



رئاسة مجلس الوزراء
الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة
قطاع التدريب
مركز اعداد القاده للقطاع الحكومى

=====

تقييم الأداء المؤسسي

" نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن "

- مالا تستطيع وصفة لا تستطيع قياسه
- مالا تستطيع قياسه لا تستطيع ادارته
- مالا تستطيع إدارته لا تستطيع بالتأكد تحسينه
وتطويره

- ومن منطلق مبدأ " ما يمكن قياسه يمكن إدارته "
- يدور محور موضوعنا من خلال تقييم الأداء المؤسسي مع
عرض نموذج من نماذج التقييم وهو بطاقة قياس الأداء
المتوازن .

قياس الأداء المؤسسي الحكومي " لماذا "

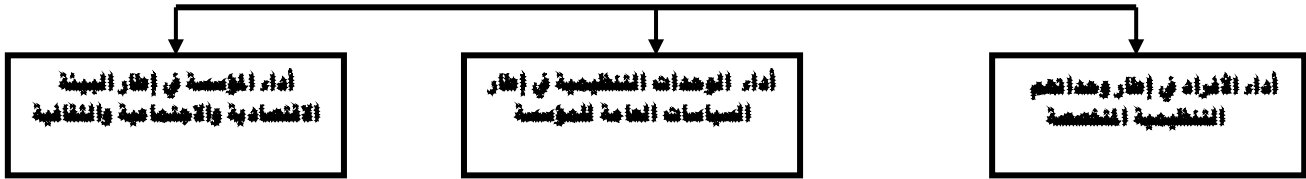
- تزايد توقعات المواطنين بالنسبة للخدمات الحكومية .
- اتساع وتنوع مدي الخدمات الحكومية .
- تاريخيا كان التوجة الرئيسي لقياس الأداء هو الجانب المالي فقط .
- تزايد الاهتمام الآن بتطوير نماذج قياس كلية لإدارة الأداء " كنموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن "

أولاً: مفهوم تقييم الأداء المؤسسي :

يتكون مفهوم تقييم الأداء المؤسسي من مكونين :

المكون الأول : " الأداء المؤسسي "

- يمكن تعريفه بأنه " المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل علي ثلاثة إبعاد هي :



المكون الثاني : " تقييم "

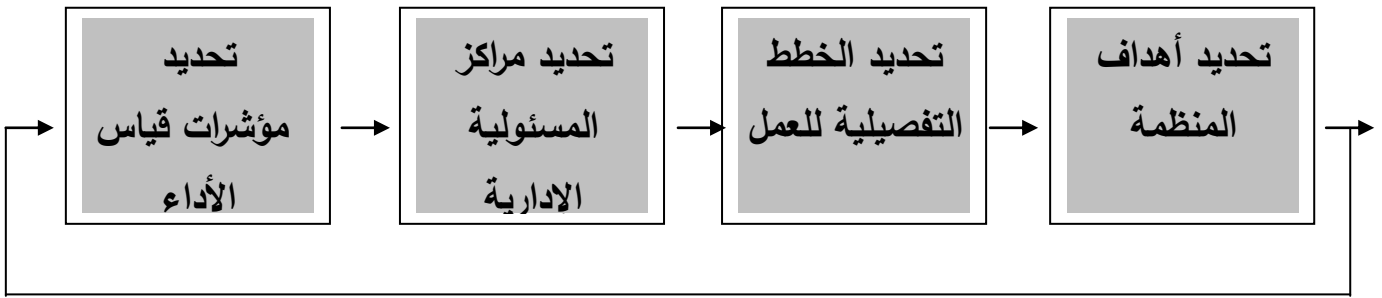
- وهو قياس مدي كفاءة وجودة المنظمة في مجال تحقيق أهدافها العامة .

ويعكس مفهوم تقييم الأداء المؤسسي مجموعة من الجوانب الرئيسية التالية :

- 1- تقييم الأداء المؤسسي عملية هادفة للتعرف علي مدي تحقيق المنظمة لأهدافها المقررة والخطط الموضوعة .
- 2- أنها عملية استمرارية تهدف إلي استخلاص النتائج التي يتعين إتباعها لتصحيح الانحرافات وتحسين الأداء خلال الفترات الزمنية .
- 3- أن هذه العملية تساعد في وضع أهداف جديدة وتعديل الخطط القائمة لتخدم أفضل مستوي من الإنجاز الممكن .

ثانيا : مراحل عملية قياس الأداء المؤسسي :

- تستهدف الفلسفة الرئيسية لقياس الأداء المؤسسي قياس النتائج المحققة من تنفيذ أعمال المنظمة ، ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها من قبل ، وذلك للتأكد من كفاءة التنفيذ ، والوقوف علي الصعوبات التي تواجهه ، والتوصية بكيفية العمل علي إزالتها تفاديا للأخطاء مستقبلا وتسلسل مراحل عملية قياس الأداء المؤسسي من حيث التطبيق علي النحو التالي :



المرحلة الأولى : تحديد أهداف المنظمة الحكومية :

- لكل منظمة عددا من الأهداف تبغي تحقيقها ، ويتم التحديد الدقيق لهذه الأهداف عن طريق صياغة الأهداف الاستراتيجية في عديد من الأهداف الرئيسية والفرعية حسب أوجه النشاط الرئيسية لكل وحدة فرعية في المنظمة .

المرحلة الثانية : تحديد الخطط التفصيلية لعمل المنظمة :

- تقسم الأهداف إلي برامج زمنية يتم تنفيذها خلال فترات زمنية محددة ، وتقسم هذه البرامج إلي أنشطة أو وحدات أداء ، وتعتمد هذه الخطط التفصيلية علي الموارد والاعتمادات الحكومية المخصصة لها في الموازنة ، كما أنها تراعي كيفية استخدام هذه الموارد بغرض تحقيق الأهداف المحددة .

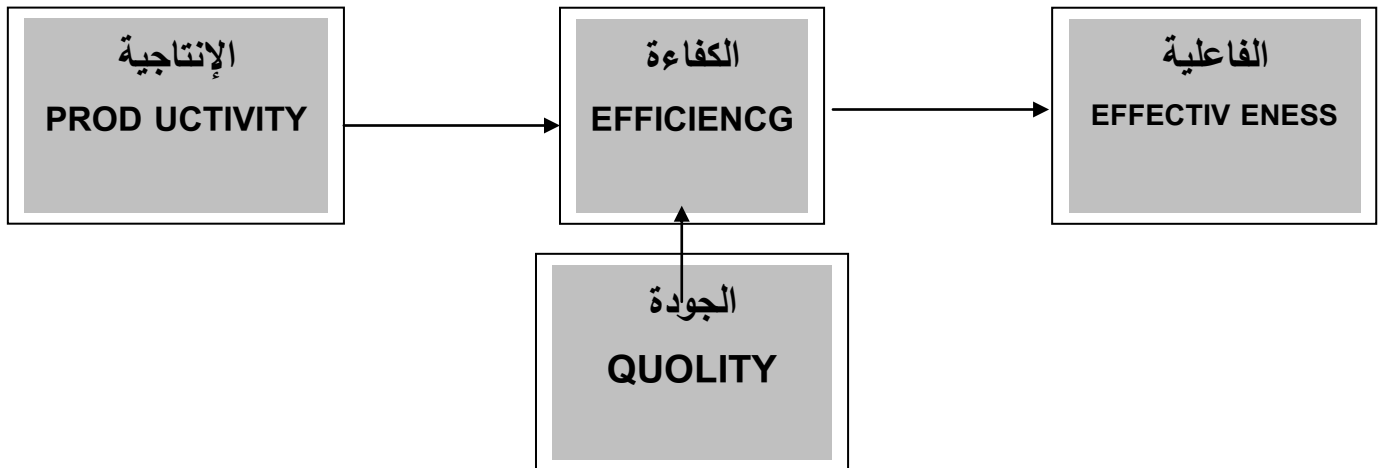
المرحلة الثالثة : تحديد مراكز المسؤولية الإدارية :

- وتختص مراكز المسؤولية بالقيام بنشاط معين ومحدد تماما ولها سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الإمكانيات والاعتمادات الموضوعة تحت تصرفها ، وتتدرج هذه المراكز من مستوى الإدارة العليا حتى مستوى الإدارة التنفيذية وما دونها من مستويات إدارية .

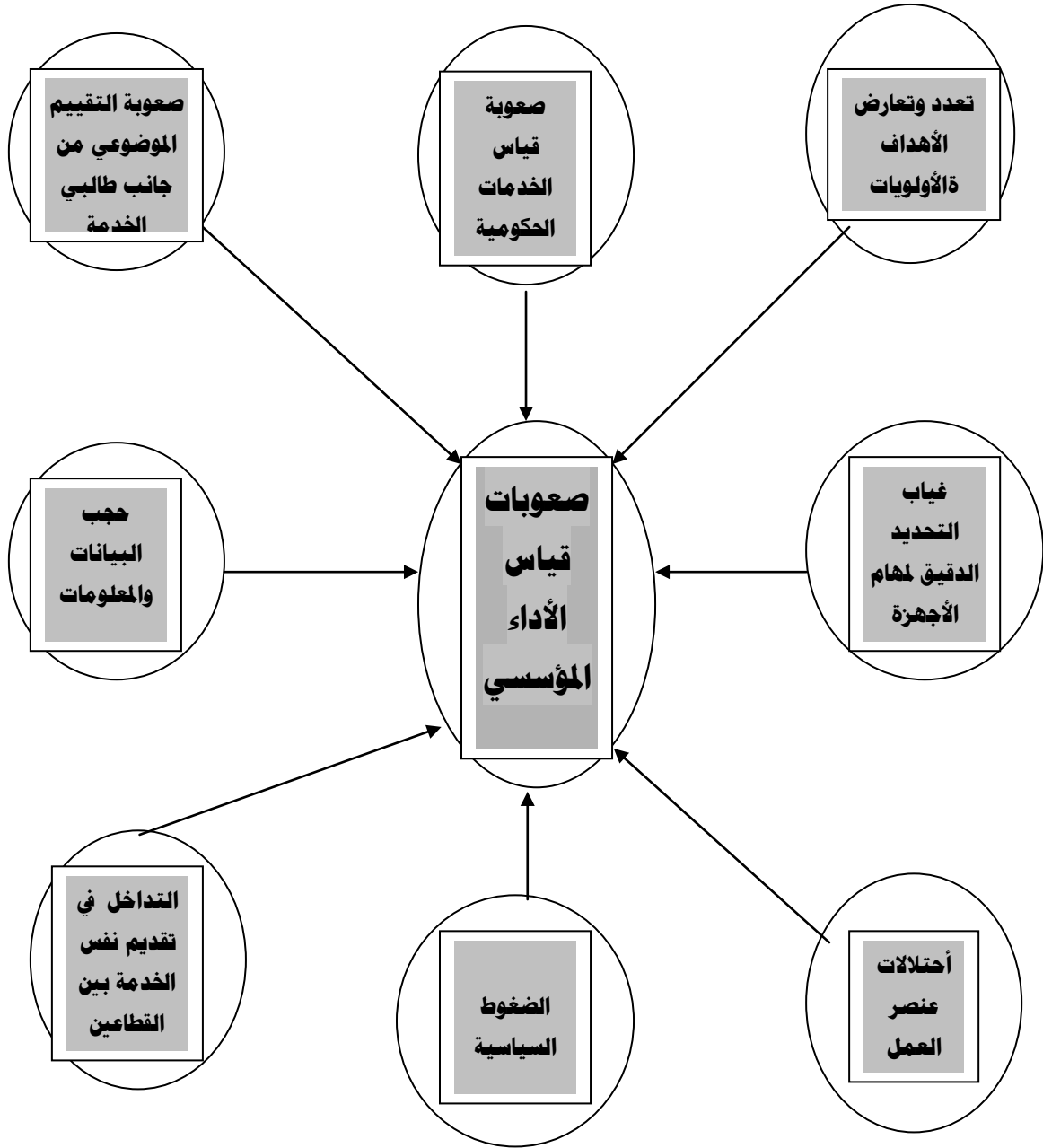
المرحلة الرابعة : تحديد مؤشرات قياس الأداء :

يمكن تقسيمها إلى أربع مجموعات أساسية هي :

- مؤشرات تتعلق بفاعلية Effectiveness تحقيق الأهداف التي تعمل الأجهزة الحكومية علي تطويرها ، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات علي طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة تنظيمية .
- مؤشرات تتعلق بكفاءة Efficiency استخدام الموارد المستخدمة في كل جهاز حكومي ، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلي بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز . ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز .
- مؤشرات تتعلق بالإنتاجية Productivity وحدات الجهاز الحكومي ، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين ومدخلات تلك الوحدات ، ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية والإنتاجية الجزئية للعناصر .
- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة Quality الخدمات المؤداه في الأجهزة الحكومية . ويتضمن ذلك تحليلا للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات الحكومية بشكل خاص 0



ثالثا : صعوبات قياس الأداء المؤسسي :



- لا يزال قياس جودة الخدمة المقدمة من المؤسسات الحكومية من أهم المشكلات التي تواجه الإدارة في الوقت الحالي ، ويعزو جمهور الباحثين ذلك إلى أن مفهوم جودة الخدمة في مجال الخدمات هو مفهوم مجرد يصعب تعريفه أو إخضاعه للقياس .
- وانطلاقاً من عدم دقة نتائج التقييم الذي يعتمد على المعايير غير الكمية ، بل وربما صعوبة رقابة النشاط ذاته ، لصعوبة قياس نتائجه .

- لذلك اتجه العالم إلي نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأحد الأساليب الحديثة التي تساعد

علي قياس أداء المنظمة ككل من خلال أربع محاور :

- المحور المالي
- محور العملاء
- محور العمليات الداخلية
- محور التعلم

نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن

=====

مفهوم قياس الأداء المتوازن :

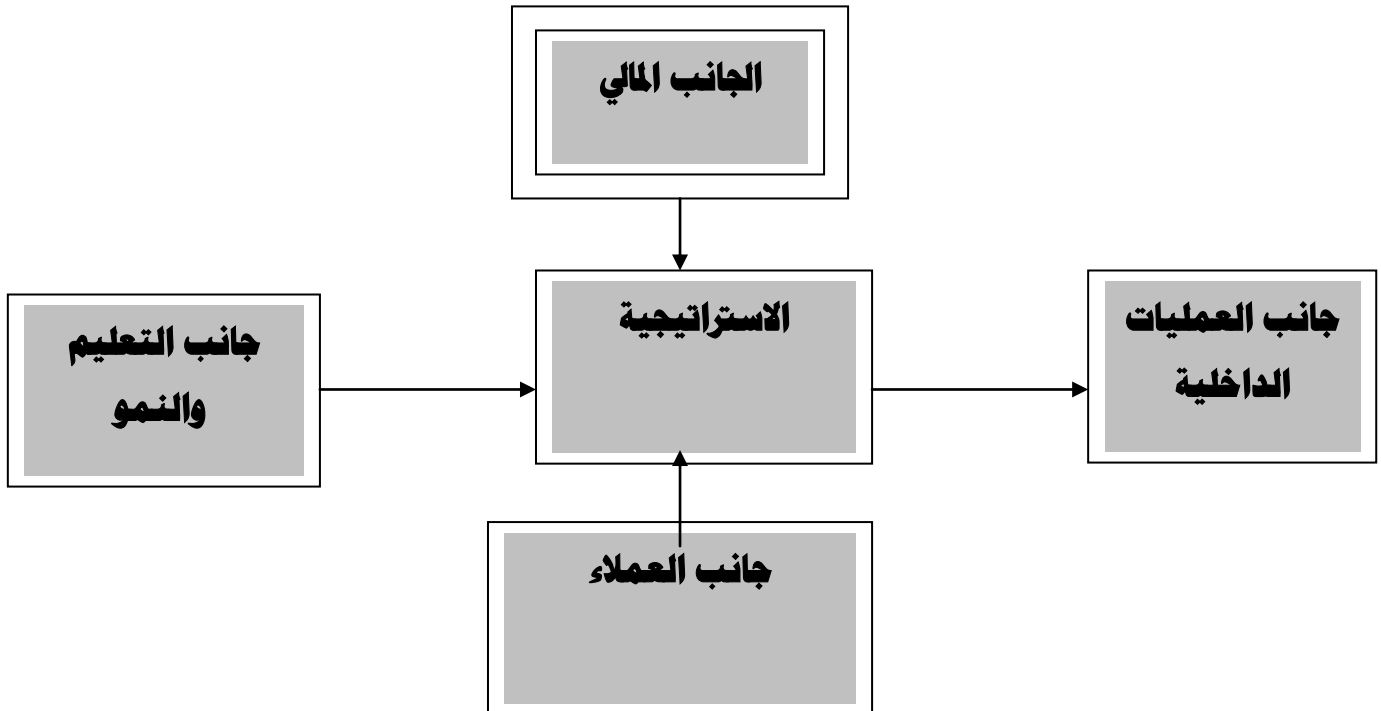
- يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها " **نظام إداري** " يهدف إلى تصميم نظام لتقييم الأداء المؤسسي يهتم بترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ، ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر وتوحيد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة .
- إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تترجم رؤية واستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجياتها عرف "Kiplingsondton 1992" "بطاقة الأداء المتوازن عليها أنها مجموعة شاملة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية والتي تم تطويرها حول أربعة منظورات أساسية هي : المتطور المالي ، منظور العملاء / منظور العمليات ، منظور التعلم والنمو والابتكار .
- وينظر إليه أيضا علي أنه نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي ، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة .

الجوانب الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن :

- يجب إن يسمح تصميم بطاقات قياس الأداء المتوازن بالربط بين مجموعة الأهداف والقياسات داخل المنظمة بأوجهها المختلفة ويتحقق ذلك الربط بمراعاة النقاط التالية :

1- الجوانب الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن :

- الجانب المالي : تتضمن قياسات تقيس ربحية المنظمة .
- جانب العملاء : يتم تحديد العملاء وقطاعات السوق التي ستستخدمها المنطقة ثم يتم تحديد قياسات الأداء لهذا الجانب والتي يمكن أن تتضمن : خدمة العملاء ، خدمة عملاء جدد .
- جانب العمليات الداخلية : يحدد المديرين التنفيذيين العمليات الداخلية المطلوب إجادتها والتي تمكن من الوصول للأهداف المقدمة: إن القياسات التقليدية تراقب وتساعد علي تطوير العمليات الحالية ولكن القياس المتوازن للأداء تحدد عمليات جديدة ويتم ابتكارها لخدمة وإرضاء العملاء .
- جانب النمو والتعلم : إن مقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية تقتضي تطوير الأداء والمهارات بصفة دائمة ويأتي النمو والتطوير في : الأفراد ، التنظيم ، الإجراءات ، وبذلك يجب الاستثمار في : إعادة تطوير الأفراد ، تطوير النظم ، تطوير الإجراءات .



الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن :

- تستخدم المنظمات بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة استراتيجية للإدارة عن طريق :
- أولا : توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة :

- حيث يتم ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدمتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية التعلم والتطور العملاء النجاح المالي حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله علي وجه التحديد .

ثانيا : توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة :

- يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية ، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المختلفة .
- فالتسليم السريع للعملاء (علي سبيل المثال) يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية التالية لها ، بما ييسر علي العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتي تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة .

ثالثا : التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية :

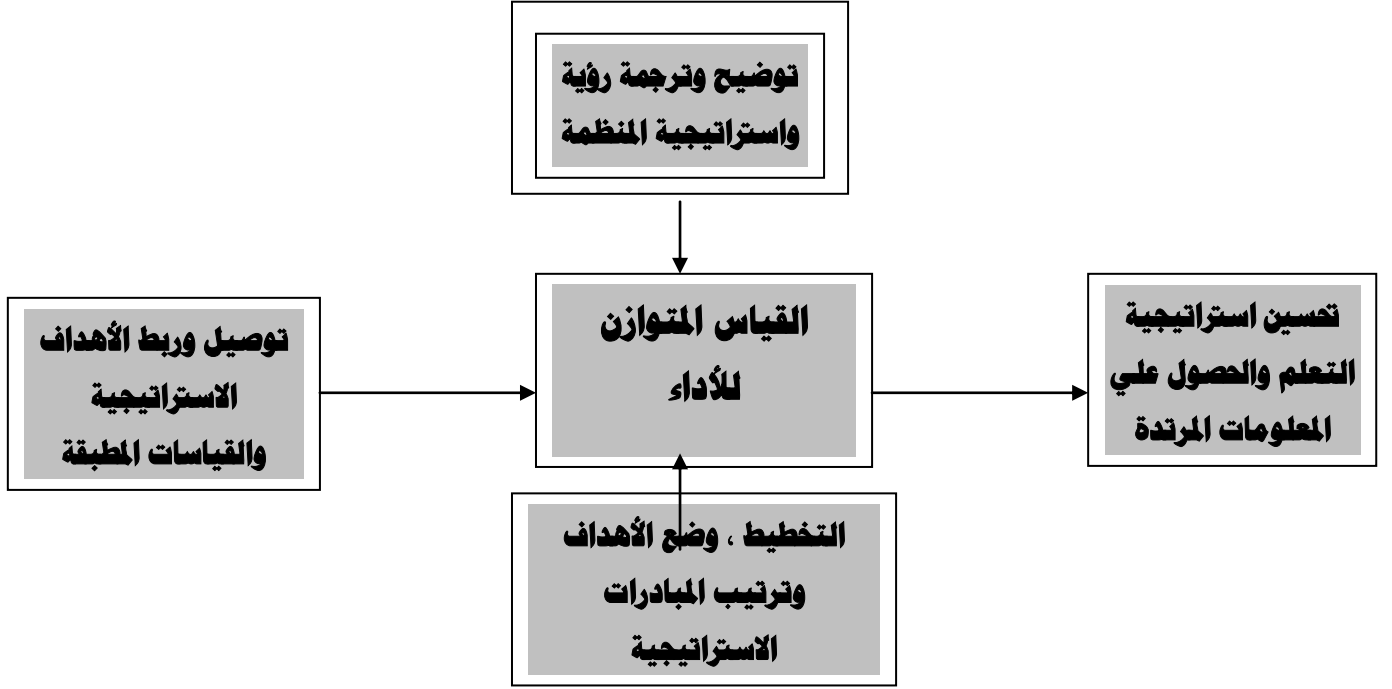
- يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفة لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة . ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي ، فمثلا خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل .

إن عملية التخطيط ووضع الأهداف تمكن المنظمة من :

- تحديد كمية المخرجات طويلة الأجل المطلوب تحقيقها .
- تحديد كيفية تحقيق ذلك المخرجات .
- تحقيق وتوفير مظاهر قصيرة الأجل للقياسات المالية وغير المالية .
- تحسين استراتيجية التعلم والحصول علي المعلومات المرتردة .

ويبين الشكل الوظائف الأربعة الرئيسية المتكاملة التي يقدمها قياس الأداء المتوازن:

الوظائف الأربعة الرئيسية المتكاملة التي يقدمها قياس الأداء المتوازن :



— لماذا تحتاج المنظمات الحكومية إلي بطاقات قياس الأداء المتوازن

- والإجابة باختصار : حتى تتمكن من إدارة عملياتها بفعالية ، وكلنا يعرف أن ما لا يمكن قياسه ، لا يمكن إدارته .
- بعض المنظمات تعتمد فقط علي المقاييس المالية وتحقق الأداء ، إن قياس الأداء المتوازن يحتفظ بالقياسات المالية كمؤشرات تلخص موقف العمل ولكنها تركز علي مجموعة متكاملة من المعايير التي تربط كل من : العملاء والعمليات الداخلية بأداء النظام والنجاح المالي طويل المدى .

صعوبات تطبيق مدخل مقياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة :

- عند تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة غالباً ما يواجه بمجموعة من

الصعوبات نظراً لطبيعة العمل في المنظمات العامة وهي :

١- صعوبة تحديد رسالة ومهمة المنظمات الحكومية بدرجة عالية من الدقة .

٢- ضعف وعدم وضوح العلاقة بين الاستراتيجيات والأهداف ومحركات الأداء وقياس الأداء

وأهداف الأفراد والحوافز .

٣- ضعف العلاقة بين الخطط والموازنات .

٤- عدم واقعية خطط الأداء " **والمغلاة أو التقليل** " .

٥- عدم انخراط العامل في الأداء بشكل يؤدي إلى زيادة فرص تحقيق أداء متميز .

تطبيق عملي :

- عزيزي المدير ٠٠٠٠ حاول الإجابة بصدق وصراحة علي العبارات التالية وذلك بوضع علامة () تحت درجة الموافقة التي تعبر عن رأيك فيما تنتهجة منظماتك حول التوجهات الاستراتيجية ومستقبل أعمالها وأنشطتها ومدى توجهها لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن

-:

م	العبارات	أوافق	لا أعرف	لا أوافق
١	مدي منظمنا دليل للتخطيط الاستراتيجي			
٢	يتم تحليل وتحديد توقعات ذوي المصلحة من خارج المنظمة			
٣	يتم تحليل وتحديد توقعات ذوي المصلحة من الداخل			
٤	لدي المنظمة قاعدة بيانات تغطي خمس سنوات سابقة علي الأقل			
٥	لدي المنظمة تنبؤات تغطي خمس سنوات علي الأقل			
٦	يتم تحليل جميع العوامل البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة			
٧	لدي المنظمة بيان بالفرص المتاحة والتهديدات المحتملة			
٨	لدي المنظمة بيان بمواطن قوتها وضعفها			
٩	لدي المنظمة رؤية ورسالة مكتوبة يعرفها جميع العاملين بها			
١٠	خطة المنظمة تغطي خمس سنوات علي الأقل			
١١	حددت الخطة الأهداف الاستراتيجية والتأكيديّة والتشغيلية كميًا وزمنيًا			

م	العـبـارة	أوافق	لا أعرف	لا أوافق
١٢	تتضمن الخطة تحديدا لاستراتيجيات وتكتيكات الوظائف الأساسية			
١٣	ترجمت الخطة الاستراتيجية إلي سياسات وقرارات			
١٤	قسمت الخطة الاستراتيجية إلي خطط متوسطة المدى مع خطط قصيرة المدى			
١٥	يحضر أعضاء الإدارة العليا دورات تدريبية في الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي .			
١٦	اهتمت المنظمة بإقامة ندوات ومؤتمرات خاصة بالتوجهات المعاصرة لقياس الأداء المتوازن			
١٧	يؤمن الجميع بأن الأداء بصورة متوازنة هو ما يجب أن يكون			
١٨	الخطة الاستراتيجية نتاج عمل وتعاون مجموعة بين خبراء في الخطط الاستراتيجية			

- **وألا ن وبعد أن عبرت عن حقيقة أداء المنظمة تعرف علي اتجاهات الإدارة**

في منظمك نحو قياس الأداء المتوازن وناقش ذلك مع المدرب .

أوضحت احدي الدراسات أنه لنجاح تجربة قياس الأداء المتوازن لا بد من :

- وجود استراتيجية ٠٠٠ فبدون استراتيجية بطاقة الأداء المتوازن ستكون مضيعة الوقت.
- مساندة الإدارة العليا للمشروع
- ترجمة الخطط إلي أهداف وتحديد الجهات المسئولة عن تنفيذها
- أن تكون الأهداف موضومة وفقا لقاعدة " Smart "
- توفر الغرفة التامة بطبيعة عمل المنظمة ليتمكن وضع المؤشرات الصحيحة لقياس أدائها .
- مراجعة أساليب توفير البيانات وتطويرها.

قائمة المراجع :

- د/ نبيل إسماعيل رسلان - عملية قياس الأداء المؤسسي " المفهوم - الأهمية - المراحل - الأنشطة - الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي - بحوث وأوراق عمل الندوات التي عقدتها المنظمة في موضوع قياس الأداء الحكومي ، خلال الأعوام ٢٠٠٥-٢٠٠٦-٢٠٠٧- تاريخ النشر ٢٠٠٨ .
- د/ عبد الرحيم محمد - خطوات تصميم مدخل قياس الأداء المتوازن ومشكلات التطبيق - بحوث وأوراق عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية - مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة والمنعقدة في القاهرة جمهورية مصر العربية في فبراير ٢٠٠٧ - نشر في قياس وتقييم الأداء كمدخل للتحسين جودة الأداء المؤسسي - المنظمة العربية للتنمية الإدارية ٢٠٠٩ .
- د/ عبد الحميد عبد الفتاح الغربي - بطاقة الأداء المتوازن " المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي " - الناشر المكتبة العصرية ٢٠٠٩ .
- د/ هشام محمد السيد عبد السلام - بطاقات الأداء المتوازن الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - ٢٠٠٨ .