

إدارة الأداء الوظيفي المؤسسي

هيفاء تيسير محمد القرامسه

امينة مكتبة

حديقة المرأة والطفل

بلدية معان الكبرى

الملخص:

هدفت الدراسة لمعرفة ادارة الاداء الوظيفي المؤسسي، تم تطبيق المنهج الوصفي الاستدلالي الذي يعتمد على الربط العقلاني بين المقدمات والنتائج، وذلك باستخدام الملاحظة والمتابعة الدقيقة لمكونات مفهوم إدارة الأداء من خلال مراجعة الدراسات العلمية السابقة، وظهرت النتائج ان رسالة المؤسسة وغاياتها وقيمتها أساس انطلاق إدارة الأداء، ثم يأتي بعد ذلك تحديد أهداف المنظمة الاستراتيجية، والتي تعكس رسالة المؤسسة وتدعمها بشكل إيجابي، وربطها في تطلعات الموظفين على المستوى الفردي، وهذا نظرياً قد نجده سهلاً ولكن من الناحية التطبيقية فالتحول في استراتيجية المؤسسة إلى أهداف واضحة يُعد أمراً صعباً، واوصت الدراسة بان التحول التدريجي والمدرّوس من المركزية إلى اللامركزية في الإصلاحات المتعلقة بممارسة إدارة الموارد البشرية ضمن إطار المسؤولية والمسائلة. تطوير القيادة القادرة والمؤهلة للتعامل مع مختلف أطراف المؤسسات ومع المعلومات بحيث تتخذ القرارات وفقاً لسلّم الأولويات لتحقيق الأداء النوعي والالتزام العالي داخل المؤسسات، بناء نظام قانوني يحتوي على أنظمة ولوائح وتعليمات شاملة تعمل على ترجمة السياسات لواقع ملموس لتتلاءم متطلبات بيئة العمل في المؤسسات مع احتياجات الموظفين.

Abstract

The study aimed to know the management of institutional job performance. The descriptive and inferential approach was applied, which depends on the rational link between introductions and results, using careful observation and follow-up of the components of the concept of performance management through a review of previous scientific studies. Then comes the identification of the organization's strategic goals, which reflect the mission of the organization and support it positively, and link it to the aspirations of employees at the individual level, and this in theory we may find it easy, but in practice, the transformation in the organization's strategy to clear goals is a difficult matter, and the study recommended that the gradual transformation And studied from centralization to decentralization in the reforms related to the practice of human resource management within the framework of responsibility and accountability. Develop the capable and qualified leadership to deal with the various parties of the institutions and with the information so that decisions are taken according to the priority order to achieve qualitative performance and high commitment within the institutions, building a legal system that contains comprehensive systems, regulations and instructions that work to translate policies into tangible reality to fit the requirements of the work environment in institutions with the needs of employees .

الإطار النظري:

مقدمة :

يُعدّ العنصر البشري من أهم عناصر الاستدامة والبقاء والتطور في المؤسسات والمنظمات وكافة الأعمال ذات الصبغة الجماعية التشاركية سواءً الخاصة أو الحكومية، ويرافق ذلك وجود جملة من الصعاب والتحديات التي قد تحد من درجة التطور والنمو، وعليه تتشكل لدى العنصر البشري السمات والمعارف والمهارات والطاقات التي تساعد على أداء دوره بصورة إيجابية، وعليه فالموظف يعمل ضمن مستويات من المسؤولية تحقق النجاح في الأعمال ونتيجة التحول الذي يشهده العالم في الجانب الإداري والاقتصادي والاجتماعي القائم على المعرفة والمهارة فقد جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية كمفتاح أساسي لنجاح منظومة الاعمال، فالعنصر البشري هو المورد الأهم لنجاح وتفوق منظومة الأعمال (المطلق، البواردي، 2019).

ويقوم مفهوم إدارة الموارد البشرية على تداخل وتعدد مفاهيمي وفلسفي وبنوي يحقق الاستمرارية والاستدامة، وقد تبنت الادارة التنفيذية الحديثة منذ مطلع الثمانينات القرن الماضي فكرة اقتباس الممارسات الإيجابية من جميع بيئات قطاع الأعمال ودمجها في أداء ضمن منظومة تحقق الريادة والتقدم، والمرونة في مواجهة التحديات المختلفة، فالأعمال الخاصة أو ذات الصبغة الحكومية عرضه للتهزات الإدارية والمالية، وهذا يتطلب درجة من القدرة للتعامل مع الحالات الطارئة، وتقليل الخسائر، ورسم مسارات مستقبلية للمنظمة أو المؤسسة (ماسي، 2018).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

لا شك أن الألفية الثالثة جاءت بالعديد من المتغيرات التي عملت على تبني أنماطاً ونماذجاً مرتبطة في الإدارة تقوم على مستويات من التنافسية وتنظيم أسواق المنتجات وانتقال رؤوس الأموال، والتطورات التقنية المتسارعة، وطبيعة الظروف الخاصة في بيئة العمل، وعليه فقد توجهت المنظمات والمؤسسات إلى عجرات ذات توجهات إصلاحية على مستويات الأداء التنظيمي من خلال مراجعة دورية للهياكل التنظيمية

وآليات عملها، وقد تطلب ذلك خفض عدد الموظفين، وتحسين أداء البقية ليتماشى مع مصلحة أصحاب المؤسسة، وهذا ساهم بشكل رئيس في التركيز على إدارة الأداء لربط الأداء الوظيفي مع الأداء التنظيمي للمؤسسات، وخاصة في القطاع الخاص، وكان لهذا التوجه الاثر الإيجابي في تطوير آليات عمل المؤسسة (المطلق، 2021).

وعليه فقد جاءت المطالبات بضرورة تبني منهج إدارة الأداء في مختلف المؤسسات الخاصة والحكومية، بالاعتماد على التحولات الحكومية، والنماذج الناجحة لهذا المنهج، فالتطبيقات الخاصة في إدارة الأعمال التي تقوم على تنوع الاساليب الإدارية الحديثة اتبنت قدرتها على احداث التغيير الإيجابي في عمل المؤسسة وطبيعة العلاقة بين الإدارة والموظفين، ورافق ذلك تراجع الاساليب الإدارية التقليدية في تحقيق الانتاجية بكفاءة وفاعلية بشكل يتماشى مع توقعات أصحاب المؤسسة، وعليه يتوجب تطبيق مفهوم إدارة الأداء في هياكل المؤسسات العامة، وخاصة الحكومية منها، وهذا ساهم في تبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن تطبيق مفهوم إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية؟

وينبثق منه الآسئلة الفرعية الآتية:

- ما ابرز التحديات التي تواجه إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية؟
- ما التجارب في تطبيقات الدولية المنظمات العامة لمفهوم إدارة الأداء.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على ابرز التحديات التي تواجه إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية.
- التعرف على التجارب الدولية في تطبيقات المنظمات العامة لمفهوم إدارة الأداء.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على مفهوم إدارة الأداء ودورها في تحسين العمل ضمن بيئة تفاعلية يستفيد منها أصحاب العمل والموظفون، وكذلك الاطلاع على

التجارب الخاصة في 'إدارة الأداء في بعض الدول، وتوفير مادة علمية خاصة في إدارة الأداء.

منهجية الدراسة

تم تطبيق المنهج الوصفي الاستدلالي الذي يعتمد على الربط العقلاني بين المقدمات والنتائج، وذلك باستخدام الملاحظة والمتابعة الدقيقة لمكونات مفهوم إدارة الأداء من خلال مراجعة الدراسات العلمية السابقة

الإطار النظري:

يتضمن هذا الفصل مفهوم إدارة الموارد البشرية، مراحل تطور إدارة الموارد البشرية، إدارة الأداء الوظيفي، أهداف ومكونات إدارة الأداء.

مفهوم إدارة الموارد البشرية

تقوم فلسفة إدارة الموارد البشرية على تطوير قدرة المؤسسة لتحقيق النجاح من خلال العنصر البشري والذي يمثله كادر الموظفين، من خلال تسخير امکانات المتعددة لتعزيز الاستفادة من الخبرات الجديدة لدعم الأهداف الاستراتيجية، وقد تعددت تعريفات إدارة الموارد البشرية لارتباطها بمتغيرات بيئية داخلية وخارجية، وهي عملية يتم من خلالها اكتساب وتدريب وتعويض الموظفين والاهتمام بعلاقاتهم في العمل وصحتهم وسلامتهم والأمور المتعلقة بتحقيق العدالة، ويعرفها (Boxall & Purcell, 2016) أنها: العملية التي تتبناها الإدارة لخلق أداء بشري تحتاجه المنظمة من خلال الكوادر البشرية (الأيدي العاملة).

في حين يرى المطلق (2018) أنها: جميع أنشطة الموارد البشرية المتضمنة وظائف استراتيجية وتشغيلية وتقوم بمسؤولياتها الاقتصادية والقانونية والاجتماعية والأخلاقية عبر الأدوار الاستشارية والتنفيذية لتحقيق التكامل والتناغم بين مصالح الأفراد والمؤسسة.

مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

تطورت إدارة الموارد البشرية من كون العنصر البشري هو مورداً يتم التعامل معه بأسلوب تقليدي (آلي) إلى كونه إنسان ذو ميول وشعور ورغبات وحاجات يجب إشباعها، وبالتالي هذا يعني التركيز على النتائج المرغوب في تحقيقها من قبل أصحاب المؤسسة، وقد انتقل مفهومها إلى معنى أكثر شمولية يركز على الشكل والمضمون والمستوى والمشاركة الإيجابية، وبالتالي هي تسعى لتحقيق أهداف اجتماعية وأخلاقية واقتصادية وسياسية ضمن إطار وسياق المؤسسة وطبيعة عملها وأصحابها (بوكسل وبيورسيل، 2016).

وتعود البدايات لهذا النمط الإداري إلى بداية الثلاثينات القرن الماضي خاصة مع ظهور البيروقراطية، بعد الحرب العالمية الأولى، فقد ظهرت مؤسسات تهتم في شؤون العاملين، وهذا اضطر الدول والحكومات الغربية إلى سن القوانين والتعليمات التي تهدف إلى تحسين ظروف العمل وتحقيق الاحتياجات الصحية والأمنية للعاملين والمحافظة على حقوقهم مع الاحتفاظ في سجلاتهم، وقد تأثرت هذه المرحلة في نظرية تايلور للإدارة الحديثة (Tylor)، والمدرسة البيروقراطية لدى فيبر (Weber)، ثم مرحلة التفاوض والمساومة بعد الحرب العالمية الثانية، حيث تزايدت ضغوط النقابات والتحركات العمالية للتفاوض بخصوص حقوق العمال، وهذا أدى إلى ظهور متخصصي الموارد البشرية لتطوير السياقات المهنية وتطوير العاملين (Torrington et al, 2008).

ثم جاءت بعد ذلك مرحلة الأداء العالي القائمة على نمو الأسواق والتقنيات المتضمنة التنافسية وفلسفة العولمة، حيث الاهتمام في الرأس المال المعرفي، والتحول نحو اقتصاديات المعرفة، وزيادة استمرارية وتحقيق الميزة التنافسية، وعليه فقد قررت الجمعية الأمريكية ASPA إحلال مسمى إدارة الموارد البشرية محل إدارة الأفراد في منتصف التسعينات القرن الماضي (الساعدي، 2017).

ويعد إطار القدرة، والدافعية والفرصة (AMO) لفهم المكونات الأساسية لسياسات الموارد البشرية هو المنطلق الأساس لإدارة الموارد البشرية، وعليه فقد سميت بالنظرية الفوقية (Meat Theory)، فالقيم المبنية على الموارد تعظم أهمية الموارد الداخلية

كقيمة مضافة وميزة تنافسية، وعليه تتدخل ممارسات إدارة الموارد البشرية للتأثير في مهارات واتجاهات وسلوكيات الموظفين لتحقيق أفضل النتائج المرجوة وتحسين الأداء النوعي للمؤسسة، فالاعتماد على الكفاءات أكثر العمليات امتداداً لتفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية (المطلق، 2018).

إدارة الأداء الوظيفي

يعد التفاعل بين حوكمة المؤسسات وإدارة الموارد البشرية من أهم الاتجاهات السائدة بضبط أعمال المنظمات للسعي نحو تحقيق فلسفتها ورؤيتها وأهداف الاستراتيجية، ونتيجة التوجه نحو تحقيق مصالح أصحاب العمل وتغليبها أثناء عمل المؤسسات، وزيادة مستويات رواتب كبار الإداريين، وتراجع التركيز على مصالح الموظفين والعاملين في المؤسسات، فقد ظهر وبشكل واضح انخفاض في الأمان الوظيفي للموظفين، والرواتب، ومع ظهور بيانات تنافسية نتيجة زيادة حجم التجارة الدولية والمنافسة، وإعادة ترتيب أسواق المنتجات ورؤوس الأموال، والتغيرات التكنولوجية والاتصالات، كل ذلك تطلب من المؤسسات مراجعة هياكلها وعملياتها، وهذا ساهم بشكل رئيس في ظهور إدارة الأداء في المؤسسات، وتقوم فلسفتها على ربط الأداء الوظيفي مع الأداء التنظيمي للمؤسسات (Collings et al, 2018).

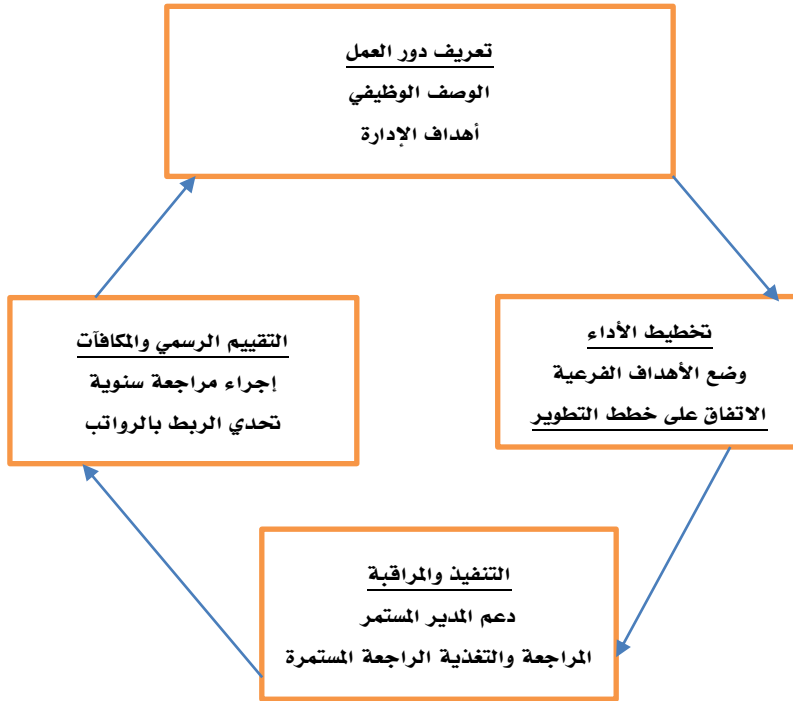
تعد إدارة الأداء مفهوماً حديثاً، حيث ظهر في فترة الثمانينات القرن الماضي بمفهوم بسيط، يقوم على أداء الموظفين لأدوارهم عبر استخدام قدراتهم بشكل مثالي، بهدف تحقيق أو تجاوز الأهداف والمعايير الموضوعية التي تحقق أهداف المؤسسة، وهي أحد أساليب الإدارة الاستراتيجية التي تدعم الأهداف العامة للمؤسسة عبر ربط أهداف عمال المؤسسة مع رسالة المؤسسة، وهي نظام متكامل إدارياً وفنياً يهدف لتحقيق الأهداف وتقييم كيفية العمل على تحقيقها، وتعزيز أصحاب الأداء النوعي والمميز، وهذا يعني ترجمة الغايات والأهداف النظرية على المستوى الاستراتيجي، إلى حقائق ملموسة عملياً على المستوى التنفيذي، وتستهدف الموظفين (Sparrow & Hiltrop, 1994).

وقد ظهرت إدارة الأداء من الإدارة بالأهداف، والتي هي أهم المناهج العلمية المرتبطة في تحقيق نتائج نوعية بناءً على الأهداف الموضوعية، وهي تتطلب التركيز على الأهداف القابلة للتحقيق من أجل الوصول إلى أفضل النتائج باستخدام الموارد المتاحة، وعليه فقد تقاطعت إدارة الأداء مع الإدارة بالأهداف من خلال تحقيق الغايات الوظيفية المميزة، وأهداف التنمية والتطوير الوظيفي، وتتميز إدارة الأداء بأنها تركز على العمق الوظيفي بين الموظف والمؤسسة من جهة، وبين الأداء الفردي والاستراتيجي من جهة أخرى، وهذا جعلها تمتلك القدرة على الاستدامة، وهي كذلك تطبق على كافة الموظفين وليس فقط على الإدارة كما هو الحال في الإدارة بالأهداف، والتي تعتمد على مقاييس الأداء الكمية، في حين الإدارة بالأداء تتضمن كل المقاييس الكمية والنوعية، وهذا ساعد على تحول تركيز المؤسسات من معيار الأداء المالي، إلى تطوير وتمكين الموظفين (Fowler, 1994).

أهداف ومكونات إدارة الأداء

تتمثل أهداف إدارة الأداء في تحسين الأداء، والسعي الجاد لتنمية وتطوير الموظفين، والاتجاه نحو تلبية توقعات أصحاب العلاقة والمستفيدين، واستثمار قدرات التواصل والمشاركة في جميع القضايا الحتمية بفضل أيدولوجية الوصول إلى الغايات والأهداف المتفق عليها، بمعنى هي إدارة تقوم على التوافق بدلاً من الإجبار وأصدار الأوامر.

وتتكون إدارة الأداء من مراحل تؤكد أن أداء المهام الوظيفية ينشأ من أهداف المؤسسة، فالأهداف الفردية تترجم الأهداف الاستراتيجية إلى واقع، وكذلك المراجعة القائمة على تقييم سنوي يحدد نقاط القوة والضعف، فالنتائج قد ترتبط بالراتب على مختلف مستويات المؤسسة، ويمثل الانخراط العملي لجميع الأطراف في المؤسسة مكوناً هاماً، ويمثل الشكل (1) مراحل عملية إدارة الأداء كما وضعه (Torrington et al, 2008).



الشكل (1) مراحل عملية إدارة الأداء كما وضعه (Torrington et al, 2008).

يوضح الشكل (1) أن مكونات نظام إدارة الأداء شاملة تتضمن (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، التنفيذ، التقويم المستمر، والتحسين المستمر). عرض ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الأول: ما التحديات التي تواجه إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية؟
تعد رسالة المؤسسة وغاياتها وقيمها أساس انطلاق إدارة الأداء، ثم يأتي بعد ذلك تحديد أهداف المنظمة الاستراتيجية، والتي تعكس رسالة المؤسسة وتدعمها بشكل إيجابي، وربطها في تطلعات الموظفين على المستوى الفردي، وهذا نظرياً قد نجده سهلاً ولكن من الناحية التطبيقية فالتحول في استراتيجية المؤسسة إلى أهداف واضحة يُعد أمراً صعباً، وعليه فقد واجهت تطبيق نظام إدارة الأداء جملة من التحديات تتمثل في الآتي:

أولاً: المعيارية السائدة:

رغم أهمية إدارة الأداء إلا أن الدراسات العلمية لم تحدد مقدار المنفعة المتحصلة إدارة الأداء باعتبارها وسيلة لإدارة الموظفين والمؤسسة، فالمنظور التوحيدي قد لا يعتمد على تعدد المصالح في الواقع المؤسسي، وما يدعم ذلك قلة الاهتمام بتأثير الأسواق المختلفة على نظام علاقات الموظفين، فالدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، التي تتبنى النظرية الرأسمالية نجدها تتميز بأنظمة إدارة العمال المعتمدة في الأساس على إشارات السوق ووفقاً لسياقات حيث تتضمن الرواتب عنصر الأداء، وكذلك يقل تأثير الأنظمة في دول كالمانيا التي يقل اعتمادها على ظروف السوق، فزيادة مدة البقاء في الوظيفة يزيد من احتمالية استثمار المؤسسات لموظفيها، وتميل الرواتب على الأقدمية بدلاً من الأداء (Collings et al, 2018).

ثانياً: محدودية الترابط بين مكونات عملية إدارة الأداء.

قد تعجز النماذج القائمة على دمج عناصر إدارة الأداء، وقد يُعزى السبب في ذلك إلى عدم القدرة على الدمج بين الأنشطة، ففي الأساس يدمج تقييم الأداء مع تخطيط الأداء، بحيث تربط الأهداف الفردية بالأهداف التنظيمية العامة، وبالتالي يتطلب الأمر دوافع النجاح لضمان الربط بين تلك الأهداف المتمثلة في عوامل مالتغذية الراجعة وخطط التنمية الشخصية وتقييمها، ومن الضروري أن تدرك المؤسسات أن الممارسات تسير بشكل متناسق أو بصورة تتشتت في اتجاهات مختلفة بشكل متعارض (Buchner, 2007).

ثالثاً: الفاقد الاستراتيجي

يواجه عمل المؤسسات تحديات في تنفيذ خططها الاستراتيجية، لأن استراتيجيات العمل لا تنتج دائماً عن التخطيط المنطقي، فهناك فرقاً بين الاستراتيجيات المحققة وغير المحققة، وبين الاستراتيجيات المقصودة والطارئة، وهناك احتمالية لظهور بعض الاستراتيجيات التي لا تتبع التخطيط التقليدي، وقد تتطور ضمن عملية تدريجية وفقاً لعوامل الواقع والتفاعل بين العوامل السياقية المختلفة، وعليه فإن عملية إدارة

الأداء تواجهه وهذا يسمى بالفاقد الاستراتيجي لكونها عملية ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى أهداف وظيفية تنفيذية (المطلق، 2021).

صعوبات قياس الأداء

الأهداف القابلة للقياس هناك صعوبة في قياسها خاصة إذا كانت البيئة الخاصة في العمل غير مستقرة، إلا أن بيانات العمل الحالية تتميز في الاستقرار مع وجود احتمالية أن الأهداف الحالية قد لا تناسب المستقبل، وهذا يتطلب من المؤسسة التوجه نحو تحديد فترة زمنية مناسبة لتطبيق الأهداف، ويجب تقييمها لأحداث التغييرات المطلوبة (Mabey et al, 1998).

النوعية في قياس الأداء

القياس النوعي للأداء يتحقق للمؤسسة فاعلية إدارة الأداء، وهذا يتطلب منها أن تختار نوعية الأداء لتتمكن من قياسه لاثبات وجود علاقة أو صلة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الخاص بالمؤسسة، وأن لم تظهر أدلة قطعية تثبت تلك الصلة، وبصرف النظر أن تحسين الأداء الفردي سوف يحقق انعكاس إيجابي على الأداء المؤسسي إلا أن الواقع يؤكد ذلك وأن كان أكثر بطريقة تتميز بالتعقيد لأن ما يتم تحقيقه على المستوى الفردي الجزئي لا يعني تحسين الأداء المؤسسي الكلي خاصة إذا لم ترتبط الوظائف بشكل جوهري مع أهداف الفريق والإدارة والمنظمة (DeNisi, 2000).

صدق وثبات نتائج قياس الأداء

يساعد التقييم على إعطاء الجاني الرسمي لإدارة الأداء، فصدق وثبات أدوات القياس أهم ما يميزها، فالثبات في إدارة الأداء يعني أن القرار لا يختلف كثيراً في حال ما تم اتخاذه من أفراد آخرين، ويؤكد الصدق أن الاداة تقيس ما صممت له، وعليه فالوقت الكافي لاستنتاج مؤشرات الأداء لضمان أنها تعكس الأداء الذي تهدف له المؤسسة، ومع أن التغذية الراجعة ركن اساسي في إدارة الأداء إلا أن التقييم للأداء ليس دقيقاً كونه سنوي، وعليه فالتقييم يمكن أن يكون نوعاً من التغذية الراجعة الذي يعطي نتائج متقدمة (Williams, 2002).

السؤال الثاني: ما التجارب الدولية في تطبيقات المنظمات العامة لمفهوم إدارة الأداء.

أولاً: التجربة الأمريكية

تعرضت الخدمة المدنية الأمريكية كثير من التحولات، وكان أبرزها إعادة ابتكار الحكومة في التسعينات من القرن الماضي، حيث بدأت بالنظام الفيدرالي خلال إدارة كل من الرئيس الأمريكي كلينتون القائمة على التركيز على اللامركزية وتبسيط علاقات العمل التعاونية، وتخفيف الرقابة النظامية وتحجيم القوى العاملة الفيدرالية والتركيز على نتائج إدارة الأداء لذا يعد نظام الخدمة المدنية الحافز الحقيقي لممارسة مبدأ الجدارة وزيادة مشاركة المديرين في صنع السياسات وتنفيذها في المؤسسات، وقد قام نظام اصلاح الخدمة المدنية على الآتي:

1. دمج صنع سياسية وإدارة الموارد البشرية ضمن وظائف الإدارات الحكومية والسلطة التنفيذية.
2. التوجه نحو لامركزية الهياكل التنظيمية، وتفويض أغلب وظائف إدارة الموارد البشرية للوكالات والهيئات العامة، حيث تشمل الاستقطاب، والإختيار والتوظيف والترقيات.
3. رفع كفاءة وفاعلية الأداء من خلال تبسط نظم الوظائف والرتوب.
4. انسيابية التخفيض في القوى العاملة وإجراءات الإستئناف .
5. تطوير نظم إدارة الأداء باستخدام نظم متنوعة لرواتب ومكافآت الأفراد والجماعات.
6. التركيز على نظام الإخصصة لتخفيض تكلفة العمالة من خلال التعهدات مع المقاولين وغيرها (Walters 2002).

ثانياً: تجربة المملكة المتحدة.

شهد نظام الخدمة المدنية تحولات كبيرة حيث قام على منهج الإخصصة وما رافقها من صعوبات وتحديات تطلبت المزيد من الوقت للوصول للنموذج الأفضل، وقد تكون هذه التحولات إجبارية حيث نتج عنها تقليص للتوظيف الحكومي واستبدال الأدوار مع القطاع الخاص لتحقيق التنمية، والتوجه الحكومي نحو إصدار التشريعات وضمان العدالة

وتحقيق الكفاءة، أي أن النموذج البريطاني عمل على إثراء القطاع الخاص، وقد اسهمت التوصيات الإصلاحية في الحفاظ على الأداء العالي المطلوب لإدارة الأداء، إلا أن الفجوات المهارية استمرت ومثلت تحدياً كبيراً لتحقيق أهداف الخدمات العامة وعليه، فقد ظهرت القيادة التحويلة لمعرفة التحديات

والأولويات من وجهة نظر مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في المؤسسات العامة للعمل على تقليل أهم هذه التحديات وهي الراتب العادل وتطوير القيادة وثقافة التغيير والتطوير التنظيمي (Vere & Butler, 2007).

ثالثاً: في السعودية.

انطلقت فكرة تحديث أنظمة الخدمة المدنية من خلال برامج رؤية المملكة 2030 والذي تناول الدليل الإرشادي المحتوي على نظام إدارة الأداء لتحديد الاحتياجات التنموية والتطويرية للموظف، والترقية، وتحديد المواهب، وقد اشتمل هذا الدليل الإرشادي على كافة المؤسسات دون معطيات محددة وكذلك ركز على حالة التأهب والاستعداد من طرف المنظمة بتوفير متطلبات تساعد على ضمان جودة تطبيق نظام إدارة الأداء واشتمل أيضاً أن الفئة المستهدفة تشمل موظفي إدارة الموارد البشرية ومديري الوحدات التنظيمية والموظفين الخاضعين للتقييم (Taibale, 2016).

ويحدد الدليل الإرشادي عملية إدارة الأداء لعدة مراحل تبدأ من مرحلة تخطيط الأداء ووضع الأهداف، ثم مرحلة مراجعة الأداء نصف السنوية، تليها مرحلة مناقشة الأداء نصف السنوية، وصولاً إلى مرحلة التقييم النهائي للأداء، وبعد ذلك تأتي مرحلة المناقشة النهائية لدى التقدم نحو الأهداف، وأخيراً مرحلة تقييم لجنة إدارة الأداء لإتخاذ القرارات الوظيفية لتحسين الأداء (المطلق، 2021).

التوصيات

توصي الباحثة بالآتي:

1. التحول التدريجي والمدرّوس من المركزية إلى اللامركزية في الإصلاحات المتعلقة بممارسة إدارة الموارد البشرية ضمن إطار المسؤولية والمسائلة.
2. تطوير القيادة القادرة والمؤهلة للتعامل مع مختلف أطراف المؤسسات ومع المعلومات بحيث تتخذ القرارات وفقاً لسلم الأولويات لتحقيق الأداء النوعي والالتزام العالي داخل المؤسسات.
3. بناء نظام قانوني يحتوي على أنظمة ولوائح وتعليمات شاملة تعمل على ترجمة السياسات لواقع ملموس لتتلاءم متطلبات بيئة العمل في المؤسسات مع احتياجات الموظفين.
4. العمل على إحلال ثقافة التغيير والتسويق لها بحيث تضي الشعور بقيمة جميع ذي العلاقة في نظام إدارة الأداء من خلال الإستفادة من أدوات التخطيط الإستراتيجي وتنفيذ وتقييم التغيير المطلوب.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية :

- الساعدي، مؤيد. (2017). الفكر الاستراتيجي للموارد البشرية: رؤية فلسفية معاصرة وتوجهات تطبيقية .الاردن: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- ماسي، أندرو.(2018). الكتاب المرجعي الدولي لنظم الخدمة المدنية.(ترجمة /مازن فارس). الرياض: مطابع الحميضي.
- المطلق، نايف و 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.
- المطلق، نايف.(2021). إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة: رؤية تحليلية نقدية، المجلة العربية للإدارة، 41(1) 187-208.

المراجع الأجنبية :

- Armstrong, M & Angel, B.(2005). Performance Management Performance: Management in action. London.
- Boxall, P. & Purcell, J.(2016). Strategy and Human Resource Management 4th ed. U.K Palgrave Macmillan.
- Buchner, T.W.(2007). Performance Management Theory: A Look from the Performers Perspective with Implication for HRD “ Human Resource Development International, 10 (1): 59-73.
- Collings, D.G., Wood ,G.T. & Szamosi, I.T.(2018). Human Resource Management: A Critical Approach. 3rd ed. Routledge.
- 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.

- Fowler, A.(1990). “ Performance Management: The MBO of the 90s”
Personal Management, 22 (7), 47-51.
- Mabey, C., Salaman, G. & Story, J. (1998). “Human Resource
Management: A Strategic Introduction. Oxford: Black Well.
- Sparrow, P., & Hiltrop, J.(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. MT, Aalto University.
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S.(2008). Human Resource
Management. 7th ed. Essex: Pearson Education Limited.
- Vere, D., & Butler, L.(2007). Fit After Business: Transforming HR in
the Public Sector. Chartered Institute of personal &
Development.
- Walters, J.(2002). Life After Civil Service Reform: The Texas,
Georgia and Florida Experiences. White Plains, NY: IBM.
- Williams, R.S.(2002). Management Employee Performance: Design
and Implementation in Organizations. London: Thomson.