مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: قياس وتقييم الأداء في مؤسسات القطاع العام الاقتصادي في سورية – دراسة حالة المؤسسة العامة للتبغ / فرع اللاذقية
اسم الكاتب: د. عبدالهادي الرفاعي، د. فادي خليل، بسام زرطيط
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5961
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 16:24 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Measuring and evaluating performance in public economic institutions - a case study of the General organization for Tobacco in Lattakia

Dr. Abdul Hadi Al-Rifaai*
Dr. Fadi Khalil**
Bassam Zartit***

(Received 11 / 7 / 2023. Accepted 29 / 10 / 2023)

□ ABSTRACT □

This study aimed to find out the extent to which the economic public institutions in Syria are committed to measuring and evaluating their performance, in order to determine the level of performance. Where the focus was on defining the modern methods used to measure and evaluate the performance of economic institutions. Then determine what are the methods used in measuring and evaluating the performance of the economic public institutions in Syria, through a case study represented by one of the most important of these institutions, which is the General Organization for Tobacco. In order to achieve the aim of the study, 123 questionnaires were distributed to the workers, and they were analyzed using the SPSS program. This study produced several results, the most important of which are the following:

1-The absence of a clear scientific method used by the economic public institutions in Syria to measure and evaluate their performance.

2-The institutions of the economic public in Syria depends almost entirely on old traditional methods in measuring and evaluating their performance.

3- The best method for measuring and evaluating the performance of the General Tobacco Corporation is the re-engineering method.

Key words: Economic institutions - performance measurement - performance evaluation.

Copyright **:**Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

*Professor -Department of Statistics and Programming-Faculty of Economics-Tishreen University-Lattakia-Syria.

**Assistant professor -Department of Statistics and Programming-Faculty of Economics-Tishreen University-Lattakia-Syria.

***Postgraduate Student (PhD) -Department of Statistics and Programming-Faculty of Economics-Tishreen University-Lattakia-Syria.

قياس وتقييم الأداء في مؤسسات القطاع العام الاقتصادي في سورية – دراسة حالة المؤسسة العامة للتبغ / فرع اللاذقية

الدكتور عبد الهادي الرفاعي [*]

الدكتور فادي خليل [**]

بسام زرطيط [***]

(تاريخ الإيداع 11 / 7 / 2023. قُبِل للنشر في 29 / 10 / 2023)

□ ملخّص □

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى التزام مؤسسات القطاع العام الاقتصادي في سورية بقياس وتقييم أدائها، بهدف تحديد مستوى هذا الأداء. حيث تم التركيز على التعريف بالأساليب الحديثة المتبعة لقياس وتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية. ثم تحديد ما هي الأساليب المتبعة في قياس وتقييم أداء مؤسسات القطاع العام الاقتصادي في سورية، من خلال دراسة الحالة المتمثلة بإحدى أهم تلك المؤسسات وهي المؤسسة العامة للتبغ. ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع 123 استبانة على عمال تلك المؤسسة خضعت للتحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS 20 حيث أفرزت هذه الدراسة عدة نتائج تمثل أهمها بما يلي:

1- عدم وجود أسلوب علمي واضح تتبعه مؤسسات القطاع العام الاقتصادي في سورية لقياس وتقييم أدائها.

2- تعتمد مؤسسات القطاع العام الاقتصادي في سورية بشكل شبه كلي على الأساليب التقليدية القديمة في قياس وتقييم أدائها.

3- إن الأسلوب الأفضل لقياس وتقييم أداء المؤسسة العامة للتبغ هو أسلوب إعادة الهندسة الإدارية.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الاقتصادية – قياس الأداء – تقييم الأداء.

حقوق النشر : مجلة جامعة تشرين- سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA 04

[*] **أستاذ – قسم الإحصاء و البرمجة – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.**

[**] **مدرس – قسم الإحصاء و البرمجة – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.**

[***] **طالب دراسات عليا (دكتوراه) – قسم الإحصاء و البرمجة – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.**

مقدمة :

شكّلت مؤسسات القطاع العام الاقتصادي وما تزال العمود الفقري لاقتصاد أي دولة، بما تضخُّه من موارد مالية وقيمة مضافة تساهم في دعم الموازنة العامة لها، وتدعم مصارف الإنفاق العام بنوعيه الجاري والاستثماري. الأمر الذي يلقي عبئاً ثقيلاً على كاهل مؤسسات القطاع العام الاقتصادي، يتمثل في تأمين المصادر اللازمة لتمويل تلك النفقات. وهذا يحتم على تلك المؤسسات أن تقدم أداءً متميزاً، وأن تزيد من قيمة كلٍّ من أرباحها الإجمالية والصافية، وتزيد أيضاً في مقدار القيمة المضافة المحولة من قبل كلٍّ منها إلى خزينة الدولة لتخفيض المديونيّة بمقدار مساهمة كل من تلك المؤسسات.

من هنا تبرز الأهمية البالغة لعملية قياس وتقييم الأداء في مؤسسات القطاع العام الاقتصادي، خاصةً إذا كان متبوعاً بعملية تقويم وتصحيح للانحرافات المكتشفة في كافة مفاصل المؤسسة، والتي تؤدي إلى الوصول إلى الحد الأقصى من المخرجات (كميةً وجودةً) بأدنى قدر ممكن من المدخلات المادية والبشرية. ما يصل بالمؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق أهدافها.

ولبيان هذه الأهمية على أرض الواقع أجريت هذه الدراسة للمؤسسة العامة للتبغ كإحدى أهم مؤسسات القطاع العام الاقتصادي في سورية، حيث تم التطرق في البداية إلى توضيح ماهية الأساليب المستخدمة في قياس وتقييم الأداء في مؤسسات القطاع العام الاقتصادي، وبيان الفرق بين الأساليب التقليدية القديمة والأساليب الحديثة. ثم استخلاص الأسلوب الأمثل للتطبيق في مؤسسات القطاع العام الاقتصادي في سورية بعد مقارنة البدائل، وتقديم المقترحات المناسبة لتطبيق هذا الأسلوب الأمثل بأفضل طريقة ممكنة.

الدراسات السابقة literature review

- **دراسة (علي، هشام فوزي عباس. 2018) بعنوان:**

"دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي للشركة العامة لمخابز القاهرة الكبرى"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إعادة الهندسة الإدارية لدى الشركة العامة لمخابز القاهرة الكبرى في تحسين أدائها، ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشركة، وأثره على أدائها. صيغت مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما هو دور إعادة الهندسة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي. وقد تم الاعتماد على أسلوب الدراسة الميدانية من خلال المقابلات الشخصية، كما تم استخدام المنهج الاستقرائي في عرض الأساس النظري والمنهج التحليلي في الدراسة الميدانية. تبين من خلال الدراسة أن عملية إعادة تصميم العمليات الإدارية تسهم بما نسبته 69.01% من تحسين الأداء المؤسسي في الشركة، كما بينت الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي.

- **دراسة (العنزي، أحمد وآخرون. 2018) بعنوان:**

"أثر تقييم أداء العاملين في تحسين مستوى الاداء الوظيفي في الإدارة العامة للجنسية في الكويت"

هدفت الدراسة إلى وضع نموذج يستطيع قياس أثر نظام الموارد البشرية على الأداء الاستراتيجي للمنظمة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، من خلال التعرف على مدى إدراك العاملين لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تحسين الأداء. صيغت مشكلة الدراسة في السؤال التالي: هل يوجد نظام تقييم أداء للعاملين في الإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر يعكس مساهمة كل فرد في تحقيق أهدافها، وهل يتسم هذا النظام بالكفاءة والفعالية. تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود معايير تقييم أداء واضحة

ومستوى الأداء التنظيمي. حيث كانت قيمة معامل الارتباط حوالي 0.6 كما أظهر نموذج تحليل الانحدار وجود علاقة جوهرية وفقاً لقيمة اختبار F

- **دراسة (صدقي، عماد محمد. 2022) بعنوان:**

"استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي–دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة في مصر"

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، ودراسة مدى تطبيق المعاهد العليا محل الدراسة لمفاهيم استخدام بطاقة الأداء المتوازن. وكانت مشكلة الدراسة هي: التعرف على مدى فعالية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة الأساسية (الأداء المالي، رضا الفئات المستهدفة، كفاءة الأداء التشغيلي، التعلّم والنمو) في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي والمعاهد العليا الخاصة في مصر. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي. وتوصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، وأهمية تبني استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لدعم أداء مؤسسات التعليم العالي، وأوصت الدراسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

- **دراسة (Araba, Hussein; Jaya, Prakash. 2019)**

A study on performance of financial institutions in Tanzania" "

"دراسة حول اداء المؤسسات المالية في تانزانيا"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في أداء المؤسسات المالية في تانزانيا من خلال أربعة مؤشرات هي: الوصول المالي، العمق المالي، الكفاءة المالية، الاستقرار المالي. وحُددت مشكلة الدراسة بالإجابة على السؤال التالي: ما هو أثر استخدام هذه المؤشرات الأربعة في قياس أداء تلك المؤسسات على تحسين هذا الأداء. حيث تم استخدام طريقة المربعات الصغرى الموزونة (WPLS) لتحليل الانحدار. وتبين من خلال الدراسة وجود تذبذب في مؤشر الكفاءة، أما بالنسبة لمؤشري الوصول والاستقرار فقد بينت الدراسة أنهما غير متحققين في المؤسسات المالية في تانزانيا، المؤشر الوحيد الذي تم التحقق من نموه هو العمق المالي، ولكن هذا النمو كان ضعيفاً جداً لم يتجاوز 0.02 % خلال السنوات العشرة السابقة للدراسة.

دراسة (Hermes, Niles; Houdon, Mark. 2018)

Determinants of the performance microfinance institutions: A systematic review" "

"مراجعة منهجية لمحددات أداء مؤسسات التمويل الأصغر في أوروبة"

هدفت هذه المراجعة المنهجية لأكثر من 170 ورقة بحثية إلى بيان محددات الاداء المالي والاجتماعي لمؤسسات التمويل الأصغر في أوروبة، حيث ظهر أن أهم هذه المحددات تكمن في خصائص مؤسسات التمويل الأصغر مثل (الحجم، العمر، النوع.....) إضافة إلى مصادر التمويل وجودة الحوكمة. استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. أما مشكلة الدراسة فكانت: افتقار مؤسسات التمويل الأصغر إلى الاستدامة المالية، وعدم وصول خدماتها إلى الفقراء. وقد تبين من خلال هذه المراجعة أن هناك عدم إجماع على كيفية قياس الأداء المالي للمؤسسات، نظراً لكونه مفهوم معقد تتطلب معرفته الكثير من الدقة والتركيز.

مشكلة الدراسة :

تتلخص مشكلة هذه الدراسة في عدم وجود نهج واضح وطريقة علمية تتبعها مؤسسات القطاع العام الاقتصادي في سورية في عملية قياس أدائها. حيث يظهر ومن خلال عملية استقصائية بسيطة في عدد من تلك المؤسسات أن معظمها بغض النظر عن طبيعتها ودورها وطريقة إدارتها تتبع طريقة واحدة موحدة للجميع في عملية قياس الأداء، وهي الطريقة التقليدية المتمثلة بربط مستوى الأداء بكتلة الأرباح الإجمالية المحققة في نهاية كل عام مالي، وهي على كونها طريقة تحدد بنسبة جيدة مستوى أداء أي منشأة إلا أن هناك طرائق أخرى كثيرة حديثة أفرزتها الدراسات الاقتصادية، ووضعها علماء اقتصاد معاصرون أثبتت جدواها وقدرتها على قياس وتقييم أداء مؤسسات القطاع العام الاقتصادي وغيرها بدقة كبيرة، كما نبهت القائمين على تلك المؤسسات إلى عوامل ومتغيرات جديدة لا بد من أخذها بعين الاعتبار لأهميتها، أو لكونها تبلور تعاريف حديثة لمفهوم الأداء توضح وتكشف بشكل أكثر دقةً وتركيزاً مواطن الخلل ومواضع التقصير وإمكانات التحسين والإصلاح فيها، تمهيداً لإجراء عملية تصحيح مركّزة وفعّالة تؤدي إلى تحسين الأداء ورفعه إلى أقصى درجة ممكنة.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية:

- هل هناك نهج علمي واضح تتبعه إدارة مؤسسات القطاع العام الاقتصادي في سورية لقياس أدائها.
- هل تعتبر الطرائق المتبعة في قياس الأداء إن وجدت ناجعة في زيادة الكفاءة و الفعالية.
- هل يوجد لدى مدراء مؤسسات القطاع العام الاقتصادي دراية بالأساليب الحديثة لقياس الأداء.

أهمية البحث و أهدافه:

تظهر أهمية هذه الدراسة في عدة مناحي أبرزها:

- الأهمية البالغة لعملية قياس وتقييم أداء مؤسسات القطاع العام الاقتصادي، والتي تكشف عن مواطن الخلل والتقصير إن وجدت. وتبحث في الأسباب التي أدت إلى هذا الخلل من أجل توضيح الرؤية للقائمين على عملية تصويب الخطأ وتصحيح الاعوجاج، للوصول إلى تحقيق الحد الأقصى من الأهداف.

- الأهمية الكبيرة للدور الذي تضطلع به مؤسسات القطاع العام الاقتصادي والمؤسسة العامة للتبغ بشكل خاص، فعلى عاتقها يقوم تقديم جزء كبير من إيرادات الحكومة التي تساهم في تعديل كفة الموازنة العامة بشكلٍ إيجابي. ولا تخفى الآثار المترتبة على هذا الأمر على مستوى الدولة ككل.

أهداف الدراسة :

يتركز الهدف الرئيس من هذه الدراسة في البحث وتحديد الأساليب والطرائق التي يتم بها قياس وتقييم أداء مؤسسات القطاع العام الاقتصادي في سورية، من خلال حالة الدراسة المتمثلة بالمؤسسة العامة للتبغ في اللاذقية كإحدى أهم وأكبر مؤسسات القطاع العام الاقتصادي في سورية حالياً. ثم تحديد بدائل مناسبة لعملية القياس تلك بعد تقييمها، بحيث تناسب طبيعة كل مؤسسة ونوعية نشاطها وحجم مواردها ومدخلاتها. ثم تقديم تصور مناسب لعملية قياس وتقييم الأداء في المؤسسة العامة للتبغ في اللاذقية، وبالتالي تناسب مؤسسات القطاع العام الاقتصادي المشابهة من حيث طبيعة النشاط وشكل الأداء من أجل رفع مستوى الكفاءة والفعالية إلى أقصى حد ممكن.

فرضيات الدراسة :

يمكن صياغة فرضية البحث على الشكل التالي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية قياس وتقييم أداء مؤسسات القطاع العام الاقتصادي، وكفاءة ذلك الأداء.

يتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية قياس وتقييم أداء مؤسسات القطاع العام الاقتصادي بمستوى المركز المالي، وكفاءة ذلك الأداء.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية قياس وتقييم أداء مؤسسات القطاع العام الاقتصادي بمستوى الأداء البشري، وكفاءة ذلك الأداء.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية قياس وتقييم أداء مؤسسات القطاع العام الاقتصادي بمستوى الإنتاجية، وكفاءة ذلك الأداء.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية قياس وتقييم أداء مؤسسات القطاع العام الاقتصادي بمستوى رضا الزبائن، وكفاءة ذلك الأداء.

منهجية البحث :

تم في هذه الدراسة اتباع المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيراتها أولاً، ثم التعريف بالأساليب المتبعة في قياس أداء المؤسسات الاقتصادية، وذلك باتفاق معظم المراجع العربية والأجنبية التي تم الرجوع إليها في هذا البحث، كما تم استخدام الاستبانة لمعرفة اسلوب قياس الأداء المفضل للتطبيق لدى مجتمع الدراسة، بعد تحليل البيانات باستخدام برنامج spss20

الحدود الزمانية والمكانية:

تمت الدراسة ضمن مبنى مديرية فرع مؤسسة التبغ باللاذقية البالغ عدد عمالها بتاريخ إجراء الدراسة 513 عامل وعاملة، وذلك خلال عام 2022.

مجتمع وعينة الدراسة :

سحبت عينة عشوائية بحجم 123 عامل تشكل ما نسبته أكثر من 20% من حجم المجتمع البالغ 513 عامل .وتمت عملية إملاء الاستبانات بطريقة المقابلة الشخصية وذلك للحصول على نتائج حقيقية واقعية ممكنة التطبيق على واقع المؤسسة، كون هذه الدراسة تعالج مفاهيم خاصة بعلم الإدارة قد يستعصي فهمها على ذلك الجزء من عمال المؤسسة الذين لم يحصلوا على شهادة التعليم الثانوي أو الأساسي على أقل تقدير، حيث تؤمن طريقة المقابلة تقديم توضيح عن تلك المفاهيم من قبل الباحث الذي يتمتع بدراية كافية عن الفئة المستهدفة بالاستبيان كونه أحد كوادر المؤسسة منذ فترة طويلة تتجاوز الثمانية عشر عاماً.

الإطار النظري :

يعدّ الأداء المحور الرئيس الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، ولا يمكن التعرف على كون المؤسسة ومواردها تقدم أفضل أداء لديها إلا إذا كان هناك طرائق وأدوات موضوعة مسبقاً لقياس وتقييم هذا الأداء للتعرف على مناحي القصور والتراجع فيه، بغية اتخاذ الإجراءات المناسبة لإصلاح الخلل وتقويم الاعوجاج والوصول بالأداء إلى أعلى المستويات الممكنة.

1- تعريف الأداء definition performance

يعود الأصل اللغوي لكلمة أداء إلى الجذر To perform ويعني أنجز عملاً أو قام بوظيفة معينة أو أدّى واجباً، وقد عرفه Françoise Giraud على أنه يمثل الثنائية (تكلفة، قيمة) فهو يرى أن مفهوم الأداء توسع ليشمل في آن واحد تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف ويعرفه Bromity Miller على أنه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. [1] كما يعرف الأداء على أنه "الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة" ويرى Peter Parker بأنه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء مع تحقيق التوازن بين رضى الزبائن والعمال" ووضّح شوفالييه أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ناتج عن التوفيق بين العديد من العوامل مثل العمل ورأس المال والتنظيم، أما الأداء فينحدر وينتج مباشرة من عنصر العمل وحده. [2]

ويرتبط الأداء بمفهومين هامّين جداً يشكلان الجذر أو الأساس الذي يمكن من خلاله التعرف على مفهوم الأداء هما الكفاءة والفعالية. ويمكن تعريف الكفاءة Efficiency على أنها "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانات" وهي تعني تعظيم القيمة الإيجابية الصافية الناتجة عن ثنائية (القيمة –التكلفة). ويرى William Roy & Julian Leveque أن الكفاءة هي الكمية القصوى من المخرجات الممكن إنتاجها باستخدام شعاع المدخلات المتاحة [3]

وتبنّت المنظمة الاقتصادية للتعاون والتنمية OECD مفهوماً للكفاءة يهتم بالمدى الذي تحول به الموارد والمدخلات إلى مخرجات بطريقة اقتصادية [4] أما Wilber Ruekerisz فقد عرف الكفاءة على أنّها "مقياس مردوديّة المؤسسة أي نسبة المخرجات إلى المدخلات" [5].

أمّا الفعاليّة Effectiveness فهي التأكد أنّ استخدام الموارد المتاحة قد أدّى إلى تحقيق الأهداف الموضوعة، كما يمكن أن تعرَّف بأنها " ناتج العلاقة بين المستهدف من الأعمال وما نُفِّذ فعلياً منها " وقد ربط Robert Walker الفعاليّة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مثل نمو المبيعات وتعظيم الحصة السوقيّة، كما اقترح معدّلاً لحساب قيمة الفعاليّة في المؤسسات نسب فيه قيمة مخرجات المؤسّسة الفعليّة إلى المخرجات المتوقعة [6]

$$\text{معدل الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

2- قياس وتقييم الأداء measuring and evaluating performance

يعني تقييم الأداء أن تقوم المؤسسة بجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الإنجاز الفعلي لمقارنته مع الخطّة الموضوعة لمعرفة ما تمّ إنجازه، ثم الكشف عن نقاط القوّة والضعف بهدف وضع وتحديد السياسات والبرامج المناسبة. أي أنّ تقييم الأداء يساعد في وضع المقترحات اللازمة لتحسينه والارتقاء بمستوياته من أجل تحقيق التوازن الداخلي والخارجي في المؤسسة بما يحقق أهدافها بالاستخدام الأمثل لكافة مواردها المتاحة. وقد عرفه Junior & Martins على أنّه "مجموعة من العمليات المنظّمة التي تستخدمها الإدارة لتنفيذ استراتيجيتها والتأثير في سلوك موظّفيها" كما عرفه (الغالبي، إدريس. 2009) أنه "عمليّة اكتشاف وتحسين الأنشطة من خلال مجموعة من المؤشرات التي تربط بين أداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها في الوقت الراهن". [7]

3- أهداف تقييم الأداء performance appraisal objectives

إنّ الخلط بين السّلوك من جهة وبين الأداء والإنجاز من جهة أخرى، هو خطأ إداري فادح كما بيّن Thomas Gilbert ذلك أن السّلوك حسب رأيه هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة كمتابعة العمليّات الداخليّة والمراقبة

والتفتيش وتصميم برامج العمل، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر ونتائج عند القيام بالسلوك، ويأتي الأداء ليكون نتاج التفاعل بين ما هو قابل للقياس من مخرجات السلوك والإنجاز. [8]

ويمكن إجمال أهداف تقييم الأداء بالنقاط الرئيسة التالية [9]

1-معرفة مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية للوظائف المكلَّفة بها.

2-الكشف عن أماكن الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية.

3-التحديد الدّقيق لما هو مطلوب من الأفراد إنجازه في المؤسّسة.

4-تصحيح الأخطاء ووضع الموازنات ومؤشراتها لرسم السياسات بشكل واقعي يتوافق مع الإمكانات.

5-المساعدة في رفع مستويات الأداء في جميع مراحل العمل.

4- مراحل عملية تقييم الأداء stages of the performance appraisal process

لكي تعطي عملية تقييم الأداء النتائج المرجوة، لا بدّ من إجرائها بشكل علمي مدروس، ولا بدّ أيضاً من التقيّد بخطّة موضوعة مسبقاً واتباع أسلوب مخطَّط يفضل أن يمر بمراحل متسلسلة وخطوات متتابعة لا يسبق أحدها الآخر ولا يتجاوز أيٌّ من نشاطاتها النشاط الذي يسبقه، بعيداً عن العشوائية والارتجالية التي تخفِّض مستوى النتائج وتذهب بعملية التقييم إلى ما هو غير مرغوب وغير مفيد للمؤسّسة وأدائها، ويمكن بيان مراحل هذا التقييم كما يلي: [10]

1-جمع المعلومات والبيانات الإحصائيّة.

2-تحليل ودراسة تلك البيانات وحساب النسب والمعايير اللازمة لعملية التقييم.

3-إجراء عملية التقييم باستخدام تلك النّسب والمؤشّرات.

4-اتّخاذ القرار المناسب بالاعتماد على نتائج التقييم.

5-تحديد المسؤوليات ومتابعة تصحيح الانحرافات.

5- أنواع مقاييس الأداء types of performance measures

يرتبط نجاح أي عمليّة قياس بوجود مقاييس موضوعة مسبقاً واضحة ومفهومة من قبل القائمين على عمليّة القياس، ومحدّدة بواحدات دقيقة تتيح القيام بالمقارنات التي توضح الفروق وتحدد موضع الخلل بدقّة، وتبين المسؤول عن التراجع تمهيداً لاتخاذ القرارات الكفيلة بالتّصحيح اللازم. ويمكن تصنيف مقاييس الأداء ضمن أربع مجموعات رئيسة حسب الأداة المستخدمة في عملية القياس [11]

1-مقاييس المدخلات: المتضمّنة لمجمل الموارد الماديّة والبشريّة التي تُستخدم للوصول إلى المخرجات النهائية (منتجات المؤسسة).

2-مقاييس العمليات: التي أدّت وتؤدي إلى تحسين الأداء وتطويره، وتشمل العمليات التي تقوم بها المؤسسة من دورات تدريبية وعمليات صيانة واستبدال لوسائل الإنتاج.

3-مقاييس المخرجات: المتضمّنة كميّات ونوعية منتجات المؤسسة وعملية إيصالها إلى الزبائن.

4-مقاييس التأثير: التي تُستخدم لقياس الآثار المباشرة وغير المباشرة التي تتركها المؤسّسة.

6- تحسين الأداء improve the performance

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور والانحراف في الأداء الفعلي، ويهدف تحسين الأداء إلى الحصول على مستويات أعلى منه من خلال تطبيق العمليّات وفقاً للتصاميم التي وُضعت لها ومعالجة الانحرافات عند وقوعها. ويعتقد البروفيسور R. A. Thetart أن العوامل المؤثرة في تحسين الأداء هي: التحفيز والمهارات والممارسات ومستوى

العمل، ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين كبيرتين هما العوامل الداخليّة الخاضعة لإرادة المنظمة والعوامل الخارجية غير الخاضعة لإرادة المنظمة [12] كما يرى (هدار. 2012) أن عمليّة تحسين الأداء هي "طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشكلات التي تعاني منها المنظمة" وبين أن هذه العملية البالغة الأهمية تمر بمجموعة من الخطوات الهامة التي تتمثل بما يلي: [13]

1-تحليل الأداء الذي يرتبط بمفهومين أساسين هما: الوضع المرغوب والوضع الحالي، ويتم ضمن عملية التحليل تحديد الفجوة في الأداء من خلال المقارنة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب.

2-البحث عن جذور المشكلات، حيث يتم جمع المعلومات والبيانات التي تحدِّد أسباب الضَّعف في الأداء وأسباب الفجوة.

3-اختيار وسيلة التدخّل والمعالجة، وهنا يتم اختيار الطريقة المناسبة لمعالجة الفجوة الحاصلة في الأداء مع الأخذ بالاعتبار تكاليف كل طريقة والمنفعة المتوقّعة منها.

4-تطبيق الوسيلة التي تمَّ اختيارها ومراقبة الأداء بشكل مباشر ومستمر وفوري، كون بعض الطرائق لها آثار سريعة الظُّهور على الأداء وعملية تطويره وتحسينه.

6-1 متطلَّبات تحسين الأداء performance improvement requirement

ينبغي لعمليّة تحسين الأداء في المؤسّسات أن تكون الشغل الشاغل للإدارة في كافة مستوياتها، كما ينبغي ألّا يتوقف سعي تلك الإدارة حتى الوصول إلى أعلى المستويات الممكنة من الأداء بناءً على المقاييس والأهداف الموضوعة من قبلها أو من قبل الجهات الأعلى التي تتبع لها، وهذا يفرض عليها أن تدرك أنّ لعملية تحسين الأداء هذه متطلبات لا بدَّ من توفّرها كي تُنفَّذ على أكمل وجه. [14]

المطلب الأول: الإدارة الاستراتيجية strategic management

التي تتضمن وضوحاً في الرؤية المستقبليّة والقرارات الاستراتيجية بعيدة المدى، وهذه تحتاج إلى مزيد من الدّقة والقدرة على التنبؤ ولو بجزء من نتائج تطبيق القرارات المتَّخذة.

المطلب الثاني: الشفافية transparency

تشير الشفافيّة حسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى تقاسم المعلومات بطريقة مكشوفة تتيح لمن لهم مصلحة في أمر ما أن يجمعوا المعلومات حول هذا الأمر.

المطلب الثالث: المساءلة accountability

يعرف Starling المساءلة بأنها إجابة الأفراد أو المؤسسات عن الأسئلة الموجهة إليهم بسبب سلوكيات غير مرغوب بها تتنافى مع الأنظمة والمعايير ولا تنسجم معها.

7- الأساليب التقليدية لتقييم الأداء traditional methods of performance measurement

تعددت المصادر التي استخدمت لتقييم أداء مؤسسات القطاع العام الاقتصادي عبر الزمن، وتمّ التوافق بين العديد من المتخصّصين وعلماء الإدارة التقليديين على بعض الأدوات التي اعتُبرت في وقتها الأفضل والأقدر على تقييم الأداء وبيان الإيجابيات والسلبيات فيه والثغرات التي تعتري سيره وتسبب تراجعه وضعفه.

ونبين فيما يلي نبذة مختصرة عن أهم أداتين استخدمتا في هذا التقييم وهما:[15]

الأداء المالي: هي أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في لحظة ما من خلال مقارنة التدفقات المالية الداخلة والخارجة، وقدرة المؤسّسة على تخفيض التكلفة إلى أدنى قيمة ممكنة وزيادة الإيرادات إلى أعلى قيمة ممكنة، من خلال اتباع سياساتها الإدارية ومنهج أدائها الذي يحقق أهدافها.

القيمة المضافة: يمكن أن تعرف على أنّها أداة لقياس الأداء الداخلي والخارجي للمؤسّسة، فهي مقياس للناتج ترتكز على معرفة الفرق بين الربح التشغيلي وإجمالي رأس المال.

8- الاساليب الحديثة لتقييم الأداء modern methods of performance measurement

أظهرت المراجعة الأدبية التي تمت في هذا البحث أنّ معظم الدراسات التي تمت الاستعانة بها قد أجمعت على قصور الأداء المالي وحده عن تقديم صورة كاملة عن أداء المؤسّسة الحقيقي، أو أنه على الأقل قد أصبح مفهوماً تقليدياً لم يعد يصلح للتطبيق وحده لبروز مفاهيم حديثة لقياس الأداء وطرائق أكثر عمقاً وأكثر توسيعاً لمفهوم ذلك القياس، تم ترتيبها في هذا البحث حسب الأهميّة التي ظهرت من خلال مراجعة الدراسات السابقة كما يلي:

1-بطاقة الأداء المتوازن

2-إدارة الجودة الشاملة

3-إعادة الهندسة الإدارية

4-لوحة القيادة

8-1 بطاقة الأداء المتوازن balanced scorecard

تم تقديم بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة كمفهوم لقياس الأداء في المؤسّسات من قبل Kaplan & Norton للتغلب على القصور الذي يرافق استخدام المقاييس المالية التي تركّز على الأداء المالي فقط، وقد عرضها مقدموها على أنها أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة المؤسسة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربع ركائز أو أربعة أبعاد رئيسة هي: (الأداء المالي، رضا الفئات المستهدفة، كفاءة الأداء التشغيلي، التعلّم والنمو) وقد أضاف آخرون بنداً خامساً هو المسؤوليّة الاجتماعيّة [16]. وقد لقيت بطاقة الأداء المتوازن رواجاً كبيراً منذ ظهورها وطبقت حتى الآن في ما يقارب 50% من مؤسّسات أمريكا الشمالية وفي أكثر من 40% من مؤسسات أوروبا [8]. وتعمل بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر من الأدوات والأساليب الحديثة لقياس وتقييم أداء مؤسسات القطاع العام الاقتصادي على دمج المؤشرات المالية وغير المالية، ودفع المؤسّسة إلى تنفيذ استراتيجيتها وبلوغ أهدافها بشكل متوازن بالاعتماد على أبعادها الأربعة:

1-الأداء المالي: يمكن قياس هذا البعد من خلال عدّة مؤشرات أهمّها: نمو رقم أعمال المنظّمة أو قيم الناتج الصافي أو معدّل العائد على الاستثمار أو رصيد الصندوق.

2-رضا الفئات المستهدفة: يقاس هذا البعد من خلال المؤشّرات التي تبين مقدار القيمة المحققة للزبائن أو القيمة التي ترضي الزبائن. ويعتبر المحرك الرئيس للأداء كون عدم رضى الزبائن عن السلع والخدمات المقدّمة من قبل المؤسسة سيؤدي إلى انصرافهم إلى مؤسّسات أخرى، ما يترك أثراً كبيراً على الحصّة السوقيّة ينتقل هذا الأثر بشكل تلقائي إلى التدفّقات المالية الداخلة، ما يساهم في تدهور المركز المالي للمؤسّسة ووقوعها في العديد من المشكلات [17]. ويرى Atkinson أن الفئات المستهدفة تميل إلى الاهتمام بأربعة جوانب تعتبرها الأهم بالنسبة لها هي الوقت، الجودة، الأداء، والكلفة. وعلى المؤسسة أن تضع في حُسبانها هذه المعايير لتقديمها بالشكل الأمثل وبجودة عالية.

3-كفاءة الأداء التشغيلي أو العمليات الداخلية: ويقاس هذا البعد بمؤشّر درجة كفاءة العاملين والإنتاجيّة وكل ما يقيس الأداء الداخلي للمنظمة، ويمكن تقسيم العمليّات الداخليّة للمنظمة إلى ثلاثة بنود أساسية، أولها الإبداع وما يتضمّنه من

تقديم كلّ ما هو جديد يساهم في تقدُّم المنظمة. أما الثاني فيتمثل بالعمليات التي تترجم ما قُدِّم في البند الأول على أرض الواقع إلى سلع مادية وخدمات. وهنا يأتي دور البند الثالث المتمثل بخدمات ما بعد البيع، كتقديم الضمان للمستهلك، وخدمات الصيانة والتركيب والاستبدال.

4-التعلُّم والنموّ: يركّز بعد التعلّم والنموّ على تطوير قدرات موارد المؤسّسة البشرية والذين يشكلّون عماد المؤسّسة وذراعها الذي تستخدمه في بناء قيمتها وتحسين عملياتها التشغيلية، لتتمكن من زيادة حصتها السوقيّة وبالتالي مضاعفة إيراداتها وهوامش أرباحها. إنّ المؤسّسة المتعلّمة هي التي دائماً ما تطبّق أساليب حديثة متقدمة تنقل من خلالها خبراتها والخبرات الأخرى إلى مستوى جديد وتقدّمها إلى كافة أقسامها بكل يسر وسرعة [7]. كما أنّ قابلية المؤسّسة للإبداع والتحسين والتعلم تؤثر بشكل مباشر في قيمة المؤسّسة التي تقوم ببنائها لخلق الأساس لنموٍّ طويل الأجل.

5-المسؤوليّة الاجتماعيّة: وهو البعد الذي يدعم المصلحة العامّة من خلال الالتزام نحو المجتمع، وهو بعد يظهر لدى المؤسّسات العامّة بشكل أكثر وضوحاً من تلك الخاصّة. وقد عرّف Kewell المسؤولية الاجتماعية على أنّها " التزام المؤسّسة تجاه المجتمع بما من شأنه أن يعمل على تعظيم الآثار الإيجابيّة لنشاطها على ذلك المجتمع" [18].

8-1-1 مكونات بطاقة الأداء المتوازن components of balanced scorecard

بالإضافة إلى الأبعاد أو المحاور التي وُضعت لبطاقة الأداء المتوازن والتي تقدّم تعريفاً واضحاً بماهيتها وكيفية استخدامها في تقييم الأداء، تظهر أهميتها الكبيرة وأسباب اتخاذها من قبل نسبة كبيرة جداً من مؤسّسات أوربا وأمريكا الشمالية كمنهج لتقييم الأداء، فإن مكوّنات البطاقة تزيدنا إدراكاً وفهماً لأسباب انتشارها الواسع واستخدامها الكثيف كأهمّ المناهج المتّبعة في هذا المجال. وتتضمّن تلك المكونات ما يلي: [7]

1-الرؤية المستقبليّة التي تبين اتجاهات المنظّمة وموقعها المستقبلي وحجم التطورات المتوقّعة التي ستطرأ عليها لتظهر على حالها في المستقبلين القريب والبعيد.

2-الاستراتيجيّة المتمثّلة بالخطط الموضوعة لتحقيق الأهداف ومجمل القرارات المتّخذة لتحقيقها.

3-الأهداف وهي القيم المحددة الموضوعة من أجل بلوغها وقد تتضمن كيفية تنفيذ الاستراتيجية.

4-المقاييس التي تعكس مقدار التقدّم باتجاه تحقيق الأهداف وتنفيذ الاستراتيجيات، والتي يمكن اعتبارها أداة لدعم تحقيق الأهداف في حال كون المؤسسة تملك رؤية إيجابية.

8-2 إدارة الجودة الشاملة total quality management

تعدُّ إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، ترتكز على بناء فهم عميق للمعنى الشامل للجودة وتكوين قاعدة من المفاهيم ترسخ في ذهن كل فرد من أفراد المنظّمة أن هدف الجودة النهائي يصب في خدمة المستخدم النهائي لمخرجات المنظّمة، بحيث أن الوصول إلى رضى هذا المستخدم يلخص معظم أهداف المنظمة ويحققها بأقل تكلفة ممكنة.

8-2-1 تعريف إدارة الجودة الشاملة definition of total quality management

تدور جميع التعريفات التي وُضعت لإدارة الجودة الشاملة في فلك واحد وهو رضى المستهلك وتلبية رغباته ومتطلّباته، ومن أوائل من عرف إدارة الجودة الشاملة (Jablonoski, Joseph. 1991) الذي اعتبر أنّها "مجموع الصفات المميزة للسلعة أو الخدمة التي يقرن فيها المستفيد قيمة هذه الصفات بالجودة".[18] أما الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة فقد عرفتها على أنّها "المجموع الكلّي للخصائص والمزايا التي تتوفر في قدرة السلعة أو الخدمة على تلبية الاحتياجات المتوخّاة منها" [19]

وقد بيّن Crossi أنها تمثل "المنهجيّة المنظّمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، والأسلوب الأمثل الذي يساعد على تجنّب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السّلوك الإداري الأمثل" [20]

8-2-2 أبعاد إدارة الجودة الشاملة dimensions of total quality management

اختصرت إدارة الجودة الشاملة كأسلوب حديث من أساليب الإدارة تعدد الأهداف وتشعّبها، ووجهت بالتركيز على الهدف النّهائي للمنظمة وهو رضا الفئات المستهدفة، وجعل جهود جميع العاملين تنصب في سبيل تحقيق هذا الهدف وبه تتحقق معظم أهداف المنظّمة. ونتيجة لذلك التركيز في الأهداف تم تركيز الأبعاد التي تحدد مفهوم إدارة الجودة الشاملة بما يخدم الهدف الأساس وتحقيقه.

ويمكن تحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة بما يلي: [21]

1-القيادة التي يتم التحوّل إلى مفهومها من مجرد مفهوم الإدارة، وذلك بإدراك مفهوم القيادة وإدراك ما الذي يميز القائد عن المدير كالاضطّلاع بمسؤولية الجودة والتحوّل الشامل للوصول إليها.

2-التوجيه بالمستهلك بنوعيه المستهلك الداخلي والمستهلك الخارجي، وهذا ما بات يعرف بالتغذية العكسية أو التغذية الراجعة Feedback حيث يكون المستهلك هو مصدر المعلومات وهو البوصلة التي تدل المنظّمة على مشاكلها من أجل حلّها بما يخدم مدخل الجودة الشاملة في حال اعتماده.

3-التحسين المستمر، وذلك لكل مؤشّر من مؤشّرات أداء المنظّمة بدءاً من التخطيط قبل العمل إلى الاستثمار في الموارد البشرية، وصولاً إلى الهدف الأساس النّهائي المتمثل بتعظيم الأرباح.

8-3 إعادة الهندسة الإدارية administrative re-engineering

مدخل يسعى إلى إحداث تغييرات جذريّة في أساليب وطرق العمل في المؤسّسة لتتناسب مع متطلبات التكنولوجيا، وهي وسيلة تستند إلى عدد من المعارف تُستخدم لإحداث تغييرات جذرية داخل التنظيم، بهدف إحداث تغييرات جذرية في تطوير الأداء التنظيمي للمؤسّسة [5]

وللتعرف بشكل أوضح على هذا المدخل يمكن استخلاص بعض العناصر الأساسية التي توضح ماهيّته ومفهومه وكيفية تطبيقه.

1-التغيير أساس: من خلال طرح أسئلة رئيسة، لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها، لماذا نتّبع هذا الأسلوب في العمل. ومن ثمّ إعادة النظر في هذه الأعمال وطرائق أدائها لتغييرها إلى الأفضل.

2-التغيير الجذري: حيث يجب أن تكون عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية جذريّةً عميقةً، أي اقتلاع السلبيات من جذورها واستبدالها بممارسات أخرى أفضل وذات أثر إيجابي على الأداء.

3-التغيير في العمليّات، وليس في الهياكل التنظيمية والمهام والمسؤوليات.

4-التغيير في تقنيّة المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال يساهم في خلق أسلوب إبداعي في طرائق وأساليب تنفيذ العمل.

8-4 لوحة القيادة dashboard

ظهرت لوحة القيادة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1930 من خلال متابعة النسب والبيانات التي تسمح للمدير أو القائد بمتابعة إدارة وقيادة المؤسّسة، وذلك بمقارنة النسب التي تم الحصول عليها بالنسب المعياريّة. وقد عرفها Alazard & Separi على أنّها " مجموعة من المؤشّرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما،

للمساعدة على اتخاذ القرارات والمتابعة والتنسيق والرّقابة على عمليات قسم ما" [22]. كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي الإدارة بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الرئيسة في إدارته بهدف تحسينها. وترجع أسباب نشوئها إلى:

- تتشكل المؤسّسة من مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة، لذلك يجب أن يتوفر لها مجموعة مؤشّرات فعّالة تضمن لها القيادة السليمة والاستجابة السريعة لمختلف المتغيرات.
- تشكل لوحة القيادة نظام المعلومات الذي يسمح بضبط الحركة وتحديد الزمن اللازم لأداء المهام على الشّكل المطلوب.
- تعكس لوحة القيادة هيكل تنظيمي مختصر للمؤسسة بكل المستويات، تقدم المعلومات اللازمة لكل مستوى على شكل مؤشرات تسمح للمدير أو القائد في هذا المستوى تقديم أعلى أداء ممكن.

النتائج والمناقشة :

تضمنت الاستبانة 20 سؤالاً موزعة على أربعة محاور رئيسية: تركزت أسئلة المحور الأول حول خصائص العينة المتعلقة بالنوع والعمر والمؤهل العلمي والخبرة. أما المحور الثاني فقد تضمن أسئلة توضح إجاباتها رأي المستجوبين بمدى استيعاب مفهوم الأداء من قبل عمال المؤسسة وخاصة المعنيون منهم بتطبيق هذا المفهوم عملياً. أما المحور الثالث وهو الأهم فقد قسمت أسئلته إلى خمس مجموعات بعدد الأساليب المتبعة في قياس الأداء والتي تمت دراستها في هذا البحث، احتوت كل مجموعة من هذه المجموعات الخمس في مضمونها استفساراً عن أهم خصائص كل مقياس، ما يوضح ميل المستجوب من خلال إجابته لنوع معين من أنواع مقاييس الأداء. تم توزيع الاستبيان على 123 فرد يشكلون عينة الدراسة، استرد منها 115 استبيان صالح للتحليل الإحصائي تم جمع بياناتها وتحليلها بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS 20

ما أفرز النتائج التالية:

1-فيما يخص الإحصاءات الوصفية، ولدى حصر البيانات الخاصة بالنوع والمستوى التعليمي والخبرة الوظيفية للمبحوثين تبين مايلي:

جدول رقم (1) توزع أفراد عينة الدراسة حسب النوع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	55	47.8	47.8	47.8
أنثى	60	52.2	52.2	100.0
Total	115	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى بيانات العينة وبمساعدة برنامج SPSS 20

يتضح من الجدول توزع المجيبون إلى 47.8% ذكور و52.2% إناث مما يعني أن هناك نوع من العدالة في توزع العاملين في المؤسسة حسب النوع مع أفضلية بسيطة للإناث.

جدول رقم (2) توزع أفراد عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
تعليم أساسي	12	10.4	10.4	10.4
ثانوي	24	20.9	20.9	31.3
معهد تقاني	17	14.8	14.8	46.1
جامعي	56	48.7	48.7	94.8
دراسات عليا	6	5.2	5.2	100.0
Total	115	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى بيانات العينة وبمساعدة برنامج SPSS 20

أما من ناحية المستوى التعليمي فإن غالبية المبحوثين كانوا من حملة الشهادة الجامعية حيث بلغت نسبتهم حوالي 49% بما يقارب النصف، وهو الأمر الذي ساهم في زيادة فاعلية الاستبيان ومصداقية الإجابات كون الأسئلة تحمل مفاهيم إدارية حديثة نسبياً يحتاج تفسيرها إلى مستوى ثقافي مرتفع نوعاً ما.

جدول رقم (3) توزع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	16	13.9	13.9	13.9
من 5 إلى 10 سنوات	20	17.4	17.4	31.3
من 10 إلى 15 سنة	16	13.9	13.9	45.2
من 15 إلى 20 سنة	26	22.6	22.6	67.8
أكثر من 20 سنة	37	32.2	32.2	100.0
Total	115	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى بيانات العينة وبمساعدة برنامج SPSS 20

وفيما يتعلق بالخبرة الوظيفية يلاحظ وجود أفضلية نسبية لأصحاب الخبرة الطويلة التي تتجاوز العشرين عاماً، وهذا سلاح ذو حدين حيث من الممكن أن تعود هذه الخبرات بالخير على المؤسسة وبالمقابل يمكن أن ينذر هذا الأمر بحاجة المؤسسة إلى ضخ دماء جديدة تجلب معها أفكاراً مبتكرة لتطوير العمل، وربما تحمل شهادات ومهارات متطورة لم تكن موجودة سابقاً لدى المؤسسة.

جدول رقم (4) تحليل استجابة أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة

	N	Min	Max	Mean	t	df	Sig. (2-tailed)	Std. Deviation
مفهوم الأداء الاقتصادي واضح في المؤسسة لدى الجميع	115	1	4	2.85	-1.640-	114	.104	.966
تتبنى الإدارة العليا في المؤسسة استراتيجية واضحة لتحسين الأداء	115	1	5	3.12	1.451	114	.150	.900
يوجد لدى الإدارة العليا أفق أفضل لتخطيط الأداء	115	1	5	3.26	2.926	114	.004	.956
يؤدي تطبيق الأساليب الحديثة في تقييم الأداء إلى تحسينه	115	2	5	3.57	8.952	114	.000	.677
يهتم العاملون في الإدارة العليا بتطوير معارفهم حول الأداء	115	1	5	3.06	.702	114	.484	.930
يعتبر المركز المالي للمؤسسة أفضل مؤشر لقياس وتقييم الأداء	115	1	5	3.88	9.663	114	.000	.975
يعتبر مقدار القيمة المضافة أفضل مؤشر لقياس و تقييم الأداء	115	2	5	4.10	16.480	114	.000	.713
تتطلب خصوصية المؤسسة التركيز على الإنتاجية و الكفاءة	115	2	5	3.89	12.545	114	.000	.758
تحسين أداء الموارد البشرية يكفي لتحسين أداء المؤسسة	115	1	5	3.23	2.287	114	.024	1.060
الارتقاء بمدراء الإدارة العليا إلى مستوى قائد يحسن الأداء	115	2	5	4.24	14.594	114	.000	.914
زيادة الاعتماد على توجهات المستهلكين و رضا الزبائن يحسن الأداء	115	1	5	3.34	3.216	114	.002	1.131
الاستناد إلى مؤشرات وقيم موضوعة مسبقاً يحسن الأداء	115	1	5	2.77	-2.490-	114	.014	.974
توزيع عمال المؤسسة على شكل فرق متنافسة يحسن الأداء	115	2	5	3.38	4.804	114	.000	.854
تحتاج المؤسسة إلى إجراء تغييرات جذرية في أساليب العمل وطرق التفكير	115	2	5	4.02	13.027	114	.000	.838
هناك ضرورة ملحة لتوسيع الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة	115	2	5	4.40	24.853	114	.000	.604

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى بيانات العينة وبمساعدة برنامج SPSS 20

وفيما يخص معرفة عمال المؤسسة بمفهوم الأداء وإدراكهم له وخاصة شاغلي المستويات الإدارية العليا، فقد تبين من خلال الإجابات على الأسئلة المتعلقة بهذا المفهوم أن متوسط الإجابات قريب من الرقم 3 وهو يقابل (محايد) على مقياس ليكرت الخماسي ما يعكس وجود ضعف في المعارف الخاصة لدى عمال المؤسسة بمفهوم الأداء ومدى تأثيره على المؤسسة وكيانها، ومدى أهميته في تحسين مكانة المؤسسة بين أقرانها في القطاع العام الاقتصادي في سورية، غير أن هذا الرأي يعتبر غير دال إحصائياً كما هو واضح من الجدول حيث نلاحظ أن قيمة sig المقابلة لهذا المتوسط والناتجة عن إجراء اختبار ستيودنت لمتوسط عينة واحدة وذلك بالمقارنة مع المتوسط 3 تساوي $0.104 > 0.05$

كما يظهر جلياً أن مستوى الثقة بأداء الإدارة من وجهة نظر المستجوبين منخفض نسبياً، وكذلك هو الحال بالنسبة للثقة بقدرات تلك الإدارة على تخطيط أداءها، ووضع تصورات مستقبلية لتحسين هذا الأداء والارتقاء به إلى مستويات أعلى.

من ناحية أخرى فقد ظهر جلياً انفتاح عمال المؤسسة على تطبيق الأساليب التقليدية بمتوسط اقترب من القيمة 4 فيما يخص الاعتماد على قائمة المركز المالي كمؤشر لتقييم الأداء، وتجاوز تلك القيمة فيما يخص الاعتماد على مقدار القيمة المضافة المتحققة من قبلها، وبدلالة إحصائية قوية كما توضح قيمة sig الواضحة في الجدول أعلاه والتي تساوي الصفر. وهنا نستطيع القول أنَّ الإجابات قد أكدت نتائج الإحصاءات الوصفية للعينة وخاصة منها المتعلقة بالخبرة التي ظهرت واضحة في النظرة الشاملة لمفهوم الأداء واعتباره يستند على عوامل متعددة متكاملة فيما بينها، فلا يكفي حسب رأي المبحوثين تحسين أداء الموارد البشرية فقط لتحسين أداء المؤسسة ككل بل لا بد من التركيز بشكل متوازن على جميع العوامل التي تساهم في تحسين الأداء وتطويره.

وللوقوف على ميول عمال المؤسسة، ولمعرفة تفضيلهم للأسلوب الأمثل –حسب رأيهم–الواجب اتباعه في قياس أداء المؤسسة تم وضع مجموعة من الأسئلة يستدل بكل واحد منها على تفضيل المجيب لأسلوب معين من الأساليب، من خلال تضمين السؤال لمفهوم من مفاهيم ذلك الأسلوب وتسجيل رد المجيب الذي يكشف تفضيله. وتم في مرحلة لاحقة تجميع كل مجموعة من الأسئلة في زمرة، تشكل المفاهيم التي يتكون منها كل أسلوب من أساليب قياس الأداء، ومن ثم احتساب متوسط الإجابات لكل زمرة ليعطي ذلك في نهاية الأمر بيانات تنبئ عن الأسلوب الأفضل الواجب اتباعه في تقييم أداء المؤسسة حسب رأي المبحوثين، وقد ظهرت النتائج كمايلي:

جدول رقم (5) تقييم أفراد العينة لكل أسلوب من أساليب قياس الأداء

	N	Min	Max	Mean	t	df	Sig. (2–tailed)	Std. Deviation
أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	115	2.67	4.50	3.6348	16.775	114	.000	.40579
إدارة الجودة الشاملة	115	2.50	5.00	3.7913	13.011	114	.000	.65220
لوحة القيادة	115	2.00	4.50	3.0783	1.122	114	.264	.74807
إعادة الهندسة الإدارية	115	2.00	5.00	4.2087	21.749	114	.000	.59598
أساليب تقليدية	115	2.00	5.00	3.9870	13.992	114	.000	.75644

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى بيانات العينة وبمساعدة برنامج SPSS 20

نلاحظ من الجدول السابق الذي تضمن كما ذكر آنفاً دمجاً للمتوسطات المعبرة عن كل مجموعة من المفاهيم لتشكل معاً متوسطاً يعبر عن الأسلوب الإداري المتشكل من هذه المفاهيم، أن الأسلوب المفضل في قياس أداء المؤسسة

العامة للتبغ من وجهة نظر عمالها هو أسلوب إعادة الهندسة الإدارية بمتوسط قدره 4.2 درجة من أصل 5 درجات وبإجابات ذات دلالة إحصائية توضحها قيمة sig المقابلة لذلك المتوسط. تلاه في المرتبة الثانية بالتفضيل الأساليب التقليدية في قياس الأداء والمتمثلة بالمركز المالي ومقدار القيمة المضافة، حيث ماتزال هذه الأساليب على قدمها مفضَّلة في الاستخدام وذلك لبساطتها ووضوحها، وسهولة القياس لكل مؤسسة على حدى من جهة، وسهولة المقارنة بين المؤسسات من جهة أخرى، وبمتوسط ذو دلالة إحصائية قدره 3.99 تقريباً.

ويكاد يتساوى كل من أسلوب بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب إدارة الجودة الشاملة في رأي المبحوثين، لجهة عدم الاستعانة بهما في تقييم أداء المؤسسة، كذلك الأمر فيما يخص أسلوب لوحة القيادة الأقل تفضيلاً، بمتوسط تجاوز القيمة 3 بقليل. ونعود هنا لنذكر أن هذا الترتيب نشأ نتيجة المعرفة البسيطة التي تجمعت لدى أفراد العينة عن الأساليب المتبعة في تقييم الأداء، الحديثة منها والتقليدية، من خلال المعلومات التي قدمها الباحث لأفراد العينة لدى إملاء الاستبانة الذي تم بطريقة المقابلة.

النتائج و المناقشة:

يمكن حصر النتائج الأساسية التي توصل إليها هذا البحث بما يلي:

1- تفتقر المؤسسة العامة للتبغ إلى وجود نهج علمي واضح تتبعه لقياس مستوى أدائها، وذلك نتيجة انخفاض مستوى المعرفة بوجود أساليب ومناهج علمية حديثة لقياس مستوى أداء المؤسسات.

2- ما يزال مفهوم الأداء المعتمد والمعمول به لدى القائمين على المؤسسة كما هو الحال لدى جميع أقرانها في القطاع العام الاقتصادي في سورية، تقليدياً كمياً بحتاً يرتبط بمستوى الأرباح السنوية التي يتم ضخها في خزينة الدولة.

3- أدى الاعتماد شبه الكلي على المفهوم التقليدي في قياس الأداء إلى انخفاض مستوى الاهتمام بمعرفة وإدراك وجود أساليب أخرى حديثة لقياسه، قد تكون أكثر نجاعةً وأكثر مناسبةً لطبيعة مؤسسات القطاع العام الاقتصادي في سورية ومنها المؤسسة العامة للتبغ، قد ينعكس تطبيقها على تحسين أداء تلك المؤسسات وتطويره ورفع مستواه.

4- أظهر هذا البحث انحياز عمال المؤسسة بعد تقديم الباحث شرحاً مختصراً لبعض الأساليب الحديثة في تقييم الأداء إلى أسلوب إعادة الهندسة الإدارية كأفضل طريقة لقياس وتقييم أداء المؤسسة العامة للتبغ، إضافة إلى الأساليب التقليدية وذلك لوجود معرفة مسبقة لديهم عنها وعن أهميتها.

الاستنتاجات و التوصيات:

وبناءً على ما تقدم فقد أوصى هذا البحث بما يلي:

1- إخضاع العاملين في المستويات الإدارية العليا خاصةً لدورات تدريبية مركزة حول مفهوم الأداء، والأهمية البالغة لقياسه باتباع الطريقة أو الأسلوب المناسب لذلك.

2- إجراء مفاضلة بين الأساليب المتبعة في قياس الأداء، والقيام بدراسة معمقة في المؤسسة لتحديد أي الأساليب يعتبر الأفضل والأكثر ملاءمة لطبيعة المؤسسة وطبيعة نشاطها.

3- اعتماد الأسلوب المناسب بعد إجراء هذه الدراسات، وتوجيه عمال المؤسسة وإداريها وخاصة صانعي القرار فيها لتعلم مفاهيم هذا الأسلوب، وإدراك أهميته في تحسين الأداء وتطبيقه بالشكل الأمثل في جميع مفاصل المؤسسة.

References :

[1] AMMER, E., SAWWAR, Y. *Measuring the performance of public hospital institutions using marginal approaches- Algeria case study 2011-2015*. Knowledge aggregates journal, Vol.(4) No.(2) 2018, 470-493

[2] DEILAMY, B., SALIMY, M. Measuring and evaluating the financial performance in the economic public sector institutions. Master theses, department of economic commercial and management sciences, mohammad boudiaf university, M'sila, Algeria, 2021

[3] Hermes, Niles & Houdon, Mark. Determinants of the performance microfinance institutions: A systematic review. 2018

[4] MANSOURY, A. An attempt to measure the efficiency of commercial banks using the empirical data analysis method - a case study in Algeria. Master's thesis, Abi Bakr Belkaid University, Tlemcen, Algeria, 2010.

[5] ESMAEEL, S. Recent trends in production and operations management - a strategic perspective. Faculty of Commerce and Business Administration, Helwan University. Egypt. 2016

[6] Araba, Hussein & Jaya, Prakash. *A study on performance of financial in Tanzania*. Arabic journal for business and management. Vol.(5) No(2), 2013, 142-155

[7] EDREES, W. M; ALGALIBY, T. M. Performance basics and the balanced scorecard. First edition, Dar Wael for publication and distribution, Amman. Jordan. 2009.

[8] BINNASER, A., MEEDA, N., MASSOUDY, A. The contribution of the balanced scorecard in evaluating the performance of the economic institution. Master's thesis, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Al-Wadi University. Algeria, 2021

[9] ALTAMIMY, S; ZAIED, M. The impact of capital management on the financial performance of industrial companies. Amjad House for Publishing and Distribution, Amman. Jordan. 2017.

[10] HAMDEY, H. Management by objectives. First edition, Dar Al-Raya, Amman. Jordan. 2014

[11] TESHOUREY, A. *Improving performance in the public sector*. AL-hiwwar al-moutamaddein Magazine, No (3141), 2014

[12] ASHEE, A. Measuring and evaluating the financial performance of the economic institution - a case study of the cable industry institution in Biskra. Master's thesis, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Mohamed Kheidar University, Biskra. Algeria. 2022.

[13] HADDAR, B. The role of occupational safety and health standards in improving the performance of workers in small and medium enterprises - a case study of Lindgaz Algeria, Ouargla unit. Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Kasdi Merbah University, Ouargla. Algeria, 2012.

[14] ALAENIZZY, A; TAMMAM, O; ALSSAIED, S. *The effect of evaluating the performance of workers in improving the level of job performance in the General Administration of Nationality and Travel Documents in Kuwait*. Journal of Environmental Studies and Research, Kuwait. Vol .(8) No.(2) 2018. 349-355

[15] ABD-ALKADER, N. Using the economic value added approach in evaluating the accounting performance of companies. Master's thesis, Faculty of Commerce, Port Said University. Egypt. 2014.

[16] AL-FARRA, M; HIJAZI, B; ABOMADI, K. *Measuring the performance of public sector institutions in the Gaza Strip using the balanced scorecard*. Journal of Economics and Business, Islamic University of Gaza, Gaza, Palestine, Vol.(25) No(1), 2017, 1-15

[17] Pollalis, Yannis A et all. Applying the balanced scorecard mythology in the public sector: the case of the department of defense in the USA. SPODAI Vol.(54) No(1) university of Piraeus, Greece. 2004
[18] Jablonoski, Joseph. implementing total quality management and over view. P. Feiffer and company, San Diego, California. USA 1991
[19] MOHAMMAD, H, M. The role of applying the principles of total quality in improving the performance of employees in government institutions - a case study of the Sudanese Standards and Metrology Organization. Master Thesis, Sudan University of Science and Technology, College of Graduate Studies. Sudan. 2020.
[20] KATHEM, H. KH. Total Quality Management. First edition, Al Masirah House for Publishing and Distribution, Amman. Jordan. 2005.
[21] AL-ATHARY, A, S. *Culture of total quality management and focus on the consumer in Kuwait*. Journal of the College of Commercial Studies, The Public Authority for Applied Education and Training. Vol. (12) No. (3) Kuwait. 2021, 86-123
[22] SAHEL, E. The impact of the dashboard in improving the performance of the economic institution. Master's thesis, Oum El-Bouaghi University. Algeria. 2015.