



قياس الأداء المتوازن وإدارة التميز في القطاع الحكومي



د. عبدالرحيم محمد
خبير تقييم الأداء أول
إدارة التخطيط الإستراتيجي
وزارة الداخلية

تمهيد :

تسعى الحكومات الحديثة إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة، بشتى الطرق من خلال إدارة الأداء الحكومي بنفس منهج إدارة القطاع الخاص سعياً إلى تحقيق التطوير، وتقديم الخدمات في أفضل صورة لها.

و حين تفعل الحكومات ذلك فهي تسعى لمواجهة الكثير من التحديات، والتي يتمثل أهمها في: تعدد الأهداف، وتزايد حاجات المجتمع وتنوعها، وندرة الموارد والتحول الاقتصادي. والتي أدت إلى تسابق الدول في جذب رؤوس الأموال والاستثمارات من خلال خلق البيئة المناسبة لذلك. ويطلق على الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز والاستجابة للقوى الداعمة للتميز.. الميزات التنافسية الدائمة «إدارة التميز» (١).



وتستطيع المنظمات من خلال القياس الكمي للأداء معرفة المعلومات المهمة عن المنتجات والخدمات التي تقدمها والعمليات التي تقوم بها. فقياس الأداء هو منهجية تساعد في فهم وإدارة وتحسين الأعمال التي تقوم بها المنظمات. وقياس الأداء يمكن المنظمة من معرفة الآتي:

- إلى أي مدى تعمل المنظمة بطريقة صحيحة.
- مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- مدى قدرة المنظمة على تحقيق الرضاء لعملائها.
- مدى توفر المعلومات التي تساعد في الرقابة على عمليات المنظمة.
- إلى أي حد يساعد قياس الأداء في المنظمة على تحديد التحسينات الضرورية التي تسعى إلى إحداثها لتطوير الأداء (٢).

وتعتبر البيانات السابقة هي المصدر الأساسي الذي تعتمد عليه المنظمة في اتخاذ القرارات المهمة والتي تمكنها من القيام بأعمالها. وتهدف نظم قياس الأداء إلى قياس مدى نجاح الإستراتيجية، فعند قيام المديرين في المنظمة بتصميم نظام قياس الأداء يتم اختيار مجموعة من المقاييس المهمة التي تعبر عن إستراتيجية المنظمة بشكل جيد، وتركز على عوامل النجاح المهمة في الوقت الحالي وفي المستقبل. ومن خلال تطوير هذه العوامل تستطيع المنظمة إنجاز أهدافها. ولهذا تعتبر نظم قياس الأداء أداة تساهم في زيادة قدرة المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية (٣).

وتتوقف فعالية الإدارة على القياس الفعال للأداء والنتائج، فكلما كانت المنظمة تمتلك نظاما جيدا للقياس كلما اتسم أداؤها بالفعالية. والشرط الأول لتحسين وتحقيق التميز في أداء المنظمة هو تطوير وتنفيذ نظام قياس الأداء. ويلعب قياس الأداء دورا مهما في جعل المنظمة على علم بالعوامل الأساسية التي تحقق لها النجاح، كما يساعدها في تحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين. ويعتبر تحديد متطلبات

قياس الأداء الجيد والتركيز على المقاييس المناسبة التي ترتبط بنظام القياس عملية مهمة لأنها تحدد نجاح أو فشل المنظمة (٤).

وسيتناول قياس الأداء وإدارة التميز من خلال النقاط التالية:

أولاً: لماذا قياس الأداء؟

تحتاج المنظمات الحكومية إلى أداة تستطيع من خلالها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتوصل إلى ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج المستهدفة والنتائج التي تحققت فعلاً. والأداة هي المعيار Standard الذي يمكن من خلاله مقارنة المحقق بالمستهدف على أساس المعايير المحددة مسبقاً وهذه هي عملية القياس. فالقياس هو الوجه الثاني لعملية المعايرة (٥).

ويجب على المنظمات أن تقيس نتائج أعمالها أو إدارتها - حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن، ويشير كل من وليام تومسون ولورد كيلفن إلى أنه "حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئاً عنه، ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام، فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية، وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية معرفة فقط، لكنك قلماً ستتقدم في أفكارك وتصل إلى مرحلة العلم (٦).

وإذا لم تستطع المنظمة قياس نشاطها لا يمكنها الرقابة عليه، وإذا لم تستطع رقابته لا يمكنها إدارته. وبدون القياس لا يمكن صناعة قرارات سليمة. وعلى هذا تحتاج المنظمات إلى قياس الأداء للأسباب التالية: (٧).

١- الرقابة (Control) : حيث يساعد قياس الأداء على تقليل الانحرافات التي

تحدث أثناء العمل.

- ٢- التقييم الذاتي (Self-Assessment) : وهنا يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.
- ٣- التحسين المستمر (Continuous Improvement) : لتحديد مصادر العيوب، واتجاهات العمليات، ومنع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وتهيئة فرص التحسين.
- ٤- تقييم الإدارة (Management Assessment) : بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.

ثانياً: تطور التاريخي لنظم قياس الأداء في المنظمات العامة:

يعتبر قياس الأداء هو التطور التاريخي للرقابة على الأداء والذي يركز على جودة توصيل الخدمة وتحقيق النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وعملية الرقابة غالباً ما تتم سنوياً ولكن في بعض الحالات تكون ربع سنوية، وقد تتكرر كثيراً. وبالتالي تركز الرقابة على التكلفة وتوصيل الخدمة وعدد الأفراد الذين حصلوا على الخدمة. وتعمل نظم الرقابة على مقارنة الأداء الحالي للوحدات بالأداء السابق، أو مقارنة النتائج المتحققة بالمعدلات المستهدفة. ونتيجة لأن الخدمات العامة لها أبعاد متعددة أدى هذا إلى خلق نوع من الصعوبة في تصميم نظام مناسب للرقابة. وقد استخدمت الرقابة في المنظمات الفيدرالية والولايات والمحليات في الولايات المتحدة الأمريكية لتحسين الجودة، ولكن في ظل نظم الرقابة غالباً ما تكون البيانات المتاحة عن الأداء غير دقيقة، ولتقليل الأخطاء والتلاعب في البيانات المتاحة يجب المراجعة الدورية لهذه البيانات (٨).

ولم يكن القطاع الحكومي بعيداً عن كل التطورات التي تحدث، حيث أدت التطورات التي حدثت في السنوات العشر الأخيرة للقرن العشرين وظهور ما سمي باتجاه الإدارة

العامة الجديدة New Public Management (N P M) والذي نادى بتطبيق مفاهيم إدارة الأعمال في إدارة المنظمات الحكومية ، مما أدى إلى انتقال الاهتمام بقياس الأداء إلى الحكومة. فإذا كان عصر الستينات هو عصر التسويق The Era of Marketing . وعصر الثمانينات هو عصر المبادرات الخاصة بالجودة The Era of Quality Initiatives ، وعصر التسعينات هو عصر خدمة العميل The Era of Customer Service . فيبدو أن العقد الأول من القرن الجديد هو عصر قياس الأداء The Era of Performance Measurement .

ويرى البعض أن العالم تحول من عملية العد Counting إلى عملية المحاسبة Accounting والآن إلى قياس الأداء (٩).

ويركز قياس الأداء التقليدي على القياس المالي مثل معدل دوران المبيعات، والربح، والديون، ومعدل العائد على الاستثمار، وعدد الخدمات، وعدد الأفراد الذين حصلوا على الخدمات. وعلى هذا فإن مقاييس الأداء التقليدية لا تتناسب مع الكفاءات والمهارات التي تحتاجها المنظمات اليوم. فمقاييس الأداء التي تحتاجها المنظمات ليست فقط لمعرفة كمية الربح أو الخسارة أو عدد الخدمات المقدمة للعميل، ولكن أيضا لتفسير القوى المحركة وراء نجاح أو فشل المنظمة.

ومن هنا فإن النماذج المحاسبية وحدها لا تتضمن العناصر التي لها علاقة بالنتائج المالية الجيدة أو غير الجيدة في المستقبل. فالمقاييس المالية لا تؤدي بدرجة كافية إلى تحسين رضا العميل، وتحسين الجودة، وتقليص دورة الإنتاج، وحث دافعية العاملين. وتعتبر المقاييس التشغيلية هي محركات الأداء المالي في المستقبل، والنجاح المالي هو نتيجة منطقية للعمل بشكل جيد. وبالتالي فالمنظمات في حاجة إلى مقاييس للأداء تركز على محركات الأداء في القياس، وتقيس بدرجة أفضل من النماذج المالية.

وفى ظل التعقيد الذي يواجه إدارة المنظمات هذه الأيام، يجب على مديري المنظمات أن تكون لهم القدرة على النظر إلى أداء المنظمة ككل، خاصة لأن البيئة التي تعمل فيها المنظمات بيئة متغيرة، ونجاح المنظمة يعتمد على قدرتها على مقابلة الحاجات المتغيرة لأصحاب المصلحة، والمنظمة لا تستطيع بناء نظام ذاتي لقياس الأداء، وعلى هذا فهى في حاجة إلى تقييم الأداء من منظور خارجي، مثل الاستماع للعملاء والموردين وأصحاب المصلحة الآخرين. والمقاييس في حاجة لأن تستخدم بطريقة تؤدي إلى تطوير النتائج التي يكون لها تأثير أو قيمة في المستقبل، ويأتي ذلك من خلال الدور المستمر للتعلم والابتكار. وهذا هو الهدف الجوهرى والحقيقي لنظام قياس الأداء الجيد (١٠).

ويمكن القول أن نماذج قياس الأداء التقليدية بدأت عام ١٩١٥ بالتركيز على الجوانب المالية في التقييم، ومن أشهر هذه النماذج نموذج شركة DUPONT الذي يقيس العائد على رأس المال المستخدم في المنظمة. وقد انتشر هذا المفهوم في كثير من المنظمات في مختلف الدول، ولكن مع التطور وظهور تحديات جديدة ظهرت الحاجة إلى نماذج جديدة (١١).

وقد حدث تطور كبير في مجال قياس الأداء في مجالات المراجعة والموازنة بهدف دعم الإدارة، وصناعة القرارات السياسية، وركزت مؤشرات الأداء على مقاييس للإنتاجية، والجودة، والوقت، والكفاءة، وفعالية المنظمة في ترشيد التكلفة وتنفيذ البرامج. ويجب أن نأخذ في الاعتبار أن الاهتمام بقياس الأداء ليس جديدا (١٢).

ويعود تاريخ أول كتابة علمية عن قياس الأداء إلى عام ١٩٣٨ وذلك عندما نشرت إحدى الهيئات (International City Management Association (ICMA) مقالة بعنوان "قياس أنشطة المحليات: استقصاء لاقتراح أسلوب لتقييم الإدارة، وكان هذا هو العمل الأول الذي ناقش الطرق المحتملة لقياس عدد من أنشطة المحليات (١٣).

كما شهد قياس الأداء اهتماماً كبيراً في الخمسينيات والستينيات وذلك عندما استخدمت شركة RAND بولاية كاليفورنيا ما يعرف بتحليل النظم في قطاع الدفاع بها. وهذا أدى إلى تطوير نظم تخطيط البرامج والموازنات، وقد استخدم نظام القياس في البداية في النواحي العسكرية ثم بعد ذلك في الأمور غير العسكرية في الوحدات الفيدرالية على يد الرئيس ليندون جونسون Lyndon Johnson في نهاية الستينيات (١٤).

وفي منتصف السبعينيات ظهرت محاولات اهتمام بقياس الأداء، وفي تلك الفترة حدث تعاون بين Urban Institute and ICMA لتقديم كتابين بهدف تقديم شكل علمي وعملي لقياس أداء الحكومات المحلية التي تهتم بتجميع وتحليل البيانات عن الأداء المحلي.

وفي الثمانينيات تمت تجربة عدد من المبادرات الإنتاجية من قبل القطاع الخاص عرفت باسم حركة إدارة الجودة الشاملة، على اعتبار أن قياس الأداء يهتم بأفكار جودة الخدمة، ورضاء العميل، والإدارة بالنتائج. ومنذ الثمانينيات بدأ الاهتمام بقياس الأداء الكمي وترجمة العناصر غير الكمية إلى عناصر كمية يمكن قياسها. وقد أشار إلى ذلك George S. Odiorne في عام ١٩٨٧، وركز على ضرورة استخدام نظم القياس الكمية، وذكر أن المشكلات التي تواجه المنظمة تكون نتيجة لعدم قياس النواحي غير الملموسة وعدم ارتباط الأهداف ومقاييس الأداء بإستراتيجية المنظمة. وأنه يجب إعادة النظر في معايير القياس الموجودة نظراً للمتغيرات الحالية (١٥).

وقد اهتمت المنظمات العامة بتطوير نظم قياس الأداء نظراً للحاجة الملحة إلى طريقة قياس منظمة للأداء بها. وقد زاد هذا الاهتمام بتطوير مؤشرات الأداء في الفترة التي شهدت ظهور حركة إعادة الاختراع في التسعينيات (١٦).

واستجابة للاهتمامات المتزايدة تجاه التركيز على عملية قياس الأداء في التسعينيات، واجهت الحكومات صعوبات في تطوير مؤشرات قياس الأهداف لكي تكون كافية لقياس نتائج البرامج أو الأنشطة. وفي كتاب إعادة الاختراع والذي صدر عام ١٩٩٣ أشارا Osborne and Gaebler إلى أهمية المواطن والأحزاب البرلمانية في توفير المعلومات التي تساعد في عملية القياس. فالأحزاب إذا لم يكن لديها معلومات كافية فإن قرارها يكون غير سليم. وقياس الأداء هو وسيلة لنقل المعلومات إلى متخذي القرار.

وفي عام ١٩٩٣ تبنى تقرير النتائج والأداء الحكومي للحكومة الأمريكية Government Performance and Results Act ونائب الرئيس الأمريكي Al Gore عملية قياس الأداء، وقد ساعد هذا في وضع أساس لتقوية جهود الأجهزة الفيدرالية بهدف تحسين النتائج من خلال قياس الأداء، وقد انتشر المفهوم بشكل كبير في الحكومات المحلية وكان تركيز القياس منصبا على حجم العمل وقياس التكلفة وليس على النتائج وتوصيل الخدمة وإنجاز الأهداف، وتبين من الدراسات التي تمت في ذلك الوقت أن ٥٠٪ من المنظمات المحلية طورت نظم القياس بها (١٧). ومنذ بداية التسعينيات زاد الاهتمام بقياس الأداء الذي يركز على المعايير غير المالية مع الاحتفاظ بالمعايير المالية، وذلك نتيجة للقصور الذي يواجه المنظمات في قياس الأداء على أساس المعايير المالية فقط، نظرا لأنها لا تقدم بيانات تساعد متخذ القرار في المستقبل، ومن هنا قدم Kaplan and Norton مدخل قياس الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية لقياس وتطوير الأداء في المنظمة (١٨).

وخلال الفترة التالية بدأ الكثير من الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وغيرهم في الاهتمام بقياس الأداء الحكومي، ففي عام ٢٠٠٠ أصبحت عملية قياس الأداء مطلبا ضروريا في كل جهة حكومية فيدرالية في الولايات المتحدة

الأمريكية طبقا لقانون قياس الأداء والذي صدر عام ١٩٩٣. كما طبق هذا المدخل في بريطانيا، فمنذ أبريل ٢٠٠٠ أصبحت عملية قياس الأداء عملية إجبارية في كل الهيئات الحكومية البريطانية. ويعكس هذا بالطبع استجابة الحكومات لمتطلبات وتوقعات دافعي الضرائب وبالتالي ضرورة المساءلة والتأكد من مدى فاعلية وكفاءة الإنفاق الحكومي (١٩).

ثالثاً: دوافع تطوير نظم قياس الأداء في المنظمات العامة

تقوم الحكومات على تقديم الخدمات المتنوعة للجمهور، خاصة فيما لا يمكن لسواها من قطاعات تقديمه، كخدمات الدفاع والأمن الداخلي والقضاء وذلك إضافة إلى الخدمات الأخرى. وعادة ما يكتنف الغموض التحديد الوصفي للأهداف وهو من الأسباب الرئيسية لضياع الموارد المتاحة حيث أن الأهداف المطلوب تحقيقها غير مقاسه بصورة كمية محددة وذلك فيما يمكن قياسه كميًا. لذا فالتخطيط يجب أن يبنى أساساً على القياس الكمي الموضوعي مع الأخذ في الحسبان اثر العوامل الوصفية التي يصعب إخضاعها للقياس الكمي.

أيضا من أهم المتغيرات الداعية لتفعيل القياس والأداء الحكومي - إضافة إلى ندرة الموارد ومحدوديتها - ما تم استحداثه من سياسات اقتصادية في كثير من الدول كسياسة الخصخصة (Privatization)، وانتهاج منهج اقتصاديات السوق، وذلك مصاحبا لتنفيذ ما تمليه الاتفاقية العامة للتجارة والتعريفات (GATT) ومنظمة التجارة العالمية (WTO) في ظل العولمة (Globalization) مصاحبا لتقنيات وثورة المعلومات والاتصالات ومفهوم إدارة الجودة الكلية (TQM) بكافة القطاعات (٢٠).

كما أن هناك قطاعات أخرى تأثرت بالتطورات الحالية، منها على سبيل المثال قطاع الصحة حيث بدأ التفكير في تطبيق نظم جديدة للقياس، لأن نظم قياس الأداء

التي إعتد عليها في خلال الثلاثين سنة الأخيرة لم تتغير و كانت تركز على ثلاثة مكونات فقط في القياس، وهي الهيكل والعمليات والنتائج، فمؤشرات القياس التي كانت تستخدم في دراسة الهيكل كانت تركز على القواعد واللوائح والتنظيمات، ومؤشرات قياس العمليات كانت تركز على مدى قدرة العاملين على تحقيق أهدافهم. أما قياس النتائج فكان التركيز على قياس النتائج قصيرة الأجل وطويلة الأجل للعمليات في ظل البيئة التي تعمل بها المنظمة (٢١).

أيضاً هناك عاملان أساسيان وراء التطوير في نظم قياس الأداء وهما:

► **العامل الأول:** تزايد الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتكامل مع المقاييس المالية التقليدية، فعلى الرغم من الاهتمام باستخدام المقاييس غير المالية إلا أن هذا الاهتمام لا يعتبر حديثاً، فقد تم التفكير فيه منذ السبعينيات، إلا أن التطور الكبير والتوصية باستخدامها كان في التسعينيات.

► **العامل الثاني:** العلاقة بين عملية التخطيط الإستراتيجي وقياس الأداء أصبحت عملية مهمة في كل مستويات المنظمة. فالمنظمات بدأت في تطوير نظم الأداء وأصبحت الرؤية والإستراتيجية تعكس المقاييس المالية وغير المالية في كل مستويات المنظمة (٢٢).

يتبين من العاملين السابقين أن هناك اتجاهاً متزايداً يركز على خلق تكامل بين المقاييس المالية وغير المالية، والعمل على خلق علاقة قوية بين قياس الأداء وخصائص الإستراتيجية والتي غالباً ما يعبر عنها نظام قياس الأداء الإستراتيجي. وحالياً يعتبر قياس الأداء المتوازن من أشهر نظم قياس الأداء الإستراتيجي. أيضاً تتجه المنظمات إلى تطوير نظم قياس الأداء بها بسبب تعدد وتداخل الأهداف والتي تعتبر من أهم المشكلات التي تواجه المنظمات العامة، هذا بالإضافة إلى تعقد الوظائف في الحكومات الحديثة وتعدد المهام التي تقوم بها (٢٣).

وعموماً يمكن القول أن عملية قياس الأداء الكمي من القضايا المهمة والملحة التي اهتمت بها المنظمات، وخاصة في ظل عدم الاستقرار في البيئة التي تعمل بها المنظمات العامة هذه الأيام. كما ترجع أهمية قياس الأداء الكمي إلى التغيير في دور الدولة والاتجاه إلى توسيع قاعدة المشاركة والتمكين والتوجه نحو تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل الشفافية والمساءلة، فهذه المفاهيم من الصعب تطبيقها في ظل النظم التقليدية التي تعتمد في عملية القياس على عدد الخدمات التي تقدمها المنظمات للجمهور.

رابعاً: تعريف نظام قياس الأداء والمكونات المرتبطة به

نظم قياس الأداء عبارة عن آلية لتقييم مدى تقدم المنظمة تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. وهذا التقدم يتم تحديده من خلال نظام قياس الأداء، ويعبر عنه في شكل الزيادة في مستويات الإنتاجية. وتعرف الإنتاجية بأنها تحقيق الأهداف. ويعرف قياس الأداء (PM) Performance Measurement بأنه عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر (٢٤).

قياس الأداء: Performance Measurement

هو طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمات الصناعية وغير الصناعية. ويتضمن نظام قياس الأداء معايير ومقاييس للأداء. ومقياس الأداء، هو أداة مهمة للحكم على الأمور، كالموازن والمكاييل، وغيرها. وبدون مقياس واضح وسهل الاستخدام ومبسط ومتفق عليه، ستتحول الأمور إلى التدخل الشخصي الانطباعي في الحكم على الأمور وتقييمها، تماماً كالذين يستخدمون مقاييس مزدوجة، أو معايير مزدوجة. لذا فإن القرآن قد توعد مثل هؤلاء بأشد

الوعيد في سورة من سوره سميت باسم هؤلاء أصحاب المقاييس أو المعايير المزدوجة وهم "المطفون". وذلك في قول الله تعالى: "الَّذِينَ إِذَا أَكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ وُزِنُوهُمْ يُخْسِرُونَ" أَلَا يَظُنُّ أُولَئِكَ أَنَّهُمْ مَبْعُوثُونَ لِيَوْمٍ عَظِيمٍ يَوْمَ يَقُومُ النَّاسُ لِرَبِّ الْعَالَمِينَ" (المطففين، الآية ٢-٦). فالقياس هنا أو المكيال قد فقد موضوعيته، ومن ثم قدرته على القياس للحكم الصحيح والوصول إلى الحقيقة فيما يتعلق بالتعاملات المختلفة بين الأفراد والمجموعات (٢٥).

وتتكون نظم قياس الأداء من مؤشرات ومعايير، ومقاييس الأداء تعمل على التخطيط والملاحظة والرقابة على الموارد بهدف تحقيق حاجات العميل وإنجاز أهداف المنظمة. ونظام قياس الأداء ضروري لاكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات لإحداث التحسينات في عمليات المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية في ظل المنافسة التي تواجه منتجاتها وخدماتها.

والمدخل الرئيسي لتطوير فعالية المقاييس هو تحديد العناصر التي تساعد بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرغوبة وتوصيلها إلى الأفراد المناسبين في الوقت المناسب. إذا ما الذي يجب على المنظمة أن تقيسه؟، يجب على المنظمة أن تبدأ باختيار المقاييس التي تصف وتعكس الأهداف الإستراتيجية، وتعبر عن النتائج، وتركز على المخرجات. ويجب أن تتصف المقاييس التي يتم تصميمها بما يلي:

- أن تستجيب للأولويات التنظيمية المتعددة.
- تشجع على التحسين في العمليات التي تقوم بها المنظمة.
- إعطاء صورة واضحة وكاملة ودقيقة وصادقة عن أداء المنظمة.
- يتضمن مزيج من المؤشرات المالية وغير المالية (٢٦).

مؤشرات قياس الأداء: Performance Indicators

مؤشر الأداء هو 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، وتقييم الأداء الوظيفي (المحاسبة، التسويق، التصنيع، وهكذا) وتقييم الأداء ككل (٢٧).

وتعتبر مؤشرات قياس الأداء الأساسية هي وسائل لقياس الأداء أو التقدم تجاه تحقيق الأهداف العلمية للمنظمة أو الوحدة، وحينما ترتبط هذه المقاييس بإستراتيجية وعوامل مفهومة، فإن هذه المؤشرات تساعد المنظمة أو أي وحدة فيها أو حتى عملاءها الخارجيين (المستثمرون والموردون والمجتمع) على تفهم أهداف المنظمة وكيفية تحقيقها بشكل جيد. كما يسمح قياس الأداء للمنظمة بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يعتبر أداءً مناسباً، وما هو ليس كذلك. وباستعمال هذا التعريف المحدد للنجاح، يستطيع المديرون مكافأة موظفيهم والتعلم من الممارسات الجيدة المطبقة في منظمة الأعمال (٢٨).

اختيار مؤشرات القياس:

هناك العديد من القرارات التي يتم اتخاذها بخصوص مؤشرات القياس بهدف تحقيق التوازن والكفاءة عند استخدامها. ومن ناحية أخرى هناك الكثير من المقاييس التي تعطى رؤية شاملة عن أداء المنظمة، وهناك الكثير من البيانات التي يمكن استخدامها في تحسين برامج العمل في المنظمة. وتبدأ عملية اختيار المقاييس من خلال قائمة شاملة لمؤشرات النتائج الممكنة. وتشير الأدبيات والتقارير والأفكار التي يطرحها أصحاب المصلحة (المستفيدون) أن هناك سبعة عناصر ضرورية يجب توافرها في مؤشر القياس وهي: (٢٩)

- ١- أن يكون المقياس ذا معنى ويحقق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها.
 - ٢- ارتباط المقياس بالعمليات التي تقوم بها المنظمة.
 - ٣- تجنب الإفراط في استخدام المقاييس.
 - ٤- توفير مؤشرات تتعلق بالمستقبل لتحديد النتائج السلبية التي يمكن أن تحدث فيما بعد.
 - ٥- تحديد الممارسات الإدارية الفعالة.
 - ٦- توفير البيانات الفنية الحقيقية.
 - ٧- تخفيض حجم البيانات التي يتم جمعها.
- أنواع مؤشرات قياس الأداء في المنظمات الحكومية:

ركزت الدراسات التي تم تنفيذها في مجال قياس الأداء على المؤشرات التي تستخدم في عملية القياس ونوعيتها والشروط المطلوب توافرها في هذه المؤشرات. وهنا يمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء إلى أربع مجموعات أساسية وهي: (٣٠)

١- مؤشرات تتعلق بفعالية تحقيق الأهداف (Effectiveness) التي تعمل الأجهزة الحكومية على تطويرها، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة.

٢- مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد في كل جهاز حكومي (Efficiency)، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز. ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز.

٣- مؤشرات تتعلق بإنتاجية وحدات الجهاز الحكومي (Productivity)، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات تلك الوحدات، ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية والإنتاجية الجزئية للعناصر.

- ٤- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المؤداة في الأجهزة الحكومية (Quality). ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات الحكومية بشكل خاص.
- ويضيف البعض عناصر أخرى لمؤشرات القياس منها (٣١).
- ٥- مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل Timelines وهو يقيس قدرة المنظمة على أداء العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد. والمعيار هنا يكون على أساس متطلبات العميل.
- ٦- مؤشرات تتعلق بالأمان Safety وهو يقيس كفاءة المنظمة والبيئة التي يعمل فيها العاملون.

► معايير الأداء:

تعتبر معايير الأداء عملية ضرورية ومهمة فهي تسمح للمنظمة بتفهم مدى توائمتها مع مؤشرات القياس وتمكنها من استرجاع البيانات وتقييم المعلومات. وتعرف معايير الأداء بأنها مستوى الرضاء المقبول عن الأداء (٣٢).

فالمعيار هو ما يتم القياس بناءً عليه. وهو الإنجاز المخطط أو المستهدف بشكل كمي رقمي، وهو المرشد والموجه لعملية القياس والضبط، والإصلاح. على سبيل المثال: درجة حرارة الإنسان، المعيار: الوضع المعياري النمطي هو ٣٧ درجة.

والمقياس هو الأداة التي يتم القياس بها هي الترمومتر. إذن فالمقياس هو ما يتم القياس به والمعيار هو ما يتم القياس بناءً عليه والرابط بينهما واضح وقوي. حيث تتم المقارنة بين الاثنين لتحديث عملية التقييم ومن ثم الحكم الصحيح على نتائج الأعمال، واتخاذ الإجراءات المناسبة، سواء كانت تصحيحية أو تعليمية مما هو إيجابي. وللمقاييس والمعايير مواصفات يجب الالتزام بها (٣٣).

► اختيار المعايير Metric Selection

الخطوة الأساسية في تطوير نظم قياس الأداء هي تحديد المعايير التي سيتم استخدامها في عملية القياس. ومن خلال دراسة الأدبيات التي تناولت تحديد معايير الأداء تم تحديد أربعة عناصر رئيسة يجب توافرها في المعايير وهي (٣٤).

- ١- أن تكون نابعة من إستراتيجية المنظمة.
- ٢- أن تعمل على تطوير أنشطة وأعمال المنظمة.
- ٣- أن تكون مرنة ومرتبطة بالتغيرات السريعة في الإستراتيجيات، العمليات، والبيئة ككل.
- ٤- تعتمد في التحديد والتطوير على فرق العمل.

ويجب ملاحظة أنه على الرغم من أن المدير يحاول أن يعتمد على عدد كبير من المعايير لتغطية كل مناطق الأداء في المنظمة، إلا أن كثيرا منها يعرقل متخذ القرار وذلك نتيجة لعدم الوضوح.

► أنواع معايير الأداء: Types of Performance Metrics

بمجرد تحديد مقياس الأداء تستطيع المنظمة استخدام المعايير لتحقيق التقدم والنتائج. والمعايير تستخدم لقياس مدى كفاءة أداء العمليات أو تخصيص الموارد. وهذه المعايير ضرورية لفهم عمليات المنظمة. وتشير الأدبيات إلى أن هناك العديد من معايير الأداء، ويمكن تقسيمها إلى الفئات التالية:

- **فعالية التكلفة** وتشير إلى كيفية إدارة التكلفة بشكل جيد. ومؤشرات الأداء الرئيسية عادة ما تتضمن التكلفة لكل وحدة، التكلفة كنسبة من العائد، التكلفة كنسبة من إجمالي الموازنة، والتكلفة الفعلية إلى تكلفة الموازنة.
- **إنتاجية العاملين** وهي تشير إلى مخرجات العاملين في وقت محدد.

ومؤشرات الأداء الأساسية هنا تتضمن وحدات المخرجات (الفواتير وطلبات الشراء) فى فترة محددة وحجم العمل (عدد العملاء الذين تم خدمتهم) لفترة محددة. وعادة ما تركز على العوامل التي تؤثر على إنتاجية العاملين، مثل ساعات التدريب لفترة محددة.

- **كفاءة العمليات** تشير إلى كيفية عمل النظم والإجراءات في دعم العمليات. ومؤشرات الأداء الرئيسية ومن الممكن أن تتضمن معدل الخطأ، معدلات الدقة. كما تركز على العوامل التي تؤثر على كفاءة العمليات مثل معدل فترات الصيانة، ودرجة ميكنة العمليات.
- **دورة الوقت** تشير إلى وقت تنفيذ المهمة. ومؤشرات الأداء الرئيسية تقيس وقت الوحدات وربما تتضمن وقت التشغيل والوقت اللازم للرد على استفسارات العملاء وحل مشاكلهم. والمؤشرات المساندة عادة ما تركز على العوامل التي تؤثر على دورة الوقت مثل عدد مرات تكرار تعطل النظام (٣٥).

► مزايا قياس الأداء:

تعتبر النقاط التالية أهم المميزات التي تتحقق للمنظمات عندما تقوم بتطبيق نظم القياس:

- ١- يساعد قياس الأداء في تحديد ما إذا كانت المنظمة تحقق احتياجات العميل أم لا. وهنا يجب على مدير المنظمة أن يسأل، هل نحن على علم بنوعية المنتجات والخدمات التي يحتاجها العميل؟
- ٢- يساعد قياس الأداء المنظمة على فهم العمليات التي تقوم بها، فهو يؤكد ما تعرفه المنظمة ويوضح ما لا تعرفه. والسؤال هنا هل القائمون على المنظمة لديهم خلفية بالمشكلات التي تواجه المنظمة؟

- ٣- التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس على العواطف أو الآراء الشخصية. والسؤال هل القرارات تتخذ بناء على المستندات والوثائق أم على الحدس والتخمين والتحيز الشخصي؟
- ٤- توضيح أي الأماكن أو القطاعات في المنظمة تحتاج إلى إجراء التحسين والتطوير. والسؤال ما هي الأماكن التي تعمل بكفاءة في المنظمة؟ وكيف نستطيع إجراء التحسن والتطوير في الأماكن التي تحتاج إلى ذلك؟
- ٥- يساهم قياس الأداء في التأكد من أن التحسين والتطوير الذي تم التخطيط له قد حدث بالفعل؟ والسؤال، هل لدينا صورة واضحة عن التحسينات التي تمت في المنظمة؟
- ٦- يساعد قياس الأداء في تحديد المشكلات التي تظهر نتيجة التحيز الشخصي، والاعتماد على العاطفة. فلو تم القيام بالأعمال لفترات طويلة بدون القيام بقياس الأداء لها على افتراض أنها تتم بشكل جيد، فربما تكون النتائج صحيحة أو غير صحيحة، ولكن بدون قياس الأداء ليست هناك وسيلة تحدد هل الأعمال التي يتم تنفيذها تتم بطريقة صحيحة أم لا (٣٦).

► الاعتبارات التي يجب مراعاتها في نظم قياس الأداء:

الهدف من تطبيق المنظمات لنظم قياس الأداء هو إنجاز رؤيتها وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لعملائها. وبالتالي يجب مراعاة الاعتبارات التالية في نظم قياس الأداء (٣٧):

■ الاعتبار الأول: تحقيق الرؤية الإستراتيجية المحددة للمنظمة.

يجب أن تكون أهداف ومقاييس الأداء محددة بدقة. هذا بالإضافة إلى إمكانية تحقيقها وفي نفس الوقت تكون قابلة للقياس. ويجب أن يكون هناك ارتباط بين نظم قياس الأداء في المنظمة والتخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي.

■ الاعتبار الثاني قياس الأشياء الصحيحة:

يجب على المنظمة قبل تحديد المقاييس أن تقوم بتحديد وفهم العمليات التي سيتم قياسها. وبالتالي يجب على المنظمة تحديد العمليات الرئيسية ووضعها فى خريطة التنفيذ لضمان:

- ١- التأكد من تنفيذها بدلا من الافتراض بفهمها.
- ٢- والتأكد من أن المقاييس التي تقيس نجاحها تم اختيارها بشكل صحيح.

■ الاعتبار الثالث: القياس وسيلة وليس غاية

يقوم العاملون والمديرون في المنظمات بالعمل تجاه تحقيق النتائج المرغوبة والتي تعتبر جوهر رؤية المنظمة واستراتيجيتها. فهي تركز على الأهداف التنظيمية باستخدام مقاييس الأداء لقياس الأهداف التي تحققت، ولكن لا تركز على القياس لفترة محددة. وعلى هذا يبدو قياس الأداء أنه وسيلة وليس غاية.

خامساً: قياس الأداء المتوازن

يعتبر قياس الأداء من العمليات المهمة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة، تخيل أنك تعمل بدون أن تقيس ما تعمله، هل يمكن أن تعرف أنك تسير فى الطريق الصحيح؟، هل أنت فعلا متجه نحو الهدف؟، هل أنت محتاج إلى تطوير؟، هل الخطط التي تعمل بها صالحة أم هى فى حاجة إلى تطوير؟، وغيرها الكثير من الأسئلة، والإجابة عنها توحى بأهمية القياس. فلو أنك فى يوم أبجرت على سفينة فإنك ترى الربان من وقت إلى آخر ينظر فى أجهزة الإتجاهات والسير لكى يتأكد من انه يسير فى الإتجاه الصحيح نحو الهدف. وبالتالي تتضح هنا أهمية القياس، وعندما ننظر إلى تاريخ القياس نجد أنه شهد الكثير من الإهتمام فهو قديم قدم الإدارة نفسها، وفى الفترات الأخيرة ظهر الاتجاه نحو القياس المؤسسى أى قياس أداء المؤسسة ككل.

► دوافع التوجه نحو قياس الأداء المتوازن:

تبين من الدراسات التي تم تنفيذها في كثير من المنظمات، أن استخدام المنظمات لمؤشرات تمد الإدارة بمعلومات عن مستقبل المنظمة يعتبر عملية هامة وأساسية في نجاح هذه المنظمات. وهذه المؤشرات تعتبر مؤشرات وقائية تسمح للمنظمات أن تخطط للمستقبل وتستطيع مواجهة ومعالجة المشكلات قبل وقوعها. أما المقاييس المالية تعتبر مؤشرات تاريخية (علاجية)، فهي تقدم تقريرا عن الأداء في الماضي ولا تتنبأ بما يمكن أن يحدث في المستقبل. ومقاييس الأداء المالية وحدها نادرا ما تمكن المديرين من المعلومات التي يحتاجونها في صناعة القرارات الإستراتيجية. والإعتماد على المؤشرات المالية فقط يؤدي إلى التركيز على الأجل القصير والنظرة الضيقة، كما أن الاعتماد على المؤشرات المالية فقط يعرقل المنظمة من تبني الفرص في الأجل الطويل أو التعامل مع تهديدات المستقبل. (٣٨)

كما تبين من الدراسات التي تمت في مجال الصحة على المنظمات التي طبقت مدخل قياس الأداء المتوازن أن أحد الدوافع الرئيسية هو الاهتمام بجودة المقاييس المستخدمة، وأصبح التركيز على ضرورة فهم أهمية المقاييس والمؤشرات عاملا أساسيا لتحقيق الأهداف، فمؤشرات العائد المالي تقيس مدى تحقيق أهداف المنظمة المالية فقط، ولكنها لا تقيس باقى العوامل الأخرى، فعملية الوصول إلى فهم حاجات وتوقعات وأهداف المرضى في قطاع الصحة على سبيل المثال ربما لا يكون سهلا بقدر فهم الأهداف المالية. وحتى يمكن تحقيق رضاء المريض فمن البديهي أن تكون المقاييس المستخدمة مرتبطة بحاجات وتوقعات المريض، لأنها لو لم تتم بهذا الشكل فإنها لا تحقق النتائج المطلوبة (٣٩).

ويرى كل من Kaplan and Norton أن هناك العديد من الدوافع وراء تبني

المنظمات لهذا الاتجاه (٤٠):

١- اتجاه المنظمات إلى التركيز على تنفيذ الإستراتيجية إنطلاقاً من مفهوم أن تنفيذ الإستراتيجية أهم من الإستراتيجية نفسها. ويعتبر هذا الاتجاه مثيراً للدهشة ففي خلال العقدين الماضيين كان التركيز منصبا على صياغة الإستراتيجية عكس ما هو موجود الآن. وترى المنظمات أن المشكلة الحقيقية ليست في الصياغة غير الدقيقة للإستراتيجية ولكن المشكلة في التنفيذ الخاطئ للإستراتيجية.

٢- إعتداد المنظمات على إستراتيجية وحيدة مصاغة بشكل جيد بهدف تحقيق القيمة للمنظمة ليس كافياً لنجاحها، نظراً للتغير الذي يحدث في البيئة وبالتالي التغير في كل العوامل المحيطة مع بقاء أدوات القياس كما هي دون تغيير. أيضاً تحول المنظمة من التركيز على إدارة الأصول الثابتة إلى التركيز على إستراتيجيات إدارة المعرفة والتي تقوم بتوظيف الأصول غير الملموسة مثل علاقات العميل، إبتكار منتجات وخدمات جديدة، تكنولوجيا المعلومات، الجودة، قواعد البيانات، قدرات ومهارات العاملين والدافعية.

٣- شدة المنافسة وعدم صلاحية الإستراتيجيات التي كانت صالحة للمنافسة في عصر الصناعة، فكثير من المنظمات حتى نهاية السبعينيات كانت تعتمد على الرقابة المركزية من خلال الأقسام الوظيفية الكبيرة. وفي الفترة الحالية أدركت معظم المنظمات هذه المشكلات، وأصبحت تعمل من خلال فرق العمل وإستخدام اللامركزية في وحدات الأعمال، حيث أدركت هذه المنظمات أن الميزة التنافسية تتحقق من المعرفة، والقدرات، وعلاقات الموظفين، أكثر من الاستثمار في الأصول الثابتة. ومع التغير السريع في التكنولوجيا والمنافسة، ونظم المعلومات، أصبحت عملية المشاركة في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية في المنظمة عملية هامة، وأن هناك ضرورة لتحقيق التوازن بين كل الأطراف داخل

المنظمة. فالمنظمات اليوم فى حاجة إلى لغة لتوصيل الإستراتيجية، أيضا فى حاجة إلى عمليات ونظم تساعد فى تنفيذ الإستراتيجية والحصول على تنفيذ عكسية حول إستراتيجيتها التى تقوم بتطبيقها.

٤- يجعل قياس الأداء المتوازن المنظمة تحتفظ بالمعايير المالية التى تعتمد عليها، بالإضافة إلى المعايير غير المالية والتى أصبح من الضرورى أن تعمل بها المنظمات، ويحاول هذا الاتجاه الإعتماد على المعايير غير المالية التى تعطى رؤية عن المستقبل، وعدم الإعتماد فقط على المعايير المالية التى توفر للمديرين معلومات تاريخية عن أداء المنظمة. وبالتالي كل معايير ومؤشرات القياس فى مدخل قياس الأداء المتوازن تأتى من رؤية وإستراتيجية المنظمة. كما يضيف البعض مبررات أخرى أدت إلى تبنى المنظمات فكرة التوجه نحو قياس الأداء المتوازن وهى (٤١):

٥- مدخل قياس الأداء المتوازن يضع إطارا لوصف إستراتيجية المنظمة ويربط بين الأصول الملموسة وغير الملموسة لخلق قيمة للمنظمة. فمدخل قياس الأداء المتوازن لا يحاول خلق قيمة من الأصول غير الملموسة فقط ولكن يقيس هذه الأصول. ويستخدم قياس الأداء المتوازن الخرائط الإستراتيجية التى تبين علاقات السببية لتوضيح كيف تتكامل الأصول غير الملموسة مع الأصول الأخرى لخلق قيمة للعميل وتحقيق النتائج المالية المرغوبة.

٦- نظم الرقابة أصبحت الآن فى غاية الأهمية للربط بين تنفيذ الإستراتيجية وتعديلها. ففى الماضى كان هناك إنطباع بأن الإستراتيجية يمكن أن تنفذ بنجاح بدون تعديل أو تصحيح، ولكن هذه الرؤية تغيرت الآن فالسبب الرئيسى فى عملية القياس هو تحديد كيف ومتى يحدث تغيير فى الخطة. ومقاييس الأداء متعددة الأبعاد تعتبر قلب نظام الرقابة الإستراتيجية الفعالة. فهى

تمدها بأسس التعلم التنظيمي من خلال تحليل نتائج أداء المنظمة. وهناك اهتمام بمدخل قياس الأداء متعددة الأبعاد، ومدخل قياس الأداء المتوازن هو أحد هذه المدخل، يقدم أربعة محاور أساسية تساعد المدير في تحديد مقاييس للإستراتيجية وقياس العناصر الملموسة وغير الملموسة.

٧- ونظام قياس الأداء يهدف إلى تحسين أداء الإدارة وليس التركيز على الإجراءات التي تتم لتقييم العلاقة بين إستراتيجية المنظمة والخطط التكتيكية اللازمة لتحقيق الأهداف. من هنا جاء الإهتمام بمدخل قياس الأداء المتوازن الذي يعرض مؤشرات الأداء والتي تؤثر بشكل مباشر على العاملين والمديرين، وعلى هذا تشجع التغيير في السلوك والأنشطة لتحقيق إستراتيجيات المنظمة. والمؤشرات المستخدمة في مدخل قياس الأداء المتوازن تركز على مدى تطوير العاملين، كفاءة العمليات الداخلية، رضا العميل، والأداء المالي في الأجل الطويل. وقياس نتائج الأداء في نظم قياس الأداء الأخرى تسمى المؤشرات اللاحقة Lagging indicators لأنها تقيس الأعمال التي تمت. بينما محركات الأداء في قياس الأداء المتوازن تسمى المؤشرات المستقبلية leading Indicators لأنها تقيس بناء القدرات لتحسين الأداء وتركز على محركات الأداء في المستقبل. كما أن مدخل قياس الأداء المتوازن يربط مقاييس النتائج بمحركات القياس مما يساهم في تطوير وتحسين الأداء (٤٢).

ويتضح أيضاً من خلال الدراسات أن المقاييس التقليدية تعطي إشارات مضللة لا تساعد المنظمة في تحقيق التحسين والإبتكار، وتجعل توقعات المديرين حول المقاييس التشغيلية غير واقعية نظراً لإعتمادها بشكل أساسي على المقاييس المالية. والمديرون بحاجة إلى القدرة على رؤية الأداء من مختلف الأبعاد وبشكل متزامن. ومن هنا جاء التركيز على استخدام المؤشرات غير المالية مع المؤشرات المالية (٤٣).

وقياس الأداء المتوازن هو نظام متكامل لقياس الأداء الحالى مع التركيز على محركات الأداء فى المستقبل، كما يركز على قياس النواحي المالية وغير المالية، ويعمل على تزويد المديرين فى المنظمات بالنظرة الواقعية لما يحدث داخل وخارج المنظمة. والخصائص الرئيسية التى تميز مدخل قياس الأداء المتوازن هى كونه يتضمن مقاييس واضحة ترتبط برسالة وإستراتيجية المنظمة لدفع الجهود تجاه تحقيق الأهداف. أيضا يعتبر قياس الأداء المتوازن أداة قياس إستراتيجية وليس نظاما لمراقبة الأداء بعد حدوثه. وعلى ذلك فإن مدخل قياس الأداء المتوازن الفعال يحقق التوازن بين المقاييس التشغيلية والمقاييس الإستراتيجية (٤٤).

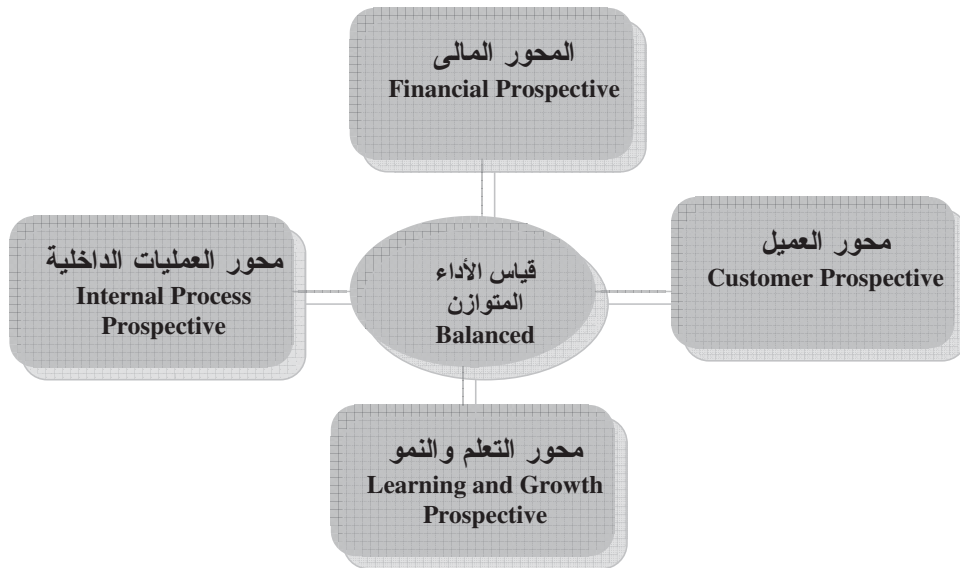
والأساس فى مدخل قياس الأداء المتوازن هو استخدام مجموعة متكاملة من المقاييس والمؤشرات الخاصة بالأداء، تضم مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية لتبين الجوانب المختلفة لقدرة المنظمة على الأداء، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية بشكل متوازن من خلال التركيز على المحاور الأربعة التالية:

المحور المالى Financial Prospective: ويركز على إستراتيجية النمو والربحية ورؤية أصحاب المصلحة للمنظمة.

محور العميل Customer Prospective: يركز على إستراتيجية خلق القيمة للعميل وكيف تبدو المنظمة من منظور العميل.

محور العمليات الداخلية Internal Process Prospective: ويركز على الأولويات الإستراتيجية لمختلف العمليات والتى تحقق الرضاء للعملاء وأصحاب المصلحة، ويهتم بالعمليات التى تتفوق فيها المنظمة.

محور التعلم والنمو Learning and Growth Prospective: ويركز على الأولويات لخلق المناخ الذى يدعم التغيير التنظيمى والإبتكار والنمو.



ويشير Kaplan and Norton إلى أن مقاييس الأداء التي يتضمنها مدخل قياس الأداء المتوازن تختلف عن مقاييس الأداء التي تتضمنها مداخل قياس الأداء الحالية ويمكن توضيح هذا الاختلاف في النقاط التالية (٤٥).

١- مقاييس الأداء في مدخل قياس الأداء المتوازن يتم تحديدها على أساس الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومتطلبات البيئة التنافسية التي تعمل بها، فالمقاييس تعكس الرؤية والإستراتيجية والتي يعبر عنها في المحاور الأربعة للنموذج.

٢- مقاييس الأداء في مدخل قياس الأداء المتوازن تعتبر عنصرا أساسيا لمتابعة مدى نجاح المنظمة في تنفيذ إستراتيجيتها، وهذا على عكس ما تقوم به نظم قياس الأداء المتعارف عليها حيث يقتصر دورها على نتائج الماضي دونما أن تحدد إمكانية التحسين والتطوير في المستقبل.

٣- المعلومات التي يوفرها مدخل قياس الأداء المتوازن من خلال محاوره الأربعة تعمل على تحقيق التوازن بين مصلحة الأطراف الداخلية والخارجية، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة دون أن يؤثر ذلك على العوامل الجوهرية التي تتعلق بنجاح المنظمة.

٤- يتصف مدخل قياس الأداء المتوازن بالمرونة حيث تنقل الأولويات الإستراتيجية فى المنظمة إلى مختلف المستويات الإدارية، كما يمكن المنظمة من إحداث التعديل والتغيير فى هذه المقاييس بما يتلائم مع ظروف المنظمة.

► المميزات التي يحققها مدخل قياس الأداء المتوازن فى المنظمات:

بينت إحدى الدراسات التي تم تنفيذها على المنظمات التي طبقت مدخل قياس الأداء المتوازن بأنه أداة إدارية هامة يستخدمها مجلس الإدارة، وتمكن كل فرد من أفراد المنظمة من تحقيق الحاجات والمطلوبات لمختلف أصحاب المصلحة (المتعاملين مع المنظمة). وعلى الرغم من أن هناك بعض الصعوبات التي تظهر عند التطبيق العملى إلا أن هذا المدخل يحقق كثيرا من المميزات (٤٦).

وقد تبنى العديد من المنظمات مدخل قياس الأداء المتوازن ومن خلال خبرة هذه المنظمات فى تطبيق هذا المدخل يتبين أنه يحقق الميزات التالية (٤٧):

١- يمكن المنظمة أن تقدم فى تقرير واحد معلومات عن الأولويات التي يجب أن تهتم بها المنظمة: توجهات العمل، تحسين الجودة، التركيز على فرق العمل، تخفيض وقت تقديم الأصناف الجديدة فى الأسواق، وتخفيض الوقت المطلوب لتنفيذ العمل، والتركيز على العمل الجماعى.

٢- يعمل هذا المدخل على تحقيق تحسن كبير فى الأداء من خلال تشجيع المديرين على الأخذ فى الإعتبار كل المقاييس التشغيلية، وبالتالي التأكد من أن التحسين والتطوير فى أحد المجالات لم يتحقق على حساب مجال آخر.

- ٣- يترجم قياس الأداء المتوازن رؤية المنظمة وإستراتيجيتها فى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، تضم مقاييس المخرجات ومحركات الأداء لهذه المخرجات، وبالتالي يساعد فى الربط بين المخرجات ومحركات الأداء، ويساعد المديرين فى توجيه الطاقات والقدرات والمعلومات لتحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.
- ٤- قياس الأداء المتوازن ليس أسلوبا للرقابة التقليدية ولكنه نظام للمعلومات لأن المقاييس المستخدمه فيه هى نتيجة لترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة.
- ٥- وقياس الأداء المتوازن ليس نظاما تشغيليا للقياس فمعظم المنظمات تستخدمه كنظام للإدارة الإستراتيجية لإدارة إستراتيجيتها فى المدى الطويل. فهى تستخدم قياس الأداء المتوازن لإنجاز عملياتها الهامه.
- كما يضيف البعض عددا من النقاط الهامه التى تعتبر من الميزات التى يحققها تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن (٤٨):
- ٦- يحدد مدخل قياس الأداء المتوازن توجهات المنظمة وإستراتيجيتها نحو الأسواق والعميل.
- ٧- يسهل مراقبة وتقييم إستراتيجية المنظمة، وبالتالي التأكد من أن عملية التنفيذ تتم بشكل سليم.
- ٨- يساعد فى تفعيل آليات التعاون والتنسيق داخل المنظمة.
- ٩- يساعد فى تحقيق المساءلة عن الأداء فى كل مستويات المنظمة.

► مراحل تطبيق قياس الأداء المتوازن:

هناك العديد من التصورات لمراحل التطبيق تختلف من منظمة إلى أخرى طبقا لظروفها، فلا يوجد مراحل محددة يمكن تطبيقها على كافة المنظمات، ولكن تختلف هذه المراحل من منظمة إلى أخرى، ويمكن عرض تصور مقترح لهذه المراحل وهى:

► **الخطوة الأولى: اختيار المنظمة، وفي هذه المرحلة يتم:**

- دراسة رؤية وإستراتيجية المنظمة للوصول إلى اتفاق جماعى بشأنها.
- دراسة أهداف المنظمة.
- عدد العاملين ونوعياتهم فى المنظمة.
- أهم المشكلات.
- تحديد العلاقات بين وحدات المنظمة ككل.

► **الخطوة الثانية: تحديد العلاقات بين الوحدات داخل المنظمة:**

- عمل مقابلات مع المسؤولين فى الأقسام الرئيسية ومديري التنفيذ فى المنظمة لمعرفة:
 - الأهداف المالية للوحدة التنظيمية (النمو، الربحية، التدفق النقدى).
 - معلومات حول بيئة المنظمة، (الأمان، سياسات العمالة، الجودة، المنافسون، الإبتكار).
 - ربط الوحدة بالوحدات الأخرى (العلاقة مع العميل، العلاقة مع المورد).

► **الخطوة الثالثة تحديد الأهداف الإستراتيجية:**

- لابد أن تكون هناك خطة إستراتيجية واضحة يقوم عليها مدخل قياس الأداء المتوازن، والإستراتيجية الواضحة تتطلب ركنين أساسيين وهما أهداف محددة للعاملين ومستهدف. يتم ذلك من خلال:

► **مقابلات مع المديرين من أجل:**

- تحديد الأهداف الإستراتيجية والتصور المؤقت لقياس الأداء المتوازن.
- توضيح مفهوم قياس الأداء المتوازن للمديرين للرد على الأسئلة المتعلقة

بهذا المفهوم وتحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتحديد المقاييس الخاصة بها.

- تخفيف مقاومة التغيير.

► وبعد المقابلات:

- يقوم أعضاء الفريق بعد إجراء المقابلات بمناقشة نتائج المقابلات، والقضايا المهمة، وتطوير قائمة الأهداف المقترحة والمقاييس الخاصة بها مع فريق الإدارة العليا.
- كما يناقش أعضاء الفريق مدى مقاومة الأفراد للتغيير في العمليات الإدارية التي يتم إتباعها في قياس الأداء المتوازن.
- وتكون نتيجة هذه الجلسات هي تحديد الأهداف في كل محور من المحاور الأربعة لقياس الأداء المتوازن.

► الخطوة الرابعة: اختيار وتصميم المقاييس:

التحدى الرئيسى في تنفيذ مدخل قياس الأداء المتوازن هو تحديد مقاييس ومؤشرات الأداء المناسبة.

- مدى إرتباط المؤشرات بالإستراتيجية.
- مدى مناسبة ودقة المقاييس.
- هل المستهدف تم بشكل منطقي؟

► الخطوة الخامسة: مقابلات مع الأفراد:

تهدف هذه المقابلات إلى إنجاز الأهداف الرئيسية الأربعة التالية:

- الإتفاق على صياغة الأهداف الإستراتيجية .
- تحديد مقياس أو مقاييس لكل هدف تعبر عنها بدقة.

- تحديد مصادر المعلومات الضرورية لكل مقياس بحيث تكون هناك سهولة فى الحصول عليها.
- تحديد علاقات الارتباط الرئيسية بين المقاييس فى كل محور، أيضا بين المحور والمحاور الأخرى .
- تحديد المؤشرات للأهداف فى كل محور.

► **الخطوة السادسة: ورشة عمل لتطوير المقاييس والمؤشرات:**

- تتكون هذه الورشة من مدير الفريق ومروؤسيه، وعدد كبير من مديري الإدارات الوسطى.
- وتقوم هذه المجموعة بمناقشة الجدل حول رؤية وإستراتيجية المنظمة ، والأهداف والمقاييس المؤقتة لقياس الأداء المتوازن.
- والمناقشات التى تدور فى هذه الورشة تساعد فى التحديد الدقيق للأهداف والمقاييس .

► **الخطوة السابعة: وضع خطة التنفيذ:**

- ماهى الأولويات التى تقوم بها المنظمات لتحقيق الأهداف؟
- ماهى البرامج المستخدمة فى قياس الأداء المتوازن؟. وهذه البرامج لها خصائص أساسية وهى:
- ضمان دعم الإدارة العليا لها.
- يقوم بتصميمها القادة وفريق عمل الإدارة.
- تكون محددة الوقت، معروفة، قابلة للتنفيذ.
- الوصول إلى موافقة بالإجماع حول الرؤية والأهداف والمقاييس التى تم تطويرها.
- التصديق على الأهداف ومعدلات الأداء التى إقترحها الفريق.
- تحديد برامج تنفيذ الأهداف.

► الخطوة الثامنة: الصياغة النهائية لخطة التنفيذ

مرحلة التنفيذ الفعلي، وحتى ينجح التنفيذ لابد من:

- دعم الإدارة العليا لفكر التطبيق.
- تحديد الإستراتيجيات التي تعمل على تقليل مقاومة العاملين.
- اقتناع العاملين بالفكرة.

سادساً: خطوات وضع نظام تقييم أداء للموظفين بالوزارة

إذا أرادت أي إدارة من إدارت الوزارة ان تضع نظاما لتقييم أداء للموظفين هناك مجموعة من الخطوات يجب إتباعها حتى يكون النظام فعال وعادل ويحقق درجة كبيرة من الموضوعية :

١- الهدف من نظام قياس الأداء:

يجب على القائم بتصميم نظام تقييم أداء للموظفين أن يحدد بدقة ما هو الهدف من البرنامج؟ ، وما هو العائد الذي يريد أن يحققه من خلاله؟ ، ومن هي الفئات التي يستهدف قياسها؟ ، وهذه المرحلة ضرورية في تصميم نظام تقييم الأداء، لأن أي نظام يجب أن يكون متناسب وطبيعة عمل المؤسسة ، فليس هناك أنظمة جاهزة يمكن تطبيقها على جميع المؤسسات ، ولكن يجب أن يتلائم النظام وفلسفة عمل الإدارة.

٢- دراسة طبيعة العمل :

في هذه المرحلة يتم دراسة العمل الذي تقوم به الإدارة ، من خلال دراسة بيئة العمل وإجراء مقابلات مع الموظفين لمعرفة اي الأعمال التي يقومون بها، والمشكلات والمعوقات التي تواجههم في تنفيذ العمل، وتحديد طبيعة العمل والكيفية التي يتصف بها، وهل هذا العمل ملموس يمكن قياسه والتعبير عنه بأرقام ، (عدد الخدمات) أم أن طبيعة العمل كفييه لايمكن التعبير عنها مباشرة بأرقام في الأجل القريب (جودة الخدمة، ورضا الجمهور).

٣- تحديد أهداف العاملين:

يتم تحديد المهام والأهداف الموكلة لكل موظف طبقا للوصف الوظيفي أو طبقا للتكليف من المدير المباشر ، والهدف من هذه المرحلة هو تحديد الأعمال المسئول عنها كل فرد داخل الإدارة، لأنه بناء على هذه الأعمال التي يقوم بها الموظف يتم وضع آلية التقييم .

٤- تحديد المعايير والمؤشرات

في هذه المرحلة يتم تحديد المعيار الذي يجب أن يحققه الموظف خلال يوم العمل ويتم تحديده إما بعدد ساعات أو وحدات أو عدد الخدمات يقدمها، أو معاملات ينجزها ، ويتوقف تحديد المعايير على طبيعة العمل الذي يقوم به الشخص، وعلى القائم بتحديد المعايير أن يدرس المهام التي يقوم بها الموظف بدقة ، ويحدد المعيار طبقا لمعايير متعارف عليها، وفي حالة عدم وجود معايير متعارف عليها يمكن ان يتم تحديد معايير تتناسب وطبيعة عمل الإدارة .

ثم يتم تحديد المؤشرات وهي الأدوات التي تساعد مسئول التقييم في قياس مدى تقدم الموظف في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، والمؤشر يستخدمه مسئول التقييم لمعرفة هل الموظف حقق الهدف أم لا ، فإذا تطابق المعيار مع المؤشر يكون الموظف حقق الهدف، وإذا زاد المؤشر عن المعيار فهذا يعني تحقيق الهدف بكفاءة، وإذا إنخفض المؤشر عن المعيار هنا إشارة لعدم قدرة الموظف على تحقيق الهدف، وفي جميع الحالات يجب دراستها وتحديد الأسباب وراء زيادة الإنتاجية عن المعيار أو تساويها أو إنخفاضها. مع ملاحظة توفير جميع الإمكانيات المطلوبة لتنفيذ العمل (مادية - بشرية - بيئة عمل).

ويفضل عند القيام بعملية التقييم أن يطلب المسئول من كل موظف بكتابة أهم الإنجازات التي قام بها خلال الفترة المد عنها التقييم، وهذا مفيد في الإدارات التي بها عدد كبير من الموظفين، وبالتالي تكون هناك صعوبة في قيام المسئول عن التقييم بمعرفة جميع ما يقوم به الموظفين، فقيام الموظف بتحديد النتائج التي حققها خلال الفترة التي يعد عنها التقييم هي وسيلة إسترشادية فقط تساعد القائم بالتقييم معرفة ما قام به الموظف حتى تكون هناك عدالة في التقييم. فالنسبة للطابعة عدد الكتب التي قامت بطباعتها، او شخص يتعامل مع الجمهور، يحدد عدد الخدمات التي قام بتقديمها، الإنضباط والإلتزام بالمظهر العام، تقاس بعدد مرات الإلتزام بالمظهر العام (كلما قلت المخالفة كلما زادت درجة التقييم) فالمعيار الذي نقيس عليه مدى الإلتزام هو (صفر) لأن الأساس عدم مخالفة نظام الإنضباط وحتى يحصل الشخص على درجة كاملة يلتزم بالضوابط العسكرية، وكل مخالفة يقوم بها تقلل من درجاته في التقييم، نفس الكلام ينطبق على عنصر الوقت والإلتزام بالمواعيد، فالأساس الحضور والإنصراف في المواعيد المحددة وبالتالي المعيار (صفر) وهي تعنى أن التأخير غير مسموح به. أيضا حجم الإنجاز الذي يقوم به الموظف يتم حسابه طبقا لحجم العمل، فعلى سبيل المثال الإدارة التي تقدم خدمات للجمهور يمكن أن يكون المعيار لقياس أداء الموظف (عدد الخدمات) أى أن الموظف يجب أن ينجز هذا العدد من الخدمات خلال يوم العمل، والمؤشر هنا هو مقارنة المتحقق بالمعيار. هذا مع الأخذ في الإعتبار التحديد الموضوعي للمؤشر من خلال دراسة بيئة العمل وتحديد المعوقات والمشكلات التي تواجه الموظف في العمل. وعلى القائم بالتقييم أن يراعي الموضوعية وأن يكون ملما بظروف العمل فمن الممكن أن لا يحقق الموظف المعيار، ويرجع السبب في ذلك إلى ظروف خارجة عن إرادته، على سبيل المثال تعطل الأجهزة.

٥- دورية التقييم

ويفضل أن يكون تقييم الأداء دوريا كل شهر ، أو كل ثلاثة شهور أو كل أربعة أشهر، وليس سنويا ، وذلك حتى يمكن تحديد الأخطاء والإنحرافات بسرعة والتدخل لعلاجها. ولكي يكون التقييم موضوعيا يفضل ان يصمم نظام التقييم على الحاسب الآلي، لسهولة المتابعة وإسترجاع المعلومات.

٦- مقابلة التقييم:

الأسلوب الحديث في التقييم ، يرى ضرورة ان تكون هناك مقابلة تسمى مقابلة التقييم، وتكون هذه المقابلة بعد قيام المسئول بتقييم أداء الموظف ، حيث يجتمع مسئول التقييم مع الشخص الذي تم تقييمه ويعرض عليه تقييم أدائه ويناقشه فيه ويرى مدى اعتراضه أو موافقته عليه ، وعلى الموظف إذا إعترض على عملية التقييم ان يقدم للمسئول المبررات التي بناءً عليها يمكن تعديل تقييمه.

وتعتبر هذه المقابلة مهمة جدا لأن الهدف من التقييم هو تعريف الموظف بأخطائه في العمل والقصور الذي يعاني منه ، لإتخاذ القرار إما بتدريبية أو نقله أو أى إجراء تراه الإدارة. وهنا الكثيرين لايطبقون هذه المقابلة إعتقادا منهم انه تسبب المشاكل داخل الإدارة وأن الموظفين دائما يعترضون. ولحل هذه المشكلة يمكن إتباع الآتي:

٢- يجب على كل مدير أو مسئول أن يطلب من كل فرد داخل الإدارة وخاصة الإدارات التي يصعب التعبير عن أدائها بقيم ملموسة مباشرة ، بأن يحدد كل فرد المهام التي يقوم بها ويكون مسئولا عنها وملتزم بادائها، وبالتالي إذا أراد الإعتراض على اى جزئية يكون هناك مرجعية من خلال مقارنة أدائه بما هو محدد سابقا.

ب- أن يكون تقييم الأداء كل ثلاثة شهور او ستة شهور وبالتالي تكون هناك دقة في معرفة الإنجازات خلال هذه الفترة أفضل من الإنتظار سنة كاملة، وعلى

هذا فإن الموظف الذي لديه قصور في هذه الفترة يمكن أن يعالجه خلال الفترة القادمة.

ج- يتم حساب التقييم النهائي السنوي بناء على متوسط عدد التقييمات السنوية، فإذا كان التقييم ربع سنوي يتم تجميع الدرجات التي يحصل عليها الموظف وتقسيم على أربعة، وبناء عليها يكون التقدير. وهذا مناسب للموظف أفضل من التقييم السنوي، لأن التقييم السنوي غالباً يكون التقييم على آخر موقف قام به الموظف، فلو أن الموظف ناجح ويعمل بجد طوال العام وفي الأشهر الأخيرة أصابته ظروف معينة أدت إلى إنخفاض أدائه فإن المسئول غالباً ما يقيمه على هذا الوضع وهذا غير موضوعي، أما وجود أكثر من تقييم خلال العام يساعد الموظف في تحسين عمله بشكل مستمر، فإذا شعر أن أدائه في التقرير الأول منخفض، وعرف نقاط ضعفه وأسباب هذا الإنخفاض من خلال مقابلة التقييم، يقوم بتحسين عمله في التقرير التالي، أيضاً هذا يساعد المسئولين بالإدارة على توجيه العاملين الذين يعانون من مشكلات في العمل أو تحويلهم إلى دورات تدريبية، أو نقلهم لماكن يمكن أن يحققوا فيها إنتاج أكبر يتناسب مع إمكانياتهم وقدراتهم.



الخلاصة

ومما سبق يجب ان نعلم انه لا يوجد نظام تقييم ثابت يمكن تعميمه على جميع المؤسسات ولكن نظم التقييم تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وحتى ينجح نظام التقييم لابد من الموضوعية في تحديد المعايير والمؤشرات ، وتدريب القائمين على التقييم وتوعية الموظفين باهمية التقييم ، وتعريفهم بأن التقييم يساعدهم في تطوير أدائهم وليس عقابا لهم ، أيضا ضرورة تعريف الموظفين بتقارير تقييم أدائهم من خلال مقابلة تقييم الأداء، وضرورة أن يكون هناك تقييم دورى داخل كل إدارة حتى لو كانت النظم الحالية تسمح بتقييم سنوى فقط، يجب أن ينفذ التقييم اكثر من مرة سنويا لصالح الموظف ولصالح العمل.

الهوامش والمصادر

- (1) د.عادل محمد زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ٢٠٠٣)، ص ٦.
- (2) Joel Anderson and others. How To Measure Performance- A Handbook of Techniques and Tools. www.orau.gov/pbm/handbook/preface.html Use.
- (3) Edward Gregory and Roslyn Myers. "Help Clients Take Measure: CPAs Can Performance Measurement To Become More Complete Business Advisers" Journal of Accountancy, June, 2002, P.1.
- (4) Gopal Kanji. Performance Measurement. www.gopal-kanji.com/performance/ct1.2.htm .
- (5) د. توفيق محمد عبد المحسن، قياس جودة الخدمات، بحث مقدم لمؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة ٨-٩ فبراير ٢٠٠٤، ص ١١.
- (6) باتريك تونسيند، جون جيهاردت، كيف تحقق الجودة؟، ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية بأمريكا (الرياض: مؤسسة المؤتمن للتجارة، ١٩٩٨) ص ٢٠٥.
- (7) Joel Anderson. Op.cit., P.2.
- (8) Joseph S. Wholey and Harry P. Hatry, "The Case For Performance Monitoring", Public Administration Review, Vol.52, No.6, November-December 1992, PP.605608-.

- (٩) د. محمد المحمدى ماضى، نحو إدارة اقتصادية للقطاع العام والحكومي وقياس الأداء بروح القطاع الخاص، مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ١٥-١٧ مارس ٢٠٠٤، ص ٢.
- (10) Gopal Kanji. Op.cit., PP.12-.
- (١١) د. سعد صادق بحيرى، إدارة توازن الأداء، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٤)، ص ٣٣٣.
- (12) Joseph S. Wholey and Kathryn E. Newcomer. Improving Government Performance. (San Francisco. CA: Jossey-Bass. 1989). P.15.
- (13) Mary Kopczynski and Michael Lombardo. "Comparative Performance Measurement: Insights and Lessons Learned From a Consortium Effort". Public Administration Review. March- April. Vol.59, No.2.1999. PP.124125-.
- (14) Jo An Zimmermann. Performance Measurement. It's A Benefit. June. 2001. www.findarticals.com /cf_0/m114576550355/36_6//print.jhtml
- (15) George S. Odiorne. "Measuring The Unmeasurable. Setting Standards For Management Performance", Business Horizons. July-August. 1987. P.1.
- (16) Robert S. Kravchuk and Ronald W. Schack. " Designing Effective Performance Measurement Systems Under The Government Performance and Results Act of 1993". Public Administration Review. July-August. Vol.56. No.4. 1996. P.348.
- (17) Mary Kopczynski and Michael Lombardo. Op. cit. .P.125
- (18) Robert S. Gold. The Balanced Scorecard and IT Management. P.1 www.compass-analysis.com
- (١٩) د. محمد المحمدى ماضى، نحو إدارة اقتصادية للقطاع العام....، مرجع سبق ذكره، ص ٣
- (٢٠) د. عادل طه، ضروريات ومبررات القياس الكمي للأداء الحكومي، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٥-١٧ مارس ٢٠٠٤)، ص ٣.
- (21) Jose M. Santiago. "Use Of The Balanced Scorecard To Improve The Quality Of Behavioral Health Care". Psychiatric Services. December 1999. Vol.50. No.12. P.15.
- (22) Annick Bourguignon. Balanced Scorecard Versus French Tableau de Board. Beyond Dispute. a Cultural and Ideological Perspective. March 2001. P.2. www.hec.fr/hec/fr/professeur_recherche /cahier/ compta/cr724.pdf. .
- (23) Prajapati Trivedi. Improving Government Performance: What Gets Measured. Gets Done. Management In Government. April-June. 1995. PP.23-.
- 24) Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan. Management Control Systems. 9th Edition. (New York: MacGraw-Hill.1998), P.461.
- (٢٥) د. محمد المحمدى ماضى، مصدر سابق ذكره، ص ٣٠.

- (26) Becki Hack. "Designing Performance Measures and Metrics" Productivity & Quality Center. www.bettermanagement.com. P.2.
- (27) Archie Lockamy and James F. Cox. Reengineering Performance Measurement: How To Align Systems To Improve Processes, Products, and Profits. (New York: Irwin Professional Publishing,1994). PP. 1718-.
- (28) د. شريف عبد الحميد مازن، إدارة الأداء، بحث مقدم إلى مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٥-١٧ مارس ٢٠٠٤ ص١.
- (29) Gary T. Henry and Kent C. Dickey. " Implementing Performance Monitoring: A Research and Development Approach". Public Administration Review. May-June 1993. Vol.53. No.3. P. 207.
- (30) د. عبدالعزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٩٩٩)، ص.١٥.
- (31) Joel Anderson and Others. Op.cit., P.3
- (32) Archie Lockamy and James F. Cox. Op.cit.,P.17.
- (33) د. محمد المحمدي ماضي، مرجع سبق ذكره، ص٣٠.
- (34) Alisha D. Youngblood and Terry R. Collins. "Addressing Balanced Scorecard Trade-Off Issues Between Performance Metrics Using Multi-Attribute Utility Theory", Engineering Journal.Vol.15. No.1. March 2003. P.12.
- (35) Becki Hack. Op.cit., P.5
- (36) Ferdinand Tesoro and Jack Tootson. Implementing Global Performance Measurement Systems. P.2. www.media.wiley.com/product_data/exepert/4x/07879474/078794744x.pdf.
- (37) Al Gore. Serving The American Public: Best Practices In Performance Measurement. National Performance Review. 1997. PP.67-. www.npr.gov
- (38) Jonathon S. Rakich and Richard G. France. The Balanced Scorecard In Healthcare Organization: A Performance Measurement and Strategic Planning Methodology", Hospital topics. Vol.79. Issue. summer 2001, 3. P.2. www.search.epnet.com/
- (39) David Slovensky And Others., Developing an Outcomes Report Card for Hospitals A Case Study and Implementation Guidelines., Journal of Healthcare Management 1998. P.43.

- (40) Robert S. Kaplan and David P. Norton. The Strategy-Focus Organization. (Boston: Harvard Business school Press. 2001), PP. 14-.
- (41) Stanly F. Slater and Others. "Strategy-Based Performance Measurement. Business Horizons. July-August 1997, P. 39
- (42) Jason Oliveria. " The Balanced Scorecard: An Integrative Approach To Performance Evaluation". Healthcare Financial Management. May 2001. www.findarticales.com PP. 12004/2/4 .2-.
- (43) Malcom Smith. " Putting NFIS To Work In A Balanced Scorecard Environment". Management Accounting. March 1997. P. 35.
- (44) Huei Hol and Others. The Construction of The Performance Evaluation Model for Engineering Educational Systems. Paper Presented In International Conference on Engineering Education August 6 - 10. 2001 Oslo. Norway. P. 1. www.ineer.org
- (45) Robert S. Kaplan and David P. Norton. " Putting The Balanced Scorecard To Work". Harvard Business Review. September-October. 1993. PP. 134-135.
- (46) Liz Warren. "Draw of the Scorecard. (Company Operations)". Computer Weekly. 29 March. 2001. P. 1 www.findarticals.com.cf_dls/

(47) راجع:

- Charles J. Pineno and Curtis R. Cristini. Op. cit.. P. 29.
- Robert S. Kaplan and David P. Norton. The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. Harvard Business Review. January-February 1992. PP. 73.
- (48) Nooren Inamdar. "Applying The Balances Scorecard In Healthcare Provider Organization". Journal of Healthcare Management. Volume 47. No. 3. May-June 2002. P. 197.

(49) عبدالرحيم محمد عبدالرحيم، قياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة مع دراسة تطبيقه على شبكة الإذاعات الإقليمية في مصر، (جامعة القاهرة: كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، 2006).

