

أوجه تحسين الأداء والفعالية في المنظمات الاقتصادية

د . حميد قرومي*

الملخص :

إن الأجهزة الحكومية في معظم البلدان النامية تواجه العديد من حواجز ومعوقات الإنتاجية وإدارة الأداء ، رغم أن البعض من هذه الدول تتمتع بإمكانيات الدول المتقدمة من حيث الدخل المالي ، إلا أنها بحاجة ماسة إلى تنمية إدارية ، ويعبر عن ذلك بالجهود التي تبذل لتطوير الجهاز الإداري ، من خلال وضع الهياكل التنظيمية الملائمة ، وتبسيط نظم العمل وإجراءاته ، وتطوير مهارات القوى العاملة ، وتحسين بيئة العمل ، وذلك لتحقيق خطة التنمية الاقتصادية بكفاءة عالية وبأقل التكاليف .

إن من أهم أسباب تحسين الإنتاجية والأداء في المنظمات بشكل عام ، وجود التنظيم الذي يحدد العلاقات والارتباطات بين جميع العاملين في المنظمة ، ويحدد العلاقة بين المنظمة والمنظمات الأخرى ، ويساعد على تجنب الازدواجية ، ووضوح السلطات ، وتفويض الصلاحيات وتقليل المستويات الإدارية الهرمية ، وتيسير الإجراءات بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والأداء بشكل عام .

كما يلعب الإنفاق العام دورا حاسما في التنمية ، فمن خلاله يتم توفير البنية الأساسية للسكان اللازمة للتنمية ، والتي تؤثر في مسار النمو الاقتصادي ، وفي توزيع منافعه على السواء ، غير أن تدني الإيرادات العامة للدولة ، من جراء اعتمادها على تصدير مورد واحد وانخفاض أسعار المواد الأولية في أغلب الأحيان كانخفاض أسعار البترول ، وواقع تضخم الميزانية للأجهزة الحكومية وزيادة عجز الموازنات في التسعينات أدى إلى

* معهد العلوم الاقتصادية ، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج ، البويرة .

ضعف تحقيق أهداف الإنفاق العام في كثير من الدول النامية ، الأمر الذي يستدعي ترشيد الإنفاق العام وتحسين توزيعه بين أوجه النشاطات المختلفة .

ومما تقدم يمكن القول أن هناك العديد من أوجه أو مسارات تحسين الأداء والإنتاجية في المنظمات غير الهادفة إلى الربح ، وسنستعرض أهمها فيما يلي :

1. دور كفاءة الأداء .
2. دور فاعلية الأداء .
3. الرقابة الإدارية .
4. دور الرقابة المالية وتقييم الأداء .

Abstract:

One of the most important reasons for improving productivity and performance in organizations in general, and a regulation which defines the relations and links between all employees in the organization, and defines the relationship between the Organization and other organizations, and helps to avoid duplication, and clarity of the authorities, and the delegation of powers and reduce the levels of administrative hierarchy, and to facilitate actions leading to improve productivity and performance in general .

1- المقدمة :

إن ميدان السباق الذي يشهده عالمنا المعاصر بين مختلف الشعوب ودول العالم من أجل تحقيق مستوى عال من الرفاهية لنا ولأجيالنا القادمة ، تظهر أهمية عنصر الإدارة بوصفه علما وفنا قادرا على تحقيق زيادة الكفاءة الإنتاجية للأفراد والجماعات ، سواء في الدول الغنية المتطورة أو في الدول الفقيرة النامية على حد سواء ، وهذا لا يتوقف على عدد المنظمات القائمة فحسب أو التوسع فيها أو إضافة منظمات جديدة ، بل يتحقق بتشغيل هذه المنظمات وإدارتها بالكفاية التي تضمن الحصول على أكبر قدر ممكن في الإنتاج في استخدام الموارد والإمكانيات المحدودة والمتاحة لديها ، وهذا لا يتحقق إلا من خلال استيعاب نتائج التقدم التقني العلمي وتنظيم ثروة المعلومات والتكنولوجيا ، باستخدام النظم والأساليب التقنية التي مكنها من استغلال طاقاتها المتاحة من آلات وقوى بشرية وخبرات الاستغلال الأمثل والرشيد ، وللوصول إلى هذا المستوى المطلوب من جودة وتحسين الأداء والزيادة في مستوى الفعالية .

فالمنظمة الإنتاجية يجب أن تسعى دائما إلى إيجاد الطرق الكفيلة بتحسين الإنتاج وتقديمه بأقل تكلفة ممكنة ، وذلك للحفاظ على وجودها ، ولأن مثل تلك الطرق تساهم في زيادة أداء المنظمة وتساعد المجتمع على الانتقال إلى مكانة أفضل ضمن ما يعرف بالتنمية المستدامة .

ويقف على رأس أو أويات أي منظمة الأداء الذي يشكل الهدف الأبرز للمنظمات في مختلف أدوار حياتها من أجل تحقيق الميزة التنافسية التي تكفل لها البقاء والنمو ، ومواجهة تحديات البيئة الخارجية ، لا فرق سواء كانت شركة أو منشأة عامة ، ويستوي على ذلك الأداء السلعي أو الخدمي .

والمهم أن تطوير الأداء كما ونوعا على مستوى العاملين والأقسام ومن ثم المنظمة ككل ، هو القاعدة التي تستند عليها والمبرر الذي منحها المشروعية ويؤكد على وجودها .

ومما تقدم يمكن طرح التساؤل الآتي :

ماهي أهم مؤشرات الأداء وأشكال الفعالية في المنظمات ؟

وما مظاهر ضعفها ؟ وماهي أشكال الفعالية في المنظمات ؟

(أ) أهمية الدراسة وأهدافها :

تلبي الدراسة حاجة ماسة لمعرفة دور الأداء والفعالية في المنظمة الاقتصادية ، لغرض زيادة الكفاءة الإنتاجية للأفراد ، وذلك باستعمال النظم والأساليب التقنية الحديثة في الإنتاج ، والاستغلال الأمثل والرشيد للموارد المتاحة .

كما تبين هذه الدراسة أهم الصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمة الاقتصادية سواء في محيطها الداخلي أو الخارجي ، ثم تقديم خطوات وأوجه تحسين الأداء والفعالية في المنظمة الحكومية .

وقد اعتمدنا الأسلوب العلمي في هذا البحث لمعرفة أهم صور الفعالية المعتمدة لدى المنظمة الاقتصادية ، وتحديد المشاكل المؤثرة على الأداء فيها ، وذلك لمعرفة معالجتها وبذلك يتم تحقيق التنمية المستدامة

(ب) منهجية الدراسة :

لإنجاز هذا البحث تم إتباع منهجية وصفية تحليلية تستند إلى بعض مؤشرات الأداء وصور الفعالية في شكل نظريات ، تتم بواسطتها تحقيق الإنتاجية في المنظمة بحيث تلعب الإدارة فيها الدور الفعال في دفع عجلة التنمية المستدامة .

(ج) أقسام الدراسة :

تنقسم الدراسة إلى أربعة أجزاء :

- يتناول الجزء الأول منها تحديد مفاهيم الأداء والفعالية في المنظمة الاقتصادية ، وذلك لوضع إستراتيجية تمكن من التحكم في الإنتاج وتكاليفه ، وحتى تقدم المنظمة سلعا وخدمات تلبي رغبات الزبائن .

- أما الجزء الثاني فيتعلق بأهمية الأداء في المنظمة وذلك بهدف أن تلتمس طريقا للتوسع والتميز والاستمرار ، بحيث يكون الأداء كهدف يقودها إلى أهداف اقتصادية واجتماعية .

- الجزء الثالث ويدرس المشاكل المؤثرة في الأداء ومظاهر ضعفه ، إذ ثم تحديد المشاكل والصعوبات التي تواجه بقاء المنظمة والمحافظة على استمرار نشاطها ، ثم معرفة التأثير الموجب للمنتج في مكونات المنظمة ، وذلك من خلال دور المخططين وصناع القرار في رسم الإستراتيجية في بناء

المسار الكلي للإنتاجية بما يخدم الاقتصاد الوطني .

1. الأداء والفعالية :

أولاً : الأداء :

1. تعريف الأداء :

من أهم تعاريف الأداء هو أنه يعني : « البحث عن تعظيم العلاقة أو النسبة بين النتائج والوسائل انطلاقاً من وجود هدف محدد » (1).

ويعرف الأداء أيضاً على أنه : « فعالية العملية وكفاءة استخدام الموارد »

والأداء من الناحية الاقتصادية يعبر عن إستراتيجية الحصول والمحافظة على ميزة تنافسية تسمح بمعالجة نوعية لمختلف المدخلان (2) .

أما الأداء من الناحية التنظيمية ، فيعبر عن القيادة العملية للمؤسسة من خلال تحقيق كل من الكفاءة والفعالية .

2. إدراك الأداء :

تركز النظرة المحاسبية للأداء على التكلفة كوحدة قياس استخدام مختلف الموارد ، وليس العناصر التي تساهم بشكل إيجابي في قيمة السلعة من منظور مختلف أطراف التعامل ، أي زبائن ومساهمين . . الخ ، وتشكل معادلة الأداء من قطبين :

- فعندما تلجأ مثلاً المؤسسة لإستراتيجية قائمة على الحجم ، يشكل متغير التكلفة حجر الزاوية ، بحيث حجم المبيعات المرتفع يتحقق بواسطة أسعار منخفضة ، مع الإشارة أن الهامش الإجمالي يتوقف على مدى قدرة المؤسسة في التحكم في التكاليف ، وفي المقابل إذا كانت قيمة السلعة لدى الزبون ترتبط بمعايير أخرى كالجودة وتوقيت وجودها في السوق ، وميزاتها الوظيفية والتقنية ، فإن المؤسسة تسعى إلى محاولة إشباع اهتمامات الزبائن من خلال تكييف السلعة ، وإعادة تصميمها من جديد ،

(1) Fernandez . A, les nouveaux tableaux de bord des décideurs, éd . Organisation, paris, 2èd, 2000, p 41

(2) Berrah . I, l indicateur de performance, éd . Cepadues , , paris, 2002, p 130

ويظهر في هذه الحالة متغير التكلفة كمتغير ثانوي ، وعليه فالأداء يعتبر متغير متعدد الأبعاد يقوم على أساس تسيير الزوج : تكاليف/ القيمة وليس على أساس عنصر على حساب عنصر آخر .

3. مؤشرات الأداء وعلاقته بالفعالية :

إن مؤشر الأداء هو : « بيان كمي يقيس فعالية أداء كفاءة الكل أو الجزء من عملية أو نظام وذلك بالنسبة لمعيار في شكل خطة أو هدف تم تحديده وقبوله في إطار الإستراتيجية الكلية وبالتالي يمكن القول أن :

أ- مؤشر الأداء يعبر عنه بالكمية وليس بالقيمة ، باعتبار أن التعبير المالي لا يعكس الزيادة والنقصان في كمية المخرجات .

ب - يقيس مؤشر الأداء والفعالية قدرة النظام على توليد أداء كلي أو جزئي للعملية أو النظام على مستوى قسم أو ورشة أو كل مستويات في المؤسسة⁽¹⁾.

ج - يقيس مؤشر الأداء والفعالية بالنسبة لمعيار (Norme) في شكل خطة أو هدف محدد أو مقبول ، وهذا يتطلب تعبئة وتحفيز الموارد البشرية للمؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة .

ثانياً : الفعالية

1. تعريف الفعالية :

إن الفعالية ظاهرة مرغوب فيها في المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها ، إلا أن الخلاف قائم حول تحديد ماهيتها وكيفية قياسها ، ولذلك اختلفت تعريفها .

أ- فنجد أن (ETZIONI) يعرفها على أنها : النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية .

ب - ويعرفها (DONNELLY) على أنها : درجة التطابق بين الأهداف في حدود الموارد المتاحة .

(1) courtois . A et autres, gestion de production, èd . Organisation, paris, 1995, p 309

ونلاحظ أن هذه التعاريف تركز على الأهداف كمؤشر لقياس الفعالية التنظيمية بناء على الموارد المتاحة في بيئة خارجية معينة ، لكن دون تحديد طبيعة هذه الأهداف فيما إذا كانت رسمية أو غير رسمية أو عدم تحديد المدى الزمني لهذه الأهداف قصيرة أو متوسطة أو طويلة .

وهناك تعاريف أخرى للفعالية كتعريف (Rosenzweig, Kastro) على أنها القدرة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو .

ويعرفها (Miles) بأنها : القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الاستراتيجية بها ، وتضم هذه الأطراف الأفراد وجماعات المصالح ، الملاك ، الزبائن ، موردون ، منافسون . . . إلخ .

بينما يعرفها (Pennings) بأنها دالة حالة عدم الانسجام بين متغيرات الهيكل التنظيمي والبيئة .

ويقول (Alvar) على أنها القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها(1).

وبالتالي يمكن القول أن الفعالية التنظيمية أصبحت ترتبط أكثر في إطار تحقيقها للأهداف المسطرة مع مكونات بيئة غير مستقرة ، تجعل من المؤسسة في وضعية من خلالها تقوم بالبحث عن التوازن الديناميكي لتضمن نموها وبقائها .

2. أشكال وصور الفعالية :

تأخذ الفعالية عدة صور منها :

أ- الصورة الاقتصادية : وهي الصورة المعتمدة من قبل المسيرين وتأخذ الأشكال التالية :

- درجة تحقيق الأهداف .

- مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطورها .

(1) فلاح تايه أنعمي ، اتخاذ القرار وفق النظرية الموفية ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض عدد 63 ، سنة 1989 ، ص 15

- نوعية المنتجات والخدمات من قبل المؤسسة .

ب - الصورة التنظيمية : وهي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويمكن أن تأخذ الأشكال الآتية :-

- احترام الهيكلية والتنظيم الرسمي ، والتي تظهر من خلال إرادة إدارة المؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم للمؤسسة .

- العلاقات بين المصالح ، لأن لكل مصلحة طرق عمل وأهداف خاصة وهذا ما قد يؤدي إلى ظهور صراعات تنظيمية .

- نوعية انتقال المعلومات أفقياً أو عمودياً يجسد عملية التنسيق بين مختلف أجزاء البناء التنظيمي .

- مرونة الهيكلية : والتي تعني قدرة الهيكلية على التغيير والتكيف مع عوامل البيئة الخارجية وبالتالي إمكانية التحكم فيها .

ج - الصورة الاجتماعية : وتشمل صورة العمال في المؤسسة ، كإطراف فاعلة وليس فقط عوامل إنتاج ، وتأخذ الأشكال التالية(1):

- المناخ الاجتماعي في المؤسسة .

- طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة .

- النشاطات الاجتماعية للمؤسسة .

3. أهمية الأداء :

الأداء والإنتاجية مصطلحان مترادفان يؤدي البعض إلى البعض ، ولمدلولهم أهمية كبيرة في المنظمة المعاصرة ، وخاصة في عطاءها وتواصلها مع البيئتين الداخلية والخارجية بصيغ عديدة ، فالأداء والإنتاجية الأفضل أو الأعلى نوعاً وكما يضع أية منظمة على طريق النجاح الحقيقي في عالم المنافسة والسمعة المرموقة ، إذ تنشأ المنظمات وتنمو لغرض أساسي وحيوي يكون غالباً هو الوسيلة والهدف في نفس الوقت ، ذلك هو الأداء الوجه الآخر للإنتاجية الفردية أو التنظيمية فبالأداء تحيا المنظمة ومن خلاله تلتزم طريقها للتوسع والتميز والاستمرار ، أو لسببه تخفق وتفشل ، لذلك تسعى المنظمة إلى تدعيم مركزها بين المنظمات المماثلة

(1) خليل محمد حسين ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، عمان ، سنة 2000 ، ص 327

أو المنافسة ، بوضع الأداء كهدف يقود إلى أهداف أخرى اقتصادية واجتماعية ، من أجل البقاء والاستمرار والارتقاء المتواصل .

4. المشاكل المؤثرة في الأداء ومظاهر ضعفه :

هناك بعض المشاكل التي يمكن أن تؤثر على الأداء وهي :

(أ) **إن مشكلة تخطيط** أداء العمالة على مستوى الوحدة الاقتصادية ، باعتبار الموارد البشرية هي أهم عناصر العملية الإنتاجية ، وإن تخطيطها وتحليلها وتدريبها وحشد طاقتها بشكل هادف هو من أبرز عوامل الارتقاء بالأداء والإنتاجية .

(ب) **مشكلة تقييم الأداء الفردي** : يتطلب التقييم السليم لأداء الأفراد في أي موقع عمل بحيث أن قياس وتقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته ، وإنما هو وسيلة نحو اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والعلاوات وتخطيطها .

(ج) **مشكلة الداعية** : إن بيئة العمل الداخلية ، أي التنظيم ذاته هو المكان الذي يستطيع العاملون من خلاله إشباع حاجاتهم المختلفة ، كالأجور والمرتببات وحوافز الإنتاج والحوافز المعنوية .

(د) **مشكلة تحديد المسؤولية** : هناك الكثير من الأخطاء والانحرافات التي تحصل خلال العمل عن عمد أو جهل ، لهذا لا بد من وجود نظام للمساءلة والمحاسبة ، إلا أن هذا النظام لا يمكن وضعه إلا إذا تحدد مقدما ما يجب أو يتوقع إنجازه ، أي إذا كان الأداء نمطيا وتحدد إجراءاته العملية بوضوح لتصبح المسؤولية واضحة التحديد .

5. مظاهر ضعف الأداء(1) :

- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها .
- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد .
- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين .
- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة .

(1) الأعرجي عاصم ، مبادئ الإدارة العامة - منظور سلوكي معاصر ، مطبعة شفيق ، بغداد ، سنة 1990 ، ص 90

- فقدان الحافزة وانتشار اللامبالاة لدى العاملين .
- تجنب وفقدان روح الخاطرة والتأخر في اتخاذ القرارات .
- عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي .

ثالثا : تحسين الأداء وتطويره

أ. مفهوم تحسين الأداء :

من أهم مفاهيم تحسين الأداء في العصر الحالي ، أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ، ومحاولة تقليل النفقات فحسب ، وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو الأشخاص والموظفون ، العاملون . . . الخ .

وأصبح يحكم على نجاح المؤسسة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم ، وحسن أدائهم لأعمالهم وكيفية استثمار رأس المال البشري .

وتسمى عملية تحسين الأداء اليوم بتكنولوجيا الأداء الإنساني ، ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل .

ب. خطوات تحسين الأداء :

1. الخطوة الأولى : تحليل الأداء

و يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما :

- **الوضع المرغوب :** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة .

- **الوضع الحالي/ الفعلي :** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا .

وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء ، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا .

لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل لتكاليف .

2. الخطوة الثانية : البحث عن جذور المسببات

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها . وهنا نبدأ بالسؤال : لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء ؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة ، يجب أن لا نخجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء .

ويمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء(1):

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء .
- ضعف في التحفيز .
- ضعف في المعرفة والمهارات .
- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل .
- ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط .

ج. أوجه تحسين الأداء في القطاع الحكومي :

هناك العديد من أوجه أو مسارات تحسين الأداء والإنتاجية في القطاع الحكومي ، وسوف نستعرض أبرزها ونتحدث عنها فيما يلي من هذه الجزئية :

1. دور كفاءة الأداء :

كفاءة الأداء تلعب دورا محوريا في دعم كمية الإنتاجية في المنظمات العامة والخاصة ، وبمفهومها الاقتصادي الضيق تعني كفاءة الأداء « نسبة كمية المنتج إلى عناصر إنتاجية » ، وهناك خلط في أدبيات الإدارة في بيئة الأعمال العربية بين كفاءة الأداء وفاعلية الأداء حيث يتم استخدامها كبديلين يؤديان لنفس المعنى والغرض وهما ليس كذلك .

وفي هذه الجزئية يهمننا بيان معنى ودور كفاءة الأداء في الإنتاجية وفي دعم الاقتصاد الوطني ، أما فاعلية الأداء فسوف نتحدث عنها لاحقا .

مبدأ كفاءة الأداء ينصب على زيادة المخرجات عن المدخلان في العملية الإنتاجية ، وهذا الفرق يمثل الربحية وسبب البقاء في السوق في

(1) السلمي علي ، تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، سنة 1975 ، ص 105

المنظمات الخاصة ، ويمثل مدى القدرة على توزيع المنتجات من السلع والخدمات على المستهلكين في المنظمات العامة . وكان مبدأ كفاءة الأداء هو المعيار المسيطر لقياس الإنتاجية والحكم على مدى نجاح المنظمة في ظل الإدارة العلمية التي قادها فيدرريك تيلور (1856-1915م) في الولايات المتحدة الأمريكية .

ولقد وجهت انتقادات حادة للطرق والأساليب والإجراءات التي صاحبت تطبيق مبدأ كفاءة الأداء في الإدارة العلمية بسبب تركيزها على وفرة الإنتاج المادي وإهمالها الجانب الإنساني في العملية الإنتاجية .

وقد صور هذا الجانب محمد الغيث بقوله : « تعرف فلسفة قدرة أو كفاءة الأداء بمفهومها الضيق بأنها نسبة كمية المنتج إلى عناصر إنتاجه ، أما مفهومها الأوسع - والذي نقصده - فهو تعبير عن مجمل النظريات والسياسات والتطبيقات العملية في المنظمات العامة التي تؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات بوفرة وبطرق وأساليب جامدة أو ميكانيكية تركز على النتائج النهائية وتهمل فعالية الوسائل المستخدمة في الوصول إلى تلك النتائج ، كما أنها لا تقيم وزناً كافياً لتأثير الوسائل والنتائج (إيجاباً أو سلباً) في نفوس ومشاعر الأفراد والجماعات ، سواء في ذلك العاملون في المنظمات المنتجة والمستفيدون من إنتاجها .

وهذه الفلسفة مبنية على ما يعرف أن Functional rationaliser أو ما يمكن ترجمته . . . إلى الإدارة المالية وذلك أنها تحت مظلة علمية الوسائل أو رشدتها تغلب العناصر والعوامل المادية على حساب العناصر والعوامل الإنسانية في العملية الإنتاجية أو العملية الإدارية ، ولكن يظل مبدأ كفاءة الأداء مطلوباً ومفيداً في المنظمات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص على حد سواء مع تجنب العيوب الموجهة للتطبيق الضيق والجاف الذي صاحبه ، وهو ما يقودنا إلى الحديث في الجزئية التالية عن مبدأ أشمل هو « فاعلية الأداء » (1) .

2 دور فاعلية الأداء :

نتج عن تركيز مبدأ كفاءة الأداء على الكم الإنتاجي وإهمال كيفية الوصول إليه وما ترتب عن ذلك من شكوى العاملين من الاستخدام الجائر

(1) السلمي علي ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية ، دار المعارف ، مصر ، سنة 1970 ، ص 52

لجهودهم أن بدأ بالتفكير في إيجاد مبدأ أشمل يؤدي دور كفاءة الأداء ويتجنب عيوب الإجراءات التي صاحبته وأدت إلى انتقاده ، هذا التوجه قاد إلى ظهور مبدأ « فاعلية الأداء » في الفكر الإداري . ويركز مفهوم فاعلية الأداء على ضمان استمرارية غزارة الإنتاج إلى جانب رضا العاملين والمستفيدين من خدمات المنظمات العامة والخاصة في ظل مبدأ المصلحة العامة للمنتجين المستفيدين .

إن الفرق الجوهرية الذي يميز مبدأ فاعلية الأداء عن مبدأ كفاءة الأداء هو تركيز الأول على « التأثير » الموجب الذي تتركه الإنتاجية التي يتم الوصول إليها بنفوس ومشاعر المكونات المتعددة الداخلية والخارجية للمنظمة ، وهو ما لم ينتبه إليه الثاني .

وفي هذا التوجه الجديد الذي صاحب فاعلية الأداء الانتقال من مفهوم الإدارة المادية إلى مفهوم الإدارة الوضعية أو الإنسانية ، ويوضح هذا الجانب محمد الغيث بقوله : « أما فلسفة فاعلية الأداء بالمقابل فإنها مبنية على ما يسمى Substantive rationaliser أو ما يمكن ترجمته . . . إلى الإدارة العضوية ، أي تلك التي تركز على أصالة الغايات أو الأهداف ، فتهتم حينها العملية الإنتاجية أو العملية الإدارية باحتياجات وآمال وأحاسيس وقيم وتقاليد الإنسان داخل المنظمة الإدارية وخارجها » (1) .

وينصب مفهوم فاعلية المنظمة على نظرية المنظمة ونظرية قياس فاعلية هذه النظرية من حيث إنتاج السلع والخدمات بالكم والكيف والإجراءات التي تلائم احتياجات وقيم وتقاليد مكونات المنظمة المتعددة الداخلية والخارجية ، وتترك أثرا موجبا لدى تلك المكونات بحدود المصادر والإمكانات المتاحة لمنظمتهم ، وطبقا لمصلحتهم العامة والمشاركة .

ما تقدم يؤكد حاجتنا إلى تلمس المبدأ والأساليب الإنتاجية التي تضمن وفرة الإنتاج من السلع والخدمات في منظمتنا العامة والخاصة ، وأن يصاحب وفرة الإنتاج التأثير الموجب له في المكونات المتعددة للمنظمة داخلها وخارجها ، وأن يكون المعيار والضابط النهائي في الحكم على مدى التأثير الموجب للمنتج في مكونات المنظمة هو تحقيق الصالح

(1) سليمان حنفي ، السلوك التنظيمي والأداء ، دار الجامعة ، القاهرة ، سنة 1977 ، ص 173

العام المشترك لتلك المكونات ، وانطلاقاً من هذا المنظور الجزئي لمفهوم ومسار الإنتاجية في منظمتنا العامة والخاصة يأتي دور المخططين وصناع القرارات ورسمي السيارات الاستراتيجية في بناء المنظور والمسار الكلي للإنتاجية بما يخدم الاقتصاد الوطني ، ويتحقق ذلك من خلال الجمع والتوفيق الواعي بين متطلبات الإنتاجية والأداء في المنظور المالي والاقتصادي من ناحية ومتطلبات الإنتاجية والأداء في المنظور الإداري من ناحية أخرى(1).

3. دور الرقابة المالية وتقييم الأداء المالي :

إن الهدف الرئيسي من الرقابة بشكل عام هو الكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها ، وتعتمد هذه المهمة اعتماداً كبيراً على كيفية قياس الأداء والتي بدورها تحدد نوع الرقابة ، ومن أهم مجالات الرقابة ، الرقابة المالية ، ورقابة أداء البرامج والمشروعات العامة ، حيث أنها تلعب دوراً حاسماً في ضبط الإيرادات والنفقات العامة ، مما ينعكس بشكل كبير على تحسين أداء وإنتاجية القطاع الحكومي ، غير أن قصور الرقابة وتقييم الأداء يعودان إلى ضعف تحقيق الأهداف العامة للدولة ، وإلى نقص وضوح هذه الأهداف .

والرقابة المالية تشمل جميع الأنشطة المتعلقة بتدفق الأموال سواء كانت عناصر إيرادات أو مصروفات ، والرقابة المالية في الأجهزة الحكومية في المملكة تركز على : « التأكد من سلامة الإجراءات والتصرفات في أمور الإيراد والصرف وقيود التسوية ، وتنفيذ المشروعات ، وإقفال الحسابات ، وإعداد الحسابات الختامي ، وفي أعمال المناقصات والمزايدات وإبرام العقود ، والإدخال والإخراج في المستودعات ، والتصرف في أموال الدولة وموجوداتها الثابتة والمنقولة ، وجميعها تؤكد سلامة وضبط الإجراءات وأنها تتم وفقاً للأنظمة والتعليمات النافذة .

وتمارس هذه المهام برقابة داخلية من الجهاز التنفيذي نفسه ، وبرقابة خارجية من قبل أجهزة الرقابة المركزية المستقلة حيث تقوم وزارة المالية بالرقابة السابقة للتنفيذ ، في حين يقوم ديوان المراقبة العامة بالرقابة اللاحقة للتنفيذ .

(1) خليل محمد حسين ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، عمان ، سنة 2000 ، ص 45

فبرغم ما تقوم به الأجهزة الرقابية الحكومية المركزية مثل وزارة المالية ، وديوان المراقبة العامة من دور كبير في الرقابة المالية على الإنفاق العام ، فإن هناك حاجة إلى تركيز الرقابة المالية على الاستخدام الأمثل للموارد المالية ، حيث يلاحظ عدم التركيز على تقييم نتائج الأعمال والمشروعات التي تقوم بها أجهزة القطاع الحكومي من حيث تحديد أولويات الإنفاق على النشاطات المختلفة ، والتأكيد على جدواها الاقتصادية والاجتماعية ، والتأكد من أنها حققت الأهداف المرجوة منها .

إن تحديد أولويات الإنفاق من التحديات المهمة التي تواجه البلدان النامية ، حيث إن تحديد أولويات الإنفاق له أثر كبير على المستوى الإجمالي للإنفاق وكفاءته .

ومن الملاحظ أن كثيرا من الدول لا تخصص مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية ، فهناك موارد كثيرة تنفق في مجالات أقل أهمية ، بحيث لا يبقى إلا القليل للنشاطات المهمة مما يكون له أثر كبير على أهداف التنمية في الأجل الطويل ، ولعل سوء التخصيص بين الإنفاق لجاري والإنفاق الرأسمالي في الدول النامية خير دليل على ذلك .

4. دور الرقابة الإدارية :

اهتم علماء الإدارة والإداريون المحدثون بموضوع الكفاءة والفاعلية الإدارية ودورهما في تحقيق أهداف المنظمات الإدارية ، والرقابة الإدارية من أهم ركائز الإدارة وإحدى وظائفها المهمة والأساسية ، وهي المؤشر الحقيقي لنجاح أي عمل إداري ، حيث تسعى إلى توحيد الإمكانيات المادية والبشرية وتوجيه جهودها لتحقيق الأهداف المخطط لها ، والرقابة الإدارية تشمل جميع أنواع الرقابة التي تمارسها المنظمات للتأكد من تحقيق الأهداف بأكبر قدر من الكفاءة وفي الوقت المناسب وكشف أي خطأ أو تقصير أو انحراف .

ويشير إبراهيم المنيف إلى أن « الرقابة تعني الضبط في أوسع معانيه ، وفي المفهوم الإداري يقصد بها التأكد من مدى تحقيق النشاط الإداري للأهداف المقررة ، أي التحقق من أن ما يتم إنجازه هو مطابق لما تقرر في الخطة الموضوعة » .

ويقسم الباحثون الرقابة الإدارية إلى رقابة داخلية تمارسها كل وزارة

أو مصلحة أو مؤسسة على أوجه النشاط الذي تؤديه من خلال مستويات التنظيم المختلفة ، ورقابة خارجية تمارسها أجهزة مستقلة منها وزارة الخدمة المدنية وهيئة الرقابة والتحقيق .

إن الرقابة الإدارية كبقية عناصر العملية الإدارية تهدف إلى زيادة الكفاءة والفعالية الإدارية ، ولكن المهم هو وضع معدلات ومعايير محددة للأداء تستطيع الإدارة في ضوءها قياس الأداء الفعلي لمعرفة مدى اتفاه مع الخطة الموضوعية وتحديد الانحرافات والأخطاء المصاحبة للتنفيذ في مراحلها الأولى ، واقتراح الخطوات والإجراءات التصحيحية التي تكفل إعادة العمل إلى مساره الصحيح ، وهذا بالطبع هو جوهر العملية الرقابية الإدارية⁽¹⁾.

د . عوائق الأداء وفرق عمل تحسينه

1. عوائق الأداء :

هي العوائق المتواجدة والمحيطية في البيئة التي يحصل فيها العمل ، وتؤثر على العمل أو الأداء بشكل سلبي أو بشكل يمنع من استخدام الموظف لطاقته القوى في الإنتاج ، وأهمها العوائق الشخصية للموظف ، وعدم احترام قيمة الوقت⁽²⁾.

إن الخطوات اللازمة لتحسين أساسيات الأداء على المستوى الفردي ، فرق العمل ، تتبع الخطوات الأساسية التالية⁽³⁾ :

— حدد نقاط تحسين الأداء والفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل .

— طور خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي قمت بتحديدتها .

— اعمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل .

— التحق بالبرامج التدريبية لتحسين مهاراتك .

— قم بقياس التقدم الحاصل في مهاراتك بعد الإجراءات المتخذة .

(1) سعيد محمد المصري ، الإدارة العامة الجامعية ، الإسكندرية ، سنة 2002 ، ص 120 .

(2) عبد السلام أبو قحف ، اقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، سنة 1993 ، ص 74 .

(3) سليمان حنفي ، م ، س : ص 331 .

- يجب أن تعلم برد فعل رئيسك وأن تعطيه تغذية راجعة عن أعمالك .
- الآن راجع كل العملية التي قمت بها وقيم نتائجك .
- حاول أن يكون لديك دائما خططا للتطوير والتحسين المستمر للأداء .

. دور المدير في تطوير وتحسين الأداء :

- يجب على المدير الحرص على تنفيذ إستراتيجيات الأداء ومتابعتها ، ويمكن تلخيص دوره بالخطوات التالية :
- تحديد المشكلة وتحليل الموقف .
- طلب المشورة المتخصصة وعمل التقييم اللازم .
- وضع وتحديد الأهداف .
- تحديد المدخلان اللازمة .
- التطبيق والتعزيز (زيادة السلوك الإيجابي وتقليل السلبي)
- المتابعة الدائمة وإعادة التقييم والمشورة .
- دور المدير مهم جدا في إدراك أهمية تحسين الأداء وإزالة العوائق وتعزيز النواحي الإيجابية (1) .

2. فرق العمل وتحسين الأداء :

أ. فرق العمل :

إحدى الطرق الفعالة لتحسين الأداء وهي مجموعة صغيرة تضم عددا من الأفراد تخصصاتهم مختلفة ولكنها متكاملة ، مطلوب منهم أداء مهمات وأهداف معينة في وقت معين وهم مسئولون عن أدائهم . عادة يتراوح عددهم من 5-10 . وهذه الفرق تفيد في : تبادل الخبرات والمهارات اللازمة ، جمع المعلومات وتكوين البدائل وتقييمها واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة ، فتح آفاق كبيرة على حل المشكلات وتوفير الوقت ، ولكن يجب الحرص عند اختيار فريق العمل بحيث يكون متجانسا لأنه إذا كان غير متجانس وغير متكافئ فإن النتائج ستكون سلبية .

(1) م ، س : ص 332

هناك مؤسسات تقوم بعمل (الدوران الوظيفي) وهو يعني باختصار أن كل موظف بعد أن يثبت مهارته ولكن يجب الحرص عند اختيار فريق العمل بحيث يكون متجانسا لأنه إذا كان غير متجانس وغير متكافئ فإن النتيجة تكون سلبية .

هناك مؤسسات تقوم بعمل (الدوران الوظيفي) وهو يعني باختصار أن كل موظف بعد أن يثبت مهارته في قسمه وعمله ينتقل بين الأقسام لفترات قصيرة ليأخذ فكرة عن طبيعة عمل الأقسام الأخرى ، حتى تكون العملية التي تمر بها المؤسسة بشكل كامل أمامه .

ب. الرضا الوظيفي وتحسين الأداء :

الرضا الوظيفي يعني أن توفر المؤسسة المتطلبات الأساسية اللازمة لأداء العمل حيث هناك عدد من الدراسات تربط بين الرضا الوظيفي وبين الأداء الجيد ، وفي نفس الوقت توجد دراسات أخرى تبين أن الرضا الوظيفي لا يؤدي بالضرورة إلى الأداء الجيد بسبب تدخل العديد من العوامل ، وباختلاف الآراء والتفسيرات يبقى أن المؤسسة لا شك عليها مسؤولية اتجاه موظفيها بالقدر المعقول والمطلوب لتوفير الأجواء المناسبة للعمل ماديا ومعنويا ، ثم بعد ذلك تكون مسؤولية الأداء على الموظف .

ج. تعديل السلوك وتحسين الأداء :

تعديل السلوك هو إحدى الوسائل لتحسين الأداء لأننا من خلاله نحاول إزالة وتقليص السلوك السلبي وزيادة السلوك الإيجابي ، ونبدأ بالوسائل الإيجابية وقد ينتهي بنا المطاف إلى الوسائل العقابية ، وذلك مرهون بحسب استجابة الموظف والظروف المحيطة ، ويمكن إلزام الموظف بكتابة تقرير يومي عن عمله ، لأنه سيدرك إن لم يعمل بهذا اليوم سوف لن يجد ما يكتبه ، وهذا لا يعني أن يكون العمل منجزا ومنتهايا فقد يستهلك العمل عدة أيام⁽¹⁾ .

(1) السلمي علي ، م ، س : ص 65

الخاتمة :

إن عرض إشكالية الفعالية والأداء من زاوية المحتوى والتحسين والتطوير ، وإجراء مقارنة تكميلية ، لاحظنا أنها موضوع في غاية الأهمية من حيث دراسة نظريات تحقيق أهداف المؤسسات ، إذ تجدر الإشارة إلى كل النظريات التي ترتبط من قريب أو بعيد بالفعالية والأداء ومدى ارتباطها بالتنمية المستدامة ومعالجتها ، فوجدنا أنه لما كانت المتغيرات في مرحلة من المراحل مستقرة وشبه مؤكدة ، فإن الأداء يعتمد على عناصر مستقرة وقيود عقلانية واضحة .

أما حينما انتقلت إلى ظروف غير مستقرة العوامل والمتغيرات ، ظهرت تبعا لذلك مداخل ومدارس جديدة تواكب هذا التحول النوعي بهدف التمكن من تحقيق الهدف الأساسي للمنظمة بكفاءة وفعالية .

وقد اتضح بأن الإنسان العامل بصيغة الموارد البشرية هو أهم عنصر في العملية الإنتاجية بين الأطراف الأخرى ، لذلك جاءت السلوكية والنظمية لتؤكد اعتبار الإنسان هو الأصل الأسمى ، من خلال خبرته ومعرفته المتراكمة ، يكون قادرا على التطوير والابتكار والتجديد وتحقيق الأداء الأفضل .

قائمة المراجع :

- 1- الأعرجي عاصم ، مبادئ الإدارة العامة- منظور سلوكي معاصر ، مطبعة شفيق ، بغداد ، سنة 1990.
- 2- السلمي علي ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية ، دار المعارف ، مصر ، سنة 1970.
- 3- السلمي علي ، تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، سنة 1975.
- 4- خليل محمد حسين ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، عمان ، سنة 2000.
- 5- سعيد محمد المصري ، الإدارة العامة الجامعية ، الإسكندرية ، سنة 2002.
- 6- سليمان حنفي ، السلوك التنظيمي والأداء ، دار الجامعة ، القاهرة ، سنة 1977.
- 7- صلاح الدين عون الله ، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، العدد ، 54 سنة 1987.
- 8- عبد السلام أبو قحف ، اقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، سنة 1993.
- 9- فلاح تايه النعيمي ، اتخاذ القرار وفق النظرية الموفية ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض عدد 63 ، سنة 1989.
- 10- Berrah . I, l indicateur de performance, èd . Cepadues , paris, 2002
- 11- courtois . A et autres , gestion de production , èd . Organisation, paris, 1995
- 12- Fernandez . A, Les nouveaux tableaux de Bord des décideurs et organisation, Paris2000