

بحث بعنوان

الأداء المتوازن بالمؤسسات غير الحكومية

الباحثة

عبير عبدالله محمد أبوزيد

مدرس مساعد بقسم التخطيط الاجتماعي

كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة أسوان

ملخص الدراسة:

الأداء المتوازن بالمؤسسات غير الحكومية

" يعتبر الأداء المتوازن وسيلة من الوسائل الفعالة التي تستخدمها المؤسسات لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها وذلك من خلال تحقيق التوازن بين جميع الأطراف المشاركة في جميع المراحل والعمليات التي تتم داخل المؤسسة بدءاً من عملية صنع القرارات حتي التغلب على المعوقات؛ فالأداء المتوازن عملية دينامية متحركة يجب أن يتوافر لها مهارات أساسية لتحقيق الاستقرار بالمنظمة الاجتماعية. كما عرف أبو النجا محمد العمري الأداء المتوازن اجرائياً بالمؤسسات الاجتماعية بأنه "يتضمن قدرة المؤسسات علي ترجمة الأهداف والمدخلات إلي عمليات تتضمن برامج وأنشطة، الوصول إلي مخرجات تتواءم مع أهداف المؤسسة ومدخلاتها، التزام المؤسسة بالمساعلة للقوة البشرية العاملة بها، التزام المؤسسة بالإطار الأخلاقي والقيمي".

الكلمات المفتاحية: الأداء المتوازن ؛ المؤسسات غير الحكومية؛ التوازن.

Abstract:

Balanced performance of non-governmental organizations

Balanced performance is considered an effective means used by institutions to achieve the goals they seek by achieving a balance between all parties involved in all stages and processes that take place within the institution, starting from the decision-making process to overcoming obstacles; balanced performance is a dynamic, moving process that must have basic skills to achieve stability in the social organization. Abu Al-Naja Muhammad Al-Omari defined balanced performance procedurally in social institutions as "includes the ability of institutions to translate goals and inputs into processes that include programs and activities, reaching outputs that are consistent with the institution's goals and inputs, the institution's commitment to accountability for its human workforce, and the institution's commitment to the ethical and value framework."

Keywords :

balanced performance; non-governmental organizations; balance

مدخل:

ويعرف الأداء المتوازن بأنه "عملية مشتركة بين سلطة المنظمة الاجتماعية والجماعات المشاركة في عملها أو المستفيدة من خدماتها ابتداءً من صنع القرارات بها حتي تنفيذ البرامج وتقييمها بالإضافة إلي صياغة حلول وسط من هذه الجماعات وسلطة المنظمة في حالة وجود تحديات للعمل أو مصالح متنوعة حولها خلاف"، ولذلك فالأداء المتوازن عملية دينامية متحركة يجب أن يتوافر لها مهارات أساسية لتحقيق الاستقرار بالمنظمة الاجتماعية. كما عرف أبو النجا محمد العمري الأداء المتوازن اجرائياً بالمؤسسات الاجتماعية بأنه "يتضمن قدرة المؤسسات علي ترجمة الأهداف والمدخلات إلي عمليات تتضمن برامج وأنشطة، الوصول إلي مخرجات تتواءم مع أهداف المؤسسة ومدخلاتها، التزام المؤسسة بالمساءلة للقوة البشرية العاملة بها، التزام المؤسسة بالإطار الأخلاقي والقيمي" (أبو النجا العمري، ٢٠٠٩، ص ٥٤٢).

مقومات الأداء الجيد: (علي السلمي، ٢٠٠٥، ص ١٣٢) .

يقصد بمقومات الأداء الجيد مجموعة الخصائص والمتطلبات التي يلزم توفرها للحكم على مدى جودة وكفاءة وفعالية أداء المنظمة، وهذه المقومات هي:

١. الإدارة الإستراتيجية: هي ذلك الأسلوب الذي من خلاله تقوم الإدارة العليا ببناء استراتيجيات المنظمة بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وتحقيق الأداء من خلال التصميم الدقيق لكيفية التنفيذ المناسب، والتقييم المستمر للاستراتيجيات الموضوعة.

٢. الشفافية: هي الحق في الوصول إلى المعلومات، ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، وحق الشفافية مطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية، وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من الثقة، والمساعدة في اكتشاف الأخطاء.

٣. إقرار مبدأ المساءلة الفعالة: وممارسته فعلياً من الإدارات العليا كمبدأ مكمل لتقييم الأداء، فالموظف الذي يعطي مسئوليات وصلاحيات أداء وظيفة محددة يكون مسؤولاً عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقاً لما هو محدد سلفاً، فعند استخدام المساءلة كآلية لتقييم الأداء يكون التركيز على كل من مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، ومدى فعالية نظام المساءلة الذي تم اتباعه في ظل توفر عناصر تطبيق المساءلة الفعالة.

٤. تطوير النظم المحاسبية: إذ أن وجود نظام محاسبي سليم ومتطور يمكن من الحصول على البيانات المالية والمحاسبية السليمة التي تعتبر إحدى مرتكزات رقابة الأداء، كما أنه يساهم في بيان مدى التقيد بالقواعد المطبقة، ويسهل عمليات التدقيق والرقابة التي تمارسها الجهات المختصة، هذا إلى جانب استخدام هذه النظم

في إعداد الموازنات الخاصة بالمنظمات لتزويد متخذي القرار بالبيانات والمعلومات اللازمة للحكم على كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف.

مبادئ الأداء الفاعل: (حسين محمد, ٢٠١١, ص ٩٧).

١. التدريب: وهو العملية المستمرة تهدف إلى تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تحسين أدائه، وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل. وعليه فإن هدف التدريب هو الموظف دائماً، والهدف من التدريب إحداث تغييرات سلوكية وفنية ومعلوماتية وذهنية يتطلبها الموظف أو الجماعة أو المؤسسة وترفع من مستوى أداء الموظف أو المؤسسة لأعمالهم.

٢. تحديد أهداف المؤسسة: في البداية يجب أن تضع كل مؤسسة أهداف معينة أولاً ومن ثم تبدأ في العمل على تحقيق هذه الأهداف، بحيث يكون تحقيقها مؤشر على فاعلية الأداء.

٣. الاستقرار الوظيفي: وهو عدم تكليف الموظف بمهام وظيفية جديدة وبشكل متكرر وسريع، لأن أي وظيفة تحتاج إلى وقت للتدريب والإتقان، ويحتاج الموظف إلى فترة زمنية للتأقلم مع الوضع الجديد.

٤. تحسين مناخ العمل المادي: بحيث يتم توفير برامج مساعدة للموظفين تشمل الحوافز المادية والمعنوية.

٥. تحقيق التعاون: وذلك عن طريق تنفيذ العمل داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد وهذا يحفز الموظفين على تنفيذ أعمالهم بشكل فاعل ويوفر داخل المؤسسة مناخاً تنظيمياً مفتوحاً يساعد على تحقيق الأهداف.

تقييم الأداء

تقييم الأداء: (ليلي الألفي, ٢٠٢٣, ص ١٥).

تقييم الأداء يعتبر هو المرحلة السابقة لتقويم الأداء والذي ينصب على معالجة أي انحراف في أداء العامل بعد تقييمه لذا فإن التقييم له أهمية كبرى في التقويم حيث أن التقييم الخاطئ يدل على تقويم خاطئ بالضرورة .

الغرض من تقييم الأداء: (رمزي أحمد, ٢٠٠٧, ص ١٥٤).

تقوم أي مؤسسة أو منظمة باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها، وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمؤسسة أو المنظمة، وعلى الأخص الإدارة المسئولة عن الأفراد والموارد البشرية، والتي يمكنها أن تستخدم هذه المعلومات لعدة أغراض أهمها ما يلي:

١. تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم، وذلك للمعرفة ولتحسين الأداء إلى الأفضل.

٢. تحديد زيادات الأجر، والمكافآت والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء.
٣. تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، وربما الاستغناء عنه، إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.
٤. التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسند لها المنظمة إلى الفرد، وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام.
٥. تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.
٦. تحديد أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.
٧. إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيه بنواتج العمل وقيمتها النهائية.

فوائد تقييم الأداء: (أيتن محمود، ٢٠٠٨، ص ٢٢).

١. يعتبر تقييم الأداء أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط.
 ٢. يفيد بصورة غير مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنظمة.
 ٣. يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة.
 ٤. يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنظمة أو الدولة.
 ٥. يعتبر من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط.
- مما سبق نخلص إلى أن تقييم الأداء يهدف إلى الكشف عن ثلاثة أبعاد رئيسية كما 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.

تقويم الأداء

أهداف تقويم الأداء: (مني خزام، ٢٠١٩، ص ١٦٠).

١. الكشف عن الجوانب السلبية في الأداء السلبي ومحاولة التغلب عليها ومعالجتها وفي الوقت نفسه تدعيم الجوانب الإيجابية.
٢. تحديد جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين بالمنظمة لمعالجتها عن طريق وضع برامج وخطط تدريبية لهم.

٣. الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد وغير المستغلة في عملهم الحالي.
٤. الكشف عن الأفراد الذين لا تتفق قدراتهم واستعدادهم مع الأعمال التي يؤدونها والتي قد تتطلب مهارات وقدرات أعلى مما يتوفر لديهم.
٥. الكشف عن مواطن القوة لدى العاملين واستخدام نتائج التقييم في تنمية عناصر التمييز عند الممتازين مما يشعرون بأن جهودهم محل تقدير رؤسائهم.
٦. توفير أساس موضوعي عادل لمكافآت العاملين المتميزين ومعاينة المقصرين منهم.
٧. إلمام مدير المنظمة بسير الأحوال في المنظمة ومدى تقدم العاملين معه.

أهمية تقويم الأداء: (مني خزيم، ٢٠١٩، ص ١٦١).

١. تحسين أداء الفرد وتطويره.
٢. تحسين أداء المنظمة وزيادة فاعليتها.
٣. التنبؤ بمستوى العمل الذي يمكن أن يؤديه الفرد في المستقبل.
٤. معرفة المستحقين للمكافآت والعلاوات لتوزيعها عليهم.
٥. إعادة توزيع المسؤوليات والسلطات على العاملين بالمنظمة.
٦. تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة.
٧. حفز كل من العامل والرؤساء وجميع أعضاء الإدارة للمنظمة على النمو وبذل المزيد من الجهد والعمل.

أساليب تقويم الأداء: (مني خزيم، ٢٠٠٩، ص ١٣٠).

١. التقارير مفتوحة النهاية: وفيه يعد القائم بالتقويم تقريراً شاملاً حول القدرات العامة للفرد ويمكن أن يتضمن التقرير بعض العناصر لمساعدة المقوم في عملية التقييم، مثل الكفاية الفنية، والقدرة على الاتصال، والرغبة في التعاون مع الآخرين ومن ساليب استخدام هذا الأسلوب: التقرير يستغرق في الكتابة وقتاً طويلاً، عدم ملائمة المعايير المختارة في التقرير لكل الأفراد.
٢. التوزيع الإجباري: يعتمد هذا الأسلوب على التوزيع الطبيعي الذي يأخذ شكل المنحنى الطبيعي، حيث توضع نسبة مئوية معينة من الأفراد في مجموعات يتم تحديدها مسبقاً، فنجد النسبة الكبيرة من الأفراد ذوي الكفاءة المتوسطة، والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة العالية أو الضعيفة، لكن هذا الأسلوب للتقويم لا يوضح نواحي القوة والضعف في أداء الفرد .
٣. الوقائع الحرجة: يستخدم هذا الأسلوب للحد من احتمالات التحيز الشخصي من الرؤساء للمرؤوسين.

٤.قوائم المراجعة: يعتبر هذا الأسلوب سهل التطبيق وقليل التكاليف، ويوفر في الجهد لكنه قد يؤدي إلى وضع تقديرات غير دقيقة وأحياناً تكون غير عادلة، أو تكون القائمة غير مرتبطة وغير مناسبة للوظيفة التي يتم تقييمها.

٥.التقويم على أساس النتائج: تستعين الإدارة بالأهداف لقياس الأداء وتقويم العاملين بالمنظمة.

٦.التقويم الذاتي: يستخدم التقويم الذاتي كأسلوب مساعد في عملية التقويم لأنه يساعد الأفراد على تحديد أهدافهم المستقبلية وتحديد جوانب الضعف في الأداء التي تحتاج إلى تطوير.

٧.المراجعة الميدانية: ويعد هذا الأسلوب من الأساليب الجيدة في التقويم لاعتماده على المتخصصين في الإدارة إلا أنه يعتبر مكلفاً ومن سلبياته اقتصار المتخصص على المشرف المباشر واعتباره المصدر الوحيد لجمع المعلومات عن الأداء مما قد يؤثر على موضوعية النتائج.

٨.مراكز التقويم: تعتبر مراكز التقويم أسلوباً موضوعياً في تقويم الأداء. كما أنه يوفر تغذية راجعة لتطوير أداء الأفراد موضع التقويم يمكن على أساسها وضع خطط لتنمية المسار الوظيفي.

قياس الأداء

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 و النتائج التي تحققت فعلاً. و الأداة هي المعيار Standard الذي من يمكن خلاله مقارنة المحقق بالمستهدف على أساس المعايير المحددة مسبقاً وهذه هي عملية القياس . فالقياس هو الوجه الثاني لعملية المعايرة. (توفيق محمد، ٢٠٠٤، ص ١١).

قياس الأداء المتوازن باستخدام بطاقة الأداء المتوازن:

تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن: (توفيق محمد، ٢٠٠٦، ص ٣٤).

تعرف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها: أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر. كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة. إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنظمة وأعمالها، وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية:

١.البعد الاستراتيجي: تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المنشأة طويلة المدى.

٢. البعد البيئي: تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.
 ٣. البعد المالي وغير المالي: حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متواصلة.
 ٤. البعد الزمني: تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغدا.
- وقد عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام لقياس الأداء يحتوي على كلاً من المقاييس المالية وغير المالية، وتغطي أربعة مجالات بالمنظمة هي: الأداء المالي، علاقات العملاء، العمليات التشغيلية الداخلية، أنشطة التعلم والابتكار، ويتضمن كل مجال من تلك المجالات أربعة عناصر أساسية وهي: المقاييس، المستهدفات، المبادرات ومن ثم يمكن النظر إليها كنظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويوفر المحركات للأداء المستقبلي. (يوسف محمد، ٢٠٢٠، ص ٤١٤).

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: (عائشة يوسف، ٢٠١٧، ص ٥٣).

١-بعد العملاء:

يقبس هذا البعد المعايير الخارجية التي تحدد المكانة الحالية والمستقبلية للمنشأة في نظر المشتركين والموردين، وتظهر المقاييس والمؤشرات في هذا البعد حصة السوق ورضى المشتركين ورضى الموردين.

٢-بعد العمليات الداخلية:

يعني هذا البعد بالمقاييس الداخلية التي تحدد إجراءات المؤسسة الداخلية، وتركز المؤشرات الرئيسية في هذا البعد على أداء الموظفين وكفاءة سير العمليات وفعالية الإجراءات الداخلية وكل ما يتعلق بالبيئة الداخلية.

٣-بعد التعلم والنمو:

ويركز هذا البعد على المقاييس الداخلية والخارجية التي تظهر الإمكانيات المحتملة بتطور البنية التحتية والقدرات البشرية مع النظرة إلى تكيفها مع البيئة الخارجية بشكل عام، وتركز المؤشرات الرئيسية في هذا البعد على الكفاءات والاستثمار في الأنظمة، وأداء المنتجات والخدمات الجديدة.

٤-البعد المالي:

يعني هذا البعد بوضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الاستراتيجيات وتطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية. وتراقب المقاييس والمؤشرات في هذا البعد الأرباح والخسائر والقوة المالية.

فوائد بطاقة قياس الأداء المتوازن: (طاهر محسن، ٢٠٠٣، ص ٣٢).

١. مساعدة الإدارة في توضيح استراتيجيتها لحملة الأسهم، وتمكينها من تحديد ووضع الأهداف الاستراتيجية بكل وضوح، كذلك تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.

٢. تساعد الإدارة على مراقبة الأداء من لوحة قياس واحدة، والمساهمة في توحيد الأهداف التجارية لكل منشأة من المنشآت، وتقوية تفهم أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية.
٣. إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية، إذ إن كل عنصر من عناصر البطاقة يمثل حلقة في سلسلة "السبب والآخر" والتي في نهاية كل منها يمكن تحقيق هدف من الأهداف والتي تنتهي بتحقيق الأهداف المالية.
٤. وجود خطة واضحة لتحقيق الأهداف سواء الاستراتيجية أو التكتيكية يمثل ميزة تنافسية تسهل عملية إعداد الموازنة السنوية وتدعم زيادة المحاسبة وتحقق الشفافية.
٥. المساعدة في إيصال الاستراتيجية إلى جميع الموظفين ونشر التغيير التنظيمي والتعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية.
٦. موازنة الأهداف الفردية وأهداف القسم مع استراتيجية المؤسسة وتوفير خطة اتصال استراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد.
٧. تسهيل المراجعة الدورية للاستراتيجية وتسريع إجراءات التصحيح، إذ أن وجود بطاقة أداء متوازن تمثل حلقة متواصلة من الفهم والإدراك وتطبيق قواعد تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتراقب عملية تطبيقها، ومن ثم الحصول على الملاحظات وردود الأفعال حول تنفيذ الاستراتيجية.

المراجع

١. أبو النجا محمد علي العمري. (٢٠٠٩). المساءلة وتحقيق الأداء المتوازن الرشيد بالمنظمات الاجتماعية، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ع ٢٦، ج ٢.
٢. أيتن محمود المرجوشي. (٢٠٠٨). تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية. القاهرة: دار النشر للجامعات.
٣. توفيق محمد عبد المحسن. (٢٠٠٤). قياس جودة الخدمات، بحث مقدم لمؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة ٨-٩ فبراير.
٤. توفيق محمد عبدالمحسن. (٢٠٠٦). اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة: ستة سيجما وبطاقة الأداء المتوازن. القاهرة: دار الفكر العربي.
٥. حسين محمد الحراشة. (٢٠١١). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
٦. رمزي أحمد عبدالحى. (٢٠٠٧). تقييم أداء الإدارة الامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع.
٧. طاهر محسن، صالح مهدي. (٢٠٠٣). بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلوماتية "نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة"، بحث منشور في المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ع ٢.
٨. عائشة يوسف الشميلي. (٢٠١٧). الإدارة الاستراتيجية الحديثة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
٩. علي السلمي. (٢٠٠٥). السياسات الادارية في عصر المعلومات. ط ٢. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
١٠. ليلي الألفي. (٢٠٢٣). المعايير الحديثة في تقويم الأداء للعاملين. الاسكندرية: دار التعليم الجامعي.
١١. منى عطيه خزام. (٢٠٠٩). الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
١٢. منى عطيه خزام. (٢٠١٩). الإدارة بين الفساد والإصلاح الإداري في عصر التسويق الإلكتروني. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
١٣. يوسف محمد عبد الحميد. (٢٠٢٠). إدارة المعرفة وتطبيقاتها في الخدمة الاجتماعية "الطريق إلى التميز والريادة". الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.