

## قياس الأداء

أخذ قياس أو تقويم أو تقييم الأداء في منظمات الأعمال حيّزا هاما من المنشورات العلمية للباحثين على مدار السنوات الأخيرة، فعلا بالمقولة: " ما لا يمكن قياسه لا يمكن تحقيقه " قامت العديد من الدراسات على اعتماد نماذج وطرق قياس مختلفة للوصول إلى التقييم الكمي لمدى تحقيق المنظمات لأهدافها، وباختلاف هذه الطرق اختلفت المعايير والمؤشرات المستخدمة، ويرجع ذلك في الأساس إلى الاختلافات في تحديد مفهوم الأداء كما لاحظنا في الفصل التمهيدي، وسنقوم هنا بتفصيل مختلف النماذج التي تمّ استخدامها في قياس الأداء مبرزين النموذج الأصح منها، وكذا مراحل عملية القياس.

### أهمية قياس الأداء

باعتبار الأداء نتيجة لأنشطة المؤسسة والتي يجب أن توافق أهدافها، يظهر أمامنا تساؤل جوهري حول كيفية قياس هذه النتيجة، وهنا نجد الكثير من النماذج التي اعتمد عليها المفكرون للقياس، لكن قبل ذلك سنحاول إيضاح الأهمية البالغة لعملية قياس الأداء. ويعد تقويم الأداء من أهم وظائف الإدارة التي تحدد مستوى وحداتها للتعرف على مواطن القوة والضعف فيها، فضلا عن أنه يسهم في تقديم البيانات والمعلومات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف الوحدة الاقتصادية. "ويعرّف Kinney تقويم الأداء بأنه نظام رقابي يقوم بتحديد مدى فاعلية وكفاءة الجهود المبذولة في التنظيم لتحقيق هدف معين". وقد تطوّر مفهوم الأداء بحيث لم يعد من الوظائف الإدارية فحسب، بل من عناصر العملية الاستراتيجية، وهو ما يعطيه أهمية يمكن تلخيصه فيما يلي:

#### أ. معرفة مواطن القوة والضعف

فالتعرف على العمليات والإجراءات الناجحة والمطابقة للتقويم يساعد في تحديد المساحات التي تحتاج الى عمليات التحسين وبالشكل الذي سيعزز من إمكانية المدير في الاستمرار وتحقيق النجاح في إدارة العمليات المختلفة للوحدة الاقتصادية وتطويرها فضلا عن تحديد العمليات التي لم تقابل التوقعات.

#### ب. التحرك الاستراتيجي

الاقرار بضرورة أو عدم ضرورة إجراء توسيع أو تقليص في الأداء وهل ينبغي إجراء التغييرات في بعض العمليات ذلك لأن عملية تقويم الأداء ما هي إلا لفحص واتخاذ المواقف اللازمة التي تعمل على تعزيز وتغطية قيمة المنظمة.

#### ج. تحليل الأنشطة في المستويات الاستراتيجية

حيث يساعد قياس الأداء على تحقيق الاتجاه النظامي لاستراتيجية الوحدة الاقتصادية، بالإضافة إلى تتبّع الأهداف ومدى تحققها في المستوى الوظيفي.

#### د. تحليل الموارد والمنافع

فالأداء يعكس درجة التطابق والانسجام بين أهداف التنظيم وخطته الاستراتيجية؛ وعليه فهو يوجّه قرارات الشركة باتجاه تدعيم الأنشطة الأكثر إنتاجا ومحاولة الاهتمام بالأنشطة التي تعرف ضعفا في أدائها، وبالتالي تخصيصا أمثالا للموارد داخل الشركة وتوجيهها اسراتيجيا.

وتظهر أهمية قياس الأداء في البنوك التجارية من خلال:

\_بين تقييم الأداء في البنوك قدرة البنك على تنفيذ ما خطط له من أهداف من خلال مقارنة النتائج المحققة مع المستهدفة منها، والكشف عن انحرافات و اقتراح الحلول المناسبة لها، بما يعزز أداء البنك بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل .

\_يظهر تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للبنك ضمن إطار البيئة التي يعمل فيها، ومن ثم تحديد الأولويات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي للبنك.

\_يعتبر تقييم الأداء وسيلة مهمة في تحسين مرد ودية المؤسسات الاقتصادية حيث يبين كل نقاط القوة والضعف ويساعد على تحليل النتائج.

\_يعد تقييم الأداء أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالبنك وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حيث تساهم عملية تقييم الأداء في توفير المعلومات المهمة على مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير، كما تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، ويمكن أن يكون مدخلا لإعادة تقسيم العمل .  
\_تساعد عملية تقييم الأداء في الإفصاح عن درجة الملائمة و الانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المتعددة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للبنك التجاري.

\_يقدم تقييم الأداء صورة شاملة لمختلف المستويات الإدارية عن أداء البنك التجاري، وتحديد دوره في الاقتصاد الوطني وآليات تعزيزه.

\_اكتشاف الانحرافات ومعرفة أسبابها، لكي تتخذ الإجراءات التصحيحية منعا لتكرارها، ويتم اكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة البنك حيث يساعد ذلك المستويات الإدارية المختلفة على ممارسة الوظيفة الرقابية عن طريق مبدأ الإدارة بالاستثناء، إذ يركز المديرين على الانحرافات المكتشفة في الوقت نفسه يستطيعون التفرغ لمهامهم الأخرى.

## مراحل عملية قياس الأداء

إنّ عملية قياس الأداء -وكغيرها من عمليات القياس- تحتاج إلى منهجية مناسبة للوصول إلى نتائج دقيقة، فدقة نتائج القياس تتوقّف على مجموعة من الشّروط، وعموماً يمكن التدرّج في منهجية قياس الأداء وفق المراحل التّالية:

### 1. تحديد الأهداف

للتعرف على مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية للأهداف المحددة لها يتطلب متابعة تنفيذ الأهداف المحددة للوحدة الاقتصادية كما ونوعاً، ضمن الخطة المرسومة وللمدة المحددة لها، بالاستناد إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عن سير النشاط؛ وعليه فالأهداف الاستراتيجية التي يضعها صنّاع الاستراتيجيات المطبّقة في المؤسسة الاقتصادية يجب أن تكون أهدافاً منطوقية يمكن الوصول إليها، بالإضافة إلى ضرورة كونها أهدافاً كميّة ومتجانسة؛ فلا يمكن في عملية قياس واحدة مقارنة أهداف بعيدة المدى مع ما تمّ تحقيقه في المدى القصير أو العكس.

### 2. تحديد معايير الكفاءة ومؤشرات الأداء

وتتمثل هذه المرحلة في تحديد نوع المقياس الذي يتم من خلاله قياس الأداء الفعلي، ويتمثل ذلك في تحديد المؤشرات وفق الأسس الكمية أو النوعية، حيث أن لكل وحدة اقتصادية ظروفها الخاصة التي تؤدي إلى إمكانية استخدام بعض المؤشرات، أو أنها تفرض استخدام تلك المؤشرات لأنها تتلاءم وطبيعة نشاطها ولأنها ستكون مؤشرات تعبر عن تقويم أداء الوحدة الاقتصادية. فالمؤشرات هي أهمّ الأمور التي يجب الاهتمام بها في عملية القياس، واختيار المؤشرات المناسبة هو المحدّد الأساسي لدقة النتائج، ويُذكر أنّ ما يصلح لمؤسسة من مؤشرات قد لا يصلح لغيرها، غير أنّ هناك مؤشرات يمكن اعتمادها في كلّ المؤسسات والتي سنراها في المباحث الموالية.

### 3. تحديد الانحرافات وتفسيرها

ويقصد بها تحديد الانحرافات على ضوء الأهداف المحددة مسبقاً مع تفسير سبب تلك الانحرافات تفسيراً واضحاً فقد يكون الانحراف كمياً بسبب أن الإنتاج لم يكن بالكميات المطلوبة، أو نوعياً بمعنى أن الوحدات المنتجة لا تتطابق مع المواصفات النوعية المحددة من قبل، أو أن يكون الانحراف زمنياً من خلال تخلف الإنتاج عن مواعيد المقررة، وقد يكون الانحراف قيمياً بسبب انخفاض قيم الكميات المنتجة والمباعة ولأسباب مختلفة، أو انحرافاً فنياً بسبب تخلف أساليب العمل، وكذلك يمكن أن يكون الانحراف توزيعياً، أي أن القيمة المضافة لم توزع توزيعاً عادلاً، كالأجور والعوائد الأخرى لعناصر الإنتاج وهذا طبعاً يؤثر على العدالة الاجتماعية في التوزيع. وهنا يفترض التعرف على كفاءة الأداء في الوحدة الاقتصادية (بأقسامها المختلفة) من خلال التأكد بأنها قد استخدمت مدخلاتها المادية والمالية والبشرية وغيرها استخداماً أمثلاً. وتتجلى أهمية ذلك على ضوء الحقيقة الخاصة بالندرة النسبية للموارد الإنتاجية في البلدان النامية.

#### 4. تحديد مراكز الانحرافات

بعد أن يتم تحديد الانحرافات يجب تحديد المراكز الإدارية والإنتاجية المسؤولة عن تلك الانحرافات في نطاق الأهداف المخططة والأهداف المتحققة فعلا، ووضع الحلول والوسائل التي تسهم في التغلب على تلك الانحرافات والاختناقات مع اختيار الحل الأفضل من بين البدائل المتاحة.