



## قياس اداء الجهاز الحكومي

أن خطاب سمو الأميرالشيخ/صباح الأحمد الصباح الأخير والذي وجهه الى الشعب الكويتي وضع يده على الجرح واستشعر خطورة استمرار النهج الحالي للجهاز الحكومي ومنح الأمل ولذلك شدد سموه في خطابه بكلمة الصادقة (لا شك بان هناك بعض اوجه القصور في اداء الاجهزة الحكومية، بما يستوجب العمل الجاد من اجل الارتقاء بأداء الجهاز الحكومي والعمل على تسريع انجاز المشاريع التنموية والاستجابة لتطلعات المواطنين وضمان مستقبل اجيالهم القادمة في وطن آمن مزدهر).

وهنا اريد أن اسلط الضوء على شرح قياس اداء الجهاز الحكومي :

### تعريف قياس الاداء :

يعتبر الأداء العام للمنظمة هو المحصلة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة و تفاعلها مع بيئته.

### قياس الأداء الفردي:

الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسئوليته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية. يقوم بتقييمه الرئيس المباشر يقاس فيه والوقت المستنفد والتكلفة والجودة ومؤشرات القياس الوقت المعياري والتكلفة المعيارية والأهداف المعيارية .

### قياس أداء الوحدات التنظيمية:

الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي تضطلع بتنفيذه في المؤسسة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة. يقوم بتقييمه الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية يقاس فيه الفعالية الاقتصادية والفعالية الإدارية ومؤشرات القياس . درجة تقسيم العمل .درجة التخصص .درجة الآلية ونظم إنتاج المخرجات ودرجة المركزية وأنظمة الجزاء وتدرجها وفعالية الاتصالات .

## قياس الأداء المؤسسي :

المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. يقوم بتقييمه أجهزة الرقابة المركزية والوزارات المعنية وأجهزة السلطة التشريعية وأجهزة الرقابة الشعبية. يقاس فية الفعالية البيئية والفعالية السياسية ومؤشرات القياس ، درجة القبول الاجتماعي لقرارات المنظمة ودرجة الاستقلالية في عمل المنظمة ومدى توافر أيديولوجية محددة للعمل و مدى التمثيل الاجتماعي في المنظمة.

## فوائد قياس الاداء الحكومي:

١-الارتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس لإعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك الأهداف، وبالتالي وصف المسؤوليات والالتزامات الوظيفية.  
٢\_تفعيل دور الإدارة المتواصل في تحقيق رضاء المستفيد من الخدمة وتجاوز توقعاته والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.

٣-المساعدة في إعداد ومراجعة الميزانية إضافة إلى المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.

يتطلب وضع وتحديد مؤشرات قياس الأداء المؤسسي الدقة كعنصر أساسي في نجاح عملية القياس و يسبقها وضع مجموعة الأسس اللازمة لاختيار المؤشرات و تليها عملية متابعة ورقابة مستمرة.

ومن خلال هذه المؤشرات يمكن متابعة الأداء وتحديد انحرافات سيرها أثناء التنفيذ بهدف تلافيها ومعالجتها.

## صعوبات قياس الأداء المؤسسي:

ترجع صعوبة قياس أداء في أية منظمة حكومية إلى الصعوبات التي لها علاقة بطبيعة العمل في مثل تلك المنظمات الحكومية. ونورد هنا أهم تلك المشاكل والصعوبات:

### 1-طبيعة الخدمات الحكومية:

من المعلوم أن مفهوم جودة الخدمة في مجال الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية، هو مفهوم مجرد يصعب تعريفه أو إخضاعه للقياس، وذلك انطلاقاً من عدم دقة نتائج التقويم والقياس الذي يعتمد على المعايير غير الكمية.

ونظراً إلى أن المنتج الذي تقدمه الوحدات الحكومية هو منتج غير ملموس، وتوجد صعوبة في قياس عوائد هذه البرامج في شكل منتجات نهائية، وبالتالي يصعب تحديد درجة العلاقة بين تكاليف هذه البرامج والعوائد الناتجة منها. ولكن على الرغم من ذلك فمن الضروري إجراء مثل

هذا القياس، لأنه من المتطلبات الأساسية لقياس فعالية البرامج الحكومية. وهذا ما يسهل على الحكومة تقييم البرامج البديلة المقترحة بهدف اختيار البرنامج الذي يحقق منافع أكثر من غيره.

## 2- تعدد وتعارض الأهداف والأولويات:

عادة ما يوجد للمنظمات الحكومية أهداف متعددة في الوقت الذي يوجد فيه هدف محدد لكل منشأة خاصة. وبالتالي فإن تعدد الأهداف في الوحدة الحكومية يضيف إلى صعوبة قياس الأداء، وذلك بعدم إمكانية تحديد الوزن الذي يعطى لكل هدف من الأهداف المتعددة.

## 3- غياب التحديد الدقيق لمهام الأجهزة الحكومية:

عدم وضوح مهام كل وحدة يقود إلى خلق الكثير من الصعوبات التي تؤدي إلى التسبب في المسؤولية وغياب المساءلة نذكر منها ما يلي:

أ) التداخل في اختصاصات الأجهزة الحكومية.

ب) الازدواجية والتضارب في الاختصاصات بالأجهزة.

ج) غياب التنظيم السليم للأجهزة، وعدم التوصيف الدقيق لواجباتها.

## 4- الروتين في الأجهزة الحكومية:

كنتيجة طبيعية لغياب المعايير الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء في ظل غياب الأهداف القابلة للقياس الكمي نجد أن الإدارة تهتم بتطبيق الإجراءات، في حين تركز أجهزة المساءلة في المحاسبة على الالتزام بمتابعة سير تلك الإجراءات.

## 5- الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل:

تتمثل الصعوبات والاختلالات المتعلقة بعنصر العمل في الآتي:

أ) التضخم الوظيفي وسلبياته العديدة من ازدواجية في المسؤولية الإدارية وطول الإجراءات وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية.

ب) ازدواجية وتداخل الاختصاصات الوظيفية.

ج) صعوبة تحديد ما يلزم من عمالة، وذلك لعدم وجود معايير نموذجية لأداء العاملين لتستخدم كمؤشرات إرشادية في تحديد العمالة.

د) خلق وظائف جديدة دون أن تصاحبها زيادة في عبء العمل الوظيفي.

## 6- غياب رقابة الملكية الخاصة:

تسود في الأجهزة الحكومية حالة من عدم المبالاة أو الإهمال في قياس الأداء نتيجة عدم توفر الرقابة الفاعلة التي تمارس في القطاع الخاص.

## 7- الضغوط السياسية:

عادة ما تمارس الأجهزة الحكومية اختصاصاتها في إطار من القرارات السياسية التي تسعى الحكومة من ورائها إلى تعظيم مكاسبها السياسية والاجتماعية أي المردود السياسي والاجتماعي للحكومة الذي يصعب إخضاعه للقياس الكمي.

## 8- التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الحكومي والخاص:

لقد أدى التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الخاص والحكومي خاصة عند إشراك القطاع الخاص في أداء جزء من الخدمة للمواطن إلى صعوبة قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية.

## 9- قياس الأداء المفضل:

في ظل غياب الشفافية نجد أن الإدارة تتبنى ازدواجية في القياس فهناك قياس داخلي تعتمد الإدارة فيه على الحقائق، وقياس خارجي تقدم الإدارة فيه صورة غير واقعية لتضليل القياس الخارجي المتمثل في الرأي العام أو المستفيد من الخدمة.

## مقترحات لتذليل الصعوبات في قياس الأداء:

1. السعي نحو صياغة أهداف الأجهزة الحكومية في شكل نتائج محددة قابلة للقياس الكمي.
2. ضرورة تبني الدولة سياسة تقسيم أية خدمة تقدم للجمهور إلى نوعين: إما خدمة مجانية يكون معيار قياس الأداء معيارًا اجتماعيًا أو خدمة اقتصادية يكون مقياس الأداء فيها مقياسًا اقتصاديًا.
3. فك التداخل والازدواجية في ممارسة مهام واختصاصات الأجهزة الحكومية لتحديد المسؤولية عن الأخطاء والتجاوزات، من أجل دعم دور جهاز المساءلة في رقابة الأداء.
4. تبسيط إجراءات الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية للجمهور بما يمكن من وضع معيار زمني لكل منها يسهم في قياس الأداء المؤسسي.
5. تطوير الجهاز الوظيفي في الأجهزة الحكومية بما يساعد في إعادة توزيع العمالة مع الاعتماد على التدريب التحويلي لسد العجز في تلك التي بها نقص ودفع فائض العمالة في الأجهزة الأخرى لترك العمل.
6. توجيه الأجهزة الرقابية للعمل بالرقابة بالأهداف بدلاً من الرقابة بالإجراءات.
7. تبني سياسة تقديم الأجهزة الحكومية لخدمة متكاملة دون مشاركة وحدات حكومية أو خاصة بحيث يصبح قياس مستوى أداء الخدمة معبرًا عن الدور الذي قامت به الوحدة.

٨. تبني الضوابط الخاصة بالشفافية وإلزام الأجهزة الحكومية بتطبيقها لتفادي الازدواجية في الأداء.

### مؤشرات قياس الأداء الحكومي:

#### **جوانب القصور التي تعالجها مؤشرات القياس:**

تهتم مؤشرات القياس المستخدمة حالياً بقياس العمل عن طريق تطبيق الأساليب الفنية لتحديد الوقت اللازم لعامل مؤهل لينجز وظيفة محددة بمستوى أداء معين. كما يستخدم القياس في تحديد أوقات نمطية لتنفيذ العمل، ولمعرفة أي وقت ضائع لفصله عن الوقت الفعال. ونظراً إلى أن مؤشرات الأداء الحالية لعمليات القياس لا تكفي، وذلك لأن الأنشطة الحكومية كثيرة ومتعددة ومنها ما لا يمكن قياسه بوحدات كمية، أو يصعب قياسه فلذلك تعد مؤشرات الأداء المؤسسي هي أقرب وسيلة لمعالجة هذا القصور. فإذا كان الأداء في مثل هذه الحالات لا يمكن قياسه، إلا أنه يمكن الوصول إلى طرق جديدة لجمع البيانات والحقائق التي تساعد في الحصول على صورة مناسبة عن حجم العمل وحالة الأداء ونتائجه.

وتعتبر مؤشرات قياس الأداء الحكومي من العمليات الصعبة وذلك للأسباب التالية:

١- تنوع الأنشطة.

٢- اختلاف الأهداف في الأجهزة الحكومية.

٣- اختلاف الهيكل التنظيمي في الأجهزة الحكومية.

٤- صعوبة تحديد وحدات قياس موحد لكل الأجهزة.

٥- صعوبة وضع مؤشرات أداء لبعض الأعمال.

### الخصائص المميزة لمؤشرات القياس:

أهم خصائص مؤشرات القياس ما يلي:

١- تقوم المؤشرات بدراسة الطرق التي تؤدي بها الأجهزة الحكومية أعمالها من أجل التوصية باتباع أفضلها.

٢- تهتم المؤشرات بتقسيم العمل إلى عناصره المختلفة وخطواته المتبعة من أجل اختصارها وإلغاء غير الضروري منها.

٣- تهتم المؤشرات بدراسة ظروف العمل وأثرها على الوقت والتكلفة.

٤- تهتم المؤشرات بإمكانية وضع معدل أداء العاملين لكل عنصر من عناصر التحليل.

٥- تهتم المؤشرات بإظهار الهيكل التنظيمي لتطويره ليتماشى مع أسلوب البرامج والأداء.

٦- تهتم مؤشرات الأداء بتحليل العمل الحكومي الذي يقود إلى تحديد الوقت المعياري ومقدار

التكاليف اللازمة والطريقة السليمة لأداء العمل وتحديد متوسط الأداء، ثم الوصول إلى مؤشرات الأداء.

### **المجالات التي تغطيها مؤشرات القياس:**

إن المجالات التي يغطيها مؤشرات القياس تتضمن مجالات متنوعة يمكن حصرها في الأنشطة التالية:

#### **أ) الأنشطة التي يمكن قياسها والأنشطة التي يتعذر قياسها:**

إن الأنشطة التي يمكن قياسها هي الأنشطة التي تكون وحدات العمل بها متماثلة في جميع الأوقات وفي جميع الوحدات التنظيمية المتشابهة مثل عمل الجوازات والبطاقات الشخصية. أما الأنشطة التي يتعذر قياس العمل بها فهي تلك التي لا يمكن تحديد وحدة مناسبة يعتمد عليها في قياس العمل بها. وفي هذه الحالة لا بد من وضع مؤشرات للقياس مثل الأداء المقارن ومقاييس الإحلال.

#### **ب) الأنشطة الرئيسية والأنشطة المساعدة:**

يطلق على الأنشطة الرئيسية اسم الأنشطة التخصصية أو الفنية ويتمثل وصفها بوصف اختصاصاتها الرئيسة حيث يتم وصف الاختصاصات الرئيسة لكل وزارة مثلاً وما يتبعها من وحدات إدارية وفقاً للتنظيم الإداري. أما الأنشطة المساعدة فهي تقوم بدور المساعدة والمعاونة للأجهزة الفنية وتتجمع هذه الأنشطة في الجهاز القائم بالشئون الإدارية ، والجهاز القائم بالشئون المالية .

#### **ج) الأنشطة المحددة والأنشطة غير المحددة:**

إن الأنشطة المحددة هي تلك التي تحدد فيها الاختصاصات تحديداً واضحاً قاطعاً بحيث يمكن مساءلة الموظف الذي كلف بالعمل مع إمكانية قياس هذا العمل مثل الموظف الذي يقوم بإعداد مرتبات العاملين . أما الوظائف التي قد تكون في ظاهرها محددة ولكنها في الحقيقة غير ذلك، هي وظائف المديرين. وتعتبر هذه أعمال يصعب قياسها كمياً نظراً لعدم وجود تحديد كمي للعمل الذي يتم.

#### **د) الأنشطة الثابتة والأنشطة المتذبذبة:**

الأنشطة الثابتة هي التي لا تتغير ولا تزيد مع مرور الأيام مثل عمل سائق الأتوبيس العام الذي تحدد له عدد الدورات يومياً بغض النظر عن عدد الركاب في كل دورة. أما الموظف الذي يتغير عليه عبء العمل فبالتالي فإن مؤشر القياس سيتغير ومثال ذلك الموظف المسؤول عن استخراج الجوازات الذي يتغير أداؤه وفقاً للأيام والمواسم.

وبناء علي ذلك نجد أن هناك تغير وتتوع في الأنشطة الحكومية يحتاج إلى مؤشرات قياس متنوعة حسب طبيعة الأنشطة وتعددتها .

واخيراً أحب ان انوة الى أن بعض دول مجلس التعاون الخليجي قامت بإنشاء مراكز لقياس الاداء الحكومي تابعة لمجلس الوزراء ويعمل بها كفاءات وخبرات وطنية ومخلصة ومنها المملكة العربية السعودية مما يعني بجدية واهمية هذا المركز واقترح أما تفعيل دور جهاز متابعة الاداء الحكومي وأما انشاء مركز قياس اداء الاجهزة الحكومية ويكون تابع لمجلس الوزراء وتكون هنالك جدية في الأخذ بتوصياته واقتراحاته وتفعيلها ووضعها موضع التنفيذ إذا اردنا الخير لوطننا الحبيب وإذا اردنا أن نسمع ونفعل ونطبق كلمات والدنا وراعي نهضتنا سمو الأمير الشيخ/ صباح الأحمد الصباح والله الموفق .

الدكتور/ عبدالله فهد العبدالجادر

مستشار تنظيم وإدارة

Phone: 99744654 | Fax: 22525575

[abumishari1@yahoo.com](mailto:abumishari1@yahoo.com)

[www.kuwaiticonsultant.com](http://www.kuwaiticonsultant.com)