كلية التدريب
قسم البرامج التدريبية

الحلقة العلمية:

(قياس الأداء في العمل الأمني)

خلال الفترة من: 9 ـ 1434/3/11هـ
الموافق: (21 ـ 2013/1/23م)

(قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة)

إعداد
أ.د. محمد سيد حمزاوي

الرياض
1434هـ/ 2013م

قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة

اعداد: أ. د. محمد سيد حمزاوي

--

المحتويات

الموضوع	الصفحة
أولاً: مقدمة	3
ثانيا: اهتمامات ومؤشرات قياس الأداء المؤسسي	5
ثالثاً : فوائد قياس الأداء المؤسسي للمنظمات الأمنية	7
رابعاً: مراحل تقويم قياس الأداء المؤسسي للمنظمات الأمنية	8
خامساً: صعوبات قياس الأداء المؤسسي للمنظمات الأمنية	13
سادساً: عوامل نجاح قياس الأداء المؤسسي في لمنظمات الأمنية	15
الخاتمة:	18

أولاً : مقدمة

إن قياس الأداء هو عمل متمم لعملية التخطيط. فالتخطيط يساعد على تحديد الأهداف وقياس الأداء يساعد على معرفة مدى تحقق هذه الأهداف سواء كانت أهدافً إستراتيجية أو تكتيكية ، وسواء كانت على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو على مستوى المنظمة الحكومية (مدنية كانت أو أمنية).

والأداء العام للمنظمة هو المحصلة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة وتفاعلها مع بيئتها الداخلية أو الخارجية ويضم كل من المستويات التالية:

- أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية
- أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة
- أداء المنظمة ككل في إطار بيئتها الداخلية والخارجية

وسنتناول باختصار فيما يلي تحليل سريع لكل مستوى من مستويات قياس الأداء.

أ- قياس الأداء الفردي:

يتكون الأداء الفردي من الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه المكلف بها أو مسئولياته التي يقوم بها في الوحدة التنظيمية للمساهمة في تحقيق أهدافها.

ويقاس أداء كل فرد بمجموعة متنوعة من المقاييس التي تعكس أداء ومدى تحقق المستهدف من عمله أو وظيفته من حيث الكم أو الجودة المنشودة. وغالباً ما يقوم الرئيس المباشر (أو الرئيس الأعلى) بتقييم أداء الفرد باستخدام مقاييس أو مؤشرات عديدة مثل: مقدار الأعمال المنجزة مقارنة بالأهداف المعيارية المستهدفة، والوقت المستنفذ في القيام بهذه الأعمال مقارناً بالوقت المعياري، والتكلفة المستغرقة في إنجاز العمل مقارنة بالتكلفة المعيارية، ودرجة التعاون مع الزملاء والمراجعين كما تعكسه مؤشرات الرضا عن مناخ العمل ورضاء المراجعين، ومدى الانتظام والانضباط في العمل ، وإطاعة الأوامر

الرئاسية والاستعداد لبذل الجهد الزائد في المواقف التي تتطلب ذلك وتحمل المسئولية والمبادرة بحل مشكلات العمل ، والولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها.

ب- قياس أداء الوحدات التنظيمية

يمكن القول بأن أداء الوحدات التنظيمية هو الجهود التي تقوم بها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي يحدد لها في المنظمة الأمنية لتحقيق الأهداف المحددة لها والمنبثقة عادة من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وسياساتها العامة.

وعادة ما تتولى الإدارة العليا في المنظمة ، وأجهزة الرقابة الداخلية، بتقويم أداء الوحدات التنظيمية ، ويغلب في هذا التقويم استخدام مقاييس ومؤشرات الفعالية والكفاءة الإدارية . مثل مدى بلورة ووضوح الأهداف التشغيلية للوحدة وترابطها مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، ودرجة التخصص ووضوح تقسيم العمل لمنع الازدواجية والتضارب ، ودرجة استخدام التقنيات الحديثة في الاتصالات وفي العمل بصفة عامة ، وضوح الصلاحيات ودرجة التفويض، ومدى التعاون في فرق العمل واللجان المشكلة لإنجاز المهام الطارئة والخاصة ، مدى استخدام قدرات الأفراد في الوحدات التنظيمية ، ومدى الالتزام بالتكاليف والموازنات المعيارية الموضوعة.

ج- قياس الأداء المؤسسي للمنظمة ككل

يعكس الأداء المؤسسي مدى استجابة أداء المنظمة بفعالية لظروف ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية ، وكذلك لتوقعات الأطراف ذات العلاقة في هذه البيئة "Stakeholders" فهناك العديد من الأطراف التي تؤثر في تحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة – إستراتيجية كانت أم تكتيكية – وتؤثر أيضاً في تحديد سياساتها العامة وما هو المقبول أو غير المقبول في أساليب الأداء لتحقيق هذه الأهداف.

وعادة ما تقوم أجهزة رقابة خارجية – سواء كانت وزارية أو أجهزة مركزية أو تشريعية – بمهام الرقابة على أداء المنظمات الحكومية والأمنية اعتماداً على مقاييس تعكس درجة القبول السياسي والاجتماعي لأداء هذه المنظمات ، ومدى رضاء المواطنين عن هذا الأداء في إطار الرسالة التي تقوم عليها خطة المنظمة الإستراتيجية بالإضافة إلى مدى تجاوب أداء وجهود المنظمة مع المؤشرات والاتجاهات المهنية والوطنية والعالمية والتكنولوجية.

ثانياً : اهتمامات ومؤشرات قياس الأداء المؤسسي

ان مؤشرات قياس الأداء الفردي لا تكفى لكي تعكس مستوى الأداء المؤسسي للمنظمة الأمنية ، وذلك لأن أنشطة المنظمات الأمنية كثيرة ومتعددة ومنها ما لايمكن قياسه بوحدات كمية . أو يصعب قياسه على الإطلاق . ولذلك تعتمد مؤشرات خاصة للأداء المؤسسي للمنظمات الأمنية، وإن كان إعداد هذه المؤشرات ليس سهلاً على الإطلاق، وسوف نتناول بعد قليل صعوبات وضع مؤشرات قياس الأداء المؤسسي للمنظمات الأمنية.

ويوصي البعض بالاهتمام بالخصائص التالية عن وضع مؤشرات قياس أداء المؤسسات والمنظمات الأمنية.

- الاهتمام بدراسة الطرق التي تؤدي بها الأجهزة الحكومية أعمالها والبدائل المختلفة لأداء الأعمال للتوصية بإتباع أكثرها كفاءة وفعالية.
- ضرورة تقسيم العمل إلى عناصره المختلفة وتحليل الخطوات المتبعة في الأداء لترشيدها وتبسيطها.
- دراسة الظروف المحيطة بالعمل وأثرها على وقت الانجاز وتكلفة الأداء.
- وضع معدل أداء لكل موظف ولكل تقسيم تنظيمي في إطار واضح من الهيكل التنظيمي الذي ينبغي أن يتماشى مع أسلوب إدارة الأداء.
- الاهتمام بدراسة الأداء المؤسسي للمنظمة ككل لتحديد الوقت والتكاليف المعيارية ومتوسط الأداء تمهيداً لحساب مؤشرات الأداء المؤسسي.

ونلاحظ أن مؤشرات قياس الأداء المؤسسي بمكن أن تتنوع وتختلف تبعاً لنوع النشاط الذي تقوم به المنظمة الأمنية وذلك على الوجه التالي:

أ- هناك أنشطة قابلة للقياس "Measurable" وأنشطة غير قابلة للقياس "Non-Measurable" الأنشطة التي يمكن قياسها هي التي تكون وحدات العمل بها متماثلة في جميع الأوقات وفي جميع فروع التنظيم مثل انهاء معاملة استخراج "الجوازات" أو استخراج رخصة القيادة أو استخراج البطاقة الشخصية. أما الأنشطة التي يتعذر قياس العمل بها مثل عمل مديرية الدفاع المدني "وحدة تقدير المخاطر" حيث يمكن أن يتم الاعتماد على الأداء المقارن أو مقاييس الإحلال لوضع مؤشرات لقياس أداءها.

ب- هناك أنشطة رئيسية ، وأنشطه معاونة أو مساعدة (Logistics) (supporting) والأنشطة الرئيسة هي الأنشطة التخصصية أو الفنية مثل "دوريات المرور" لضبط حركة وتدفق المركبات في الشوارع الواقعة في نطاق القطاع المخصص لها. وهنا تتبع المؤشرات من طبيعة عمل هذه الأنشطة. أما الأنشطة المعاونة مثلاً فهي تقوم بمساعدة القائمين على الأنشطة الرئيسية المتخصصة مثل إدارات المخازن – الرواتب – الإجازات – النظافة –السكرتارية – أي كل الشئون الإدارية والمالية . وهي لا تؤثر كثيراً في تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة، ولكنها تؤثر في سرعة وتكلفة وجودة أداء الأنشطة الرئيسية . ولذلك تعتمد مؤشراتها على مقاييس الجودة والتكلفة والوقت المعيارية.

ج- الأنشطة المحددة، والأنشطة غير المحددة . الأنشطة المحددة هي التي تحدد فيها الاختصاصات تحديداً واضحاً. مثل الموظف المسؤول عن صيانة آلات ومعدات الأمن والسلامة في دائرة أمنية محددة . أما الأنشطة غير المحددة فهي أعمال يصعب تحديد المسؤول عنها لاعتمادها على

فريق عمل مثل أنشطة التخطيط الاستراتيجي . ومن الواضح أن الأنشطة المحددة أسهل في الوصول إلى مؤشرات لقياس أداءها بعكس الأنشطة غير المحددة التي يصعب الوصول فيها إلى مؤشرات محددة لقياس الأداء.

د- الأنشطة الثابتة والأنشطة المتغيرة (الموسمية) ، والأنشطة الثابتة التي لاتتغير بمرور الزمن هي أنشطة روتينية يسهل وضع مؤشرات كمية وزمنية لقياس الأداء فيها، مثل قيادة سيارة الدورية المرورية أو دورية حرس الحدود. أما الأنشطة المتغيرة أو الموسمية فهي التي تتغير كميتها من وقت لآخر مثل إدارات الموازنة بالإدارة المالية . أو إدارة الأمن وقت الحج أو وقت العمرة الرمضانية في الأراضي المقدسة. فمن الصعب وضع مؤشرات دقيقة لعملها اليومي – ولكن يمكن أن يتم الاعتماد على وحدات زمنية أكبر "سنوية"أو إتباع منهج "المقارنة" في قياس أداءها.

ثالثاً: فوائد قياس الأداء المؤسسي للمنظمات الأمنية

يحقق قياس الأداء المؤسسي الكثير من الغايات والفوائد للمنظمات الأمنية لعل أهما ما يلي:

1- التغلب على الشكوى من عدم واقعية الأهداف، وعدم تحديدها بشكل محدد قابل للقياس . إذ أنها تصاغ أحيانا بطريقة بلاغية إنشائية حماسية تدغدغ المشاعر ولكن تكون بعيدة عن أي قياس كمي موضوعي لا يختلف فيه اثنان.

2- تحقيق وضوح الأهداف وطرق قياسها بالتالي للمخططين والمنفذين الذين يتولون تحقيق هذه الأهداف بكفاءة – كما يسهل بعد ذلك وضع توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لتحقيق المستهدف.

3- إن الاهتمام بمدخل قياس الأداء المؤسسي يساعد على تحديد العلاقة مع العاملين حيث يضمن تحديد المسئوليات والالتزامات ويساعد في التحفيز

في اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية في أوقاتها المناسبة وكذلك توثيق الانجازات.

4- إن قياس الأداء المؤسسي يساعد المنظمات الأمنية في تحديد توقعات الأطراف المستفيدة من خدماتها والعمل على تحقيق رضاء هؤلاء المستفيدين والارتقاء بجودة أداء الخدمات المقدمة.

5- يساعد قياس الأداء المؤسسي على تحقيق الشفافية والنزاهة والبعد عن شبهة الفساد الإداري واستغلال النفوذ. وذلك عن طريق تحديد الانحراف عن المعايير والمؤشرات المحددة، وتحديد المسؤول عن الانحراف وكيفية تجنب مثل هذا الانحراف في المستقبل.

6- يساعد قياس الأداء المؤسسي للمنظمات الأمنية في إعداد برامج التطوير والموازنات المطلوبة مما يحقق المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات، ويوفر مدخلا للتركيز على برامج الخطة الإستراتيجية وإمكانية متابعتها، وتوفير الموارد اللازمة لها.

7- يوفر قياس الأداء المؤسسي للمنظمات الأمنية أسلوب للتطوير والتحسين المستمر الذي يمكن أن يوظف التقييم الذاتي لإدارات المنظمة مما يؤد لزيادة الفعالية الإدارية وتمكين الصف الثاني من القيادات الإدارية وتحقيق التنمية الإدارية المستدامة.

<u>رابعاً: مراحل وخطوات تقويم الأداء المؤسسي للمنظمات الأمنية:</u>

إن تقييم الأداء المؤسسي هو جهد منظم يبدأ بوضع معايير للانجاز في ضوء الأهداف التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها. كما أنه جهد نظامي كذلك لوضع معايير الانجاز في ضوء أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية، وتحديد مدى وجود انحرافات أو أخطاء وتحديد أسبابها، والفعل الإداري المطلوب للتأكد من استخدام كل الموارد المشتركة بكفاءة وبطريقة فعالة لانجاز أهداف المنظمة الأمنية.

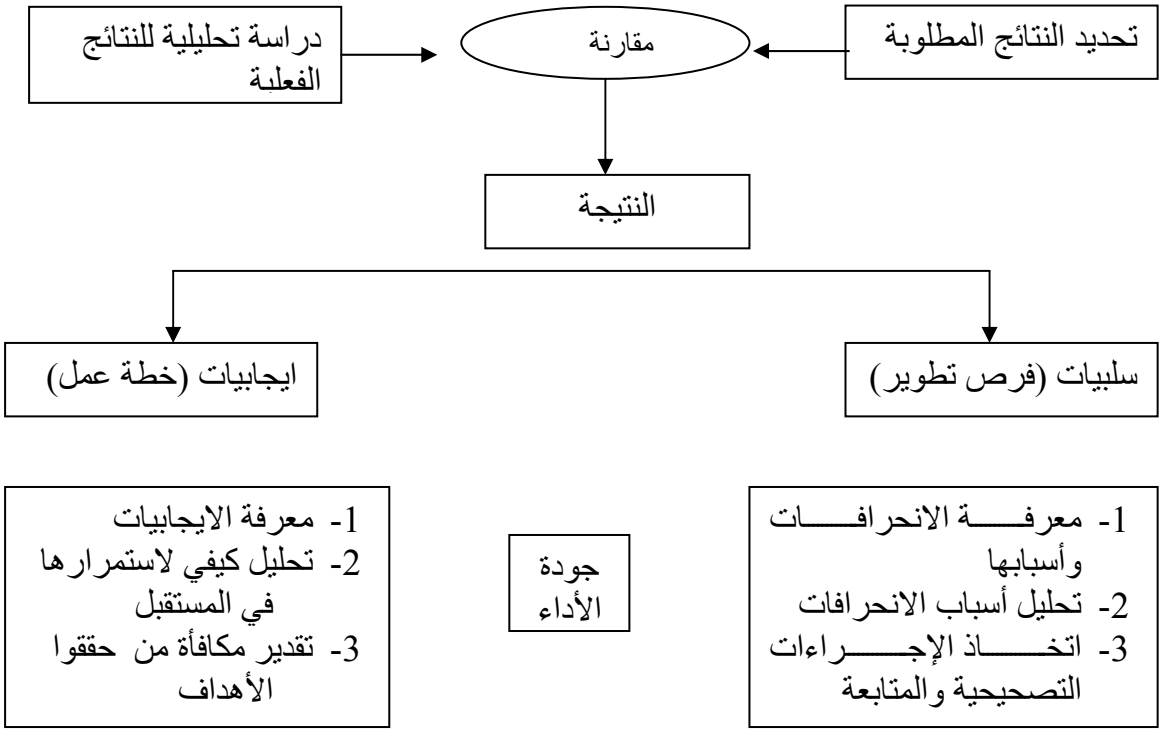
وينظر البعض إلى تقويم الأداء على أنه جزء من عملية الرقابة، وان تقويم الأداء هو استقرار دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية تمهيداً لاتخاذ قرارات لتصحيح مسارات الأنشطة في اتجاه الأداء المرغوب . أي أن العملية الرقابية تشمل تقويم الأداء وتختص أساساً بوظيفتين:

- محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الانحراف.
- تصحيح مسارات الأنشطة ، ومحاولة منع الانحرافات وتكرار وقوعها مستقبلاً، ونلاحظ أن تقويم الأداء المؤسسي عملية مستمرة. الهدف منها التقويم الذاتي الوقائي.

ويرى البعض أن تقويم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة لما حدث فعلاً، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل تحسين الأداء بطريقة مستمرة.

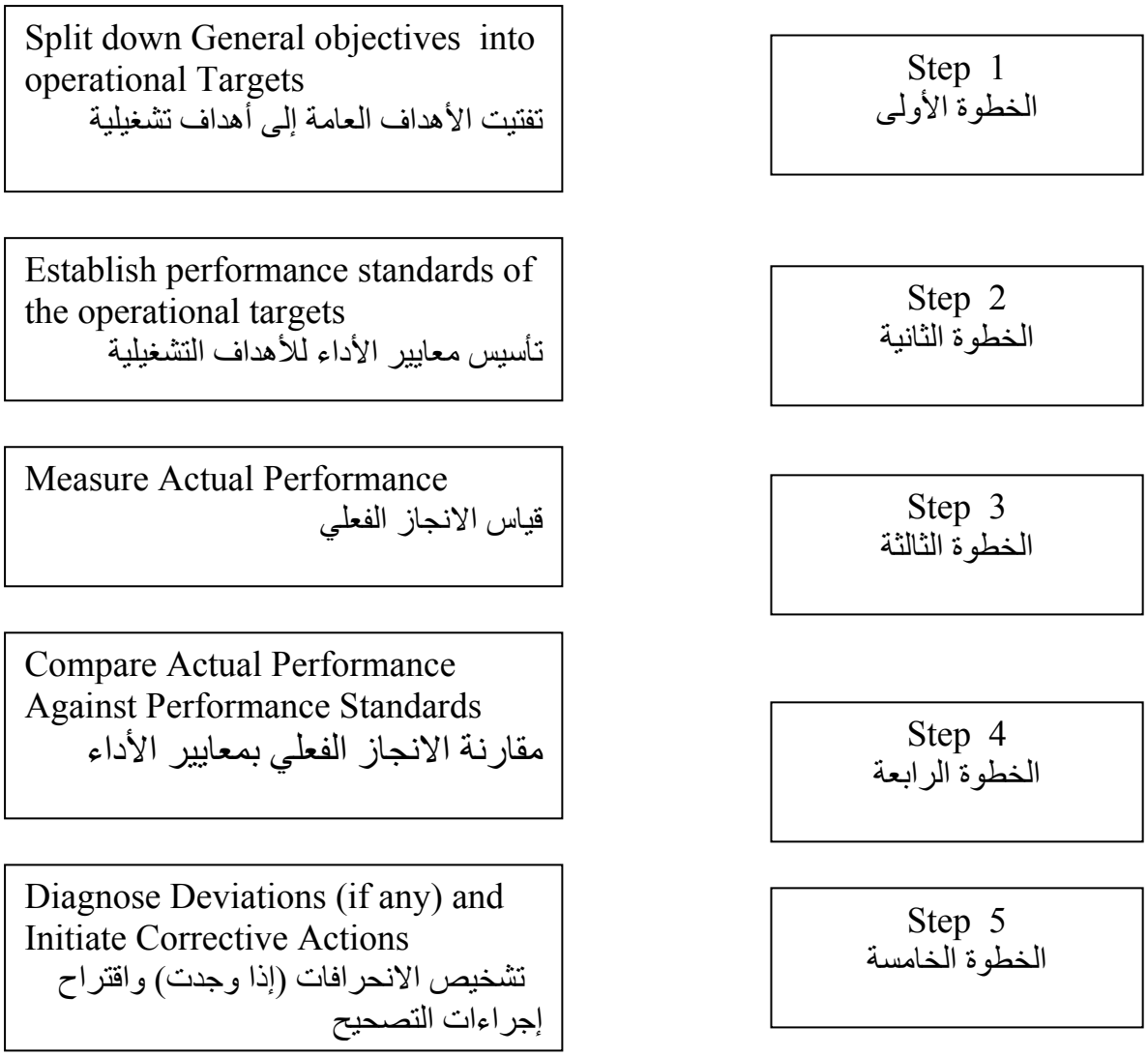
ويضيف البعض أن تقويم الأداء هو المراجعة الإدارية للأداء من خلال مراجعة المعايير ومقارنتها بالأداء الفعلي لكل خطوة من خطوات العلمية الإدارية. وهو مايتضح من شكل (1) التالي:

شكل رقم (1) تقويم الأداء المؤسسي



ومن الشكل رقم (1) يمكن أن نضع تصور علمي لخطوات تقويم الأداء المؤسسي وذلك على النحو الموضح في شكل رقم (2) التالي:

شكل رقم (2) خطوات تقويم الأداء المؤسسي



يتضح من الشكل رقم (2) أن خطوات تقويم الأداء المؤسسي تمر بخمس خطوات هي كما يلي باختصار :

1- تفتيت الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية

غالباً ما تتم صياغة أهداف الإدارات أو التقسيمات التنظيمية بشكل عام نوعي ، لايساعد على قياس الانجاز – ولذلك لابد من تفتيت هذه الأهداف إلى أهداف تشغيلية أكثر تفصيلاً وأكثر وضوحاً ومصاغة بطريقة كمية بقدر

الإمكان لكي تكون واضحة للمنفذين ، وتساعد في إعداد وتأسيس معايير الأداء أي الخطوة الثانية من خطوات تقويم الأداء المؤسسي.

2- تأسيس معايير الأداء للأهداف التشغيلية

إن وضع وصياغة معايير الأداء لكل هدف تشغيلي هو الخطوة الأساسية لتنفيذ تقويم الأداء المؤسسي وقد يثير البعض صعوبة تأسيس معايير الأداء لبعض الأنشطة ، وهو ما يتطلب تفكير إبداعي يشترك فيه القائمون بهذه الأنشطة لتحديد معايير واضحة وقابلة للقياس وممكنة التحقيق ، وقد تكون هذه المعايير متعلقة بكمية العمل وزمن الانجاز وشروط الجودة لمنتج هذه الأنشطة.

3- قياس الانجاز الفعلي:

ولعل هذه الخطوة الهامة هي محور اهتمامنا الآن. وتبدأ مرحلة قياس الانجاز الفعلي بتصميم إجراءات ونماذج المتابعة التي يسجل فيها أولاً بأول الأداء الفعلي لكل نشاط من الأنشطة محل التقويمِ.سواء على مستوى الوظائف أو التقسيمات التنظيمية بمستوياتها المتعددة . وهو ما يحتاج مثابرة شبه يومية قد لا يهتم بها بعض المسئولين رغم أهميتها في منظومة قياس الأداء المؤسسي .

4- مقارنة الانجاز الفعلي بمعايير الأداء

هذه المقارنة تكون أيسر لو كانت المعايير واضحة وكمية ويقوم بها متخصصون في تقويم الأداء لديهم خبرة بنوع العمل أو الأنشطة التي يتم تقويم أداءها. والهدف النهائي من هذه الخطوة هو بيان ما إذا كان هناك انحراف بالنقص أو الزيادة في الأداء الفعلي عن الأداء المعياري أو الأداء المحدد بواسطة معايير الأداء. وهي خطوة تتطلب أحياناً استخدام تقنيات حديثة لضمان الدقة والسرعة والنزاهة (مثل استخدام نظام معلومات متقدم).

5- تشخيص الانحرافات (إن وجدت) واقتراح الإجراءات التصحيحية:

تتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الانحراف (إذا وجد) والمسئولين عن هذا الانحراف. ومعرفة الأسباب الحقيقية للانحراف تيسر العثور على حل للمشكلات التي أدت إلى هذا الانحراف. سواء كانت مشكلات فنية أو بشرية أو إدارية أو لائحية. وهل من الممكن تناول هذه المشكلات وعلاجها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل.

خامساً: صعوبات قياس الأداء المؤسسي للمنظمات الأمنية:

إن طبيعة العمل في المنظمات الأمنية قد توحي للبعض بعدم أهمية أو صعوبة قياس الأداء بينما نجد أن الأهداف والفوائد لقياس الأداء المذكور في ثالثاً، تحفزنا على أن نعمل على تشخيص الصعوبات التي يمكن أن توجد في طريق تحقيق أهداف قياس الأداء المؤسسي في المنظمات الأمنية ومحاولة التعامل معها . ولعل من أهم الصعوبات التي ذكرها كثير من المفكرين ما يلي:

أ- طبيعة الخدمات التي تقدمها المنظمات الأمنية

إن مفهوم جودة خدمة المنظمات الأمنية هو مفهوم قد يصعب إخضاعه للقياس لأنه مفهوم مجرد وغير ملموس لأنه يقدم خدمات معنوية أساس مثل الأمان والنظام ، والضبط والحد من الجريمة . وهذه الخدمات قد يصعب تحديد عوائدها ونتائجها وبالتالي تحديد درجة العلاقة بين تكاليف أداء هذه الخدمات والعائد منها. ويحتاج الأمر إلى تفكير ابتكاري من القائمين بهذه الخدمات الأمنية لإبداع مقاييس مباشرة أو غير مباشرة لقياس الأداء المؤسسي لهذه المنظمات الأمنية مثل المقارنة التاريخية بين نسبة جرائم معينة هذا لعام مع النسبة في الأعوام الماضية.

ب- تعدد وتعارض أهداف وأولويات بعض المنظمات الأمنية

حيث قد تهتم عدة منظمات مالية بهدف واحد مثل تقليل معدل الجرائم المالية التي لها أبعاد عالمية (الجريمة المنظمة) ومحلية مثل الغش وتزوير العملة وغسيل الأموال، وحتى وان كانت كل منظمة تتناول مكافحة الجرائم المالية من زاوية قد تختلف عن منظور المكافحة لدى المنظمات الأخرى إلا أن تشخيص أبعاد وأركان وأسباب هذه الجرائم قد يؤدي لنوع من التداخل في عمل هذه المنظمات. وهذا يتطلب نوع من التنسيق بين الخبراء والمسؤولين في هذه المنظمات لمنع الازدواج والتعارض في أولويات وأدوار واختصاصات المنظمات الأمنية التي قد تتداخل أهدافها وأولياتها.

ج- غياب التحديد الدقيق لأنشطة ومهام المنظمات الأمنية

عدم التحديد الواضح الدقيق لأنشطة ومهام كل منظمة أمنية يؤدي لنوع من اختلاط المسئوليات وغياب المساءلة وصعوبة قياس الأداء لهذه المنظمات الأمنية وقد يساعد هذا التحديد الدقيق لأنشطة ومهام المنظمات الأمنية إلى التوصيف الدقيق لواجباتها وواجبات الإدارات الفرعية في كل منظمة.

د- الصعوبات المرتبطة بإجراءات العمل في المنظمات الأمنية

قد تعاني بعض المنظمات الأمنية من عدم ربط الأداء بنتائج محددة أو بمعايير كمية يمكن الاعتماد عليها في قياس أداء الوحدات التنظيمية أو أداء الأفراد. وفي هذه الحالة نجد الإدارة تهتم بالإجراءات طالما ليس هناك مقاييس للتكلفة والعائد . فالمهم لدى المدير أو القائد ليس ما يوفره المرؤوس أو يحققه متن نتائج. ولكن المهم هو مدى التزامه بالأوامر والإجراءات . وهذا يؤدي لبعض المشكلات الإدارية في المنظمة الأمنية مثل:

1- عدم وجود أساس لتوزيع الموظفين لعدم التأكد من معايير الأداء – وهو ما يؤدي لتضخم وظيفي في بعض التقسيمات التنظيمية وعجز وظيفي في تقسيمات أخرى.

2- وجود مستويات تنظيمية قد لا تدعو الحاجة إليها ولكنها تزيد من تعقيد الإجراءات وصعوبة القياس.

3- إيجاد وظائف جديدة في المدن والمراكز المريحة التي تتوفر بها الخدمات دون الحاجة إلي هذه الوظائف، ونقص الإقبال على الوظائف في المناطق النائية التي قد تحتاج لخدمات أمنية أكثر، وذلك بسبب غياب معايير الأداء.

4- عدم فعالية الرقابة نتيجة عدم إعطاء أولوية لقياس الأداء .

هـ- غياب المعيار الكمي يؤدي لقياس أداء مضلل

ان صياغة المعايير بشكل إنشائي وعبارات مطاطة قد يؤدي لقياس أداء مضلل . فما هو المقصود مثلاً بانتظام أو انسياب حركة المرور في شوارع قطاع معين خاصة لو لم توضع أي معايير كمية لهذا الانتظام أو الانسياب.

سادساً: عوامل نجاح قياس الأداء المؤسسي في المنظمات الأمنية

ولنجاح عملية قياس الأداء المؤسسي يتطلب الأمر الاستشهاد بنتائج أو "مخرجات" واضحة محددة لكل تقسيم تنظيمي رئيسي وفرعي، بل وكل وظيفة إذا أمكن. ويستطرد البعض أن الأمر يتطلب كذلك وضع ما يسمى ببرنامج تنفيذي لقياس الأداء أو النتائج أو المخرجات المستهدفة والالتزام بهذا البرنامج . وأخيرا يتطلب نجاح علمية قياس الأداء المؤسسي مراعاة العوامل الخارجية بقدر الإمكان. وفيما يلي نذكر باختصار كل عامل من عوامل نجاح قياس الأداء المؤسسي في المنظمات الأمنية.

أ- تحديد المخرجات المستهدفة من الأداء:

يعتمد التحديد الواضح للمخرجات المستهدفة من الأداء على وضوح أهداف المنظمة أو التقسيم التنظيمي الذي نتطلع لقياس أداءه. وأحياناً ما نجد بعض هذه التقسيمات تضع أهدافاً عامة مثل هدف الانتشار الأمني أو انتظام المرور في قطاع من المدينة . ورغم سمو مقصد بعض هذه الأهداف إلا أنها

قد لا تكون عملية وغير قابلة للتطبيق على المستوى التنفيذي ولا تعكس مراحل زمنية أو مكانية أو كمية يمكن بناءاً عليها وضع مؤشرات لقياس مدى تحقق المستهدف ومحاسبة المسئولين عن التنفيذ، ولذلك يجب أن تحدد الأهداف بدقة أكبر وبشكل قابل للترجمة إلى مخرجات قابلة للقياس الكمي للأداء بقدر الإمكان. ويمكن الوصول لدقة أكبر لو تم تقسيم الأهداف العامة إلى أهداف مرحلية ، وقد تقسم الأهداف المرحلية إلى أهداف أكثر تفصيلاً تساعد على وضع برنامج تنفيذي لقياس الأداء لمعرفة مدى تحقيق المخرجات المستهدفة.

ب- وضع البرنامج التنفيذي لقياس الأداء:

يحدد البرنامج التنفيذي لقياس الأداء بصورة دقيقة ما يلي:

1- وضع أهداف مرحلية تفصيلية لكل نشاط تقوم به المنظمة الأمنية.

2- تحديد المخرجات المتوقعة من كل هدف.

3- تحديد المستفيد من كل مخرج من المخرجات لكي يتم سؤاله عن مدى مقابلة النشاط لتوقعاته . وهؤلاء المستفيدين قد يكونون خارج المنظمة كالمواطنين والمراجعين والأطراف ذات العلاقة بالمنظمة – أو قد يكونون داخل المنظمة مثل الرؤساء والمرؤوسين في إدارات أخرى بالمنظمة.

4- تحديد من يقوم بالقياس : وهم عادة فريق عمل يتكون لهذا الغرض ممن لديهم إلمام بالأنشطة والإدارات المراد قياس أداءها، وقد يشترك معهم خبير خارجي في قياس الأداء.

5- وضع معايير أو مؤشرات الأداء بكل نشاط بواسطة فريق القياس وبمشاركة القائمين بالتنفيذ.

6- تصميم للنماذج الخاصة بمتابعة الأداء يوضح على الأقل ما يلي:

- اسم النشاط – وهدفه والتقسيم التنظيمي التابع له.
- القائم بتعبئة نماذج الأداء وتاريخ بدء ونهاية عملية متابعة الأداء.

- مراحل تنفيذ النشاط المحقق للهدف والمسؤول عن التنفيذ في كل مرحلة.
- وقت البداية لكل مرحلة ووقت النهاية لها.

7- تصميم نماذج قياس الأداء التي توضح ما يلي على الأقل:

- مقارنة مؤشر أو معايير الأداء (كمي / زمني / نوعي) بالبيانات المجمعة من نموذج (أو نماذج) متابعة الأداء.
- ملاحظة الانحراف ما بين المعيار والمتابعة وطبيعة هذا الانحراف "بالسالب او الموجب" ومداه ونسبته.
- تحري أسباب الانحراف من الرؤساء أو القادة التنفيذيين أو حتى من العاملين أو المستفيدين من النشاط.
- استقصاء آراء المستفيدين أو المنفذين أو المسؤولين حول مقترحات لتفادي هذه الانحرافات في المستقبل.

8- كتابة تقرير بنتائج قياس الأداء المؤسسي يجمع كل الملاحظات الفرعية حول أداء الأنشطة التفصيلية وانعكاسها على الأهداف العامة للمنظمة الأمنية، وهذا التقرير يبين مدى تحقق الأهداف الرئيسة والفرعية ، وأهم الانجازات ونسبتها من المؤشرات (أو المعايير المشتقة من المقارنة بالمنظمات المرجعية)، ومدى وجود انحرافات عن المستهدف وأهم أسبابه ومقترحات مستقبليه لتفاديه. وقد يشمل التقرير أهم المسئولين عن الانحراف وسبل التعامل معهم. ويرفع التقرير إلى الجهات المهتمة داخلية "قيادات المنظمة المعنية" أو خارجية "جهات رقابية أو "مركزية" . وتجدر الملاحظة أن تقارير نتائج قياس الأداء قد تتعدد وتختلف في هيكلها ومضمونها حسب محاور اهتمامها وحسب الجهة التي سيرفع لها التقرير.

الخاتمة:

ان قياس الأداء من أهم الأنشطة للإدارة الحديثة للمنظمات الأمنية ولكنها يجب أن تتم وفق أسس علمية ومنهجية مقنعة كما ذكرنا في هذه الورقة التدريبية . والحقيقة أن الاهتمام بقياس الأداء أصبح سمة للمنظمات الحديثة نتيجة للمقارنات التي يقوم بها المستفيدون والمراجعون الذين يحصلون على خدمات المنظمات الأمنية، فبد العولمة وثورة الاتصالات وسهولة السفر بين أجزاء العالم لتقدم تقنيات الاتصال والانتقال، أصبح المواطن يقارن بين أداء المنظمات الأمنية الوطنية، وأداء المنظمات الأمنية في مختلف دول العالم . بالإضافة إلى مطالبة أولي الأمر بالتحسين المستمر لخدمات المنظمات الأمنية ومراعاة رضاء المتعاملين معها. ولا تستطيع منظمة أمنية أن تتغافل عن ذلك وسبيلها لتحقيق هذا هو قياس أداء المنظمات الأمنية بكل ما يتطلبه من بلورة الأهداف ووضع المعايير والمؤشرات ومتابعة الأداء ومقارنته بالمعايير من أجل تحديد الانحرافات لمحاولة تجنبها في المستقبل. وهو ما يحتاج لإدارة مستنيرة متطورة مبدعة للأجهزة الأمنية تؤمن بالمشاركة والمشورة بين القادة والمنفذين تمهيداً لتحقيق رسالة المنظمات الأمنية إن شاء الله.