة، ومن ثم تستمر عملية إدارة الأداء تنمو في حركة دائرية لا نهائية من أجل إحداث التطوير المستمر.

دور إدارة الأداء في تطوير عملية تقييم الأداء:

عادة ما يتأثر الأداء بعوامل خارجية ومعوقات تؤثر على الوصول إلى النتائج المرجوة. لذا، يجب أن تلعب إدارة الأداء دورا في تقليل تأثير معوقات الأداء. وذلك من خلال فهم تلك المعوقات جيدا والوقوف على أسبابها. ويلاحظ أن تلك المعوقات تؤثر في خلق اختلافات بين تقييم الموظف لنفسه وتقييم المدير له. حيث يرر الموظف عدم تحقيقه للنتائج المرجوة بعوامل خارجة عن إرادته تؤثر على أدائه. ونجد أن المدير قد لا يرى تلك العوامل. وفسرت الدراسات عن نظرية Attribution تلك الاختلافات، حيث يرجع الموظف دائما عدم تحقيق الأهداف إلى عوامل خارجة عن إرادته، في حين يرجع المدير ذلك إلى عوامل شخصية مثل، دافعية الموظف. ونجد أن الاختلاف بين تقييم المدير وتقييم الموظف لذاته لا يؤثر فقط على دافعية الموظف وحماسه لتقبل المهام المستقبلية، ولكنه يكون له تأثير أكبر حين يرتبط التقييم بالقرارات الإدارية الأخرى المتعلقة بالموظف مثل الحوافز والترقيات. لذا، يجب أن تعمل إدارة الأداء على دراسة المؤثرات الخارجية على الأداء لتقليل أثر الاختلافات بين تقييم الموظف وتقييم المدير^{١٠٧}.

وتؤثر عملية إدارة الأداء في عملية تقييم العاملين وكذلك على مدى إدراك العاملون لعدالة نظام التقييم، حيث تنطوي عملية إدارة الأداء على الخطوات الآتية:

١- تطوير نظم تقييم الأداء.

٢- عملية التقييم.

٣- إعطاء تغذية عكسية عن الأداء.

وتتأثر عملية إدارة الأداء بثقافة المنظمة والتي تنطوي على القيم والعادات السائدة في المنظمة^{١٠٨}.

ويلعب تقييم الأداء دور هاماً في تطوير الأداء، حيث يعتبر أداة هامة لتطوير أداء المنظمة. فيساعد تقييم الأداء على تحديد مدى مؤشرات زيادة أو انخفاض كفاءة أداء المنظمة وكذلك تحديد المتغيرات التي قد تطرأ على الإنتاجية^{١٠٩}.

أثر تقييم أداء العاملين على تحفيز الأداء:

تمثل الحوافز وسائل لزيادة اهتمام الأفراد بأعمالهم، وإذا تم استخدام أي حافز بشكل جيد، فإنه يساعد الرئيس في تهيئة المناخ المحفز للأفراد داخل وحدات عملهم، إذن الكلمة الهامة في العبارة السابقة هي "إذا تم استخدامه بشكل جيد" ويهدف المدير أو الرئيس هنا إلى تحقيق التوافق الملائم بين الحوافز المتاحة والحاجات الشخصية للأفراد. فيستخدم المديرون العديد من الحوافز في محاولاتهم اليومية لتشجيع الرؤوسين على بذل أقصى جهد لهم في العمل. ومن أجل توزيع وتخصيص الحوافز بنجاح لكي تحقق أقصى أثر دافعي، هنالك حاجة ملحة لأن يتفهم المدير ويدرك البعدين التاليين:

الأول: الفهم الجيد والصحيح لحاجات الأفراد عن أدائهم للأنشطة المختلفة الخاصة بعملهم.

الثاني: معرفة كيفية توزيع الحوافز بحيث يمكن مقابلة هذه الحاجات والوفاء بها في نفس الوقت الذي يتم فيه التفكير في مصلحة المنظمة وتحقيق العدالة بين الأفراد وذلك بربط الحافز بالسلوك أو بالأداء^{١١٠}.

كما تمثل الدافعية الرغبة في أداء فعل معين، وتعتمد تلك الرغبة على مدى توقع رد الفعل لذلك الفعل، عما إذا كان سيحقق الرغبة المرجوة منه أم لا.

وتبدأ عملية الدافعية بحاجة لم يتم إشباعها، مما يسبب توتر يثير دافع للسلوك الذي يحقق الهدف المنشود. فإذا تحقق هذا الهدف، سيتم إشباع الحاجة وبالتالي يقل التوتر^{١١١}.

وحتى تزداد دافعية الموظف وولائه تجاه المنظمة، يجب أن تتوافق أهدافه مع أهداف المنظمة، ويتحقق هذا الولاء عندما يشعر الفرد أن المنظمة لعبت دوراً في تحقيق أهدافه^{١١٢}.

١- نظم الحوافز

نتيجة للطبيعة المعقدة للدوافع فإن نظم التحفيز تعددت واختلقت حتى يمكن مقابلة احتياجات الأفراد المتعددة والمتنوعة، وأهم هذه الحوافز:

أ- نظم التحفيز الإيجابية والسلبية:

لقد أثبتت الدراسات أن الحوافز السلبية تحقق كفاءة أعلى في المدى القصير ثم تبدأ بالانخفاض، أما فيما يتعلق بالحوافز الإيجابية فالعكس. ويهدف هذا النوع من الحوافز (الحوافز الإيجابية)، إلى الرفع من الكفاءة وتحسين الأداء عن طريق توفير فرص

التقدير والتشجيع، أما الحوافز السلبية فهي تؤثر على سلوك الأفراد من خلال العقاب كالتخصم من الأجر والحرمان من العلاوة... الخ^{١٣}.

ب- نظم التحفيز الداخلية والخارجية:

التحفيز الداخلي له علاقة بطبيعة ومحتوى الوظيفة التي يؤديها الفرد كالوظائف المتعلقة بخدمة الموظفين، أما التحفيز الخارجي فعلاقته بالبيئة الخارجية المحيطة بوظيفته كعلاقته مع الزملاء، وأسلوب قيادة رؤسائه. ولقد أثبتت الدراسات أن الحوافز الداخلية تحقق أعلى معدلات للرضا الوظيفي.

ج- نظم التحفيز المادية والمعنوية:

يعتبر هذا النوع من التقسيم للحوافز من أهم التقسيمات بالنظر للتقسيمات الأخرى، المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (٢): نظم التحفيز المادية والمعنوية

نظم التحفيز المعنوية	نظم التحفيز المادية
١- الترقيات.	١- الأجور.
٢- تشجيع الرؤساء.	٢- استقرار العمل.
٣- تقدير جهود العاملين.	٣- ساعات العمل اليومية.
٤- علاقات الزملاء.	٤- إمكانية العمل المادية.
	٥- الخدمات المتنوعة.

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٧، ص ٢٣٤.

٢- أسس منح الحوافز في إدارة الموارد البشرية:

إن من أهم الأسس أو المعايير على الإطلاق لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل معيار الجهود ومعايير الأقدمية، وفيما يلي عرض لهذه الأسس أو المعايير^{١٤}.

أ- الأداء:

يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي في نظام الحوافز، وهو يعني ما يزيد عن معدل النمط للأداء، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو في قلة التكاليف أو الوفرة في مورد آخر.

ب- المجهود:

يصعب أحيانا قياس مجهود العمل وذلك لأنه غير ملموس أو واضح، كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز في المسابقات التي تعرض إحدى المناقصات، وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة، كما يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي يستخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج أو الأداء. وبالتالي فإن هذا المعيار يعتبر أقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة القياس وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

ج- الأقدمية:

ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى الولاء والانتماء إلى حد ما، وتكون مكافأة الفرد في هذه الحالة في شكل علاوات.

ثالثا: تأثير نظام الحوافز على كفاءة الإدارة:

إن عملية تحفيز العاملين هي الشغل الشاغل للمديرين في كل العصور، ولذلك ظهرت مداخل عديدة لكيفية تحفيز العاملين، متأثرة بالقيم الاجتماعية والثقافية السائدة في كل عصر، وهذا ما جعلها تقدم نماذج إرشاد المديرين لكيفية تحفيز العاملين، حيث ركزت النظريات التقليدية على عنصر المقدرة، بينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الحوافز المعنوية، أما الاتجاهات الحديثة فإنها تنادي بالاهتمام بكل من عنصري المقدرة والدافعية وذلك من خلال ما يلي^{١١٥}:

- ١- اعتبار أن الإدارة نظام مفتوح تتفاعل فيه كافة العوامل لتحقيق أهداف العمل والأفراد.
- ٢- إمكانية اشتراك الأفراد في تحديد أعباء العمل.
- ٣- التأكيد على تنوع ومشروعية الحوافز.
- ٤- إن أسس تحديد الحوافز هو البحث الفعلي عن حاجات الأفراد والظروف التي تشكل الإطار العام لاكتشاف وإشباع هذه الحاجات.
- ٥- تشجيع الأفراد على الابتكار وتحمل المسؤولية من خلال تطبيق مفاهيم الرقابة الذاتية حتى بلوغ مستويات الأداء المحددة.

٦- إن واجب المدير في ظل الاتجاهات الحديثة للإدارة هو تأكيد دور الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تطبيق العلاقات العضوية المتبادلة بينهما، وتنمية مقدرة المرؤوسين وتطويرها وتحفيزهم للوصول بهم إلى أفضل مستويات الأداء الممكنة^{١١٦}.

تأثير الأجر على إنتاجية ودافعية الفرد:

يمثل الأجر أهمية كبرى بالنسبة للموظف، ليس من الناحية المادية فقط، ولكن من الناحية المعنوية أيضاً، وذلك لما يمثله الأجر من تقدير المنظمة لجهود الموظف.

وأجر الفرد لا يبد أن يعكس توازناً بين ما يساهم به من جهد وما يحصل عليه من أجر ومكافآت نقدية، اختلاف هذا التوازن سيعكس حالة من الإحباط وانخفاض الروح المعنوية والشعور بعدم العدالة، وبالتالي انخفاض مستوى أدائه، وعلى إدارة الأفراد أن تحقق التوازن عن طريق وضع هيكل للأجور بحيث يسمح لكل الموظفين في المنظمة من إشباع حاجاتهم وتطلعاتهم وتوقعاتهم المستقبلية^{١١٧}.

حيث يمثل العائد المادي أحد الحوافز الهامة للأفراد، فالعائد المادي يشبع الحاجات الأساسية للأفراد مثل الغذاء كما أنه يلي حاجات المركز الاجتماعي والقوة داخل المنظمة وهناك عدة أساليب لاحتساب الأجر تتفاوت من حيث الآثار التي يحدثها كل أسلوب. فغالبا ما يؤدي احتساب الأجر على أساس الإنتاج (الأداء) إلى ارتفاع أداء الأفراد ذوي القدرات والخبرات المرتفعة في حين أنه يؤدي إلى الإحساس بعدم الأمان من قبل الأفراد ذوي القدرات والخبرات المنخفضة (مثل الأفراد الجدد في المنظمة). أما احتساب الأجر على أساس زمن الخدمة والخبرة، فإنه يحقق درجة عالية من الثقة والاطمئنان في العمل. ومن جانب آخر، يشجع نظام الأجر على أساس الأقدمية على البقاء في الخدمة مدة طويلة ولكنه يتحيز ضد الأفراد الجدد في الوظيفة. إذن يعتمد استخدام العائد النقدي على رغبات الإدارة وموقف الفرد الذي تتم مكافأته^{١١٨}.

ولابد أن تتحقق الأجور الأهداف الآتية:

١- "ضمان العدالة النسبية بين الموظفين بحيث تعكس الفروق في الأجر فروقا حقيقية في صعوبة وعبء أداء كل وظيفة والأهمية النسبية لها".

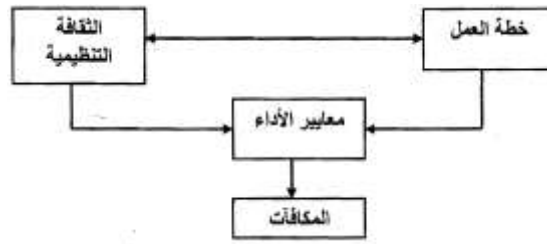
٢- تحسين مستوى أداء المنظمة، بحيث تحقق المنظمة أعلى مستويات للأداء من خلال المقابل المادي والأجور التي تدفعها للموظفين^{١١٩}.

ويوجد ارتباط وثيق بين كل من الأجور وإنتاجية وأداء العاملين. فتساعد الأجور على توفير المتطلبات الأساسية للموظف، وعندما يتم إشباع احتياجاته يشعر بالطمأنينة ويرتفع مستوى أدائه. كما يؤدي ارتفاع مستوى الأداء إلى زيادة الإنتاجية والتي تساعد على رفع الأجور، لذا فالعلاقة بين كل من الأجور والأداء علاقة متبادلة يؤثر كلاهما في الآخر.

بالإضافة لكل ما تقدم، فإذا لم تتوافق الأجور مع كفاءة وأداء الموظف، تؤثر بالسلب على إنتاجيته ودافعيته^{١٢٠}.

ويوضح الشكل التالي نموذج تصميم خطة المكافآت، وذلك من خلال ضرورة ربط خطة المكافآت بأهداف المنظمة، وكذلك الثقافة التنظيمية حيث يؤثر كلاهما في تحديد معايير الأداء، والتي تؤثر بدورها في تحديد خطة المكافآت. وتلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في تحديد خطة المكافآت. فمثلا الثقافة التنظيمية المبنية على فريق العمل، يكون أساس خطة المكافآت فيها على نتائج أعمال الجماعة. ومن ناحية أخرى، إذا كانت الثقافة تعتمد على تطوير العاملين، يتم تصميم مكافآت تعتمد على مدى تطوير القدرات^{١٢١}.

شكل رقم (٥): نموذج تصميم خطة المكافآت



المصدر: Robert L. Heneman & Maria T. Gresham, Performance-Based Pay Plan, in James W. Smither (ed.) Performance Appraisal- State of the Art in Practice, Jossey- Bass Publishers., San Francisco, 1998, P. 516.

أثر سياسة التحفيز على مردودية المنظمة:

إن وظيفة التحفيز كغيرها من الوظائف الأخرى لها تأثير على المؤسسة وبالأخص مردودية المؤسسة^{١٢٢}.

ويمكن تلخيص هذا التأثير في النقاط التالية^{١٢٣}:

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجوده إنتاج ومبيعات وأرباح.
- تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلة ذلك تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامات.
- تخفيض الفاقد من الموارد البشرية.
- إشباع حاجيات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة مما يدفع العامل إلى زيادة وتحسين مهاراته في العمل، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة.
- جذب العاملين إلى المنظمة وإشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة، مما يؤدي إلى رفع روح الولاء والانتماء وتنمية روح الفريق والتضامن مما يشجعهم على العمل من أجل زيادة مبيعات المنظمة.

- تصميم نظام للصحة والأمن لتقليل الخسارة في الوقت والناجمة عن حوادث والإلقاء على التكلفة العلاجية وتعويضات العاملين إلى أدنى حد.

الدفع مقابل الأداء:

تجدر الإشارة أن الدفع مقابل الأداء والذي ينظر إليه كنظام يتسم بالعدالة والموضوعية يتميز بالمزايا الآتية:

- ١- يساعد على تحفيز العاملين ويؤثر على مستوى أدائهم.
 - ٢- يساعد على تحسين إنتاجية وأداء المنظمة.
 - ٣- يساعد على إعطاء رؤية واضحة على أداء المنظمة مع إعطاء تغذية عكسية عن الأداء.
- ولكي تنجح نظم الدفع مقابل الأداء على تحفيز العاملين، يجب أن يتضح للعاملين مستوى الأداء الذي سيتم مكافأته بناء عليه، وكذلك توفير كافة الأدوات التي تساعدهم على الأداء. كما يجب أن يقتنع العاملون بعدالة النظام، وأن الدفع مقابل الأداء سيتم توزيع بصورة عادلة^{١٢٤}.

ولقد أشار كلا من ستاجكوفيك ولوثانز Stajkovic & Luthans أن الدفع مقابل الأداء سيكون له تأثير أكثر إيجابية إذا تمت إدارته عن طريق نموذج لتعديل السلوك التنظيمي Organizational Behaviour Modification. ويتحقق ذلك من خلال توضيح السلوك الهام والمؤثر في الأداء للعاملين، مع توضيح كيفية قياس ذلك السلوك. ويتم ذلك عن طريق تحليل السلوك المؤثر في الأداء وكذلك ربط إعطاء الحوافز بالسلوك المرغوب فيه، وفي النهاية يتم تقييم مدى تأثير الحوافز المادية على تحقيق السلوك والأداء المطلوب^{١٢٥}.

وينطوي تغيير الأداء التنظيمي على عدة إجراءات تتمثل في الآتي^{١٢٦}:

- ١- تحليل بيئة العمل بالأداء المستهدف تغييره.
 - ٢- توضيح السلوك المتوقع وتحديد متطلبات التحقيق.
 - ٣- تحديد معايير قياس السلوك المتوقع.
 - ٤- تحديد سبل التحكم في السلوك.
 - ٥- تقييم أثر التدخل في تغيير السلوك، وذلك وفقا للمعايير التي تم وضعها مسبقا.
- ولقد أثبتت الدراسات أن تغيير السلوك التنظيمي يمكن أن يقلل من التغيب في العمل، ويزيد الإنتاجية والأداء ويزيد من الدافعية والرضاء الوظيفي ويحسن من علاقة المدير بالعاملين.

هوامش الدراسة

1 Jameel Jerisat "Comparative Public Administration and Policy", West View Press, U.S.A., 2002, pp. 146- 148.

٢ د. سلوى شعراوي جمعة، حالة علم الإدارة العامة في القرن العشرين: رؤية نقدية، مجلة النهضة، العدد الأول- أكتوبر ١٩٩٩، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية- جامعة القاهرة، ص ٨٤.

3 Canadian Evaluation Society, Managers Guide to Implementing Performance Based Management, P. 1 Available at World Wide Web at <http://www.ec.gc.ca/introec/docs/managers.pdf> accessed on 3/11/2010.

4 External Members of the Laboratory Operations Board, Performance Based Management at the Department of Energy, 2000, p. 2. Available at the World Wide Web at <http://www.seab.energy.gov/publications/pbmr.doe.pdf>, accessed on 3/11/2010.

5 S. Stuart Grifel, "Performance Measurement and Budgetary Decision Making", Public Productivity & Management Review, Vol. 16 No. 4, summer 1998, Fiscal Pressures and Productive Solutions: Proceedings of the Fifth National Public Sector Productivity Conference, pp. 3- 4.

6 Bruce Clary & Other, "Organizational Change Issues in Performance Government: The Case Contracting", Productivity & Management Review, Vol. 23, No. 3, Mar., 2000. Pp. 283- 286.

7 Performance- Based Management Special Interest Group, Establishing and Maintaining Performance Based Management Program, Vol. 1, September 2001, p.3 Available at the World Wide Web at <http://www.orau.goc/pbm>, accessed on 3/11/2010.

8 Managers' Guide to Implementing Performance Based Management, Op. Cit., pp. 1- 2.

٩ د. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأداء- معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ١٩٩٦، ص ١٣- ١٧.

10 Performance Management An Overview, available at world Wide Web at <http://www.cipd.co.uk/subjects/perfmangmt/general/perfman.htm>, accessed on 10/1/2011.

11 Clive Fletcher, "Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda", Journal of Occupational & Organizational Psychology, Vol. 74, Issue 4, Nov. 2001, p. 474.

12 James, Fielding Smith, 1999. "The Benefits and Threats of PBB: An Assessment of Modern Reform." Public Budgeting and Finance 19 (3), 1999, pp. 3- 15.

13 Performance Based Budgeting, available at World Wide Web at http://en.wikipedia.org/wiki/Performance_Based_Budgeting, accessed on 9/12/2010.

14 Carter, K, The performance budget revisited: A report on state budget reform. Legislative Finance Paper No. 91. Denver, CO: National Conference of State Legislatures, 1994, pp. 54-59.

15 J. Mikesell, Fiscal administration: Analysis and applications for the public sector. (4th ed.). Fort Worth, TX: Harcourt Brace College Publishers, 1995, p 170.

16 Ibid, p. 173.

١٧ د. سلوى شعراوي جمعة، "الاتجاهات الحديثة في تعميق البعد الاجتماعي للموازنة العامة"، ورقة مقدمة في مؤتمر "تحديث نظم الموازنة والرقابة على الأداء"، وزارة المالية بالتعاون مع الاتحاد العام للمحاسبين والمراجعين العرب والجمعية العربية للتكاليف والمحاسبة الإدارية، القاهرة، ١٩-٢٠ أكتوبر ٢٠٠٢.

18 P.G. Joyce, "Linking performance and budgeting: Opportunities in the Federal Budget Process," Managing performance and results series, October 2003, p. 14.

19 P. G. Joyce, and Sieg, S. "Using performance information for budgeting: Clarifying the framework and investigating the recent state experience, prepares for the 200 symposium of the center for accountability and performance of the American Society for Public Administration, George Washington University, Washington D.C., February 11- 1 p. 10.2, 2000

٢٠ د. جميل جريسات، موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، العدد ٣٣٦، ١٩٩٥)، ص ٢٦.

21 Performance-Based Contracting, available at World Wide Web at http://www.apcg.com/what_we_do/services/epm_pref_based_contracting.html. accessed 29/12/2007

22 H. James Johnson, How to Succeed with Performance-Based Contracts- Trend or Event, Available at World Wide Web at http://findarticles.com/p/articles/mi_moSMG/is_5_20/ai_67937485/print accessed on 27/1/2008.

23 Bruce Clary & Others, Organizational Change Issues in Performance Government: The Case of Contracting, _ public Productivity & Management Review, Vol. 23, No. 3, Mar. 2003, pp. 283- 286.

24 James H. Johnson, Op. Cit.

25 Office of Financial Management, FCS Group, Best Practices and Trends in Performance Based Contracting, Dec. 2005, p. 5, available at World Wide Web at http://www.ofm.wa.gov/contracts/per_based_contracting.pdf, accessed On 27/1/2008.

٢٦ د. محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص. ٤٥.

٢٧ المرجع السابق، ص ص ١٣- ١٤.

28 Manager's Guide to Implementing Performance Based Management, Op. Cit., PP. 7- 8.

29 j. Williams Rothwell & Others, Op. Cit, pp. 46- 47.

30 <http://www.colorado.gov/dpa/dhr/oversight/docs/perfplan,12-2007.pdf>, Accessed on 10/1/2008.

31 Office of Personnel Management, Op. Cit, p. 7.

32 Carter McNamara, Performance Management: Performance Plan (generic to Performance Management, 1997, P.1 Available at World Wide Web at http://www.managementhelp.org/pref_mng/prf_plan.htm, accessed on 9/12/2007.

33 Performance Planning, available at World Wide Web at <http://www.colorado.gov/dpa/dhr/oversight/12/2007.pdf>, accessed on 10/1/2008.

34 Ibid, pp. 3- 4.

35 Ibid, p. 3.

36 Performance Planning, available at World Wide Web at www.uth.tmc.edu/ut_general/admin_fin/hr/perplan <http://Plan.html>, accessed on 12/11/2007.

٣٧ د. محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص. ١٧.

٣٧ د. عفاف محمد الباز، تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية المصرية كمدخل للتطوير الإداري، مجموعة أوراق الدولة في عالم متغير، القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٠٤، ص. ١٢.

37 Management: an overview, Op. Cit, p. 5.

٣٨ د. محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص. ١٧.

٣٩ عفاف محمد الباز، تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية المصرية كمدخل للتطوير الإداري، مجموعة أوراق الدولة في عالم متغير، القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٠٤، ص. ١٢.

٤٠ عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، قياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، ٢٠٠٦، ص.٣٩

41 R. Johnston, S. Brignall & L. fitzgerlad, Good Enough Performance Measurement: A-Trade- Off Between Activity and Action, Journal of the Operational Research Society, Vol. 53, No. 3. March 2002, p. 261.

٤٢ د. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٧) ص.٥

43 Stefan Tangen, Performance Measurement: From Philosophy to Practice, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53, No. 8, 2004, pp. 727- 728.

44 John M. Kamesky, Program Performance Measures: Designing a System to Manage for Results, Public Productivity & Management Review, Vol. 16, No. 4, Fiscal Pressures and Productive Solutions: Proceedings of the Fifth National Public Sector Productivity Conference, Summer 1993, pp. 400- 401.

45- W.L. Charles Hill & R. Gareth Jones_ Strategic Management- An Integrated Approach, 5th. Edition, Houghton Mifflin Company, New York, 2001, p. 424.

46 Office of Personnel Management, United States, A Handbook for Measuring Employee Performance, Sept. 2001, PP. 14- 15, available at World Wide Web at <http://www.opm.gov/perform/wppdf/202/handbook.pdfwide>, accessed on 29/11/2010

47 Judith hale op.cit, p. 65

48 training resources and data exchange (trade) -performance based management special interest group, how to measure performance-Handbook of technique and tools, Oct. 1995, pp.12- 16 available at world wide web at http://www.orau.gov/pbm/handbook/handbook_all.pdf, accessed on 27/10/2010

٤٩ عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص.٢٨

٥٠ المرجع السابق، ص.٢٦

٥١ المرجع السابق، ص.٢٦

52 training resources and data exchange (trade)- performance based management special interest group, op. cit, p.16

53 Ibid, pp.22- 23

54 Ibid, pp.23- 29

55 Robert S. Kaplan & David p. Norton, transforming the balanced scorecard from performance: part I, American accounting association- accounting horizons, vol. 15, no.1, march 2001, p. 87.

٥٦ د. محمد محمود يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٤.

57 smirch , Jan Mayo, achieving improved performance in Organizations, Commerce Press, 1998, p. 96.

58 Tom Kawamoto, Bob Mathers, Key Success Factors for a Performance Dashboard, DM Review Magazine, July 2007, available at World Wide Web at <http://www.dmreview.com/issues/20070701/1087711-1.html>, accessed on 28/1/2010.

59 Dash for KPIs Can Undermine Performance Dashboards, March 2006, available at World Wide Web at http://www.fsn.co.uk/shannel_kpi_environment/dash_for_kpis_can_undermine_perform, accessed on 27/01/2008.

٦٠ عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص ٤٥ - ٤٦.

61 Julia Melkers & Katherine Willoughby, The State of the States: Performance Based Budgeting Requirements in 47 out of 50, Public Administration Review, Vol. 58, No. 1, Jan-Feb. 1998, p. 69.

٦٢ د. توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء (القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠٠٥ - ٢٠٠٦)، ص ٢٣٢ - ٢٣٣.

63 Ibid, p. 17.

64 Richard Boyle, Measuring Civil Service Performance (Ireland: Institute of Public Administration, 1996), p.58.

٦٥ د. سمير عبد الوهاب، اللامركزية والتنمية المحلية في ضوء التطورات المعاصرة، في د. كمال المنوفي (محرر)، الإصلاح المؤسسي بين المركزية واللامركزية، منتدى السياسات العامة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مارس ٢٠٠١، ص ٧٢.

66 Peter Wongs, Benchmarking For Best Value in Local Authorities, Management Accounting, November, 1997, pp., 76- 81.

67 Bob Rogers, High Performance is more than Dream- It's a Culture, American Society for Training & Development, January 2006, p. 18.

68 S. Joseph Wholey, Performance- Based Management- Responding to the Challenges, Public Productivity & Management Review, Vol. 22, No. 3, Mar. 1999, p. 292.

69 Jack Triplett and Barry Bosworth, Productivity in the Services Sector January 2000, Brookings Institution, NW, USA. P. 23

٧٠ ممدوح الشحات، مؤشرات الأداء والإنتاجية في المؤسسات الحكومية في ظل تكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص.٢٠.

٧١ المرجع السابق، ص.٢١.

72 seven steps to performance- based services acquisition, op. cit, p.4

73 Keith Owen & others, creating and sustaining the high performance organization, managing service, vol.11, no.1, 2001, p.12.

٧٤ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص.٩٢.

75 S. Joseph Wholey, Performance-Based Management- Responding to the Challenges, Op. cit, p. 294.

٧٦ د. إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال (جامعة عين شمس، كلية التجارة، ٢٠٠٦-٢٠٠٧)، ص ١٨١-١٨٢.

77 Seven Steps to Performance- Based Services Acquisition, Op. Cit, p.2.

٧٨ د. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة (الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٧)، ص.٤٠٦.

79 S. Joseph Wholey, Op. Cit, p. 293

80 Keith Owen & Others, Op. Cit, p. 13.

81 S. Joseph Wholey, Op. Cit, p. 294.

٨٢ د. محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥)، ص.١٩٤.

83 Keith Owen & others,op.cit,p.17

84 s . Joseph wholey, op. cit, p.293

85 performance- based management special interest group, op. cit, p. 2.

86 ibid,p.p.22-24

٨٧ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، ومراجعة: د. عبد المحسن عبد المحسن جودة (الرياض، دار المريخ للنشر، ٢٠٠٣)، ص.٣٤٧.

88 Keith Owen & Others, Op. Cit, P. 12.

89 S. Joseph Wholey, Op. Cit, P. 293.

٩٠ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ٨٩.

٩١ د. سمير عبد الوهاب، د. ليلي البرادعي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢.

٩٢ المرجع السابق، ص ٣٢ - ٣٣.

٩٣ نيفين عمرو السيد، توصيف الوظائف في المنظمات العامة المصرية مع التطبيق على الهيئة المصرية للبترول، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٢٣.

٩٤ عادل رزق، تقييم أداء الإدارات الحكومية وتأهيل الكوادر الإدارية من أجل التغيير والإصلاح، الملتقى العربي الثاني، الإدارة الرشيدة خيار للإصلاح الإداري والمالي، مرجع سبق ذكره، ص ٩٢.

95 William, Anthony, op.cit, pp. 354- 355.

96 2 h. john, Bernardino & others, effective performance, management- a focus on precision, customers and situational constraints, in James w. smother (ed.), performance appraisal state of the art in Francisco, 1998, pp.19- 17.

97 William, Anthony, op.cit, p.356.

98 O . Clinton Longenecker, &s. Laurence fink, "creating effective performance appraisal "industrial management, sep./oct.99,vol. 41 issue 5 .

99 Philip Bobko; Adrienne Collela, "Employee Reactions to Performance Standards: A Review and Research Propositions", Vol. 47, Issue 1, 1994, p. 5.

100 O. Clinton Longenecker, & Laurence s . fink, op.cit, pp.2- 4.

١٠١ د. هدى صقر، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، الجمهورية العربية السورية، دمشق، ١٣ - ١٦ أكتوبر ٢٠٠٣، ص ١١٣.

102 D .mc Donald, & A. smith, A proven connection: performance management and cusiness results , compensation and benefits review, vol. 27 n1, Jan/ Feb., 1995 , pp., 55- 64.

103 David rosenbloom, public administration, new York: McGraw- hill, 2003, pp.67- 78.

104 Allerton, haidee. "The elements of performance management", training & development, vol., 49 no. 2, Dec 1995, pp 9-10 .

105 Benjamin, S & perland, how developmental supervision and performance management improve effectiveness health care supervisor, Vol. 14. no.2 , Dec 1995,pp.19-28.

106 mahrman, A & mahrman's " performance management is running the business " compensation and benefits review, vol. 27, no. 4, jul/ aug 1995, pp.69- 75.

107 H. john Bernadine & others, op.cit, pp.32- 34.

108 w . Stephen Gilliland an jay c . Langdon, creating performance management systems that promote perceptions of fairness, in James w . smither (ed), performance appraisal state of art in practice, jossey bass publishers, san Francisco, 1998.pp.67-72.

190 t.jae Kim, current issues in public personnel administration: the merit pay system, performance appraisal, and professionalization, public productivity review, vol.11, no.4, 1988,pp.110-111.

110 Jones, Gary, constraints on the adoption of psychology- based personal practices: lessons from organizational innovation, personal psychology, 1993, 46, pp.569- 592.

111 Stephen robbins, essentials of organizational behavior, 6th. Edition, prentice hall, new jersey, 2000,p.44.

١١٢ فردوس التميمي، تقييم أداء العاملين في بلدية دبي وأثره على تحقيق الرضاء الوظيفي وتحسين الإدارة، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ١٩٩٩، ص٣٦.

113 D. A. De Cenzo, & S. P. Robbins. Human Resource Management, Fifth ed. (New York: John Wiley & Sons, inc. 2002), pp. 285- 290.

١١٤ د. بن عنتر عبد الرحمان، الحوافز كنظام فعال في إدارة الموارد البشرية وتأثيره على أداء العمال في المؤسسة، الملتقى العربي الأول نظم الأجور والحوافز في الحكومة، المملكة المغربية، الرباط، ٩- ١٣ ديسمبر ٢٠٠٧، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٦- ٧.

115 R. Thomas, Jerold "using the economic development administration s overall economic development review vol. 12, issue 5 (summer 1994) pp.68- 70

١١٦ د. بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص٨.

١١٧ فردوس التميمي، مرجع سبق ذكره، ص٦١.

118 J. Paul "effective communication strategies in franchise organization" an international journal, vol. 9, no. 4, 2004. p.279

١١٩ د. فضل الله علي فضل الله، الأجور والحوافز وآثارها على رفع فاعلية الأداء، دراسة مقارنة بين الفكر الإداري الإسلامي والغربي، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، السنة ١٣، العدد الخامس والعشرون، ١٩٩٨، ص ١٥- ٢١.

١٢٠ فردوس التميمي، مرجع سبق ذكره، ص ٦٢- ٦٣.

121 L. Robert Heneman & T. Maria Gresham, Performance- Based Pay Plan, in James W. Smither (ed.) Performance Appraisal- State of the Art in Practice, Jossey- Bass Publishers., San Francisco, 1998, p. 516.

١٢٢ ديفيد فرانسيس ومايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمن بن أحمد هيجان، (الرياض، مطابع معهد الإدارة العامة، ١٩٩٥)، ص ٨٤.

١٢٣ د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، الطبعة السادسة، ١٩٩٩)، ص ٢٥٣.

124 e. Donald Klingner and john Nalbandain public personnel management contexts and strategies, prentice hall, new jersey, 1993, p. 136.

125 d. Alexander Stajkovic: Fred, Luthans "differential effects of incentive motivators on work performance", academy of management journal, vol. 44, issue 3 , June 2001, p.5.

126 David Dickson: Christine, Saunders & Maurice, stringer, Maurice, rewarding people- the skill of responding positively (Rutledge, London, 1993), p.71.