



## إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة: رؤية تحليلية نقدية

د. نايف بن سليمان بن عبد العزيز المطلق

عضو هيئة التدريس  
قسم العلوم الإدارية  
كلية الملك فهد الأمنية  
الرياض - المملكة العربية السعودية

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام إدارة الأداء وفلسفته؛ لتقديم رؤية تحليلية نقدية لأهم نقاط القوة والفتاوى، بجانب استعراض أهم التحديات التي تواجه تطبيقاتها؛ للخروج باستنتاجات عامة حيال هذا الاتجاه السائد في المنظمات عموماً. وقد ركزت الدراسة على تطبيقات نظام إدارة الأداء الوظيفي في القطاع العام من خلال إيجاز أهم التجارب العالمية في الخدمة المدنية؛ لتحليل تلك التطبيقات من منظور نقدي وذلك لغرض تحديد متطلبات النجاح لاستثمار نظام إدارة الأداء في منظمات القطاع العام. كما اتخذت الدراسة المنهج النظري الاستدلالي الذي يعتمد على الربط العقلائي بين المقدمات والنتائج والأشياء وعللها اعتماداً على المنطق؛ وذلك باستخدام الملاحظة والمتابعة الدقيقة لمكونات مفهوم إدارة الأداء من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات العلمية والتقارير ذات العلاقة بإدارة الأداء الوظيفي وتطبيقاتها في العمل الحكومي، والوقوف على واقع تلك التطبيقات ومعطياتها وتقديم رؤية تحليلية نقدية. وأظهرت الدراسة وجود عدة تحديات تواجه تطبيق منهج إدارة الأداء الوظيفي في القطاع العام لاختلاف عوامل السياق الثقافي لكل منظمة، واعتماد النموذج على نجاحات مقتبسة من بعض منظمات القطاع الخاص في بعض الدول الغربية التي لا يمكن ضمان توافر متطلباتها الثقافية المختلفة في المنظمات العامة ضمن سياق الدول الأخرى. لذا خرجت الدراسة بتوصيات متعددة تساهم في تصميم خريطة الطريق لتعظيم الفائدة المرجوة من إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة من خلال الإصلاح واسع النطاق.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأداء الوظيفي، إدارة الموارد البشرية، المنظمات العامة.

### المقدمة

اتفقت جميع الكيانات البشرية كالحكومات والمنظمات والشركات والمؤسسات على أن الإنسان يعد أهم الأصول للاستدامة والبقاء والازدهار؛ إلا أن تلك الطموحات واجهت عدة تحديات متنوعة وفق اختلاف سياق كل تجربة ومتغيراتها. وتنطلق فكرة الإيمان بقوة الإنسان من افتراض مفاده «لدى الإنسان سمات عدة تشمل المعارف والمهارات والطاقات التي تمكنه من القيام بأدواره على أكمل وجه» (المطلق؛ البواردي، 2019)؛ لذا فإن اعتبار الإنسان أصل يعني أن البشر قوة العمل التي يُعتمد عليها؛ بالإضافة إلى أن الموظفون يعملون من خلال مسؤوليات ومتطلبات من أجل تحقيق النجاح في الأعمال (Boxall & Purcell, 2016). ومع مرور الزمن يشهد عالمنا التحول من اقتصادات العمالة المكثفة إلى الاقتصاد المبني على المعرفة والمهارة (الساعدي، 2017)؛ لذا توصف إدارة الموارد البشرية بأنها المفتاح الرئيس المؤثر في المنظمة، استناداً إلى افتراض اعتبار «البشر» المورد الأهم، وأثر هذا المورد في البيئة يتعدى المكونات الأخرى التي تعمل في البيئة نفسها من خلال قدرتها على البقاء والاستدامة (المطلق، 2018)، فإن تعريفها ينطوي على تداخل وتعدد مفاهيمي وفلسفي وبنوي مرتبط بالعوامل السياقية «البيئية» والمكونة للمفهوم (الساعدي، 2017). وفي سياق المنظمات العامة؛ فقد تبني الاتجاه الحديث

\* تم استلام البحث في مارس 2020، وقبل للنشر في إبريل 2020، وتم نشره في مارس 2021.

«الإدارة التنفيذية الجديدة» New Public Management الذي بدأ منذ الثمانينيات فكرة اقتباس الممارسات المثلى من بيئة قطاع الأعمال «الخاص» وأهمها إدارة الأداء ضمن منظومة إدارة الموارد البشرية وفق نتائج مختلفة بين التجارب الريادية في هذا المجال (ماسي، 2018).

## الإطار النظري والدراسات السابقة إدارة الموارد البشرية مدخل لإدارة الأداء الوظيفي

يتضمن هذا الجزء استعراضاً موجزاً لمفهوم إدارة الموارد البشرية وفلسفتها، ومراحل تطورها وفق سياقها وصولاً للاتجاهات الحديثة التي تتبناها.

### أولاً - مفهوم إدارة الموارد البشرية

يؤكد الهدف العام لإدارة الموارد البشرية على رفع قدرة المنظمة لتحقيق النجاح من خلال الموظفين عبر تسخير تلك الإمكانيات المتنوعة لتعزيز التعلم والاستفادة من الفرص الجديدة؛ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (المطلق، 2018). وقد تنوعت تعريفات الرواد لمفهوم إدارة الموارد البشرية لارتباط المفهوم بمتغيرات بيئية داخلية وخارجية؛ لذا فقد وُصفت بأنها «العملية التي يتم خلالها اكتساب وتدريب وتقييم وتعويض الموظفين والاهتمام بعلاقاتهم في العمل وصحتهم وسلامتهم، والأمور المتعلقة بالعدالة» (ديسلر، 2015). كما وُصفت بالعملية التي تتبناها الإدارة لخلق أداء بشري تحتاه المنظمة من خلال الكوادر البشرية (قوى العمل) (Boxall & Purcell, 2016). لذا يتضح أن هناك من نظر إليها كنشاط لإدارة رأس المال البشري، ومنهم من ركز على وظائفها كالاستقطاب والتخطيط للموارد البشرية وإدارة الأداء وتنمية الموظفين، ومنهم من أضاف الوظائف الاستراتيجية والفكرية والعلاقات الخارجية والمهام التحليلية (المطلق، 2018). لذلك يمكن وصف إدارة الموارد البشرية بأنها:

«جميع أنشطة الموارد البشرية، التي تتضمن وظائف استراتيجية وتشغيلية وتقوم بمسئولياتها الاقتصادية والقانونية والاجتماعية والأخلاقية عبر الأدوار الاستشارية والتنفيذية؛ لتحقيق الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال التنغم والتكامل بين مصالح الأفراد والمنظمة والمجتمع معاً» (الساعدي، 2017).

ويتضمن التعريف السابق الاتجاه الحديث لمنظور إدارة الموارد البشرية المنبثق من القضايا الأخلاقية والاعتبارات الاستراتيجية والربط بين مصالح ذوي العلاقة (المطلق؛ البواردي، 2019). كما يتضمن الفهم الحديث كذلك اعتبار الإنسان مورداً مادياً من حيث الوجود، وغير ملموس من حيث القيمة، واستراتيجياً من حيث المواءمة في دعم استراتيجية المنظمة، وتكتيكياً من حيث الاستجابة المرنة للمتغيرات والتحديات البيئية؛ لذا توصف الموارد البشرية بأنها القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات التنظيمية؛ لكونها تُسهم في تحقيق أهداف متعددة منها: اجتماعية، وأخلاقية، واقتصادية، وتنظيمية، ووظيفية، وشخصية، وصحية أمنية، وعالمية، ومستقبلية (الساعدي، 2017)، بل أنها المفتاح الأهم لتحقيق الاستدامة التنظيمية التي تعتمد عليها الخيارات الاستراتيجية (Ulrich, 1998). لذا يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية تختلف كلياً عن إدارة الأفراد من حيث التخطيط طويل المدى والطابع الاستراتيجي، ومنهج العقد النفسي، والاعتماد على الرقابة الذاتية، وتأسيس علاقة تبادلية مبنية على الاحترام والثقة بين الأفراد، وباستخدام هياكل مرنة ذات وظائف وأدوار متنوعة ومتكاملة تحقق الإثراء والإغناء الوظيفي بتمكين حقيقي للموظف، وتتكيف مع العلاقة التشابكية بين المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية، وتُشكل ثقافة المنظمة كأهم أدوارها للتحويل المرغوب (السالم، 2015م؛ الحويلة، 2006) فيما يُعدّ مفتاحاً للتمييز التنظيمي.

### ثانياً - مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

تدرجت إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ من اعتبار الإنسان مورداً يتم التعامل معه بأسلوب تقليدي آلي Hard إلى كونه إنسان ذو شعور وحاجات ينبغي إشباعها Soft (المطلق؛ البواردي، 2019). وانتقل المنهج في النظر للإنسان إلى رؤية تُركز على النتائج المرغوبة لدى أصحاب المصلحة «ذوي العلاقة»، لكن ظل النقد موجهاً لها كونها تمثل وجهين

لعملة واحدة؛ إلى أن انتقل المفهوم إلى معنى أكثر شمولية يُركز على الشكل والمضمون والمستوى والمشاركة الفاعلة (Collings et al., 2018). لذلك فإن إدارة الموارد البشرية تسعى لتحقيق أهداف أخلاقية واجتماعية واقتصادية وسياسية متعددة وفق سياق المنظمة وطبيعة عملها وأصحاب المصلحة (Boxall & Purcell, 2016).

ويؤكد عدد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية أن النشأة الحقيقية للحقل كانت منذ ثلاثينيات القرن المنصرم في مرحلة بزوغ البيروقراطية Bureaucratic Period بعد الحرب العالمية الأولى عندما ظهرت مؤسسات ونقابات تُعنى بشئون العاملين؛ ما تسبب في دفع الحكومات في تلك الدول الغربية إلى سن تشريعات قانونية تهدف إلى تحسين ظروف العمل وتحقيق الاحتياجات الصحية والأمنية للعاملين للحفاظ على حقوقهم والاحتفاظ بسجلاتهم، وقد تأثرت هذه المرحلة بعلماء الإدارة مثل مدرسة الإدارة العلمية عند تايلور Tylor، والمدرسة البيروقراطية عند فيبر Weber. ثم لحق ذلك مرحلة التفاوض والمساومة Negotiation بعد الحرب العالمية الثانية على إثر ندرة القوى العاملة؛ ما دفع نحو تزايد قوة ضغط النقابات والاتحادات العمالية للتفاوض بشأن تحقيق مطالب العاملين واحترام حقوقهم. وهذا بدوره أدى إلى ظهور الاهتمام المتزايد بمتخصصي الموارد البشرية؛ لتطوير المسارات المهنية وتنمية الموظفين (Torrington et al., 2008). وجاءت بعد ذلك مرحلة الأداء العالي High Performance Period الموسومة بنمو الأسواق والتقنيات، والمدفوعة بفلسفة العولمة والتنافسية؛ ما أدى إلى ظهور الاهتمام برأس المال المعرفي والتحول نحو اقتصادات المعرفة، وتكريس البحث والدراسة والتدخلات للطرق والأساليب والآليات المؤدية إلى زيادة الأداء باستدامة وتحقيق الميزة التنافسية المتفردة (الساعدي، 2017). ومنذ قررت الجمعية الأمريكية ASPA إحلال مسعى إدارة الموارد البشرية محل مسعى إدارة الأفراد في التسعينيات من القرن العشرين بدأت مرحلة جديدة بمسعى إدارة الموارد البشرية (Torrington et al., 2008).

وقد انطلقت إدارة الموارد البشرية من فكرة إطار «القدرة والدافعية والفرصة» AMO لفهم طبيعة المكونات الأساسية لسياسات الموارد البشرية، ويُعدّ إطار AMO الأرضية الأساسية لبناء النماذج النظرية، لذلك تم تسميتها بـ«النظرية الفوقية» Meta Theory (المطلق، 2018)، ولكن الفرق بين نظريات الممارسات الفضلى Best Practice ونظريات المواءمة الفضلى Best Fit يتمثل في مستوى التحليل الذي يكون جزئياً Micro، ويتعامل مع ممارسات منفردة ووحيدة في الأولى، بينما يكون تكاملياً شاملاً Macro يتفاعل بشكل جماعي في الثانية (Delery & Doty, 1996; Gerhart, 2007). لذلك يظهر إطار «القيمة المبنية على الموارد» RBV لتعظيم أهمية الموارد الداخلية كقيمة مضافة وميزة تنافسية بحيث يكون المحدد في ذلك الاحتياج الحقيقي الدقيق ضمن عوامل السياق «البيئي». وبالتالي تتدخل ممارسات إدارة الموارد البشرية للتأثير في مهارات واتجاهات وسلوكيات الموظفين؛ لتحقيق النتائج المرغوبة وتحسين الأداء التنظيمي (Linhardt, 2011). ويُعدّ نظام إدارة الأداء المبني على استخدام الكفاءات «الجدارات» أكثر العمليات شيوعاً لتفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية (Han et al., 2006; Taipale, 2016).

## إدارة الأداء الوظيفي

يحتوي هذا الجزء على وصف شامل لاتجاه إدارة الأداء باعتباره اتجاه سائد من حيث النشأة والفلسفة والأهمية، وملامح السياق وأهم الافتراضات التي أسست المفهوم، كما يقارن هذا الجزء بين إدارة الأداء والإدارة بالأهداف؛ وصولاً إلى تقديم موجز عن أبرز الأهداف العامة لمنهج إدارة الأداء. ويعرض في نهايته مكونات النموذج المثالي لعملية إدارة الأداء.

### أولاً - الاتجاه الحديث «إدارة الأداء»

برز حديثاً التفاعل بين حوكمة المنظمات وإدارة الموارد البشرية باعتباره موضوع مثيراً للاهتمام؛ كونه اتجاه سائد يضبّط أعمال المنظمات نحو أهدافها الاستراتيجية. ويظهر هذا التوجه في ظل اتخاذ أغلب المنظمات الخاصة تعظيم الفائدة العائدة على المساهمين فقط بما قد يضر بمصالح أصحاب المصلحة الآخرين مثل الموظفين؛ فقد كان هناك شيوع للمزاعم التي تدل على انخفاض الأمان الوظيفي للموظفين وزيادة نسبة عدم المساواة في الرواتب، حيث تتزايد مستويات رواتب كبار الإداريين عن الموظفين (Gospel & Pendleton, 2005). وتوصف كثير من المنظمات على أنها تعمل حالياً في بيئات تنافسية أكثر مما مضى نتيجة لزيادة حجم التجارة الدولية والمنافسة السعرية، وإعادة تنظيم أسواق المنتجات ورؤوس الأموال والعمالة وإزالة قيودها التنظيمية، والتغيرات في التكنولوجيا والاتصالات (Collings et al., 2018)؛ ما أدى إلى مراجعة منظمات عدة لهياكلها وعملياتها؛ ما أسهم في الظهور النسبي حديثاً لما يعرف بإدارة الأداء باعتبارها عملية لا

غنى عنها في إدارة المنظمات. فقد ظهر هذا الاتجاه بفكرة مفادها «ربط الأداء الوظيفي مع الأداء التنظيمي للمنظمات». ويشتهر جاك ويلش 2001 (Jack Welch) بأنه أهم المبادرين للدعوة عملياً لهذا الاتجاه، فقد تم التباهي في كتابات عدة بداية التسعينيات من القرن الماضي بأسلوب إدارته وقيادته في شركة جنرال إلكتريك، وتحمل في طيات نظريته الخاصة أسلوباً فريداً قد يوصف أنه مبالغ فيه فيما يتعلق بكيفية إدارة المنظمة للأداء. فقد كان يؤمن بنظام الترتيب القسري Forced Ranking الذي طبقه أثناء مدة عمله في جنرال إلكتريك، وكانت فكرته تتضمن استبعاد الموظفين المصنفين في نسبة الأدنى التي تصل إلى نسبة 10%، بما يمكن أن يساهم بصورة جوهرية في تعزيز الأداء (Collings et al., 2018). وقد ثبت فعلياً أثر ذلك الاتجاه في منظمات القطاع الخاص؛ ما أسهم في انتشار تبني منهج إدارة الأداء بدعم من فكرة «الإدارة بالأهداف»، وقد أظهرت نتائج حاسمة ومهمة في سياق تلك المنظمات؛ ومع ذلك النجاح إلا أن هناك تساؤلات وانتقادات تم توجيهها لهذا المنهج وفقاً للتجارب المتعددة والنظرة الشاملة لدور الموارد البشرية في المنظمات.

ويحتل نظام إدارة الأداء وعملياته الأساس لممارسات إدارة الموارد البشرية التي تشتمل على كل الأنشطة والسياسات والاستراتيجيات والممارسات التي تساهم في اختيار وتوظيف واستثمار الموارد البشرية فريداً وجماعياً لتحقيق القيمة المضافة والاستدامة للمنظمات في مختلف سياقاتها؛ فقد وُصفت إدارة الأداء بأنها الانتقال من الفلسفة الأحادية الفردية إلى العمل الجماعي الذي يعتمد على تقييم الجهد الجماعي عبر معايير جديدة للتكلفة والجودة والوقت وخدمة العميل ومدى الرضا، وذلك باستخدام أساليب حديثة يشترك فيها الموظف ورئيسه وأقرانه ومرؤوسه وعملاؤه لتقييم الأداء المرتبط ببرامج تحسين مباشرة تُركّز على تقوية جوانب القصور في القدرات والمهارات لزيادة الأداء الكلي وتعظيم النتائج وفقاً لكل من ماكدونل وGunnigle وMcDonnell. وتنطلق أهمية هذه الممارسة من الربط والدمج والتكامل بين أهداف المنظمة الاستراتيجية مع الأهداف الفردية، والقدرة على ترجمة استراتيجية المنظمة إلى المستوى الفردي الوظيفي ما يعطي خاصية كبيرة لممارسات إدارة الموارد البشرية لتكون في إطار استراتيجي يتعدى الممارسة التقليدية لعملية تقييم الأداء الوظيفي الذي لا يتعدى كونه عملية فحص ومراجعة الأداء الفردي فقط (Collings et al., 2018)، كما إن المحور الفردي يستخدم الأساليب النفسية للتعامل مع ضعف الاستعداد والدافعية نحو أداء أفضل (عقيلي، 2015). وتوضح الأجزاء القادمة من الدراسة مكونات المفهوم باستخدام التحليل النقدي للخروج بتصور شامل؛ يُسهم في فهمه وسبر أغواره.

### ثانياً - علاقة إدارة الأداء بممارسات إدارة الموارد البشرية

نشأ مفهوم إدارة الأداء من التركيز على المفهوم التشغيلي الموجه بالخطة الاستراتيجية (Collings et al., 2018)؛ بمعنى أن إدارة الأداء تؤدي دوراً أساسياً في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها (Scott-Lennon, 1995). وهذا الدور الكلي الذي يميّز إدارة الأداء عن تقييم الأداء كمنظور شامل (المطلق، 2018). لذا تسعى عملية إدارة الأداء إلى موازنة عدد من العمليات مثل ربط أنظمة الرواتب والحوافز المعتمدة على الأداء مع أهداف المنظمة الاستراتيجية (McKenna & Beech, 2008). كما تتضمن من الناحية النظرية عمليات مشتركة بين المديرين والأفراد وفرق العمل، من خلال الاتفاق على الأهداف ومراجعتها بصورة مشتركة. كما ينبغي أن تكون كل الأهداف الفردية والجماعية متكاملة على مستوى الأقسام والإدارات والمنظمة بالكامل. أما تقييم الأداء فهو عنصر محوري في عملية إدارة الأداء، ويتضمن مراجعة رسمية للأداء الفردي. وتمثل إدارة الأداء أحياناً أكبر فرصة لنظام الموارد البشرية كي يساهم بفاعلية في الأداء المؤسسي (Sparrow & Hiltrop, 1994). ولكن مدى فاعلية هذا النظام أو فائدته من الناحية العملية تظل موضع تساؤل. فعلى سبيل المثال، هناك عدم تطابق مستمر بين زيادة استخدام مختلف جوانب إدارة الأداء والنتائج العالية للفاعلية المتصورة (CIPD, 2005). لذلك يمكن وصف إدارة الأداء بأنها العمود الفقري لممارسات إدارة الموارد البشرية كونها تؤسس جميع الممارسات وترتبط بها في علاقة اعتماد متبادل ما يفرض اعتماد جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية على عمليات ومخرجات نظام إدارة الأداء.

### ثالثاً - فرضيات وسياق بزوغ تطبيقات إدارة الأداء

تمثل إدارة الأداء مفهوماً إدارياً جديداً تمتد جذوره إلى الإدارة الأنجلوسكسونية Anglo Saxon Management (Sparrow & Hiltrop, 1994) ولم يكن لها ظهور بارز باعتباره مفهوماً مستقلاً إلا في ثمانينيات القرن الماضي. وبعبارة بسيطة، يمكن القول إن إدارة الأداء «العملية التي تمكن الموظفين من أداء دورهم باستغلال قدراتهم على النحو الأمثل بهدف تحقيق أو تجاوز الأهداف والمعايير الموضوعية التي ترتبط مباشرة بأهداف المنظمة» (Collings et al., 2018). وتقوم إدارة الأداء على فرضية أنها إحدى أساليب الإدارة الاستراتيجية التي تدعم الأهداف العامة للمنظمة عن طريق

ربط أهداف عمل الأفراد برسالة المنظمة (Costello, 1994; Sparrow & Hiltrop, 1994). كما يُفترض كذلك أنها نظام متكامل تعمل فيه الإدارة جنبًا إلى جنب مع الموظفين لوضع الأهداف وتقييم كيفية العمل على تحقيق هذه الأهداف ومراجعتها، ومن ثم مكافأة أصحاب الأداء المميز. وهذا يتطلب «القدرة على ترجمة الأهداف والغايات المجردة على المستوى الاستراتيجي- التي يضعها مجلس الإدارة عادةً- إلى أهداف وغايات عملية على المستوى التنفيذي والتشغيلي تستهدف الموظفين من أجل تحقيقها» (Chase & Fuchs, 2008: 226).

#### رابعاً - المقارنة بين إدارة الأداء والإدارة بالأهداف

نشأ مفهوم إدارة الأداء من منهج الإدارة بالأهداف (Management by Objectives-MBO) الذي قدمه دراكر (Drucker, 1954). وتعدّ الإدارة بالأهداف أحد أهم المناهج العلمية التي تركز على تحقيق النتائج وفقاً للأهداف الموضوعية مسبقاً؛ حيث تتطلب من الإدارة التركيز على الأهداف القابلة للتحقيق من أجل الوصول إلى أفضل النتائج الممكنة باستخدام الموارد المتاحة. ويتضح أن هناك عدد من أوجه التشابه بين كل من الإدارة بالأهداف وإدارة الأداء، من بينها ضرورة تحقيق الغايات الوظيفية المميزة وأهداف التنمية والتطوير الوظيفي (Fowler, 1990)؛ لكن إدارة الأداء تتفرد في أنها أكثر استدامتها كونها تركز على حالة الانغماس الوظيفي بين الموظف والوظيفة من جهة، وبين الأداء الفردي والاستراتيجي من جهة أخرى. وقد تطور منهج إدارة الأداء بصورة ملاحظة خلال آخر عقدين؛ إلا أن الإدارة بالأهداف كانت محصورة في تطبيقاتها على الإدارة فقط، في الوقت الذي كانت تطبق فيه إدارة الأداء على كل الموظفين سعياً إلى دمج جهود العناصر الفاعلة في المنظمة من أجل تحسين الأداء. كما إن الإدارة بالأهداف تعتمد على مقاييس الأداء الكمية، أما إدارة الأداء فتتضمن كل من المقاييس الكمية والنوعية؛ ما أسهم في تحويل تركيز المنظمات من معيار الأداء المالي فقط إلى مجال أوسع يستهدف بالدرجة الأولى تنمية وتطوير الموظفين.

#### خامساً - الأهداف العامة لإدارة الأداء

من خلال فحص أدبيات عدة في مجال إدارة الأداء يتضح أن هناك أربعة أهداف أساسية لإدارة الأداء تتمثل في الآتي (Armstrong, 1999):

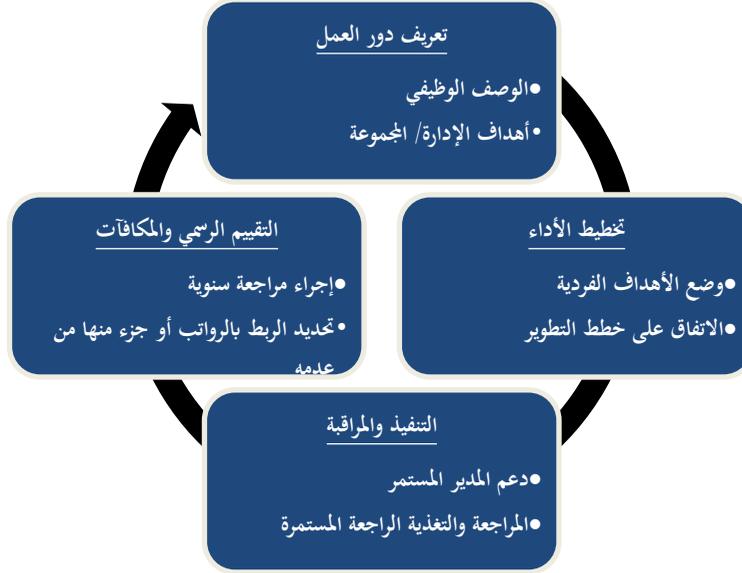
- تحسين الأداء،
- السعي الحثيث لتنمية وتطوير الموظفين،
- الاتجاه نحو تلبية توقعات ذوي العلاقة والمستفيدين،
- استثمار قدرات التواصل والمشاركة في جميع القضايا الحتمية بفضل أيديولوجية الوصول إلى الغايات والأهداف المتفق عليها.

لذلك وباختصار يمكن القول إن إدارة الأداء تهدف إلى تحقيق الإدارة بالتوافق بدلاً من الإجماع وإصدار الأوامر. لكن هذا التصور يدفعنا إلى التساؤل عما إذا كانت هذه التوقعات الطموحة والأهداف المتعددة قابلة للتطبيق. فمن المنطقي أن تقرر الإدارة الأهداف الاستراتيجية من جانب واحد، ومن ثم تحاول تمريرها إلى المستويات التي تليها، وترجمها إلى أهداف أداء فردية؛ لكن هل يتأتى هذا بشكل سلس ونتائج متوقعة؟

#### سادساً - مكونات عملية إدارة الأداء

تنطوي العديد من النماذج المتعلقة بإدارة الأداء على عملية مكونة من مراحل عدة أو خطوات بسيطة. وتميل هذه النماذج إلى التأكيد بأن أداء المهام الوظيفية ينشأ أساساً من أهداف المنظمة ويتقدم بناء عليها. وتنقسم هذه الأهداف إلى أهداف وظيفية وأهداف إدارية؛ بحيث تترجم الأهداف الفردية تلك الأهداف الاستراتيجية إلى واقع عملي، وتظل تحت مراقبة ومراجعة بصفة مستمرة مع إجراء مراجعة رسمية أو تقييم مرة واحدة على الأقل سنوياً وفق الطريقة المتبعة، ويمكن أن تكون نتائج ذلك مرتبطة أو غير مرتبطة بالراتب على اختلاف سياق المنظمات وتكويناتها. وقد ثبت ببعض الدراسات وجود ارتباط لتلك التقييمات بالرواتب أو جزء منها؛ ودراسات أخرى تنفيها، وكان المبرر الأساسي لإثبات ذلك الارتباط انخراط جميع الأطراف ذوي العلاقة في العملية بشكل جدي وكامل، بينما احتجت التحليلات المضادة

بأن الراتب قد يصبح قضية مركزية على حساب الجانب التنموي والتطويري لإدارة الأداء (Armstrong, 1999)، كما يعمل أسلوب ربط الراتب بالأداء في الوقت ذاته على «مواءمة المصالح الإدارية مع قيمة المساهمين وتحويل مخاطر هبوط الأسعار للموظفين» (Gospel & Pendleton, 2005). ويُعدّ ربط الرواتب أو جزء منه بالأداء منهجًا معتمدًا على السوق لكسب التزام الموظفين؛ الذي يتضح في سياق القطاع الخاص في الدول الرأسمالية المعتمدة على الأسواق (ماسي، 2018). ويمكن اختصار مراحل عملية إدارة الأداء في الشكل رقم (1) فيما يلي:



الشكل رقم (1) مراحل عملية إدارة الأداء من Torrington et al., (2008)

ويوضح الشكل رقم (1) أن مكونات نظام إدارة الأداء تتعدى المكونات التقليدية حيث تتكون من مراحل شاملة لجميع وظائف الإدارة: التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي والتنظيم والتنفيذ والتقييم المستمر في مراحل متتابعة بدورة كاملة تتبني مفهوم التحسين المستمر.

### مشكلة الدراسة

نتيجة لعدد من المتغيرات والعوامل مثل: التنافسية والعولمة، وإعادة تنظيم أسواق المنتجات ورؤوس الأموال والعمالة وإزالة قيودها التنظيمية، والتغيرات في التكنولوجيا والاتصالات، وتعدد المشكلات التنظيمية، والظروف البيئية المتقلبة والمعقدة والغامضة؛ اتخذت المنظمات خطوات إصلاحية لتحسين مستويات الأداء التنظيمي من خلال مراجعات مستمرة لهياكلها وعملياتها؛ ما أسهم في الاتجاه نحو خفض عدد الموظفين مع محاولة تعظيم أداء من تبقى منهم. وبالتالي سعت المنظمات بشكل حثيث إلى الحصول على الكثير مقابل القليل. ومما يتصل بذلك بصفة وثيقة هو الظهور النسبي حديثاً لما يعرف بإدارة الأداء باعتبارها عملية لا غنى عنها في إدارة المنظمات. فقد ظهر هذا الاتجاه الحديث بفكرة مفادها «ربط الأداء الوظيفي مع الأداء التنظيمي للمنظمات». وقد ثبت فعلياً أثر ذلك الاتجاه في أغلب منظمات القطاع الخاص؛ ما أسهم في تبني إدارة الأداء باعتباره اتجاه سائد مدعوم بفكرة الإدارة بالأهداف وأعطت نتائج حاسمة ومهمة في سياق تلك المنظمات (Collings et al., 2018)؛ ومع ذلك النجاح إلا أن هناك تساؤلات عدة تم توجيهها لهذا المنهج وفقاً للتجارب المتعددة والنظرة الشاملة لدور الموارد البشرية في المنظمات.

وقد هبت حديثاً الدعوات بتبني منهج إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة؛ الذي تم اقتباسه من التجارب الناجحة في قطاع الأعمال؛ وذلك امتداداً للتحويلات الحكومية التي بدأت منذ ثمانينيات القرن المنصرم. فقد اعتبرت حركة الإدارة العامة التنفيذية الجديدة NPM الاتجاه الحديث لإدخال المفاهيم والمناهج والأساليب الناجعة في تطبيقات إدارة الأعمال لتكون فاعلة في المنظمات العامة ضمن العمل الحكومي؛ لذلك أصبح منهج إدارة الأداء أحد أهم تلك الاتجاهات الحديثة

خاصة بعد ثبات عدم قدرة الأساليب التقليدية السابقة مثل تقويم الأداء الوظيفي على تلبية الطلب المتزايد من الإنتاجية بكفاءة وفعالية استجابة لتوقعات ذوي المصلحة والمستفيدين. ومع أن الفلسفة التي يقوم عليها منهج إدارة الأداء مقنعة وجاذبة ومثبتة عملياً؛ إلا أن النجاح نسبي وفق مختلف التجارب الحكومية الدولية (Collings et al., 2018).

لذلك يواجه تطبيق مفهوم إدارة الأداء تحديات في سياق المنظمات العامة؛ ما يتطلب فهماً أعمق للمفهوم، والتعرف على ظروف نشأته وفلسفته، وكذلك تحليله برؤية نقدية تستعرض تلك التحديات، وتقديم مقترحات تساعد تلك المنظمات على تبني منهج إدارة الأداء واستثماره.

## تساؤلات الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيس المتمثل في الآتي:

كيف يمكن استثمار تطبيق منهج إدارة الأداء الوظيفي في سياق المنظمات العامة؟  
وللإجابة عن هذا التساؤل تبرز تساؤلات فرعية تحاول الدراسة الإجابة عنها تتمثل في الآتي:

- ما أبرز التحديات التي تواجه إدارة الأداء؟ وأهم التحليلات للرد عليها؟
- ما واقع التجارب الدولية في تطبيقات المنظمات العامة لمنهج إدارة الأداء؟
- ما لتوصيات التي تساهم في استثمار منهج إدارة الأداء في المنظمات العامة؟

## أهداف الدراسة

وللإجابة عن تلك التساؤلات تتخذ الدراسة عدة مباحث لتحقيق أهداف الدراسة التي تتمثل في الآتي:

- توضيح أبرز التحديات التي تواجه إدارة الأداء، وأهم التحليلات للرد عليها.
- التعرف على واقع بعض التجارب الدولية في تطبيقات المنظمات العامة لمنهج إدارة الأداء.
- تقديم التوصيات التي تساهم في استثمار منهج إدارة الأداء في المنظمات العامة.

## تصميم الدراسة

تم تطبيق المنهج النظري الاستدلالي Deductive الذي يعتمد على الربط العقلاني بين المقدمات والنتائج والأشياء وعللها اعتماداً على المنطق؛ وذلك باستخدام الملاحظة والمتابعة الدقيقة لمكونات مفهوم إدارة الأداء من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات العلمية والتقارير ذات العلاقة بإدارة الأداء الوظيفي وتطبيقاتها في المنظمات العامة، والوقوف على واقع تلك التطبيقات ومعطياتها، ومن ثم مناقشتها وتشخيصها بإطار وصفي وتحليلي لتشكيل خريطة طريق مقترحة وفق أسس المنهجية العلمية؛ ما يُساعد في تبني تعظيم فوائد تطبيق إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة.

## مناقشة نتائج الدراسة:

### أولاً- التحديات التي تواجه منهج إدارة الأداء ومواجهتها

ناقشت دراسات متخصصة عدد من التحديات التي تواجه مفهوم وتطبيقات عملية إدارة الأداء من أبعاد إدارية متعددة وشاملة؛ وفي المقابل سعت دراسات أخرى الرد على بعض تلك التحديات وصولاً إلى رؤية نقدية للفوائد العملية المتوخاة من عملية إدارة الأداء في حال تبنيه وفق منهج عملي قويم؛ ما يساهم في الخروج باستنتاجات عامة حيال العملية والحكم عليها.

### أ- تحديات منهج إدارة الأداء

تاريخياً كانت نقطة انطلاق نظام إدارة الأداء من تحديد رسالة المنظمة وغاياتها وقيمتها، ثم يلي ذلك تحديد أهداف المنظمة الاستراتيجية، والتي ينبغي أن تكون وثيقة الصلة برسالة المنظمة وداعمة لها. كما يتم ترجمة الأهداف

الاستراتيجية على الهيكل التنظيمي في الهرم المؤسسي من أعلى إلى أسفل، وربطها بأهداف المديرين والموظفين على المستوى الفردي؛ والذي يُتوقع أن ينتج عنه تكامل بين الأهداف على مستوى المنظمة والعاملين فيها (Fowler, 1990). ويبدو أن هذا من الناحية النظرية سهل المنال. وأما من حيث الناحية العملية؛ يبدو أن تحويل استراتيجية المنظمة إلى أهداف أداء واضحة أمر صعب لأسباب متعددة. فقد واجهت النماذج التي تترجم نظام إدارة الأداء تحديات وصعوبات في تحديد التعقيدات المرتبطة بتطبيق إدارة الأداء من الناحية العملية «البراغماتية»؛ لذلك من المهم في هذا الجزء استعراض أهم التحديات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الأداء فيما يلي:

- **المعيارية السائدة؛** فلم توضح الدراسات العلمية في هذا السياق الكيفية التي تُحدد مقدار الاستفادة من إدارة الأداء باعتبارها وسيلة لإدارة أداء الموظفين والمنظمة وتحسينه، وهذا قد يُعزى إلى أيديولوجيتها التوحيدية الكامنة Unitarist Ideology. فقد اقترح بعض المختصين بهذا الشأن أن المنظور التوحيدي Unitarist قد يمثل أحد التحديات الكبرى لإدارة الأداء، وذلك لأنه لا يقرّ بتعددية المصالح التي تُعدّ جزء لا يتجزأ من الواقع المؤسسي» (Williams, 2002: 252). ومن أهم الشواهد على ذلك قلة الاهتمام بتأثير الأسواق المختلفة على نظام علاقات الموظفين. فقد لوحظ أن الدول الأنجلوسكسونية (مثل: الولايات المتحدة والمملكة المتحدة) التي تتبع فلسفة رأسمالية السوق المفتوح- تتميز بأنظمة إدارة العمال المعتمدة في الأساس على إشارات السوق (Gospel & Pendleton, 2005: 10). ووفقاً لسياقات تلك الأمثلة؛ فإن هذه الدول تعمل على ضبط مستويات الاستقطاب وفائض العمال، وتميل الرواتب إلى تضمين عنصر الأداء، وتختلف فترات البقاء في العمل. إلخ» (Collings et al., 2018). ومن ناحية أخرى، يقل تأثير الأنظمة في دول أخرى (مثل ألمانيا) التي يقل اعتمادها على ظروف السوق- التي تتبع فلسفة الرأسمالية التشاركية أو التعاونية- حيث تزيد مدة البقاء في الوظائف، وتزيد احتمالية استثمار المنظمات لموظفيها، وتميل الرواتب إلى الاعتماد على الأقدمية بدلاً من الأداء. وعليه فإنه لا يمكننا الجزم بوجود نموذج أفضل من الآخر؛ لأن هناك بالفعل نموذج شامل متفق عليه لإدارة الأداء- الذي تمت الإشارة إليه في الجزء السابق؛ فالنماذج المستخدمة تميل إلى كونها قاعدية في توجهها.

- **محدودية الترابط الكامل بين مكونات عملية إدارة الأداء؛** بالإضافة إلى المحدودية في وضع النظريات الكافية لدعم إدارة الأداء؛ فقد تعجز النماذج القائمة على الربط الصريح بين عناصر عملية إدارة الأداء وفقاً لما أشار إليه بكنر Buchner (2007). وقد تكون المشكلة الرئيسية في ذلك هو عدم القدرة على الدمج بين الأنشطة، في ظل وجود انتقائية تركيز الدراسات على الاستفادة من بعض الأنشطة دون غيرها (Bevan & Thompson, 1992). إذ إن أحد المميزات المتفردة التي تنطوي عليها إدارة الأداء تتمثل في دمج الأنشطة ضمن عملية إدارة الأداء؛ فيُدمج تقييم الأداء مع تخطيط الأداء بحيث تُربط الأهداف الفردية بالأهداف التنظيمية العامة. وبالتالي يتطلب الأمر مُعززات النجاح لضمان الربط بين تلك الأهداف المتمثلة في عوامل مثل التغذية الراجعة وخطط التنمية «التطوير» الشخصية، وتقييمها بهدف مكافأة أصحاب الأداء العالي «التميز» (Torrington, et al., 2008). ولكن يبقى من أهم القضايا المحورية الاعتقاد أن العديد من المنظمات لا تُدرك يقيناً ما إذا كانت الممارسات تسير في تناغم واتساق أم أنها تتداخل وتتبدد في اتجاهات مختلفة متعارضة.

- **الفاقد الاستراتيجي؛** تواجه المنظمات تحديات عدة في تنفيذ خططها الاستراتيجي؛ فاستراتيجيات العمل لا تنتج دائماً عن التخطيط المنطقي، فقد تتطور - بمحض الصدفة أحياناً - مع مرور الزمن. لذلك هناك فرق بين الاستراتيجيات «المحققة» (المدرّكة) و«غير المحققة» «الملغاة» 'Realized & Unrealized Strategies'، وبين الاستراتيجيات «المقصودة» و«الطارئة» 'Intended & Emergent Strategies'. فالاستراتيجيات المؤسسية المدروسة تشير إلى تلك الاستراتيجيات المقصودة والمحققة. أما الاستراتيجيات الملغاة (غير واقعية)؛ فهي التي لا يجري تنفيذها على الإطلاق لسبب ما أو لآخر. وبالإضافة إلى ذلك؛ يمكن للاستراتيجيات المحققة أن «تطراً» (تكون طارئة) مع مرور الوقت دون تدخل وإع من الاستراتيجية. ومن ثم فإن هناك احتمالية لظهور بعض الاستراتيجيات التي لا تتبع رؤى مخططة تقليدية، والتي قد تتطور بطريقة تدريجية وفقاً لعوامل الواقع والتفاعل بين العوامل السياقية المختلفة (Mintzberg, 1978). وبالتالي فإن عملية إدارة الأداء تتضمن تحدياً يوصف بالفاقد الاستراتيجي؛ لكونها عملية ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى أهداف وظيفية تنفيذية.

- **صعوبات قياس الأداء؛** واقعياً هناك صعوبة كبيرة في تحديد أهداف قابلة للقياس ما لم تعمل المنظمة في بيئة مستقرة نسبياً، وهو ما لا ينطبق على بيئات الأعمال المعاصرة (Collings et al., 2018). فقد لوحظ من

خلال دراسات عدّة أن هناك احتمالية بأن الأهداف التي نحددها اليوم قد لا تنطبق على المستقبل، ومن ثم فإن أبعاد الأداء التي نستهدفها اليوم لن تنطبق كذلك على المستقبل (Mabey et al., 1998: 133). وعليه؛ تحتاج المنظمات إلى تحديد فترات زمنية مناسبة لتطبيق الأهداف، وينبغي أن تخضع هذه الأهداف للمراجعة المستمرة لتحديد التغييرات المطلوبة.

- **تعارض الأهداف المؤسسية:** من المحتمل وجود تعارض بين الأهداف المؤسسية؛ فإذا كان التركيز كبيراً على قيمة حقوق المساهمين Shareholders؛ فمن المحتمل أن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار تأثير أي قرار يتم اتخاذه خلال هذه القيمة (Gospel & Pendleton, 2005). فالمنظمة التي تقلص استثمارها في القوى العاملة - ولكنها في الوقت نفسه تحاول الحفاظ عليه - عن طريق تقليل عدد الموظفين أو إيقاف «الإنفاق على التدريب» تُعدّ مثلاً لذلك. وفي هذا السياق؛ قد يتعارض التزام المنظمة تجاه موظفيها مع استراتيجيتها لترشيد التكلفة (Collings et al., 2018).

- **التناقض المنهجي:** إن تبني نظام إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management System (TQM) يؤسس لأداء الأعمال الصحيحة من المرة الأولى؛ يواجه تحدي أمام منهج التعلم المؤسسي Learning Organization Orientation الذي يقبل الوقوع في الخطأ ما دام التعلم يحصل منه؛ وهما منظوران مختلفان تماماً (Torrington et al., 2008). ففي الأولى تسعى المنظمة إلى تقليل الفاقد للوصول للحالة الصفيرية لتعظيم مؤشرات الكفاءة والفاعلية؛ بينما تؤسس الأخرى منهجاً للتعلم من الأخطاء كفرص تحسين تسعى لتسخير التجارب والخبرات في الابتكارات والاختراعات. وبالتأكيد اختلاف تلك المناهج مرتبط بعوامل السياق التنظيمي المؤثرة؛ لكن لاختلاف المنهج وتنوعه تبعات على عملية إدارة الأداء ومكوناتها التي تتضمنها.

- **التعارض بين أهداف الفرد وأهداف الجماعة:** وتمثل كذلك حركيات الفرد مقابل الفريق معضلة أخرى في عملية إدارة الأداء؛ الأمر الذي لم يحظى غالباً على الاهتمام الكافي في الدراسة والتحليل. فقد تشكل الأهداف الفردية على سبيل المثال ضرراً على تحقيق أهداف الفريق أو العكس (Torrington et al., 2008)؛ فمثلاً قد يكون لدى الموظفين أهداف فردية متصلة بأهداف إدارتهم، كما قد يكونوا في الوقت ذاته أعضاء في فريق إدارة المنظمة الذي له مجموعة من الأهداف الأخرى أيضاً (Van Vijfeijken et al., 2006). وقد ينشأ الخلاف - على سبيل المثال - إذا كان لدى فريق الإدارة هدف لإجراء حملة تسويق كبيرة من أجل زيادة انتشار منتج أو خدمة معينة؛ بينما قد يكون في الوقت ذاته هدف مدير التسويق هو خفض التكلفة في إدارته؛ الأمر الذي يتعارض صراحة مع أهداف فريق الإدارة الذي يمثل جزء منه. وتجدر الإشارة إلى أن هذه العوامل قد لا يُنظر إليها غالباً بعين الاعتبار عند تحديد أهداف الأداء وغاياته (Collings et al., 2018).

- **النوعية في قياس الأداء:** إن عملية القياس النوعي للأداء تُعدّ كذلك إحدى التحديات الأخرى التي تواجه المفهوم؛ ولأجل تحقيق فاعلية إدارة الأداء يظهر جلياً أن المنظمة تحتاج إلى تحديد نوعية الأداء الذي تنشده (Torrington et al., 2008). فقد تختار المنظمات بعض أبعاد الأداء ليس بسبب أهميتها الكبيرة، بل بسبب سهولة قابليتها للقياس كما ذكرت فولر Fowler (1990). وهذا يرتبط بمسألة إثبات وجود رابط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، وهي مسألة دار حولها جدل كبير؛ لذلك أُطلق عليها الصندوق الأسود Black Box (Huselid, 1995; Guest et al., 2003). ويبدو أنه لا يزال هناك افتقار إلى وجود أدلة قطعية لمثل هذا الارتباط، حتى مع وجود البحوث التي تركز على إدارة الأداء والأداء المؤسسي (Bevan & Thompson, 1992). بغض النظر عن الافتراض الشائع بأن تحسين الأداء الفردي سوف يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء المؤسسي؛ مع أن الواقع يؤكد أن هذا الموضوع يعدّ أكثر تعقيداً من ذلك، لأن التحسينات المتحققة على المستوى الفردي الجزئي غير كافية لتحسين الأداء المؤسسي الكلي (DeNisi, 2000)؛ وخاصة إذا لم ترتبط أهداف الوظائف جوهرياً مع أهداف الفريق، والإدارة والمنظمة (Collings et al., 2018)؛ وهذا يظهر صريحاً في الوحدات والوظائف المساندة أو القطاعات التي لا تستطيع أن تصل إلى تأكيدات بشأن قياس النتائج والأثر. ومن الممكن كذلك أن تحقق المقاييس النوعية - مثل دراسات اتجاهات العملاء - معلومات مهمة ومفيدة؛ وخاصة أن الانتقادات الموجهة إلى استخدام المقاييس النوعية تُعزى غالباً إلى طبيعتها التي تعتمد على الرأي الشخصي Subjectivity؛ وعليه فإن تدريب المقيّم يوفر أداة مهمة للحد من تلك الطبيعة السلبية، ولكن قد يتمثل التحدي الأكبر الذي يواجه إدارة الأداء في ضمان قابلية الإجراءات النظامية المدرجة للمراجعة والتدقيق؛ ما يُسهّم في ضمان وجود نظام عادل وفعال يمكن الاستفادة منه (Mabey et al., 1998).

- التركيز على القياس الكمي للأداء: يبدو أن مدى إمكانية قياس الأداء عن طريق الاختصار على المقاييس الكمية فقط يُعد أمر مثير للجدل والتساؤل (Fowler, 1990)؛ فمن خلال الوصول إلى المقاييس الكمية الأولية فقط (مثل عدد المبيعات في الأسبوع أو عدد المنتجات التي تم إنتاجها) قد يعني أن المنظمة لا تملك صورة حقيقية عن الأداء الكلي. فمثلاً المعلم الذي يبذل جهوداً استثنائية لتحسين مستوى طلابه مقابل حصول طلابه على درجات مماثلة مع تلك التي أحرزها طلاب مُعلم آخر لم يبذل نصف هذه الجهود (Chase & Fuchs, 2008)؛ فكيف يمكن التعرف على المعلم الذي يقدم أفضل ما لديه لتحسين الأداء من خلال هذا التقييم؟ لذلك قد تؤثر مكافآت المعلمين التي تعتمد على أداء الطلاب، بشكل سلبي على دافعية المعلمين الذين يعملون بجهد. وهناك أيضاً ظاهرة الآثار الجانبية غير المتوقعة التي عرضها كل من ماكدونل وجينجل McDonnell & Gunnigle فيما يلي:

«يرجع تقييم مندوب مبيعات الحاسوب إلى حجم مبيعاته الربع سنوية؛ فإذا علم هذا المندوب أن سلسلة معينة من أجهزة الحاسوب المحمول سوف تستبعد من السوق تدريجياً؛ فإنه سوف يركز جهوده على تحقيق أكبر قدر من المبيعات من هذا المنتج خلال هذا الربع من العام. وبذلك يكون قد أدى مهمته بنجاح في هذا الشأن، ويتسلم علاوات كبيرة لقاء جهوده في البيع؛ لكنه على الجانب الآخر سوف يترك كثيراً من العملاء الغاضبين الذين يدركون فيما بعد أن الحاسوب المحمول الذي اشتروه قد استُبدل بإصدار أعلى وبسعر مماثل. بذلك يمكن القول إن المنظمة حققت غايتها من تحقيق أقصى قدر المبيعات ولكن على حساب أهداف أكثر أهمية مثل تعزيز رضا العملاء وولائهم» (Collings et al., 2018: 196).

- صدق وثبات نتائج قياس الأداء: غالباً ما تُستخدم التقييمات المنتظمة لإضفاء درجة من الرسمية على عملية إدارة الأداء؛ لأن أهم خصائص أدوات قياس الأداء تتمثل في صدقها وثباتها (Mabey et al., 1998)؛ حيث يعني الثبات ببساطة أن القرار لن يختلف كثيراً في حال ما اتخذته أفراد آخرين، فيما يشير الصدق إلى مدى استخدام الأداة بشكل فعلي لقياس ما يفترض قياسه. وبالتالي فإنه من الضروري إعطاء الوقت الكافي لاستنتاج مؤشرات الأداء؛ لضمان أنها تعكس الأداء الذي تريد المنظمة قياسه. ومع أن التغذية الراجعة مكون أساس في عملية إدارة الأداء؛ إلا أن التقييم التقليدي للأداء يشوبه النقص (Williams, 2002) لأن هذا التقييم سنوي ويفتقر لعدة مقومات تؤهله لذلك؛ وعليه لا يمكن تصنيفه على أنه تغذية راجعة مستمرة يُمكن أن يعول عليها نتائج متقدمة.

#### ب- مواجهة التحديات التي تواجه عملية إدارة الأداء

من خلال مساهمات المختصين والباحثين لتشخيص وسبر أغوار عملية إدارة الأداء وتطبيقاتها؛ فقد تم الرد على بعض تلك التحديات التي تواجه نماذج إدارة الأداء الحالية من خلال النقاط الآتية:

- تؤكد دراسات عديدة على أن فاعلية إدارة الأداء وفوائدها تعتمد على مدى تبني وقيادة الإدارة المباشرة لها (Den Hartog et al., 2004; Sparrow & Hiltrop, 1994; Williams, 2002; Torrington et al., 2008). لذلك فإنه ينبغي على الإدارة العليا أن تقدم الدعم وأن تلتزم بالنظام. (Sparrow, Hiltrop, 1994)؛ فإذا كان دعم الإدارة العليا غير كافٍ؛ فكيف يمكن أن نتوقع من الموظفين في المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي أن يأخذوا النظام بجدية أكبر؟ يتضح أن الإدارة المباشرة تؤدي أثر مثبت من خلال قيامها بدور وسيط رئيس في فعالية تطبيق ممارسات الموارد البشرية (Den Hartog et al., 2004).

- يؤدي مستوى إدراك الموظفين دور حاسم في تعظيم فوائد عملية إدارة الأداء؛ لذلك فإن الشعور بانعدام المساواة في الرواتب أو الحوافز- ما يسمى بضعف العدالة التنظيمية- قد يُصعب عملية تحقيق الفوائد المتوخاة من إدارة الأداء (Pendleton, Gospel, 2005). فإذا ظهر أن إحدى الممارسات تنطوي على نوع من التحايل أو الخداع؛ فمن المحتمل أن يكون لذلك أثر سلبي. ويمكن ملاحظة ذلك في النتائج الظاهرة والخفية لضعف الحوافز، والذي ينتج عنه أداءً أكثر مع زيادة في معدل دوران الموظفين (Dobbins et al., Labour Turnover)؛ بالإضافة إلى احتمال أن يترتب على ذلك ظهور حالات متعددة من العلاقات السببية العكسية. ومع كل ما تم ذكره؛ هناك تأكيد على أن إدارة الموارد البشرية هي أحد أهم الأسباب المساهمة في تحسين الأداء المؤسسي، مع احتمالية ظهور أثر عكسي كذلك، ويبدو أن المنظمات ذات الأداء المالي الجيد تملك مجالاً أكبر للاستثمار في إدارة الموارد البشرية (Collings et al., 2018)؛ لكنها في الوقت نفسه تنطوي على مخاطر أخلاقية

متعددة؛ مقابل المنظمات العامة التي يكون المدى أقل وضوحًا في ممارسات إدارة الموارد البشرية نظرًا لقيود عدة أهمها الأنظمة واللوائح ومشكلات القياس والمؤشرات وضعف التنافسية وغيرها.

- بعد توفير التغذية الراجعة أحد أهم مكونات إدارة الأداء الفعال؛ فقد أشارت نظرية السيطرة أن تقييم التغذية الراجعة يُعدّ الأساس الذي يدعم إدارة الأداء (Buchner, 2007)، كما إن التغذية الراجعة والدعم ضرورة مطلقة مع أن مدى تطبيق ذلك في أرض الواقع يواجه عدة صعوبات (Coens & Jenkins, 2000; Fletcher, 2001). وعلى كل فإن تطبيق التغذية الراجعة باستمرار وفي الوقت المناسب تدعمه حقيقة أن واقع العمل الفعلي يحتمل وقوع الأحداث غير المتوقعة؛ الأمر الذي يتطلب إعادة تقييم الأهداف وطرقها. كما إن توافر مراجعات مستمرة يمكن الموظف من تقديم تفاصيل حول سير الأعمال، ويمكن كذلك المدير من تقديم تفاصيل حول أي تغييرات في المنظمة؛ ما يسهم في تحقيق تلك الأهداف، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا يسمح للموظفين بمعرفة الطريقة التي ينظر بها إلى عملهم حتى وقت التقييم والأمور اللازمة لتحسين الأداء.

### ج- رؤية نقدية لفوائد نظام إدارة الأداء

من منظور نظري معياري يمكن القول إن استثمار إدارة الأداء بكفاءة وضمن استراتيجية يوفر وسيلة للتعرف على الأداء الجيد ويساهم في توضيح المهام وتقديم الدعم في تنفيذها، ويحمل بين طياته وسيلة ممنهجة لتوجيه وإرشاد الموظفين والفرق الجماعية والأقسام التنظيمية للعمل على تحقيق أهداف المنظمة؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى مستوى أكبر من اللامركزية حيث يتحمل كل موظف بالمنظمة جزءًا أكبر من المسؤولية لتحسين الأداء الوظيفي؛ الأمر الذي ينتج عنه «تغييرًا ثقافيًا يتركز حول التحسين المستمر للأداء» (Sparrow & Hiltron, 1944: 567). كما يمكن استخدامه كذلك للتعرف على «نقاط القوة المحتملة» وهو ما يساعد بدوره في التخطيط للترقّيات وتطوير أعمال الإدارة، بالإضافة إلى أنه يمكن استخدامه لدعم عملية التخطيط للموارد البشرية من خلال التعرف على فجوات التدريب والمهارات؛ التي تُعدّ فرص للموظفين لوضع خطط عمل ومناقشة النمو الشخصي والمهني في أثناء عمليات مراجعة الأداء، وهذا بالفعل له فوائد عظيمة؛ كونه يسهم في تفسير الموظف لذلك بأنه تقدير من المنظمة لدوره، بالإضافة إلى أن ذلك يسمح بالتعرف على مستويات الأداء التي تقل عن المتوسط؛ وبالتالي فإن المنظمات تستخدمه للتخلص من العاملين ذوي الأداء المنخفض أو السعي لتحسين مستوياتهم إلى المأمول منهم.

ومع ما سبق عرضه؛ فإن تحقق تلك المنافع لا يزال محل شك، الذي قد يُعزى بشكل كبير إلى عدم الرضا المتصل بإدارة الأداء (Ellis & Saunir, 2004)؛ حيث يرى عدد من المهتمين أنها تمثل ممارسة إدارية أخرى للمديرين المباشرين؛ تسمح للموارد البشرية بتقييم ومكافأة الموظفين (Armstrong, 1999; Ellis & Saunier, 2004). وفي نظر العديد من المنظمات؛ فإن إدارة الأداء تُعني بالمقام الأول بإيجاد طريقة لتقييم الموظفين واتخاذ القرارات المالية على أساس هذا التقييم (Ellie & Saunir, 2004)؛ بدلًا من كونها محاولة مُخططة لتحسين أداء المنظمة وتنمية وتطوير موظفيها. وقد عزا بعض الباحثين ذلك القصور؛ أنه قد يتولد من عدم إمكانية توحيد جهود إدارة الأداء مع العمليات الأساسية الأخرى المتعلقة بالمنظمة مثل التخطيط الاستراتيجي وغيرها (Ellis & Saunier, 2004; Torrington et al., 2008)؛ ما يمثل اتجاه التآزر المفيد لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية. فقد اتضح أن إدارة الأداء في المنظمات العامة والخاصة تُعدّ عملية تفاعلية تتأثر بالضغوط الخارجية بدلًا من كونها جهدًا استراتيجيًا واعيًا، كما إن تنمية وتطوير الموظفين التي يُنظر إليها (نظريًا) أنها إحدى الجوانب الأساسية لإدارة الأداء تميل عند التطبيق لأن تكون في المرتبة الثانية عند اعتبار صافي الأرباح وفقًا للدراسة التي أجراها فليتشر وويليم Fletcher & Williams (1992) على 26 مؤسسة خاصة وعامة في المملكة المتحدة. كما يبدو أن هناك شعور لدى بعض المنظمات ولدى المديرين أن إدارة الأداء تحقق عائدًا منخفضًا فيما يخص الاستثمار وخاصة تحقيق صافي الأرباح (Chase & Fuchs, 2008) وذلك في سياق المنظمات الربحية. كما تدل إدارة الأداء أن الموظف هو المسئول عن تحسين مستواه؛ ما يعني أن كل موظف يريد تحمل تلك المسؤولية الإضافية، الأمر الذي قد لا يطابق الواقع دومًا، ويتطلب مقومات دافعية وحماس عال للموظف لا يتأتى ولا يمكن ضمانه دائمًا وفق لأهم الانتقادات التي وجهت لنظرية مايجريجور X,Y.

### د- استنتاجات التحليل النقدي لعملية إدارة الأداء

يتضح مما سبق أن نظام إدارة الأداء يهدف إلى تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال وضع أهداف محددة للأفراد والفرق والإدارات والأقسام، بحيث تكون هذه الأهداف مرتبطة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة

للمنظمة. وترسم هذه الأهداف في مجملها سياسات الموارد البشرية وممارساتها؛ لأجل تكوين نظام متسق ومتكامل يمكن عن طريقه قيادة الأداء. ويمكن وصف إدارة الأداء أنها تعتمد نظرياً على نظريتين هما: نظرية التوقع Expectancy Theory ونظرية وضع الأهداف Goal-Setting Theory. ومع أن هذا التكامل النظري كان مرحباً به (Collings et al., 2018)؛ إلا أن تلك النظريات تشير إلى وجود مشكلات وتحديات عملية. ومن بين المشكلات ما يتعلق بوضع الأهداف القابلة للتطبيق، وكيفية قياس الأداء نوعياً وكمياً، وإذا ما كان ينبغي ربطه بالمكافأة أو الراتب؛ فما هو نوع تلك المكافأة وما مقدار ذلك الراتب، وكيفية يتم عمل التغذية الراجعة الهادفة للتحسين المستمر في هذا النظام؟ وكيف يتم قياس نجاح النظام بصدق وثبات؟ بالإضافة إلى تحديد الكيفية التي يتم فيها تعميم النظام على سياق منظمات أخرى مختلفة كلياً في الأهداف والوسائل والمستفيدين ونطاقات العمل وغيرها من المتغيرات.

كما وُصفت إدارة الأداء بأنها تتعرض للانتقاد لأنها تعتمد على نموذج إداري معياري أكثر من كونه منهجاً عملياً قابلاً للتطبيق وفقاً لوصف ثومبسون وزملاءه Thomson et al. (2018). كما إن إدارة الأداء تركز على النموذج العالمي؛ المنبثق من فكرة المدرسة الكلاسيكية في الإدارة. لذا يتضح أن تطبيق نظام إدارة الأداء قد لا يراعي في كثير من الأحيان العوامل السياقية «الموقفية» مثل الاختلافات بين الأدوار المؤسسية والثقافات التنظيمية والبيئات المؤسسية المحلية. وغالباً ما تتضمن نظم إدارة الأداء أهدافاً ومحتويات متعددة التي قد تكون أحياناً متعارضة؛ بما في ذلك ربط الأهداف بالاستراتيجية المؤسسية وتطوير مهارات الموظفين، والاهتمام بتلبية مصالح جميع ذوي العلاقة والمستفيدين. ونتيجة لذلك، فإن العديد من الممارسات والأدوات ينبغي أن تكون متأزرة ومدمجة؛ ما يجعل نظم إدارة الأداء معقدة جداً. وتطرح تلك التعقيدات جملة من التحديات الكبرى في المنظمات تتعلق بتصميم نظم إدارة الأداء وتطبيقها. ومن المحتمل أن يستمر هذا التعقيد لمدة أطول بسبب الضغوط الكبيرة للمطالبة بتحسين الأداء، والتقدم التكنولوجي الهائل، والمشكلات الثقافية في تطبيق إدارة الأداء على جميع المستويات (Fletcher, 2001; Almond & Ferner, 2006).

ومع أنه لا يوجد نموذج عالمي لإدارة الأداء، مع وجود عدد من المشكلات التطبيقية تتمثل في تعقيد وصعوبة الوصول إلى صيغة عملية، وأسئلة حيال القياس، والتغذية الراجعة، وقدرتها على استيعاب عوامل السياق؛ إلا أن هناك شواهد تؤكد أن هذا النظام حقق فاعلية في عدد من المنظمات الخاصة وفتح أفقاً لمجال أوسع للبحث والدراسة والتطبيق للوصول إلى صياغة سياقية ناجحة. كما يمكن القول إن إدارة الأداء وإن كانت قد قطعت شوطاً كبيراً وحققت فاعلية في العديد من المنظمات؛ إلا أن هناك حاجة إلى دراسات طويلة بدقة أكبر من حيث التحليل الأعمق لأسلوب العمل ضمن نظام إدارة الأداء (Collings et al., 2018). ويبدو أنه لا زالت كل النماذج الموجودة تبسّطية جداً، وتتطلب ثقة أكبر لفهم التعقيدات الكامنة واحتمالية التناقضات القائمة عند جعل نظام إدارة الأداء نظاماً فعالاً في المنظمات. ويغلب على الدراسات والتحليلات السابقة اتساقها مع واقع منظمات إدارة الأعمال التي تُعدّ الموطن الأصلي في تطبيق الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية؛ لذلك من المهم استعراض أبرز التطبيقات والتجارب في سياق مختلف عن السياق الذي نشأ فيه هذا المنهج؛ خاصة في ظل الصورة البراقة للنتائج المأمولة منه.

### ثانياً: تطبيقات إدارة الأداء في المنظمات العامة

يوجز هذا الجزء ويُناقش تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة، وأهم ملامح السياق الدافعة نحو ضرورة تبني منهج إدارة الأداء الوظيفي في تلك المنظمات تحديداً.

#### أ- إدارة الموارد البشرية في القطاع العام

يُعد نظام إدارة الأداء العمود الفقري لممارسات إدارة الموارد البشرية، وارتبط تطورها في منظمات القطاع العام بتطور اتجاهين، فالاتجاه الأول يتضمن إصلاحات الخدمة المدنية في الدول الأنجلو سكسون وتأثيراتها على أنظمة الخدمة المدنية في العالم (Boxall & Purcell, 2016). والاتجاه الثاني ينبثق من تحولات الإدارة العامة منذ نهاية القرن التاسع عشر تقريباً؛ فقد وُصفت الانطلاقة للحقل من دعوة ويدرو ويلسون Wilson بفصل الإدارة العامة عن السياسة وضرورة بحث الكفاءة عن طريق تبني مفاهيم الجدارة وإصلاحات النظم بعيداً عن المناخ السياسي، وللحاق بإدارة الأعمال (شافريتز وآخرون، 2009). ويلتقي هذان الاتجاهان مع حركة الإدارة العامة التنفيذية الجديدة New Public Management لتحقق مفهوماً جديراً بالاهتمام يتبنى مفاهيم القياس والمعيارية في إدارة الأداء

وتنمية الموارد البشرية، والتفويض، واللامركزية في الاستقطاب والاختيار، ومحاولات إدخال أنظمة الراتب على الأداء (Al Wahshi, 2016). وقد وُصف هذا المفهوم بانتشار عريض وتحقيق مكاسب لمواجهة تضخم الحكومات؛ لكنّه واجه تحديات ونقدًا متنوعًا وفق اختلاف عوامل السياق المتفاعلة لكل تجربة دولية (ماسي، 2018)، لذا تُعدّ عوامل السياق متغيرات مهمة لفهم تطور إدارة الموارد البشرية في القطاع العام (Lopez-Diazl, 2012). فقد واجهت المنظمات العامة عدة متغيرات بيئية حديثة أسهمت في كسر القفص الحديدي للنموذج البيروقراطي؛ المدفوع بهيمنة النموذج الرأسمالي وتعظيم القيمة الفردية وحرية الأسواق؛ للبحث عن المرونة وكسر الجمود والروتين، وتعزيز نماذج الإبداع والابتكار بفعل تطور التقنية والذكاء الاصطناعي (المطلق، 2018). وأصبحت المنظمات اليوم في حاجة للترابط والمرونة، والتمكين والإبداع في كل المستويات، والاستقلال وإدارة الذات، والاستجابة الفورية بكفاءة وفعالية (Collings et al., 2018)؛ لذلك فرضت تلك التحديات مطالبات حثيثة بتبني نظم لإدارة الأداء؛ تضمن تبريرًا مقنعًا للإنفاق الحكومي المتزايد الذي يمكن ترجمته على واقع مخرجات الأجهزة الحكومية، ويشعر بها العامة من خلال الخدمات المقدمة لهم.

لذا تواجه منظمات القطاع العام تحديات متعددة تنبثق من قضية البحث عن الكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق معايير الأداء في القطاع العام مع تقليص الميزانيات، في ظل تعقيدات السياق الاجتماعي والاحتياجات طويلة المدى للبحث عن الرعاية الاجتماعية. ويمكن إيجاز أهم تلك التحديات التي تواجه منظمات القطاع العام؛ ما يلي:

- 1- عدم القدرة على نجاح النماذج المعيارية المقتبسة من القطاع الخاص.
- 2- فتح المنظمات العامة للفحص العام بحثًا عن قوى العمل المحققة للتطلعات المجتمعية، وحملات الإعلام العنيف أمام المنظمات العامة (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2017).
- 3- كيفية تحقيق توازن بين جميع أصحاب العلاقة بالخدمات العامة (Boxall & Purcell, 2016).
- 4- نقص أو عدم كفاية التواصل أو الوعي بأهمية إصلاحات الحكومة المفتوحة بين مسنولي القطاع العام.
- 5- مقاومة التغيير للإصلاحات في القطاع العام (المطلق، 2018).
- 6- نقص أو عدم كفاية الموارد البشرية (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2017).
- 7- الضغط على المركزيات من المحليات والمناطق بمنح صلاحيات ومرونة أكثر.
- 8- ارتفاع سقف التوقعات من العامة مطالبةً بتقديم خدمات بجودة أفضل، والدعوات المستمرة بتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف وتبرير حجم الإنفاق الحكومي على الخدمات العامة.
- 9- إطلاق الموارد نحو الخطوط الأمامية؛ لتحقيق العدالة الاجتماعية (Vere & Butler, 2007).
- 10- التطور التكنولوجي المتسارع يتطلب رشاقة عالية من القطاع العام في التكيف مع تلك التطورات.
- 11- التدخل المناسب لإنقاذ الأسواق ومكوناتها في ظل الأزمات والكوارث؛ ما يحملها تكاليف ضخمة ومستجدات غير مخططة.

وقد ركزت الدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة على كيفية استخدام التطبيقات أكثر من تركيزها على النتائج والآثار لتلك التطبيقات، وقد يكون هذا استمرارًا للقبول البيروقراطية لتلك المنظمات كونها تركز على الطرائق والوسائل-كيف؟ وماذا؟- أكثر من تركيزها على النتائج-لماذا؟- لذلك يتضح أن تلك التطبيقات متنوعة ومتعددة بمستويات مختلفة وفقًا لدرجة المرونة والاستجابة المطلوبة والقدرة على التصنيف المانع الجامع للخدمة العامة (المطلق، 2018). وقد أكدت أحدث الدراسات أن الإصلاحات الداعية لتبني منهج إدارة الأداء في القطاع العام قد تكون واقعية ومفيدة في حال أنها منحت التقدير والثقة للفاعلين ذوي العلاقة في إدارة الموارد البشرية من خلال تبني جدارات داخلية متطورة، ودعم خارجي، وانتهاج المنهج التدريجي في التطبيق (Linhardt, 2011). ويظل منهج الاستفادة من التجارب الرائدة مفيدًا في حال تم الفهم العميق لسياقاتها وتفاعلاتها وتم الاسترشاد بها دون تقليد حري في يظلم التغيير المرغوب من جهة، ويظلم تلك التجارب الناجحة في حال الاتفاق على ذلك من جهة أخرى.

#### ب- التجارب الحكومية في تطبيقات إدارة الأداء:

تفاوتت التجارب الدولية في تحولات وإصلاحات الخدمة المدنية وفقًا لعوامل سياقية «بيئية» وتاريخية متعددة تشتمل على تفاعل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والثقافية والتقنية ضمن بيئتها

(ماسي، 2018). وعليه فإنه لا توجد حالة تامة من حيث النجاح أو الفشل؛ لأن كل حالة تُعبّر عن تفاعل مكوناتها لإشباع حاجاتها وتطلعاتها وفقاً لمنهج أفضل مواءمة Best Fit بدلاً عن منهج الممارسات الفضلى Best Practice (المطلق، 2018). وتُعدّ الحكومات الغربية المبنية على الفكر الليبرالي والمنهج الديمقراطي للفلسفة الاقتصادية الرأسمالية من أشهر الحكومات التفاعلية مع بيئاتها وخاصة الحكومة الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية بسبب عدد من العناصر أهمها نظام الحكم ومبادئ الدستور والفلسفة الديمقراطية الليبرالية ذات الأثر السياسية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية، وتلها تجربة المنظمات العامة البريطانية في تطبيقات إدارة الأداء. وصولاً إلى استعراض تجربة الخدمة المدنية السعودية في تطبيق نظام إدارة الأداء ضمن خطة الإصلاحات الحديثة التي اتخذتها الحكومة السعودية لتحقيق رؤية 2030م. وتُعدّ أهم تلك التجارب ما يلي:

#### - إدارة الأداء في تجربة الخدمة المدنية الأمريكية:

واجهت الخدمة المدنية الأمريكية تحولات كثيرة في تاريخها، لكن أبرز التحولات الحديثة تُعزى إلى حركة إعادة اكتشاف «ابتكار» الحكومة في تسعينيات القرن المنصرم، فقد أسهم تقرير لجنة فولكر في وضع حجر الأساس لجهود إصلاح متجدد عبر مساحة عريضة من وظائف الخدمة المدنية، حيث بدأت بالمستوى الفيدرالي خلال إدارة كل من كلينتون Clinton وأل جور Al Gore عبر حركة إعادة ابتكار الحكومة وإعادة الهندسة للمنظمات العامة، المتمثلة في التركيز على اللامركزية، وتبسيط علاقات العمل التعاونية، وتخفيف الرقابة النظامية، وتحجيم القوى العاملة الفيدرالية، والتركيز على النتائج «إدارة الأداء» (شافريتز وآخرون، 2009)؛ لذا يُعدّ اختراع آلية جديدة لتنظيم الخدمة المدنية الدافع الحقيقي لممارسة مبدأ الجدارة، وزيادة مشاركة وفاعلية المديرين في صنع سياساتها وتنفيذها والرقابة عليها، بما يُحقق المحافظة على مستويات عالية من الأداء، وينعكس على جودة الخدمة العامة الذي يوصف أنه أهم تحديات هذه الحقبة من المطالبة بالإصلاحات (نايجرو؛ وآخرون، 2011). كما أكدت أجندة إصلاح الخدمة المدنية في أواخر التسعينيات على عدد من المطالبات المهمة يمكن إيجازها في الآتي (Walters, 2002):

- 1- دمج صنع سياسة وإدارة الموارد البشرية ضمن وظائف الإدارات الحكومية والسلطة التنفيذية.
- 2- التوجه نحو لامركزية الهياكل التنظيمية، وتفويض أغلب وظائف إدارة الموارد البشرية للوكالات والهيئات والمؤسسات العامة وتشمل الاستقطاب والاختيار والتوظيف والترقيات.
- 3- انسيابية وتبسيط نظم تصنيف الوظائف والرواتب؛ ما يُسهم في كفاءة وفعالية الأداء.
- 4- انسيابية التخفيض في القوى العاملة وإجراءات الاستئناف.
- 5- نظم إدارة الأداء باستخدام نظم متنوعة لرواتب الجدارة، تتضمن المكافآت للأفراد والجماعات.
- 6- الحث على الخصخصة لتخفيض تكلفة العمالة من خلال التعهدات مع المقاولين وغيرهم.

ويصف المطلق (2018) أنه عند النظر في جهود الإصلاح يظهر أنها تحدّ من الرقابة والمركزية على جميع المستويات الحكومية، وتؤكد على المرونة والاهتمام بالنتائج، وإعطاء دور التجديف التنموي للقطاع الخاص، بينما يضطلع القطاع العام بالتوجيه والإشراف وتحديد المسار وإيجاد مناخ وسياق ملائمين ليقوم المجدّفون بدورهم بكفاءة وفاعلية، وأن يضمن القطاع العام تحقيق المصلحة العامة من خلال نظم خدمة مدنية متطورة ومتوائمة مع التغيرات المتسارعة. لذا فإن هذه التجربة مهمة خاصة في ظل تعدد المستويات والدفع نحو نظم الرواتب المرتبطة بالأداء، ووجود قياس متعدد ومتنوع للأداء الوظيفي يتم تقويمه بشكل دوري يؤسس نظام إدارة الأداء في وظائف الخدمة المدنية الفيدرالية.

#### - إدارة الأداء في الخدمة المدنية في المملكة المتحدة:

شهدت الخدمة المدنية في المملكة المتحدة تحولات كبيرة ومعقدة خلال الربع الأخير من القرن العشرين؛ بوصفها نموذجاً يُحتذى به لنظم الخدمة العامة لدول النموذج الأنجلو سكسون منذ التحولات التي شهدتها بداية منهج الخصخصة، وما صاحبها من معوقات وتحديات استلزمت وقتاً طويلاً للاستقرار إلى نموذج أمثل يمكن الاحتذاء به (ماسي، 2018). فقد وصف بعض الباحثين تلك التحولات بالقسرية والاتجاه نحو تفريغ الحكومة Hollowing Out وما نتج عنها من تقليص للتوظيف الحكومي واستبدال الأدوار مع القطاع الخاص في التجديف للتنمية مقابل الاقتصاد على

الدور التوجيهي الحكومي وإصدار التشريعات وضمان العدالة وتحقيق الكفاءة والفاعلية المنشودة (المطلق، 2018). ومع أن النموذج البريطاني سريع التحرك فيما يتعلق بإثراء القطاع الخاص، فإن الخدمة المدنية تكاد تكون أقل نشاطاً نظراً للظروف السياقية المتعددة (ماسي، 2018). ومنذ عام 2006م أسهمت التوصيات الإصلاحية White Paper في الحفاظ على الأداء العالي المطلوب لإدارة الأداء ليصل إلى مستوى (4) نجوم من معدل التقييم الشامل للأداء Comprehensive Performance Assessment من خلال تمكين المحليات للاهتمام بكفاءة التطبيق؛ لتحسين مستوى الخدمات العامة. والحقيقة أنه قد استمرت الفجوات المهارية عائناً وتحدياً كبيراً لتحقيق أهداف تلك التحركات الحكومية الشاملة، فقد برزت الحاجة إلى مهارات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، وتطوير وتصميم إجراءات العمل، وإدارة الأداء، ومهارات القيادة التحولية. ففي دراسة أجراها مركز PPMA عام 2005 حياّل التعرف على أهم التحديات والأولويات من وجهة نظر مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في المنظمات العامة ظهر أن أهم التحديات هي: الراتب العادل، والأمور المالية، وتطوير القيادة، وثقافة التغيير، والتطوير التنظيمي (Vere & Butler, 2007).

#### - إدارة الأداء في القطاع العام السعودي:

ضمن منظومة التطوير والإصلاح الذي تشهده المملكة العربية السعودية حديثاً؛ انطلقت حملة تحديث وتأسيس أنظمة ولوائح الخدمة المدنية وفقاً لبرنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية -أحد أهم برامج رؤية المملكة 2030- وضمن مسارات التحديث التي يشملها البرنامج؛ فقد صدرت لائحة إدارة الأداء ونماذجها والدليل الإرشادي بالقرار الوزاري رقم (700/5202) وتاريخ 1437/9/10هـ، وبدأ العمل عليها فعلياً من تاريخ 1438/1/1هـ، كنتاج للدراسة التي تمت في ضوء التطبيقات العملية وما طرأ على لائحة تقويم الأداء الوظيفي من تعديلات -الصادرة بالقرار الوزاري رقم (51934) وتاريخ 1426/12/30هـ-. وقد وضح الدليل الإرشادي أن أهمية نظام إدارة الأداء مستمدة من كونه مطلباً حيوياً لتحقيق الكفاءة والفاعلية؛ نظراً للاعتماد عليه باعتباره مرجع أساسي لتحديد الاحتياجات التنموية والتطويرية للموظف، والترقية، وتحديد المواهب. ويقرّ الدليل الإرشادي بأهمية عدم اقتصر الإرشادات على منظمة عامة بعينها، لذا صاغ تعليماته بشكل شامل عام من دون معطيات محددة؛ لأن ذلك مرتبط بدرجة ومستوى التطور الذي تمر به المنظمة من المرحلة المبكرة وحتى المرحلة الوسطى ثم مرحلة النضج وفقاً لتصنيف الدليل الإرشادي. ويعرض الدليل كذلك حالة التأهب والاستعداد من طرف المنظمة بتوفير متطلبات تساعد على ضمان جودة تطبيق نظام إدارة الأداء، وعدد من النصائح المرتبطة بذلك. ويؤكد الدليل أن الفئة المستهدفة منه تشمل جميع الموظفين الحكوميين في السلم الوظيفي. وحدد الدليل الفئات المشاركة في استخدامه؛ لتشمل موظفي إدارة الموارد البشرية، ومديري الوحدات التنظيمية، والموظفين الخاضعين للتقييم، والأطراف الأخرى المعنية بدورة إدارة الأداء. وقد عرّف الدليل نظام إدارة الأداء أنه «نظام يتم من خلاله تقييم موظفي مؤسسة حكومية بناء على أدائهم في مقابل ميثاق أداء يتكون من مجموعة من الأهداف-ماذا يُنجز-والكفاءات أو السلوكيات -كيف يُنجز-»، ويتضح من التعريف أنه يؤكد على المشاركة في تحديد الأهداف في ميثاق الأداء، ثم الانتقال نحو السلوكيات والجدارات الدافعة لإنجاز الأهداف. وحدد الدليل كذلك علاقة نظام إدارة الأداء وممارساته بالممارسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية كتخطيط القوى العاملة وتنمية القيادة والتدريب والتنمية التي تُعدّ أحد أهم مقومات نجاح نظام إدارة الأداء؛ كون نظام إدارة الأداء يتطلب عوامل تؤكد استدامته من خلال ارتباطه وعلاقاته المتأزرة بالممارسات الأخرى (Taipale, 2016).

وتبدأ عملية إدارة الأداء الوظيفي حسب الدليل الإرشادي بمرحلة تخطيط الأداء ووضع الأهداف، ثم مرحلة مراجعة الأداء نصف السنوية، تليها مرحلة مناقشة الأداء نصف السنوية لمدى التقدم نحو الأهداف، وصولاً إلى مرحلة التقييم النهائي للأداء، وبعد ذلك تأتي مرحلة المناقشة النهائية لمدى التقدم نحو الأهداف، وأخيراً مرحلة تقييم لجنة إدارة الأداء لاتخاذ القرارات الوظيفية الدافعة نحو مزيد من الأداء، وبذلك تنتهي دورة كاملة لإدارة الأداء بمخرجات مهمة تمثل مدخلات مناسبة لدورة أداء جديدة. ونصّ الدليل على أن السنة الأولى لا تشترط إلزامية مراجعة ومناقشة الأداء النصف سنوي. كما يعرض الدليل الفوائد المتحققة من نظام إدارة الأداء لتشمل: تحسين الأداء العام، والتوفيق بين أهداف الموظف والأهداف العامة، وتغيير ثقافة العمل بالتركيز على الأداء، ووضوح توقعات الأداء، وفهم الموظفين لدورهم في تحقيق أهداف المنظمة، ومشاركتهم، وتحفيزهم، وتنمية أدائهم ودافعيتهم التي تنعكس على تحسين الخدمات العامة.

وذكر الدليل أن من أهم متطلبات ضمان نجاح تطبيق الدليل؛ توافر القدرة على تحديد الأهداف من خلال وجود أهداف استراتيجية للمنظمة وترجمتها إلى أهداف للوحدات والوظائف. كما يتطلب أيضاً وجود إطار عام للكفاءة يتضمن الكفايات والسلوكيات المطلوبة لكل مستوى وظيفي، ويعتمد نجاح النظام كذلك على جودة الارتباط بين الأداء والنتائج، وأهمية وجود نظام تكنولوجي للمعلومات يشتمل على قدرة عالية لتوفير التغذية الراجعة، والقدرة على تمييز ذوي الأداء المتميز وكذلك المتدني. وقد حدد الدليل وصفاً لمستويات المنظمات وفق المتطلبات السابقة من المستوى المبكر إلى المستوى الناضج استناداً إلى درجة إتمام المتطلبات المذكورة.

### ج- رؤية نقدية لتطبيقات إدارة الأداء في منظمات القطاع العام

يشتمل هذا الجزء على مناقشة نتائج الرؤية النقدية التحليلية لتجارب إدارة الأداء الوظيفي في القطاع العام من خلال عرض أبرز الجهود الحكومية لتفعيل النظام مع جوانب القصور المحتملة التي تعد فرص تحسينية متاحة، لذلك يستعرض هذا الجزء أهم المتطلبات التي تساهم في فعالية نظام إدارة الأداء في القطاع العام.

#### 1- الرؤية النقدية لنظام إدارة الأداء في العمل الحكومي:

يُعد وجود لائحة لإدارة الأداء الوظيفي من أهم متطلبات نجاح ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ للمساعدة في تقديم القيمة المضافة في استثمار الموارد البشرية (Ulrich & Brockbank, 2005). ومع وجود جهود إصلاحية مضمّنة في صياغة اللوائح والأدلة الإرشادية المرتبطة بأنظمة إدارة الأداء في القطاع العام، إلا أن هناك عدداً من الجوانب والتساؤلات المهمة لإحداث تحسينات على مكونات تلك النظم الجديدة؛ ما يمثل فرصة سانحة لإحداث إصلاح جذري في العمل الحكومي (المطلق، 2018). لا شك أن صياغة أدلة إرشادية تُترجم اللوائح النظامية إلى واقع عملي أمر حاسم؛ خاصة عند الاهتمام بالشمول والتكامل والوضوح، كما إن التشاركية والاتفاق مطلب أساسي في فلسفة إدارة الأداء. بالإضافة إلى تقديم ورش تدريبية لجميع ذوي العلاقة لشرح كيفية صياغة الأهداف الوظيفية ومؤشراتها يسرع في ترسيخ التغيير المأمول؛ المؤكد على ربط الأداء بالنتائج لتحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي. ومن المهم أيضاً حصر المخاطر المتوقعة أثناء تنفيذ عمليات إدارة الأداء وطرق التعامل معها؛ وفق جدارات سلوكية تشاركية مُحددة. ويبدو أن التجارب الدولية السابقة في المنظمات العامة قد اهتمت بتوفير تلك المتطلبات؛ لكونها أهم مقومات النجاح لأي نظام إدارة أداء وظيفي (المطلق، 2018؛ ماسي، 2018).

ومع السعي الحثيث والجهود المضمّنة لتوفير المتطلبات التأسيسية؛ إلا أن التطبيق العملي يُعدّ أفضل اختبار للحكم على تلك الإصلاحات، ومن ثم تقييمها؛ ما يزيد فرص نجاح استثمارها لتحقيق تمكين حقيقي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة. ومن جانب آخر فإن هناك تساؤلات عدة تتطلب الإجابة عنها تتمثل في التعرف على مدى قدرة اللوائح والمواد النظامية والإرشادية على الانسجام مع اختلاف العوامل الثقافية المتنوعة لكل جهة حكومية وطبيعة أنشطتها المختلفة؛ لكون النجاح مرتبط بقدرة انسجام واتساق جميع العوامل والمتغيرات ضمن الثقافة التنظيمية (المطلق، 2018)، خاصة وأن فكرة تأثير العوامل الثقافية الداخلية والخارجية لكل منظمة على مستوى تطبيق الأنظمة وجودتها مدعومة من خلال دراسات عدّة (Rajini, 2011) (Linhardt, 2011). واستناداً إلى نظرية السياق؛ فإن إدراك العوامل البيئية الداخلية والخارجية في المنظمات عامل حاسم لكي يُحقق النظام أهدافه (Pauwe, 2004)؛ فقد اتضح وجود فروق بين المنظمات العامة وشبه العامة والخاصة في مدى فاعلية نظام إدارة الأداء الوظيفي تُعزى إلى المتغيرات السياقية البيئية، ودعمت هذه النتيجة دراسات عدة مختلفة السياقات والثقافات (جابر، 2011؛ Lopez-Diazl & Kuriloff, 2012; Rajini, 2011; Alwahshi, 2016; Linhardt, 2011).

ويبرز التساؤل الآخر كذلك حول الافتراض بوجود تفاعل توافقي وتشاركي إيجابي بين جميع الأطراف ذات العلاقة في مراحل عمليات إدارة الأداء الوظيفي؛ الأمر الذي يتطلب التأكد منه في السياق الثقافي التنظيمي. كما إن الانتقادات الموجبة إلى طريقة التوزيع الإجمالي، تدفع نحو استيعاب مواطن الحذر وكيفية تلافي السلبيات التي قد تنطوي عليها. بالإضافة إلى بروز تساؤلات حيال قدرة اللجان التي تُسند إليها مهام اتخاذ القرارات الوظيفية المبنية على نتائج تقييم الأداء؛ ما يتطلب معرفة معاييرها وجدارات القائمين عليها وكيفية تقييمها ضمن مجالها. كما إن هناك جوانب ومتغيرات متعددة

ترتبط بالثقافة التنظيمية والمهارات القيادية تتطلب مزيداً من الاهتمام؛ لضمان نجاح الغرض الأسسى من وجود مثل تلك التنظيمات، خاصة وأن الثقافة التنظيمية تُعد الأساس في إحداث التغيير المرتبط بتطبيق نظام إدارة الأداء وتسريعه (Taipale, 2016). لذا؛ يمكن القول إنه من السابق لأوانه الحكم على تلك الاصلاحات والتغييرات؛ طالما أن هناك عدد من العوامل الوسيطة والمتفاعلة في تشكيل الظواهر التنظيمية؛ ما يتطلب مزيداً من العمق في الدراسة والبحث والتحليل باستخدام منهج دراسة الحالة لكل تجربة في سياقها. فقد ثبت أن هناك تنوعاً كبيراً بين المنظمات في تفاعل العوامل البيئية؛ لذلك تؤدي تلك المتغيرات الوسيطة دوراً كبيراً في خلق الإطار العام (العصيمي، 2016؛ Linhardt, 2011).

## 2- متطلبات فعالية نظام إدارة الأداء في منظمات القطاع العام

من الجدير ذكره أن استحداث لوائح وأدلة ارشادية لتطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي في القطاع العام قد لا يكون كافياً لتحقيق الأهداف المأمولة؛ لأن هناك متطلبات تسبق تطبيق النظام مثل: مواءمة الخطط الاستراتيجية، والجدارات البشرية المؤهلة، والتقنيات الداعمة، ومتطلبات متعلقة بالتنفيذ وتآزر جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى مثل: توفير القيادة التحولية ونظم الحوافز والمسارات التدريبية. كما إن هناك متطلبات ترتبط بالتقييم وضمانات النجاح مثل: تحقيق مؤشرات الزيادة في الرضا والإنتاج الكلي. ولذلك فإن فقد أو ضعف أي متطلب في أية مرحلة قد ينجم عنه عدم التأكد من تحقيق النظام لأهدافه. كما ينبغي التأكد من أن الأنظمة والتطبيقات الحديثة تتلافى سلبيات النظم القديمة للتقويم مثل: تأثير الحداثة من حيث القصور في التوثيق والتسجيل، والتشدد أو التساهل فيه، والانحياز نحو النزعة المركزية في التقويم، وتحميل عملية التقويم أكبر مما تحتتمل.

وتجدر الإشارة إلى أن قدرة نظام إدارة الأداء الوظيفي على ربط عملية تقييم الأداء الوظيفي بالقيم والأهداف الكلية للمنظمة ضمن مستويات التحليل الفردية والجماعية والتنظيمية معيار مهم لوجوده وتحقيق أهدافه وفقاً لما أتفق عليه القيادات في القطاع التعليمي في إحدى المقاطعات الأمريكية (Linhardt, 2011). ويبدو أن التحدي الأكبر الذي يواجه القطاع العام هو قدرة استيعاب الأجهزة الحكومية للتحويل من النموذج التقليدي المركزي إلى اللامركزية المنضبطة؛ وفقاً للدراسات في هذا الجانب مثل دراسة لوبيديزل Lopez-Diaz (2012) على القطاع العام التشيلي، ودراسة المطلق (2018) على القطاع العام السعودي؛ كون تلك القطاعات مثل أي قطاع عام آخر في العالم تُعاني من التضخم، وتحديات تطبيق السياسات والاستراتيجيات، وكذلك الأتمتة، وقياس الأداء والإنتاجية.

وفي الخلاصة بعد استعراض تلك التجارب يمكن القول إن فعالية نظام إدارة الأداء تتطلب فتح قنوات تغذية راجعة ومشاركة جميع أصحاب العلاقة؛ بهدف التحسين وزيادة فاعلية العملية. إن ضمانات تحقيق عمليات إدارة الأداء لأهدافها يتعدى إصدار لوائح وأدلة ارشادية؛ إلى استيعاب جميع عوامل التفاعل الثقافية والبيئية المتنوعة الداخلية والخارجية. كما يُعدّ التفاعل الإيجابي بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتآزرها بما يدعم بعضها بعضاً؛ أساساً لتحقيق الهدف المُشترك من هذا التغيير الجذري طويل المدى.

## توصيات الدراسة

### نحنونموذج أشمل لتفعيل نظام إدارة الأداء في القطاع العام

جذبت نظم إدارة الأداء اهتمام الباحثين والمتخصصين للدراسة والبحث في مختلف الثقافات؛ كونها طموحة وبراقة لدرجة كبيرة خلال العقدين الأخيرين. وأظهرت الدراسات نتائج متباينة ومتنوعة؛ ما دفع ماسي وزملاءه (2018) إلى وصف التجارب الدولية بالاختلاف «عدم التطابق» بين أكثر التجارب المتقدمة تطبيقاً للمناهج الحديثة في نظم الخدمة المدنية. ومع أن العولمة والتنافسية سمة عالمية؛ إلا أن العوامل التأسيسية والثقافية المختلفة تؤدي دوراً في هذا التنوع الواضح. لذلك من المهم عند تقييم تلك الحالات والتجارب الحذر من الوقوع في شرك التعصب الفكري؛ الذي وقعت فيه المدرسة الكلاسيكية بتبني النموذج المثالي One Ideal Type أو الطريقة المثلى One Best Way؛ لأن الواقع الفعلي أكد وجود العلاقات التشعبية المعقدة Interdisciplinary في جميع الظواهر محل الدراسة؛ ما يتطلب استيعاب جميع المتغيرات والعوامل الداخلية والخارجية، وعدم الجزم بوجود العلاقات السببية كون التفاعلات ذات اتجاهات

متعددة وغير خطية. كما لا يمكن الجزم بنجاح أو فشل تلك التجارب مطلقاً بدون التعمق والشمول في تحليل ودراسة تلك الحالات. لكن يمكن تطوير نموذج ارشادي شامل يستقي من تلك التجارب والتقارير أفكاراً مهمة يمكن الاستفادة منها؛ باعتباره خريطة طريق لتعظيم فوائد تطبيق نظام إدارة الأداء.

### النموذج المقترح «الإصلاح واسع النطاق»

أظهر تقرير بحثي عن «إدارة التغيير في القطاع العام» أن أمام الحكومات الحديثة خياراً وحيداً وهو «الإصلاح واسع النطاق» وذلك لتقليل مستويات الإنفاق والتضخم، وزيادة فاعلية تقديم الخدمات؛ بسبب تداخل عوامل ومتغيرات عدد من القوى الضاغطة مثل: تداخيات الأزمات المالية، وموجات التقاعد الكبيرة، وزيادة عدد المواليد، وزيادة توقعات وطموحات المواطنين من المطالب الإصلاحية إلى الكيفية التي تتم بها تلك الإصلاحات؛ فلا يكفي الانفاق السخي لتبني التغييرات الحديثة وتطبيقها؛ إذ إن الاهتمام بالعمليات الشاملة للتخطيط والتنفيذ والإدارة مقومات نجاح حاسمة (Davis, et al., 2012). ويبدو أنه لا جدل حيا لطلب الإصلاح ابتداءً؛ لكن هناك اختلافات في الكيفية وترتيب الأولويات. ويمكن استعراض عدد من المتطلبات الحاسمة؛ للإسهام في تعظيم فوائد نظم إدارة الأداء الوظيفي في القطاع العام تشمل الآتي:

- التحول المتدرج المدروس من المركزية إلى اللامركزية المنضبطة في الصلاحيات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية وفق إطار واضح من المسؤولية والمساءلة؛ ينطلق من توفير متطلبات جامعة ومانعة تضمن جودة التطبيق وعدالتها.
- اختيار وتطوير قيادة قادرة ومؤهلة لديها الجدارات اللازمة لمعرفة كيفية التعامل مع مختلف أطراف العلاقة ومع المعلومات وتتخذ القرارات وفقاً لذلك. ورفع مستوى كفاية ترتيب الأولويات للحفاظ على القيمة والمعلومات المهمة من خلال منهجية منشورة ومتابعة مستمرة والتزام عال.
- وجود سياسات وأنظمة ولوائح وتعليمات مع أهميته؛ إلا أنه غير كافي. لأن التحدي الأكبر يكمن في ترجمة تلك السياسات لواقع عملي يشتمل على: الموازنة مع متطلبات البيئة واحتياجات ذوي العلاقة، وصياغة المقاييس المالية والتشغيلية المؤثرة في الموارد البشرية، والقدرة على تحقيق مكاسب زمنية قصيرة للإحساس بقيمة وفوائد نظام إدارة الأداء، والحرص على تكافؤ المهام الوظيفية مع حجم المسؤولية ومستوى الجدارات الوظيفية المتوفرة.
- المشاركة الفاعلة لذوي العلاقة في نظام إدارة الأداء من خلال الاهتمام بالآتي: الرؤية التوافقية للقضايا المختلف عليها، اشراك الاتحادات والجمعيات المهنية، التسويق لامتيازات وفوائد النظام على المستوى الفردي والتنظيمي، والاهتمام بتوفير الاستشارات الموضوعية المستقلة من الخبرات الوطنية ذات العلاقة.
- حصر جميع المخاطر والمشكلات بوضوح؛ للإجابة عنها، ورسم خريطة طريق مُحددة الوقت والكفايات والمؤشرات، ومراجعة المؤشرات المتعلقة بالنتائج والأداء لمعرفة مدى تحقيق الأثر المتوقع.
- ترسيخ ثقافة التغيير، والتسويق بمزاياه، واتساع نطاق الاستفادة منه من خلال الرسائل المؤثرة والمتدرجة التي تُضفي الشعور بقيمة جميع ذوي العلاقة والمستفيدين من نظام إدارة الأداء. ويمكن الاستفادة من أدوات التخطيط الاستراتيجي في تخطيط وتنفيذ وتقييم التغيير المرغوب.

لقد أصبح التغيير الثابت الوحيد؛ فإما التقدم أو التراجع. وبفعل ضغوط الدفع نحو تقليص الانفاق وارتفاع سقف الطموحات لا تجد الحكومات أمامها إلا خيار الإصلاح المستمر من خلال تبني قائمة أولويات واضحة، والتزام صارم في التنفيذ، وتنسيق شامل لقوى العمل الجماعية، واستحداث وحدات تتابع التغيير وتتنبأ به بفعالية واقتدار. لا شك أن العالم يعيش في بيئة غير متأكدة ومعقدة وغامضة ومتقلبة (VUCA) (Johansen & Euchner, 2013)؛ لكن التفكير والدراسة العلمية والتجربة المتدرجة المدروسة يُقللان من هذا الغموض ويحدان من المفاجآت التي قد تعوق النجاح في التطبيقات والنظم الحديثة مثل نظام إدارة الأداء الوظيفي.

## المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية:

- الحويلة، عبد المحسن. (2006). *درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت*. رسالة دكتوراه غير منشورة. الأردن: جامعة اليرموك.
- الساعدي، مؤيد. (2017). *الفكر الاستراتيجي للموارد البشرية: رؤية فلسفية معاصرة وتوجهات تطبيقية*. الأردن: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- السالم، ماجدة. (2015). *التميز التنظيمي في وظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية (نموذج مقترح)*. رسالة دكتوراه غير منشورة. الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- العصيمي، عايد. (2016). «مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية»، *المجلة العربية للعلوم الاجتماعية*، ع (9)، ج (3)، ص ص: 48-84.
- المطلق، نايف. (2018). *التحول الاستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية وفق برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية*. رسالة دكتوراه غير منشورة. الرياض: جامعة الملك سعود.
- المطلق، نايف؛ البواردي، فيصل. (2019). «التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية في الوزارات السعودية»، *مؤتمر التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة 2030*، (18-20 مارس 2019). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- جابر، سهي. (2011). *أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي: دراسة حالة*. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان: الجامعة الأردنية.
- ديسلر، جاري. (2015). *إدارة الموارد البشرية*. (ترجمة: محمد سيد عبد المتعال). القاهرة: دار المريخ للنشر.
- رشيد، مازن فارس. (1430هـ). *إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية*. ط 3. الرياض: مكتبة العبيكان.
- شافريتز، جي م؛ هايد، إيلبرت ك؛ باركس، ساندرا ج. (2009). *مؤلفات كلاسيكية في الإدارة العامة*. ترجمة ومراجعة نخبة من المختصين في العالم العربي. الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة.
- لائحة إدارة الأداء الوظيفي، *برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية*. (1437هـ). (<https://www.mcs.gov.sa/HR>)
- ماسي، أندرو. (2018). *الكتاب المرجعي الدولي لنظم الخدمة المدنية*. (ترجمة/ مازن فارس رشيد). الرياض: مطابع الحميضي.
- منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD). (2017). *الحكومة المفتوحة: السياق العالمي والآفاق المستقبلية*. ترجمة/ المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- نايجرو، لويد ج؛ نايجرو، فليكس أ؛ كيللو، إدوارد. (2011). *الإدارة الحديثة لشؤون الموظفين الحكوميين*. (ترجمة/ د. منصور المعشوق). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- وزارة الخدمة المدنية. (1436هـ). *اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية*، الرياض: وزارة الخدمة المدنية.
- ياغي، عبد الفتاح. (2012). *الحكومة والإدارة العامة في الولايات المتحدة الأمريكية*. عمان: دار الحامد.

### ثانياً- مراجع باللغة الأجنبية:

- Almond, P. & Ferner, A. (2006). *American Multinationals in Europe: Managing Employment Relations Across National Borders*. Oxford: Oxford University Press.
- Al Wahshi, A. S. (2016). *Human resource planning practices in the Omani Public Sector: An exploratory study in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman*. <https://ro.ecu.edu.au/theses/1915>
- Armstrong, M. & Baron, A. (1998). *Performance management: The new realities*. Institute of personnel and development. London.
- Armstrong, M. (1999). *A handbook of Human Resource Management*. London: Kogan Page Limited.

- Armstrong, Micheal & Angela Baron. (2005). *Performance Management: Performance Management in action*. London: CIPD.
- Bevan, S. & Thompson, M. (1992). *Personnel Management in the UK: An Analysis of the Issues*. London: IPM.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. 4<sup>th</sup> ed. U.K: Palgrave Macmillan.
- Buchner, T. W. (2007). "Performance Management Theory: A Look from the Performer's Perspective with Implications for HRD", *Human Resource Development International*, 10 (1): 59-73.
- Chase, P. & Fuchs, S. (2008). *Performance Management and Appraisal*. In: Human resource management : a case study approach. Muller-Camen, Michael, Croucher, Richard and Leigh, Susan, eds. Chartered Institute of Personnel and Development, London, pp. 221-241.
- Coens, T. & Jenkins, M. (2000). *Abolishing Performance Appraisals*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Collings, D. G.; Wood, G. T. & Szamosi, L. T. (2018). *Human Resource Management: A Critical Approach*. 3<sup>rd</sup> ed. Routledge.
- Costello, S. J. (1994). *Effective Performance Management*. New York: Irwin.
- Davis, J.; Flutter, C.; Keenan, P. & Roediger, A. (2012). *A Practical Guide to Change in the Public Sector*. Retricved from [https://www.begperspectives.com/content/articles/public\\_sector\\_change\\_management\\_practical\\_guide\\_to\\_change\\_in\\_public\\_sector/](https://www.begperspectives.com/content/articles/public_sector_change_management_practical_guide_to_change_in_public_sector/)
- Deakin, N.; Parry, R. (2000). *The Treasury and Social Policy*. London: Macmillan.
- Delery, J. E. (1998). "Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research", *Human Resource Management Review*, 8 (3), 289-310.
- Den Hartog, D. N.; Boselie, P. & Paauwe, J. (2004). "Performance Management: A Model and Research Agenda", *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), 556-69.
- DeNisi, A. S. (2000). "Performance Appraisal and Performance Management", In: K. J. Klein & S. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dobbins, G. H.; Cardy, R. L. & Platz-Vieno, S. J. (1990). "A Contingency Approach to aAppraisal Satisfaction: An Initial Investigation of the Joint Effects of Organizational Variables and Appraisal Characteristics", *Journal of Management*, 16 (3), 619-32.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York, Harper.
- Ellis, C. M. & Saunier, A. M. (2004). *Performance Appraisal: Myth and Reality: The Talent Management Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Fletcher, C. & Williams, R. (1992). "The Route to Performance Management", *Personnel Management*, 24 (10), 42-7.
- Fletcher, C. (2001). "Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 (4), 473-87.
- Fowler, A. (1990). "Performance Management: The MBO of the 90s", *Personnel Management*, 22 (7), 47-51.
- Gerhart, B. (2007). "Horizontal and Vertical Fit in Human Resource Systems", *Perspectives on Organizational Fit*, 1, 317-348.
- Gospel, H. F. & Pendleton, A. (Eds.). (2005). *Corporate Governance and Labour Management: An International Comparison*. Oxford University Press..
- Guest, D. E.; Michie, J.; Conway, N. & Sheehan, M. (2003). "Human Resource Management and Corporate Performance in the UK", *British Journal of Industrial Relations*, 41 (2), 291-314.

- Han, J.; Chou, P.; Chao, M. & Wright, P. M. (2006). *The HR Competencies-HR Effectiveness Link: A Study in Taiwanese High-tech Companies*. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management, 45 (3), 391-406.
- Huselid, M. A. (1995). "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity & Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-72.
- Johansen, B. & Euchner, J. (2013). "Navigating the VUCA world", *Research-Technology Management*, 56 (1), 10-15.
- Linhardt, H. L. (2011). "Toward Strategic Human Resource Management in the Central Office". *Pro-Quest LLC*.
- Lopez-Diaz, R. A. (2012). *Strategic Management of Human Resources in Schools: Testing Horizontal and Vertical fit Hypotheses*. University of Pennsylvania.
- Mabey, C.; Salaman, G. & Storey, J. (1998). *Human Resource Management: A Strategic Introduction*. Oxford: Blackwell.
- McKenna, E. & Beech, N. (2008). *Human Resource Management: A Concise Analysis*. 2<sup>nd</sup> ed. Essex: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1978). "Patterns in Strategy Formulation", *Management Science*, 24, May, 934-48.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long-term Viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Rajini, G. (2011). *Strategic Human Resource Management: Theory and Practice*. Lap Lambert Academic Publishing GmbH & Co. KG: Germany.
- Scott-Lennon, F. (1995). *The Appraisals Pocketbook*. Alresford: Management Pocketbooks Limited.
- Sparrow, P. & Hiltrop, J. M. (1994). *European Human Resource Management in Transition*. Hertfordshire: Prentice-Hall.
- Taipale, A. (2016). *From Administrative to Strategic Human Resource Management: A Case Study of Factors Affecting the Transformation*. Master's Thesis. Aalto University, School of Science.
- Torrington, D.; Hall, L. & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*. 7<sup>th</sup> ed. Essex: Pearson Education Limited.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard University Press.
- Ulrich, D. (1998). "A New Mandate for Human Resources", *Harvard Business Review*, 76, 124-135.
- Van Vijfeijken, H.; Kleingeld, A.; Van Tuijl, H. & Algera, J. (2006). "Interdependence and Fit in Team Performance Management", *Personnel Review*, 35 (1), 98-117.
- Vere, D. & Butler, L. (2007). *Fit for Business: Transforming HR in the Public Sector*. Chartered Institute of Personnel & Development.
- Walters, Jonathan. (2002). *Life After Civil Service Reform: The Texas, Georgia and Florida Experiences*. White Plains, NY: IBM.
- Welch, J. (2001). *Jack: What I've Learned Leading a Great Company and Great People*. London: Headline.
- Williams, R. S. (2002). *Managing Employee Performance: Design and Implementation in Organizations*. London: Thomson.

## Performance Management in Public Organizations A Critical and Analytical View

**Dr. Naif bin Sulaiman bin Abdulaziz Al-mutlaq**

Assistant Professor

Department of Administrative Sciences.

King Fahad Security College - Riyadh

Kingdom of Saudi Arabia

Email: nsq55@hotmail.com

### ABSTRACT

This study aimed at introducing the performance management system and its philosophy to provide a critical and an analytical view of the most important points of strength and benefits. It also aimed at reviewing the most important challenges facing its applications to come up with general conclusions about this trend prevailing in organizations in general. The study focused on the applications of the performance management system in the public sector through summarizing the most important international experiences in the civil service. Such applications were analyzed from a critical perspective in order to determine the requirements for success in investing the performance management system in the public sector organizations. The study adopted the inferential theoretical approach that relies on the rational linking among the introductions, the results, and their explanations. The study also used observation and careful follow-up of the components of the concept of performance management through reviewing the related literature, scientific studies, reports and applications in government work. The study showed that there are several challenges facing the application of the job performance management approach in the public sector due to the different factors of cultural context for each organization, and the adoption of the successful models from some private sector organizations in some western countries. Therefore, the study came out with several recommendations that contribute to designing the road map to maximize the desired benefits from managing job performance in public organizations through wide-ranging reforms.

**Keywords:** *Performance Management, Human Recourse Management, Public Organizations*