



وزارة التنمية الإدارية  
MINISTRY OF ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT

يدأ بيد.. للتنمية والإصلاح

قياس الأداء الإداري  
للجهات العامة



إعداد: محمد الرئيس  
مشارك في مؤتمر الشباب الأول للتنمية البشرية

## - مقدمة:

عانت سوريا وبشكل كبير خلال السنوات القليلة الماضية من الأمراض الإدارية التي كانت تفتك بجسد الجهاز الإداري الحكومي للجمهورية العربية السورية، حيث عانت سوريا من انتشار الفساد الإداري والترهل الإداري الذي كان موجودا في جميع أقسام الجهاز الإداري، بالإضافة إلى المركزية الإدارية والروتين الوظيفي وبطء إجراء المعاملات وإصدار القرارات.

زاد هذه الأمراض الوظيفية خطورة غياب معايير واضحة لقياس الأداء الحكومي وعدم فاعلية الأجهزة الرقابية في سوريا بل في بعض الأحيان غيابها بشكل كامل ويعود ذلك إلى العديد من الأسباب أهمها:

- 1 - عدم وضوح آليات الرقابة وقياس الأداء في سوريا.
- 2 - عدم وضوح دور الأجهزة الرقابية والأجهزة المسؤولة عن رقابتها.
- 3 - البعض من ضعاف النفوس القانمين على الأجهزة الرقابية.
- 4 - التشابك والتدخل الكبير بين الأجهزة الإدارية الحكومية في سوريا.
- 5 - انتشار الأمراض الوظيفية التي أنهكت الأجهزة الرقابية.

لكن في ظل التغيرات الأخيرة التي طرأت على العمل الحكومي و الفكر الحكومي في سوريا و خاصة بعد صدور و إقرار « المشروع الوطني للإصلاح الإداري » الذي يقوده السيد الرئيس الدكتور بشار الأسد ظهرت الحاجة وبشكل كبير إلى وضع معايير لقياس الأداء الحكومي لكافة المؤسسات الحكومية لتسهيل عملية الرقابة و من أجل السماح للمواطن السوري من أن يقوم هو نفسه بتطبيق الرقابة على الأجهزة الحكومية في سوريا حيث أن المواطن السوري لم يعد طرف خارجي متلقي للقرارات الحكومية فقط بل أصبح جزء لا يتجزأ من عملية الإصلاح ولابد من وجوده و الأخذ برأيه في جميع مراحل الإصلاح الحكومي في سورية.

## أولا - الحكومة:

هي بشكل عام مؤسسة مسؤولة عن إدارة الدولة والمجتمع.

تعد الحكومة من المؤسسات السياسية الأقدم في العالم، وهي بشكل عام ممارسة السلطة في كل المجتمعات شكلا ومضمونا، تطلق كلمة «حكومة» عادة على الأمة أو الدولة وما إلى ذلك من الهيئات الرسمية.

ومن أبرز عناصر الحكومة وأساسياتها:

- 1- السيادة.

2- الشرعية.

3- التخصص القضائي.

4- تنفيذ القانون.

5- تنظيم السلوك.

## ثانيا - المؤسسات الحكومية:

هي مجموعة من المؤسسات المملوكة من قبل الدولة تقوم بخدمة المجتمع ولا يمتلكها أفراد وتشرف عليها الدولة.

إن إنشاء أي جهاز حكومي يخضع لدراسة جدوى، لكن هذه الجدوى لا تقتصر على الجدوى الاقتصادية، حيث أن الهدف الأول الذي يتم إنشاء جهاز حكومي بسببه هو حل مشكلة ما كانت تسبب ضررا للمصلحة العامة فبشكل أساسي إن المصلحة العامة هي المعيار الأهم في إنشاء الأجهزة الحكومية فالمؤسسات الحكومية لا تهدف إلى الربح بل تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة وهذا هو الأساس الذي أسست عليه.

## ثالثا - قياس الأداء:

- الأداء: هو السلوك المرئي والظاهر الذي يمكن ملاحظته وتقديره وتقويمه ويمثل الأداء النجاح، أي أنه دالة للتمثيل الناجح وبتغير هذه الدالة بتغير المنظمات أو بتغير العاملين فيها والإمكانات المادية والفنية لديها، ويمكن اعتباره قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة فعالة، وتعرف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة الأداء بأنه: « قياس ما تم إنجازه من الفرد أو الفريق أو المنظمة ». (رزيف، 1430هـ).

- الأداء الحكومي: هو محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية الحكومية التي يعمل بها الأفراد، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما، بشرط أن تحول أنظمة العمل في الإدارة أن تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل تكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة وفق المثلث الذهبي. (صلاح 1432 هـ، رسلان 2007 م).

- يعكس الأداء الحكومي لأي دولة الأداء الجزئي لأجهزتها الحكومية المختلفة من وزارات وهيئات وغيرها، بالإضافة إلى منظماتها الخاصة لذلك كلما ارتقى الأداء الحكومي دل هذا على مستوى عالي من الأداء على مختلف الأصعدة في الدولة.

- تعتبر الحكومات هي صاحبة القرار في تنظيم أمور الناس وتسيير شؤونهم وتنظيم تلقيهم للخدمات العامة بحرية وعدالة ومساواة، تقوم الحكومة بتقديم خدمة عامة تحقق احتياجات المواطنين يتعذر تحقيقها عن طريق القطاع الخاص دون

أن تستهدف من ذلك منفعة مادية أو ربحا اقتصاديا، بل الهدف من تقديم الخدمة هذه هو توفير قدر من الرفاهية الاجتماعية وبناء أسس التنمية لمواطنيها. (بوزير، 1419هـ).

### - قياس الأداء:

- يعرف قياس الأداء بأنه جزء من العملية الإدارية، حيث تستخدم فيها مجموعة من المقاييس و المؤشرات الكمية و النوعية لتحديد مستوى كفاءة الأجهزة و المنظمات التابعة له من خلال استخدام الموارد المتاحة وقياس درجة النجاح في تحقيق الأهداف المحددة سلفا خلال فترة زمنية محددة ومدى التحسن في مستوى جودة تقديم الخدمات و من ثم الكشف عن أوجه القصور إن وجدت و العمل على معالجتها في الحاضر و تجنب تكرارها في المستقبل و كذلك الوقوف على الجوانب الإيجابية في الأداء و تعظيم الاستفادة منها و بما يؤدي في النهاية إلى تطوير و تحسين أداء الجهاز الحكومي . (مخيمر، 2000 م).

- يرى (Aquinas، 2009) أن قياس الأداء هو عملية مستمرة يتم من خلالها تحديد الأداء و التتبع المستمر لمستوى تطوره على مستوى الموظف و الوحدات الإدارية و التأكد من فاعلية و كفاءة التنفيذ و إعطاء معلومات مرتدة و ربط ذلك بالأهداف و الاستراتيجية للجهاز الحكومي.

- و يعرف قياس الأداء في الأجهزة الحكومية على أنه تفاعل مشترك في إطار تنظيمي للمدخلات و العمليات و المخرجات لتحقيق أهداف مشتركة و ذلك من خلال بناء نماذج و وضع مؤشرات و تحديد آلية عملية لقياس الأداء. (دليل مشروع نظام قياس أداء الأجهزة الحكومية الخدمية، 1425هـ)

- بشكل عام تبرز أهمية قياس الأداء من خلال فكرة أنما نستطيع قياسه نستطيع تعديله و تطويره و تحسينه و التحكم فيه.

### رابعا-مستويات قياس الأداء:

تتم عملية قياس الأداء الحكومي وفق ثلاث مستويات تبعاً ل (Kaplan و Norton 1992) وهذه المستويات هي:

**1- المستوى الاستراتيجي:** ويمثل مستوى الإدارات العليا و التابعة لها ويتم النظر إلى الأداء على مستوى الجهاز الحكومي من خلال تشخيص مدى تحقق الرؤية و الرسالة و الأهداف الاستراتيجية للجهاز الحكومي.

**2- المستوى التشغيلي:** هو المستوى التي تتم فيه العمليات و ينظر للأداء على مستوى العمليات و الأنشطة في بيئة عمل الجهاز الحكومي الداخلية و مدى ملاءمتها لتحقيق الأهداف المرجوة.

**3- مستوى الموارد البشرية:** يتم قياس الأداء على مستوى الفرد و مدى تحقيق النتائج المتوقعة و التي هي مشتقة و جزء من أهداف العمليات.

## خامسا-أهداف قياس الأداء:

- 1- أهداف استراتيجية: إذ يحدث التكامل بين أهداف الفرد والوحدة الإدارية والجهاز الحكومي ككل، والتأكد من أن الجهود تصب في اتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهاز الحكومي وتعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات.
- 2- أهداف إدارية: دعم صناعة القرارات الإدارية من خلال توفير معلومات عن الكفاءات والحوافز والترقيات ومعرفة الأداء المرغوب والغير مرغوب للموفين وفاعلية تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية.
- 3- أهداف معلوماتية: توفير معلومات مرتدة عن أداء الجهاز الحكومي ومن ثم تحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها وتوضيح الأعمال الأكثر أهمية للوحدات الإدارية وما هو متوقع منها.
- 4- أهداف تطويرية: تساعد المعلومات المرتدة والتي يوفرها قياس الأداء على تطوير الأداء الحكومي ووضع خطط لتطوير وتحسين الأداء مستقبلا ويتم كذلك معالجة انحرافات الأداء على المستوى الجزئي والكلي.
- 5- أهداف توثيقية: تصميم قاعدة بيانات متعدد الأغراض وتدوين القرارات المهمة المتعلقة بكل أنشطة الجهاز الحكومي.
- 6- أهداف مالية: توفير الكلفة المتعلقة بالمال والوقت والجهد الناتج عن سوء الأداء.
- 7- أهداف صيانة: تتمثل في تخطيط العمل وتوزيع الاختصاصات والمهام وإعادة توزيع الأفراد بما يتلاءم مع قدراتهم ومهاراتهم المختلفة وتحديد الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية والتأكد من فاعلية إدارة الموارد البشرية.

## سادسا - منهجيات قياس الأداء:

منهجيات قياس الأداء هي أدوات قياس تعتمد على مجموعة من العمليات والطرق والأساليب العلمية التي تمت تجربتها وأثبتت فاعليتها وينبغي أن تشمل التركيز على المحور الاستراتيجي في أداء الأجهزة والمنظمات في القطاع الحكومي من خلال التركيز على أهدافه الاستراتيجية، فضلا عن التمكن من إنتاج مؤشرات الأداء العامة التي تنطبق على القطاع الحكومي ككل ومؤشرات الأداء الفنية الخاصة به والتي تختلف من منظمة إلى أخرى. (Harry, 2009). ومن هذه المنهجيات:

- 1- نموذج الأعمال المتميزة: Business Excellence Mode: والذي يتضمن تسعة عناصر، خمسة تغطي عمل المنظمة (القيادة، العاملين، السياسة، العمليات، الشركات والموارد) وأربعة تركز على النتائج (رضا العاملين، رضا المستفيدين، الأثر في المجتمع، نتائج مؤشرات الأداء).
- 2- الاستثمار في الأفراد: Investment in Peoples: والذي يتمثل في التطور بالعنصر

البشري من جميع الجوانب، مما ينعكس إيجاباً على أداء الجهاز الحكومي. (عيشوني، 1430هـ).

**3- نموذج المقارنة المرجعية: Benchmarking:** ويعتبر أحد النماذج التقليدية لقياس الأداء، ويستخدم لمراجعة أعمال الجهاز الحكومي نفسه عن فترة أو فترات سابقة ومقارنتها مع منظمات مماثلة في النشاط بغرض السعي إلى تصحيح الاختلال الموجود. (عباس، 2005م).

**4- نموذج Charter Mark:** يعبر عنه الأيزو ISO لإدارة الجودة الشاملة (Total quality management) يعتمد هذا النموذج على أن فاعلية وكفاءة الجهاز الحكومي في تقديم خدمات ذات جودة عالية تكمن في درجة التكامل بين أنشطة الجهاز الحكومي ورسائله وأهدافه الاستراتيجية. (Macdam&saulters، 2000).

**5- نموذج جودة الخدمة: Servqual:** يستخدم لقياس ما يعرف بفجوات جودة الخدمة والذي استحوذ على قبول وتأييد معظم الباحثين بسبب مصداقيته وإمكانية تطبيقه عملياً للوصول إلى الفجوة ما بين توقعات العملاء لجودة الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي للخدمة التي يحصلون عليها. (Parasuraman et. Al، 1988).

**6- بطاقة Six sigma:** من النماذج التي يمكن استخدامها لتحسين العمليات وتحقيق أعلى مستويات الرضا للعملاء، وتقوم منهجيتها على التوجه بشكل أساسي على تطبيق استراتيجية تعتمد على القياس الذي يركز على تحسين العملية وتقليل الاختلال، الاستراتيجية المدعومة بمنهجية Six sigma والتي تدعي DMAIC قائمة على 5 أسس وهي: عرف Define، قس Measure، حل Analyze، حسن Improve، اضبط Control، وهي نظام تحسين للعمليات الموجودة التي تنحرف أقل من المواصفات وتحتاج للتحسين بشكل تزايدى. (المكي 1430هـ).

**7- نموذج تحليل مغلف البيانات: DEA:** يستخدم في قياس الكفاءة ويعتبر الطريقة المناسبة لعمل تحليل الكفاءة عندما تكون هناك مدخلات ومخرجات متعددة يتم قياسها بوحدات مختلفة، يمثل هذا المقياس أداة جديدة وقوية للمؤسسات الإنتاجية أو الخدمية، وتم استخدامه بصورة واسعة ووجدت تطبيقات متعددة له في قطاعات اقتصادية مختلفة، يخدم أهداف المنظمات باعتباره مرشداً للمنظمات لتطوير وتحسين أدائها وإنتاجيتها.

(cooper، 2004).

**8- بطاقة الأداء المتوازن: Balanced Scorecard:** تعد من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس أنشطة ومستوى أداء المنظمة الحكومية واستراتيجيتها الموضوعية، تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها: مجموعة من المقاييس المالية والغير مالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة للأداء الحكومي. (Kaplan & Norton 1992).

## سابعا - مؤشرات القياس:

- هي وسائل لقياس الأداء أو التقدم تجاه الأهداف العلمية للأجهزة والمنظمات فتسمح المؤشرات بقياس الأداء للمنظمة بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يعتبر أداء مناسباً وما هو ليس كذلك. ( 2009، Aguinis ).

- تعتبر مؤشرات القياس من الوسائل التي تساعد في الإجابة عن السؤال الذي يطرحه كل صانع قرار في أي وقت « كيف نعرف ما تم إنجازه؟ » حيث يعرف البعض مؤشرات القياس على أنها مقاييس عددية لتحديد مدى تحقيق الهدف.

- في أي جهاز حكومي يتبادر إلى أذهاننا العديد من الأسئلة التي تتعلق بطريقة سير العمل في هذا الجهاز بالإضافة إلى مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بما حققه هذا الجهاز من أهداف، من هذه الأسئلة:

- هل يقوم هذا الجهاز الحكومي بالقيام بعملة بالشكل المطلوب منه؟
- هل يقوم هذا الجهاز الحكومي بتحقيق الأهداف الخاصة به؟
- ما هي الأهداف التي قام فعلاً بتحقيقها هذا الجهاز الحكومي؟

- تتمثل مؤشرات القياس من خلال الإجابة عن هذه التساؤلات والإجابة العلمية المحددة والدقيقة عنها حيث أنها مقاييس تستخدم للتأكد من مدى تحقيق الجهاز الإداري لأهدافه والمهام المطلوبة منه، فمن خلالها يتم التأكد من مدى كفاءة وقدرة الجهاز الإداري على تحقيق أهدافه وواجباته.

## ثامنا - أنواع مؤشرات القياس:

تختلف المؤشرات باختلاف العمل وباختلاف الأجهزة الإدارية، لكن يمكن تقسيم المؤشرات حسب صفتها كالتالي:

- 1- مؤشرات كمية: Quantitative indicators: كالإحصاء والبيانات الرقمية.
- 2- مؤشرات تطبيقية: Practical Indicators: تتعامل مع عمليات الجهاز الحكومي.
- 3- مؤشرات توجيهية: Directional Indicators: توضح إن كان الجهاز الحكومي يتحسن أم يتراجع.
- 4- مؤشرات عملية: Actionable Indicators: توضح مدى رضا الجهاز الحكومي عن أسلوب رقابة التغيير الفعال.

- في حين يبدو هذا التقسيم منطقياً وشاملاً للمؤشرات، يتبع الفكر الاستراتيجي تقسيم آخر يقسم مؤشرات القياس إلى نوعين رئيسيين:

الأول: المؤشرات المادية أو مؤشرات نواتج الأداء: Outcome Indicators: هي المؤشرات التي تتضمن محتوى إعلامي عن نتائج الأداء الفعلي، يشير (parmenter 2007) إلى أن



هذا النوع من المؤشرات يعد مؤشرات نتائج أساسية Key results Indicators ويرى أنه يجب ألا تدخل ضمن مؤشرات الأداء الأساسية نظراً لأن دورها الإعلامي يقتصر فقط على معرفة إذا كان تنظيم الأعمال يتحرك بالاتجاه الصحيح أم لا دون تأثير فاعل في الأداء المستقبلي.

**الثاني:** المؤشرات الغير مادية أو مؤشرات مسببات الأداء: Driver Indicators: يشير (Parmenter 2007) إلى هذا النوع على أنه مؤشرات الأداء الأساسية الحقيقية نظراً لأنها تحمل محتوى إعلامياً عما يجب أدائه لتحقيق الأهداف الموضوعية، كما أنها تحمل محتوى تأثيري يساعد على تنظيم الأنشطة المختلفة، الأمر الذي يقود الأداء التنظيمي بمختلف جوانبه إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية لتنظيم الأعمال.

- بالرغم من وجود تفرقة وتقسيم إلى نوعين رئيسيين للمؤشرات يرى كل من (Lee & chen 2008) المؤشرات المادية رغم بعدها التاريخي تعد جزءاً من مؤشرات الأداء الأساسية، لأنها امتداد طبيعي للمؤشرات الغير مادية ببعدها المستقبلي من خلال علاقات السبب والنتيجة. (زغلول 2008 م).

### قياس الأداء الإداري في الجمهورية العربية السورية:

- إن الرقابة و مكافحة الفساد كانت من أبرز و أهم المطالب الجماهيرية التي شعر المواطن السوري بوجوب تطبيقها وأكد السيد الرئيس بشار الأسد على أهميتها وخاصة في ظل الحرب التي تخوضها سوريا في مواجهة الإرهاب ، إلا أنه يوجد جد حرب لا تقل أهمية عن تلك الحرب التي يخوضها الجيش العربي السوري على خطوط التماس وهي الحرب على الفساد ، حرب النهوض بالأداء الإداري و المؤسساتي في الجمهورية العربية السورية، حرب لإنعاش العمل الحكومي في سوريا و لجعل سورية واجهة و صورة تجسد الفكر الإداري الحديث و المتطور لتصبح دورة رائدة بالإصلاح الإداري و المؤسساتي .

- إن الوصول لهذه الصورة ليس بالأمر السهل، وخاصة في دولة كانت تحارب الإرهاب بشراسة خلال السنوات الماضية وما زالت، إلا أنه هنالك رغبة جادة في الإصلاح الإداري والتفاف جماهيري واسع حول المشروع الوطني للإصلاح الإداري الذي يقوده السيد الرئيس بشار الأسد والمسؤول عنه وزارة التنمية الإدارية في سوريا، وبالتالي فإن الوصول لتلك الصورة التي يسعى إليها كل مواطن سوري أصبح ممكن الآن أكثر من أي وقت مضى.

#### 1- أهمية قياس الأداء الإداري في سوريا:

في أي دولة، عمل المؤسسات العامة والأجهزة الإدارية الحكومية يعكس نجاح أو فشل الدولة ككل، والدولة القوية هي الدولة التي تملك إدارة قوية وبالتالي أجهزة إدارية قوية و متماسكة.

سوف يتم تسليط الضوء على بعض المواضيع التي تبرز أهمية قياس الأداء الإداري في سوريا من خلال ما يلي:

**1- إن الإصلاح الإداري هو خطة بالمجمل كغيره من الخطط وأي خطة لابد من رقابة دائمة على تنفيذها ولابد من التقييم والقياس الدائم لما تم إنجازه خلال جميع مراحل الخطة للتأكد من سير الخطة وفق ما هو مرسوم لها، ومن أجل التأكد من عدم وجود فجوة ما بين ما هو متوقع ومخطط له وما هو موجود على أرض الواقع، وفي حال وجود الفجوة فإن التقييم الدائم والمستمر يسمح بتدارك هذه الفجوة وإغلاقها بأسرع وقت ممكن دون أن تتأزم وتصبح كبيرة.**

**2- إن قياس الأداء الإداري إنما هو أداة لابد منها في أي جهاز إداري للتأكد من فاعلية وكفاءة الجهاز الإداري، ومن أجل التأكد من أن الجهاز يقوم بتحقيق أهدافه وإنجاز المهام الموكلة إليه بالشكل المطلوب.**

**3- قياس الأداء بشكل دوري سيجعل الأجهزة الإدارية في اختبار مع ذاتها من أجل تحسين التقييم الذي سوف يحدد لها من قبل الأجهزة المسؤولة عن تقييم الأداء الإداري وبالتالي سوف تعمل الأجهزة الإدارية بشكل دائم على تحسين أدائها الإداري خلال كل دورة تقييم، مما سوف ينعكس إيجاباً على الفاعلية والأداء الحكومي ككل.**

**4- لا يمكن الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية إلا من خلال أجهزة رقابية وآليات قياس أداء فعالة تقوم بعملها بأكمل وجه.**

**- بعض الأمور التي لابد من مراعاتها عند إعداد خطة لقياس الأداء الإداري في سوريا:**

**إن الموارد الأساسية في الإدارة تنقسم إلى ثلاث أقسام وفق الآتي:**

**- الموارد بشرية.**

**- الموارد مادية.**

**- المعلومات.**

**وعلى هذا الأساس سوف يتم تقسيم بعض الأمور التي لابد من مراعاتها عند وضع آليات لقياس الأداء الإداري في سوريا:**

**- أولاً: المعلومات:**

**1- لابد من أن يكون هناك معلومات إحصائية دقيقة عن عمل الأجهزة الإدارية الحكومية وأنشطتها من أجل العمل على تحقيق التكامل بين هذه الأنشطة والأهداف والرؤى الخاصة بهذه الأجهزة الإدارية.**

**2- جمع معلومات كافية عن الأجهزة الإدارية تسمح بوضع معايير موضوعية وقابلة للقياس من أجل قياس مدى جودة وكفاءة العمليات الإدارية والمهام التي تقوم بها**

هذه الأجهزة الإدارية.

**3- الاستعلام عن تجارب الدول التي تملك نظام إداري شبيه بالجمهورية العربية السورية والاطلاع على تجاربهم السابقة فيما يخص قياس الأداء الإداري.**

**- ثانيا: الموارد بشرية:**

إن الموارد البشرية هي كنز أي منظمة فعليا، والمنظمة التي تملك كادر بشري عالي المستوى غالبا ما تملك أداء عالي المستوى وفرص أكبر بالنجاح فيما توفرت الظروف الملائمة، وعليه:

**1- لابد من إعداد الكوادر البشرية بشكل يتناسب مع الواجبات التي سوف توكل إليهم في ظل التغيرات الجديدة.**

**2- إرسال بعثات إلى دول خارجية مما يمكن الدولة السورية من البقاء على اطلاع على أهم وأحدث النظريات والإجراءات الإدارية.**

**3- إجراء تقييم شامل وموضوعي لجميع الموظفين الحكوميين وجعل أسس التقييم واضحة وشفافة لمعرفة مستوى الكفاءات التي تملكها الأجهزة الإدارية والاحتياجات التدريبية اللازمة، أو إذا كان هناك نقص بالكوادر البشرية مما يؤدي إلى الحاجة إلى استقطاب أفراد من خارج الجهاز الإداري.**

**4- الاستثمار في الموارد البشرية، تملك سوريا عدد كبير من المؤسسات الأكاديمية التي تملك الخبرات والمؤهلات التي تسمح لها بتخريج الكوادر البشرية والتي يمكن الاستفادة منها وتوظيفها في الأجهزة الإدارية الحكومية لاحقا، هذا الأمر سوف يساعد الأجهزة الإدارية على التطور والابتعاد عن الجمود وذلك بسبب إدخال العناصر الشاب إليها بشكل دوري.**

**- ثالثا: الموارد المادية:**

**1- تأمين جميع الاحتياجات المادية التي سوف يتم استخدامها في عمليات قياس الأداء حسب الحاجة وحسب ما وضع في الخطة، والاهتمام بتسهيل تنقل المشرفين على عملية قياس الأداء الإداري للتأكد من سير العملية الرقابية خلال جميع الظروف وبكل الأوقات حسب ما هو مخطط له.**

**2- لابد من وضع تجهيزات في الأجهزة الإدارية تسمح بربط الأجهزة الإدارية والمؤسسات الحكومية فيما بينها لتسهيل عملية تبادل المعلومات وتسريع عمليات اتخاذ القرارات، وباعتبارها خطوة أولى على الطريق نحو حكومة إلكترونية شاملة.**

**- بعض من أبرز الصعوبات التي تواجه عمليات قياس الأداء الإداري الحكومي:**

**1- طبيعة الخدمات الحكومية، وذلك بسبب صعوبة قياسها وصعوبة وضع معايير تحدد جودتها وتحدد طبيعة الأداء المرغوب فيه بدقة وذلك يعود إلى أن معظم**

الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية هي خدمات معنوية وليست مادية.

**2- تعدد وتعارض الأهداف والأولويات، يوجد للمؤسسات الحكومية أهداف متعددة في وقت واحد، أهداف خاصة بالمؤسسة وأهداف شاملة مما يزيد من صعوبة القياس، وذلك بسبب عدم إمكانية تحديد الوزن الذي يعطى لكل هدف من الأهداف المتعددة.**

**3- الروتين في الأجهزة الإدارية الحكومية.**

**4- الأمراض الوظيفية المنتشرة.**

**5- الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل، كالتضخم الوظيفي والتداخل بالاختصاصات.**

**6- رفض الموظفين للإجراءات الرقابية وعمليات التقييم.**

**- بعض المقترحات لتذليل الصعوبات التي تواجه عملية قياس الأداء الإداري الحكومي:**

**1- العمل على صياغة أهداف للأجهزة الإدارية بشكل نتاج محددة قابلة للقياس الكمي لتسهيل عملية قياسها.**

**2- فك التداخل والازدواجية في المهام والاختصاصات من أجل تحديد المسؤولية عن الأخطاء والتجاوزات.**

**3- تطبيق معايير الشفافية فيما يخص إجراءات قياس الأداء.**

**4- توجيه الأجهزة المسؤولة عن الرقابة إلى الرقابة بالأهداف بدلا من الرقابة بالإجراءات.**

**5- الاهتمام بالاستثمار بالأفراد منذ المراحل الجامعية لتمكين القطاع الحكومي من الحصول على كادر بشري على مستوى عالي من الكفاءة وفق ما هو مطلوب باعتبار الكادر البشري هو الكنز الحقيقي لأي مؤسسة إدارية.**

**6- العمل بشكل دائم على تخفيض الفجوة بين الخطة والواقع، وقياس الفجوة لا يمكن إلا من خلال جهاز رقابي وآليات قياس فعالة.**

**7- تطبيق المقارنة المرجعية، من خلال الاهتمام بدراسة المؤسسات الحكومية المشابهة لهذه المؤسسات والأجهزة الإدارية الموجودة في سوريا والاطلاع على تجاربهم فيما يتعلق آليات قياس الأداء الإداري التي تم تطبيقها في هذه المؤسسات المشابهة.**

**8- العمل على نشر فكر الجسد الإداري الواحد في المؤسسات الحكومية وتصحيح المفاهيم الخاطئة التي تجعل كل جهاز إداري يعمل بمعزل عن باقي الأجهزة الإدارية في الدولة، مما يؤدي إلى حدوث شرخ بالمنظومة الإدارية الحكومية في الجمهورية العربية السورية.**

## 2- آفاق التطوير المستقبلية:

**1-** يمكن للحكومة أن تقوم بتطوير تطبيق على الهواتف الذكية يسمح للمواطن وبصفته متلقي الخدمة أن يقوم بالمشاركة بتقييم الجهاز الحكومي الذي قام بتقديم الخدمة إليه من خلال إعطاء هذا الجهاز الإداري علامة معينة من عشرة أو عدد نجوم معينة من خمس نجوم ، وعلى هذا الأساس سوف تتمكن الأجهزة الحكومية الرقابية من الاطلاع على هذه التقييمات من المواطنين ويمكنها أن تشكل صورة ذهنية عن أداء هذا الجهاز الإداري ، وبالتالي تطبيق فكرة كهذه سوف تمكن الحكومة من أن تصبح أقرب إلى أرض الواقع ، وتمكن الحكومة من الحصول على صورة حقيقية لأداء الجهاز الإداري دون الحاجة إلى التواجد هناك بشكل شخصي من خلال موظفي الرقابة الإدارية .

**2-** بعد تطبيق برنامج القياس الإداري بشكل فعلي، لابد من أن يتم إعداد دراسات تدرس أثر هذا البرنامج على أرض الواقع للتأكد من فاعليته وللتأكد من أن الأداء الحكومي أصبح أفضل وأثبت البرنامج فاعليته وأن الخطة تسير في الطريق الصحيح الموضوع لها.

**3-** إنشاء أكاديميات تعليمية متخصصة شبيهة بالمعهد العالي لإدارة الأعمال والمعهد العالي للعلوم التطبيقية لتخريج كوادر بشرية قادرة على إدارة وتطوير برنامج قياس الأداء الإداري بشكل دوري لكيلا يحدث ترهل في الجهاز الحكومي مجددا ولإدخال الشباب إلى المؤسسات الحكومية بشكل فعال أكثر .

**4-** في حال تحولت الحكومة السورية التقليدية إلى حكومة إلكترونية لابد من تطوير أساليب ومنهجيات قياس الأداء بما يتناسب مع هذا التطور الذي حدث، حيث لا يمكن البقاء على الأساليب التقليدية في قياس الأداء وخاصة في ظل تطور كالحكومة الإلكترونية إن حدث، فالحكومة الإلكترونية سوف تساعد وتسهل بشكل كبير من إجراءات التواصل بين المؤسسات الحكومية وتزيد من فاعليتها وسرعة أدائها وبالتالي لابد من وضع برنامج قياس أداء يتماشى مع هذا التطور لكيلا يصبح برنامج قياس الأداء عبء على الحكومة الإلكترونية.

**5-** أن يتم دمج برنامج قياس الأداء الإداري في سوريا مع برامج مشابهة في دول أخرى مما يمكن حكومات هذه الدول من أن تتنافس فيما بينها لنيل أفضل علامة في الأداء الحكومي، هذا الأمر سوف يحفز الحكومات على زيادة فاعلية أدائها الحكومي وتحسين أداء مؤسساتها وبالتالي النهوض بالدول وتطويرها بشكل أكثر فاعلية.

## المراجع

### أولاً: مراجع باللغة العربية:

- المكي، محمد موفق أحمد، « هل يمكن للسنة سيجما الرشيقة أن تساعد في تحسين أداء القطاع العام في العالم العربي؟ »، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية « نحو أداء متميز للقطاع الحكومي »، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية 13-16، 1430 هـ.
- بوزير، أحمد، « الخدمة المتميزة في القطاع الحكومي (المفهوم - الأسس - الاستراتيجيات) »، 1419 هـ.
- دليل مشروع نظام قياس الأداء للأجهزة الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 1425 هـ.
- رزيف، كمال، « نماذج عربية لتحقيق التميز في الأداء الحكومي »، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، 1430 هـ.
- رسلان، نبيل إسماعيل، قياس وتقييم الأداء الحكومي (الضرورة - المبررات - الأهداف - الأساليب)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007 م.
- زغلول، جود عبد الرؤوف، « نموذج مقترح لتطوير نظام قياس الأداء الاستراتيجي متعدد المعايير باستخدام منهج التحليل الدريقي »، مجلة التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مجلد 45، عدد 2، 2008 م.
- صلاح، أحمد بن حبيب، قياس الأداء في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، 1422 هـ.
- عباس، هاشم عبد الله، قياس جودة خدمات المكتبات الجامعية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية مجلد 11، عدد 1، 2005 م.
- عيشوني، محمد أحمد، نايف ضيف الله الروكي، خالد شديد المطيري، « إدارة الجودة الشاملة كمنهجية لتحسين الأداء في القطاع الحكومي »، معهد الإدارة العامة، 1430 هـ.
- مخيمر، عبد العزيز جميل وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000 م.

## ثانيا: مراجع باللغة الانكليزية:

- Aguinis Herman ، « Performance Management »، Person Practice hall ، ( 2009) .
- Cooper w.، Seiford L. And jioezhu ، Handbook on Data Envelopment analysis ، Boston ، Kluwer's International series ، (2004).
- Harry P. Hatry، "Performance Measurement and Performance ManagementChallenges and Opportunities ، Distinguished Fellow The Urban Institute ، Washington، Dc. (2009).
- Houldsworth Elizabeth & Jirasingle Dilum ، « Managing and Measuring Employee performance» London and Philadelphia. (2009).
- Lee، A. H.، & W. Chen، « A Fuzzy AHP and BSC Approach for Evaluating Performance of IT Departments in the Manufacturing Industry in Taiwan Expert Systems with Applications. ol. 34. Iss. 1. PP. 107-96. Available from [http : \\www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com). (2008).
- Mcadam and Saulters، « Quality Measurement from works in the public sector» ، Total quality management ، vol ، No .2000) ،4).
- Niven، Paul (2008) ، Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies. (Second Edition) .
- Parasuraman، A. Zeithaml، V.A. and Berry، L.L." SERVQUAL: a multi - Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality"، Journal of Retailing، 1988) ،37-12:(1) 64) .
- Parmenter، D.، « Performance Measurement » ، Financial Management. London Feb.، PP. 36-32. Available from : [http : \\www.proquest.com](http://www.proquest.com). (2007) .



**وزارة التنمية الإدارية**  
**MINISTRY OF ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT**

**قياس الأداء الإداري للجهات العامة**