

### REVIEW OF INSTITUTIONAL PERFORMANCE AND STRATEGIES FOR EVALUATION, IMPROVEMENT, AND MEASUREMENT: TOWARDS MORE EFFECTIVE AND SUSTAINABLE INSTITUTIONS

دراسة نظرية في الأداء المؤسسي واستراتيجيات التقييم والتحسين والقياس: نحو مؤسسات أكثر فعالية واستدامة

Khadijah Alhossni <sup>1</sup> Yahya Alhossni <sup>2</sup>

<sup>1</sup> (Corresponding author). King Khalid Hospital, King Abdulaziz Road, Alkhalidiyyah, Najran 66262, Saudi Arabia. Khadija.alhossni@gmail.com

<sup>2</sup> King Khalid Hospital, King Abdulaziz Road, Alkhalidiyyah, Najran 66262, Saudi Arabia. Alhosniy8505@yahoo.com

Vol. 19. No. 1  
April Issue  
2024

#### Abstract

*In this rapidly changing, competitive era, organizations must develop effective strategies for performance assessment and improvement. This study conducts a thorough theoretical analysis of diverse methods and theories related to performance evaluation, focusing on enhancing organizational effectiveness and sustainability. This review adopts a critical-objective approach, which provides an overview of each axis within the scope of the research, enabling a detailed analysis of each part individually. It reviews current literature, emphasizing evaluation aspects and criteria, and proposes a framework based on global best practices. The study stresses the importance of considering external factors, like market shifts and economic context, in achieving sustainable, effective performance. It argues for a holistic approach to performance evaluation, incorporating not just financial but also social and environmental aspects. The study details challenges in performance measurement, including organizational resistance to change, data quality issues, and resource constraints, and advocates for an integrated approach that values organizational culture and employee involvement in continuous improvement. Ultimately, the study offers a comprehensive framework for organizations to achieve exceptional performance, highlighting the need for innovation and adaptability to environmental and market changes.*

Keywords: Institutional, Sustainable, Performance, KPIs, Effectiveness.

#### ملخص البحث

في عصر يتسم بالتغيرات السريعة والتنافسية السوقية المتزايدة، تجد العديد من المؤسسات نفسها أمام تحديات جوهرية للحفاظ على حصتها السوقية في ظل هذه التغيرات والتطورات المتسارعة. أحد هذه التحديات هو الجمود في جوانب الابتكار

والأخذ بمفاهيم الاستدامة والرقمنة وتطوير استراتيجيات فعالة لتحسين أدائها الإداري والمؤسسي. تقدم هذه الدراسة تحليلاً نظرياً لمجموعة من الأساليب والنظريات المتعلقة بتقييم الأداء لتعزيز الفعالية والاستدامة في المؤسسات. تتبع هذه المقالة المنهج النقدي-الموضوعي مما يسمح من تقديم نظرة واسعة حول كل محور داخل نطاق البحث مما يمكن من تحليل مفصل لكل جزء على حدة. تستعرض الدراسة الحالية الأدبيات المتاحة في سياق نظم الأداء المؤسسي وتركز على جوانب وتحديات معايير التقييم والقياس. بالإضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة نظرة حول مؤشرات ومستويات الأداء، والمتغيرات المستحدثة مثل التغيرات في السوق والبيئة الاقتصادية، وكيفية تأثيرها في الأداء المؤسسي. تناقش الدراسة أيضاً التحديات المرتبطة بقياس وتقييم الأداء، مثل مقاومة التغيير داخل المؤسسة، وقضايا جودة البيانات وصعوبة تحليلها، والحاجة إلى الموارد المالية والبشرية. خلصت الدراسة إلى استنتاج مفاده أن الهدف من تقييم الأداء لا يجب أن يقتصر فقط على النواحي المالية، بل يجب أن يشمل أيضاً الجوانب الاجتماعية والبيئية لضمان استدامة واستمرارية الأداء المستدام والفعال. كما أشارت إلى أن التغلب على هذه التحديات يتطلب تبني نهج متكامل يأخذ في الاعتبار الجوانب التنظيمية والثقافية، ويشجع على مشاركة الموظفين في عملية التحسين المستمر مع التأكيد على جوانب الابتكار والمرونة للتكيف مع المتغيرات البيئية والسوقية.

الكلمات المفتاحية: الأداء المؤسسي، التقييم، التحسين، القياس، الفعالية، الاستدامة.

## مقدمة

يعد الأداء المؤسسي من المفاهيم المهمة والجوهرية بالنسبة لمؤسسات الأعمال، ويحظى باهتمام كبير من قبل علماء الإدارة لكونه عنصراً مشتركاً لكل الفروع الإدارية، كما أنه البعد الأكثر أهمية لمؤسسات الأعمال (حيدر مصلح وآخرون، ٢٠٢١). ولكن مع تزايد العوامل والمتغيرات المعاصرة المؤثرة في الأداء المؤسسي العام، أضحت المديرون وصانعو القرار ... أمام تحديات متنوعة تتعلق بنتائج وكفاءة تقييم الأداء المؤسسي، سواء أكان ذلك في صورة نمو أم تدهور، أم استقرار أم تذبذب. كما أن التغيير المتسارع في التفكير والتكنولوجيا والأذواق أدى إلى تراجع العديد من المؤسسات وانسحابها من سوق العمل، وذلك لعدم قدرتها على الاستجابة لهذه المتغيرات، فضلاً عن أنه من المهم الحصول على مقاييس جديدة للأداء تختلف عن المقاييس المالية لتطوير وتحسين الأداء المؤسسي (أبو القاسم، ٢٠١٩). كما فرضت على المؤسسات جملة من التحديات والقضايا الإدارية المعاصرة منها: التنوع في المؤسسة، سواء في تقديم الخدمات

والمنتجات، أو تنوع الجنسيات والألوان والأطياف الثقافية للعاملين، وكذلك التنافس حول معايير الجودة العالمية. وأيضا من أهم التحديات المعاصرة هو السعي لتحقيق "الأداء المؤسسي العالي والإنتاجية المرتفعة (ناصر الشمري، ٢٠١٨).

في الوقت الراهن، تسعى المؤسسات المعاصرة إلى تعظيم قدراتها الإنتاجية والتميز بالأداء منطلقاً من الرؤية، والرسالة والأهداف الشاملة لكافة الجوانب المتعلقة بالبيئة الداخلية التي تحقق لها الكفاءة والفاعلية، والبيئة الخارجية التي تضمن لها تقديم خدمات تلي حاجات المستفيدين والعملاء. لذا، تقوم المؤسسات العامة بشكل اعتيادي بتقييم أدائها المؤسسي في نهاية كل فترة لتقييم مدى تحقيق أهدافها. ومع ذلك، تفتقر الأساليب والتقنيات التقليدية المستخدمة في تقييم الأداء المؤسسي إلى الدقة الكافية لتحديد تأثير الأداء السابق والحالي على الأداء المستقبلي (Youssef, 2021). ومن ثم، يتطلب الأمر من مقيمي الأداء المؤسسي العام اعتماد تقنيات تقييم تقدم مؤشرات مستقبلية قوية تبين مدى تأثير الأداء السابق والحالي على الأداء المستقبلي وجوانب التشابك المختلفة في علاقات وركائز المؤسسة. من خلال تحديد وتصنيف الحالات المتعلقة بالنمو والتدهور في الأداء المؤسسي، يمكن لصانعي القرار في المؤسسات تحديد وضع الأداء المؤسسي الحالي لمؤسساتهم بدقة وسهولة، وتحليل أسباب أي انحراف بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، مما يمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. وهذا هو الهدف الذي يسعى هذا البحث لتحقيقه. ويشمل الأداء المؤسسي تفاعل أداء الإدارات التنظيمية وأداء الموارد البشرية مع البيئة، وتعكس نتائج الأعمال وفق معايير قياس الأداء مقدار الجهد المبذول من الإدارة والعاملين فيها على بقاء واستمرار المؤسسات. فالأداء يرتبط بكل من سلوك الفرد والمؤسسة، حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة أو مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة (الظلماني، ٢٠١٨).

في الآونة الأخيرة، نال موضوع الأداء الكثير من الاهتمام، باعتباره منظومة متكاملة تكشف إمكانيات وقدرات وقيمة ومكانة المؤسسة، في سعيها للتكيف مع التغيرات المحيطة، وهيمنة التطورات التكنولوجية والمعلوماتية، في بيئة تتسم بالتطور الدائم والمنافسة الشديدة، بالإضافة إلى ظهور التوجهات الإدارية الحديثة والتي تمثل فلسفة مغايرة لما كانت عليه أفكار الإدارة في الماضي أسهمت في تحسين الأداء وتحقيق متطلبات التميز (ناهض حسين، ٢٠١٧). ركزت العديد من البحوث والدراسات في هذا الصدد بالبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء والبحث في الجوانب التنظيمية للمؤسسات، ومدى إشراك العاملين فيها في وضع سياسات المؤسسة بصورة أكبر، ومراقبة الجودة وتحسين الأداء.

## الدراسات السابقة

تعرف المؤسسة بأنها هيكل لنظام اجتماعي يتكون من جماعات وأفراد يعملون معا لتحقيق أهداف متفق عليها (والي الدين، ٢٠١٨)، وهو نفس ما ذهب إليه البعض عندما أشار إلى أن المؤسسة وحدة اجتماعية هادفة، منسقة أنشطتها بوعي، ويتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود معينة واضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة (الدجني، ٢٠١١). ويرتبط مفهوم المؤسسة بالدور المناط لها القيام به، وبطبيعة الأعمال المنظمة التي تمارسها في تلبية الحاجات الإنسانية، وهي رديف المنظمة أو المنشأة، وتتميز باستقلاليته عن العناصر المتشكلة منها، وتمثل استجابة لفكرة أو حاجة خلقت وجوده مناط به دورة يولد شعورا بالاختلاف والتميز (أبو شقة، ٢٠١٧).

في العقود الاخيرة، أصبح دور المؤسسات الحديثة دوراً حاسماً في تحقيق اقتصاد مستدام للدول. أهمية هذه الدور تنبع من قدرتها على دمج الممارسات المستدامة في عملياتها الأساسية واستراتيجياتها التجارية والخدمية. بحسب البنك الدولي، يُعتبر تحقيق التنمية المستدامة أمراً أساسياً لضمان نمو اقتصادي متوازن وطويل الأمد. تساهم المؤسسات المستدامة في هذا النمو من خلال تبني الممارسات التي تقلل من الأثر البيئي وتعزز العدالة الاجتماعية والشمولية الاقتصادية. تساهم هذه المؤسسات، من خلال تركيزها على الابتكار وكفاءة الطاقة، في خلق اقتصادات أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات العالمية. يُعد الاستثمار في الاستدامة أيضاً استثماراً في المستقبل الاقتصادي نظراً لامتتع ذلك بمخاطر أقل وعوائد طويلة الأمد. كما أن المؤسسات المستدامة غالباً ما تكون أكثر جاذبية للمستثمرين والمستهلكين الذين يزداد وعيهم بأهمية الاستدامة.

يعتبر دور المؤسسات في تحقيق أهداف الاستدامة للدول محورياً ومتعدد الأبعاد. تمتلك هذه المؤسسات، سواء كانت من القطاع الخاص أو العام، القدرة على التأثير في مسارات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وفقاً لتقرير الأمم المتحدة لعام ٢٠٢٠ حول التنمية المستدامة (United Nations, 2020)، فإن الاندماج بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية يمكن أن يوفر حلولاً فعالة للتحديات للعديد من التحديات الاقتصادية والاجتماعية للبلد. على الصعيد الاقتصادي، تساهم المؤسسات في الاقتصاد الدائري، وهو نموذج يركز على إعادة استخدام وتدوير المواد او الاعتماد على موارد أكثر استدامة بيئياً واقتصادياً مما يقود إلى تحسينات كبيرة في الكفاءة البيئية والمالية للمؤسسة (Geissdoerfer, 2021).

كما تؤدي المؤسسات دوراً رئيسياً في تعزيز الابتكار المستدام. يشير (Bocken et al., 2020) إلى أن الابتكار في المنتجات والعمليات يمكن أن يقلل من التأثير البيئي للمؤسسات بينما يعزز النمو الاقتصادي للمؤسسة. على الجانب الاجتماعي، تشكل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة جانباً حيوياً في تحقيق الاستدامة في هذا القطاع. يشير Carroll و Shabana (٢٠١٠) إلى دور المبادرات الاجتماعية والبيئية التي تقوم بها المؤسسات في تحسين سمعتها وتقوية علاقاتها مع المجتمعات المحلية والمستهلكين. تلك الأدوار الإيجابية

والمبادرات الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة تساهم بشكل ملحوظ في النهوض والارتقاء بالمجتمعات. في الختام، يظهر من خلال هذه الأمثلة أن دور المؤسسات في تحقيق أهداف الاستدامة لا يقتصر فقط على التأثير المباشر على البيئة والمجتمع، بل يشمل أيضاً دوراً استراتيجياً في قيادة التغيير نحو اقتصادات أكثر استدامة وشمولية. على الرغم من هذه النظرة الطموحة، إلا أن هناك العديد من العوائق والتحديات التي تواجهها المؤسسات في سعيها نحو تحقيق الاستدامة. تشمل هذه التحديات تكاليف التحول إلى ممارسات مستدامة والحاجة إلى تغييرات في الثقافة التنظيمية والمقاومة من بعض أصحاب المصالح (Weber, 2020). تشكل ثقافة الأداء المؤسسي وتحديات الحوكمة والتنظيم التقليدي أيضاً تحدياً بارزاً يجد من ثقافة التفكير الإبداعي والنظرة طويلة الأمد للنمو المستدام (Eccles & Klimenko, 2019).

تظهر الدراسات السابقة تعريفاً شاملاً للمؤسسة ويؤكد على دورها الأساسي في تحقيق الاستدامة ضمن السياق الاقتصادي والاجتماعي. كما تقدم رؤية إيجابية تجاه المؤسسات ودورها في تحقيق الاستدامة وهذا موضوع حيوي في النقاش البحثي الحالي. الاعتراف بالمؤسسات كجهات فاعلة رئيسية في دعم الاقتصاد الدائري والابتكار المستدام يعكس الاتجاهات العالمية نحو الأعمال الأخلاقية والمسؤولة. ومع ذلك، يمكن القول بأن التعريف المقدم يتماشى مع الأدبيات الكلاسيكية حول مفهوم المؤسسة ولكنه يفتقر إلى الشمولية من حيث التعريف الحديث الذي يأخذ بعين الاعتبار التغيرات التكنولوجية والتحولت الجديدة في بيئة العمل. كما أن النقاش حول دور المؤسسات يفترض بشكل ضمني قدرة ورغبة المؤسسات في التغيير والتطور، الأمر الذي قد لا يكون دائماً الحال في الواقع العملي.

كما تظهر الدراسات السابقة استيعاباً للأدوار المتعددة التي تلعبها المؤسسات في الاقتصاد والمجتمع، ويُشيد بالتزامها تجاه المبادرات الاجتماعية والبيئية. يُشار إلى أن المؤسسات لديها القدرة على تحسين سمعتها وعلاقتها مع المجتمعات المحلية، وهو أمر يتوافق مع الأدبيات الحديثة حول المسؤولية الاجتماعية للشركات. لكنها تغفل بعض الجوانب الأساسية مثل الحديث عن التحديات التي تواجه المؤسسات من الداخل، مثل قوة الروتين وصعوبة تغيير الثقافة التنظيمية. تتطرق الدراسات السابقة أيضاً للنقاش حول العوائق التي تعيق المؤسسات في سعيها نحو الاستدامة. يشمل ذلك التطرق إلى التكاليف والثقافة التنظيمية كعقبات، ولكنها تفتقر إلى النقاش المعمق حول إدراج مفهوم المقاومة الثقافية والمؤسسية والتحديات الاستراتيجية التي تواجهها المؤسسات في سياق الاقتصاد العالمي المتغير.

## الأداء المؤسسي

يحمل مفهوم الأداء المؤسسي الكثير من المعاني والمفاهيم والقيم التي تم أي مؤسسة عامة أو خاصة كانت، وذلك لمعرفة مقدرتها على حسن استغلال وإدارة مواردها البشرية والمادية في إنتاج سلع وخدمات تمثل عنصراً من عناصر تكوينها أو إنشائها، وهو الهدف الذي من أجله قامت المؤسسة، ويحظى باهتمام بالغ

من ملاك المؤسسة حيث يعتبر الأداء الممتاز هو سر بقاء المؤسسة ووجودها. لذا تتركز الإدارة على تقييم أداء المؤسسة لمعرفة مواطن الخلل والضعف، والعمل على تصويب وتصحيح وتفاذي الانحراف ومعرفة نقاط القوة والعمل على زيادتها، وذلك من خلال مراقبة وقياس وتقييم الأداء. ولذلك، فعملية تقييم وقياس الأداء ليس بالعملية البسيطة بل هي من الصعوبة بمكان، بحيث يتم تقييم وقياس أداء الأفراد أولاً حسب معايير التقييم الخاصة بالمؤسسة، ومن ثم يكون تقييم وقياس أداء الوحدات الإدارية المكونة للمؤسسة وفق توجيهات وسياسة المؤسسة، ومن ثم يتم قياس وتقييم المؤسسة في إطار البيئة الخارجية المتواجدة فيها للوصول إلى نتائج تنال بها المؤسسة الرضا الكامل من الملاك والمساهمين والجمهور وصولاً إلى مراتب متقدمة ووضع أفضل يسمح بتقديم الجديد المبتكر، وأداء يرضي كل الأطراف بكل مقدرة وكفاءة وفعالي .

### الأداء المؤسسي ومؤشراته

تفاوتت مؤشرات جودة الأداء المؤسسي وفقاً لتصنيف المؤسسة نفسها، ولكن هناك بعض المقاييس الملائم تطبيقها على المؤسسات سواء كانت مؤسسة قطاع حكومي او قطاعاً خاصاً. يعتبر دراسة مؤشرات الأداء المؤسسي من أهم مجالات الدراسات في مجال الإصلاح الإداري وأكثرها تعقيداً نظراً لتنوع السياسات والبرامج المتبعة من فترة إلى أخرى، ومن قطاع إلى آخر (El Araby, 2020). ولهذا السبب يصعب الاتفاق على نمط أو قالب واحد لتقييم الأداء المؤسسي، ولكن هناك العديد من المؤشرات التي من خلالها يمكن تقييم فعالية الأداء العام. تعد الكفاءة والفعالية والإنتاجية من أهم مؤشرات ومعايير فعالية الأداء المؤسسي (العبادي، ٢٠٢٢).

### ١. مؤشر الكفاءة (Efficiency index)

تشير الكفاءة إلى تلك العلاقة بين المدخلات والمخرجات (الموارد والنتائج)، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد الخام والأموال والموارد البشرية اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات (الحصني، ٢٠٢١). كما يشار عادة إليها على أنها "إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة"، كما تعني "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة الموارد والوسائل"، وهذا يعني الحفاظ على التكاليف في حدودها الدنيا مع رفع الأرباح إلى حدودها القصوى. لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات؛ فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات، تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة (الحصني، ٢٠٢١). يشير ناهض (٢٠١٧) إلى ان الكفاءة هي المعيار الأبرز في مراقبة الأداء للمؤسسات كما ان هناك علاقة خطية بين منحنيات الكفاءة والإنتاجية. تشير بعض الدراسات العتيبي (٢٠٠٣) و اشتيوي (٢٠١٨) إلى الكفاءة بمصطلح القدرة وتعني القدرة على أداء عمل ما باستخدام

أساليب تتسم بتقليل إهدار الموارد والإمكانات إلى أدنى مستوى مع مستويات الإنتاج المثلى، مع الحفاظ على الدقة والسرعة والإتقان في استخدام مدخلات العمل استخداماً فعالاً لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة وجهد ممكن.

## ٢. مؤشر الفعالية (Effectiveness index)

يشار إلى الفعالية بأنها الطريقة المتبعة لتنفيذ نشاط أو مهمة معينة للوصول إلى نتائج مرجوة. بمعنى أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة (الحصني، ٢٠٢١). كما يمكن من وجهة أخرى ربط الفعالية بتحقيق الأهداف. كما تعبر الفعالية عن "مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به أو القرار الذي يتم اتخاذه في تحقيق هدف محدد موضوع بشكل مسبق؛ أي أنها مقياس لدرجة الاقتراب من الهدف المنشود نتيجة للقيام بعمل ما، أو القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات المستخدمة. وتحسب بالعلاقة التي تربط بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة (أبو القاسم، ٢٠١٩؛ والي الدين، ٢٠١٨؛ باحصين، ٢٠٢٠). تشير بعض الدراسات إلى مفهوم الفعالية بأنها قدرة المؤسسة واستعدادها للبقاء والتكيف مع التغيرات والاستمرار بالإضافة إلى تحقيق النمو والمردودية. كما قد تعرف بمدى نجاحها في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها، وبالتالي فهي تتمثل في كل من الأهداف الاستراتيجية والأهداف التكتيكية (أسامة النور، ٢٠١٧).

يشير Pearce (٢٠٠٠) إلى أن الفعالية تعني القدرة على الإنجاز بطريقة إبداعية وسريعة من خلال امتلاك المهارات اللازمة مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد والتكلفة، وبالتالي تحسين جوانب الأداء. تتمثل أحد صور الفعالية من خلال الابتعاد عن الحلول التقليدية والمؤقتة للمشاكل الإدارية، ومنح العاملين الإداريين ميزة المبادرة والسبق، وزيادة قدرتهم على الاكتشاف المبكر للمشاكل الإدارية، وقد أشار أبو سمرة (٢٠١٩) إلى أن الفعالية تعني المهارة مهارة العاملين، وقد تم تصنيف ذلك إلى مهارات إدارية ومهارات فنية ومهارات فكرية. يجدر الإشارة أيضاً إلى ما أورده (ناهض، ٢٠١٧) إلى وجود علاقة خطية بين الفعالية والإنتاجية، حيث إنه كلما زادت جوانب الفعالية في الأداء المؤسسي زادت الإنتاجية (productivity). يمكن الإشارة إلى الفعالية في الأداء بأنها التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه يعبر عن ناتج العلاقة بين طبيعة السلوك إلى معدل النتائج، كما ينظر إليها على أنها "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (Robbins, 2017; Kassarnig, 2018).

## ٣. مؤشر الإنتاجية (Productivity index)

تعد الإنتاجية هي مؤشر الأداء الأبرز في المؤسسات، ومقياس مباشر وسهل المراقبة والاستنباط عن مدى

نجاح الأداء المؤسسي من فشله (Richards, 2017). هناك العديد من الطرق المختلفة لقياس الإنتاجية في المؤسسات، ويمكن للشركات اختيار طريقة القياس المناسبة بما يتناسب مع نوعية المنتج الذي تقدمه. على سبيل المثال وعلى مستوى السلع العينية، تقاس الإنتاجية بمستوى الكم ومستوى النوعية أو الاثنين معاً. يعد مستوى الكم هو الأبرز بينما يأتي مستوى الكم والنوع هو مستوى التقييم الأكثر دقة. على الجانب المقابل، في حال السلع المعنوية كالخدمات، قد يكون مؤشر رضى العملاء هو المؤشر الأكثر دقة لقياس مستوى الإنتاجية وبالتالي التقييم الفعلي للأداء المؤسسي (DeNisi, 2017; Ndidi, 2022). يمكن تمثيل الإنتاجية على ثلاثة مستويات: مسوى الفرد، ومستوى الوحدة التنظيمية، ومستوى المؤسسة. تتعلق إنتاجية الفرد بالأداء الفردي للعاملين، حيث يمثل الفرد حجر الزاوية في هذا الصدد. بينما تتمثل إنتاجية المؤسسة في الناتج الجمعي لإنتاجية الوحدات التنظيمية، وبالتالي فإن العلاقة بينهما هي علاقة بناء تراكمية (منال بلعيدى، ٢٠١٧). بشكل عام، تمثل الإنتاجية العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات المؤسسة، يشمل ذلك كل من الإنتاجية الإجمالية للمؤسسة والإنتاجية الجزئية للعناصر أو الوحدات التنظيمية.

#### ٤. مؤشر الجودة (Quality index)

يعد مؤشر الجودة مؤشراً ذا أهمية بالغة لتقييم مستوى الأداء المؤسسي، نظراً لكونه معياراً لمراقبة نوعية الخدمة أو المنتج. يمكن تقييم مقاييس الجودة على بعدين: البعد الأول يتمثل في تقييم المؤسسة ذاتها في الوصول إلى المواصفات المنشودة لمنتج ما، والبعد الآخر يتمثل في تقييم وكالات مراقبة العملاء. في البعد الأول لا توجد معضلة نظراً لأن تقييم الشركة أو المؤسسة يتم بمقارنته بناءً على المدخلات والموارد، بينما في البعد الآخر تتمثل المعضلة نظراً لتشابك وتعيد عوامل التقييم. على سبيل المثال، تخضع مسألة تقييم الجودة إلى عوامل المقارنة والوفرة في السوق، لذا يشير Huysman (٢٠١٧) إلى أن قياس الجودة أمر صعب نتيجة تداخل مثل العوامل المذكورة، وليس لها فهم مشترك في المجتمع العلمي. على المستوى العملي والهندسي مثلاً، يمكن قياس الجودة من خلال المعايير المادية (خصائص العينة) بينما على المستوى التجاري ومعايير السوق تقاس وفقاً لعمر ومستوى الخدمة إلى مستوى المنتج (EC-JRC, 2012). في معظم الحالات. فإن استخدام القيم النقدية له عيوبه، حيث تتقلب القيم السوقية والأسعار بشكل كبير مع مرور الوقت (Villalba, 2002).

يعد الإحتكار والدعاية على سبيل المثال أيضاً بعض العوامل التي تعطي نتائج مشوهة لتقييم جودة المنتج وبالتالي تقييم الأداء بشكل عام. Ardente و Cellura (٢٠١١) في دراسة حالة حول العوامل المؤثرة على معايير الجودة الشاملة، وجد بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر الجودة الشاملة وولاء العاملين بالشركة. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر الجودة الشاملة وتدريب العاملين بالشركة. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر الجودة الشاملة والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعاملين بها وهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر الجودة الشاملة وبناء الثقة بين العاملين (أحمد إسماعيل،



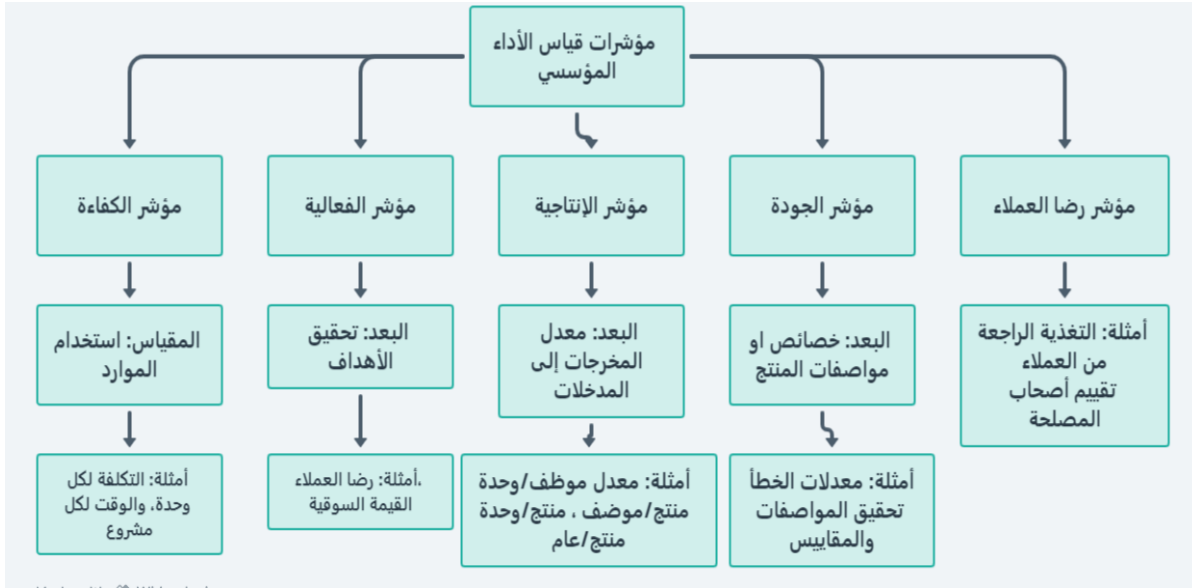
٢٠١٧). كما أشارت دراسات أخرى إلى ارتباط الرقابة على نتائج الأداء المؤسسي فيما يتعلق بمؤشرات الجودة والاعتماد (الظلماني، ٢٠١٨)، وعلاقة متشابكة بين بيئة العمل ومخرجات جودة الأداء (حافظ إدريس، ٢٠١٨).

#### ٥. مؤشر رضا العملاء (Customer Satisfaction Index)

يعد مؤشر رضا العملاء (CSI) أحد المقاييس الرئيسية لتقييم أداء المؤسسات. يتم حساب CSI بناءً على تعليقات العملاء، ويستخدم لتحديد مدى تلبية الشركة لاحتياجات عملائها. يستخدم CSI لتقييم رضا العملاء على منتج أو خدمة معينة، أو على الشركة بأكملها وهو ما يشار إليه بالأداء المؤسسي (Nispi, 2018; Helia, 2023). كما يساعد على تحديد النقاط القوية والضعف في عمل الشركة، وتحديد الفرص لتحسين رضا العملاء وزيادة الولاء. تتفق العديد من الدراسات بأن مراقبة هذا المؤشر يؤدي إلى توليد قاعدة بيانات تقود إلى زيادة تحسين الأرباح وتقليل التكاليف وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وبالتالي تحسين سمعة المؤسسة وزيادة قيمتها السوقية (Helia, 2018). تشير كل من Hill (٢٠١٧) و Vasić (٢٠١٩) إلى أنه يمكن تحديد مستوى رضا العملاء في المؤسسات باستخدام العديد من الطرق مثل تحليل التغذية الراجعة من العملاء كتقييم للمنتج. يمكن أيضاً استخدام استطلاعات الرأي والاستبيانات لجمع ملاحظات مباشرة من العملاء. تشمل هذه الاستطلاعات أسئلة تتعلق بمختلف جوانب تجربة العملاء، مثل: جودة المنتج، وخدمة العملاء، والرضا العام. يمكن أن يساعد CSI على تحديد النقاط القوية والضعف في عمل الشركة، وتحديد الفرص لتحسين رضا العملاء وزيادة الولاء.

وبناءً على مناقشة مؤشرات الأداء كما سبق، يمكن الاستنتاج بأن الأداء هو "حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما: معدل استخدام الموارد إلى معدل الإنتاج ويقصد بذلك الكفاءة، وانعكاس الطريقة المتبعة في استعمال موارد المؤسسة إلى كفاءة الإنتاج وتعني بذلك عامل الفعالية". وبناءً على ما تقدم من مفاهيم، يتضح أن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول على اختلاف طبيعته: مال، وقت، إلى غير ذلك. أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الاستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية. يوضح الشكل رقم (١) نموذج العلاقة بين مؤشرات الأداء العام للمؤسسة والأوجه التي يتم تقييمها وفقاً لكل مؤشر، كما تم استنباطه من الدراسات السابقة ذات الصلة.

الشكل رقم (١): مؤشرات الأداء المتبعة في تقييم جوانب الأداء العام بالمؤسسات



يحدد المخطط الانسيابي "نموذج قياس الأداء" الشامل المصمم للتقييم المؤسسي، والذي يتضمن أربعة مؤشرات أداء محورية: الكفاءة والفعالية والإنتاجية والجودة. يتم تعريف كل مؤشر بدقة باستخدام مقاييس محددة وأمثلة توضيحية، مما يعزز الفهم الدقيق للأداء المؤسسي. يتم قياس الكفاءة من خلال مراقبة استخدام الموارد، مع مقاييس مثل التكلفة لكل وحدة والوقت المستغرق لكل مشروع بمثابة أمثلة جوهرية. تقوم هذه المقاييس بقياس الكفاءة ببراعة من خلال تقييم الموارد المنفقة مقارنة بالمخرجات المحققة. وفي مجال الفعالية، يتحول التركيز إلى درجة تحقيق الأهداف والغايات المؤسسية. ويتم قياس ذلك من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية مثل معدلات رضا العملاء والحصة السوقية، والتي تتوافق بسلاسة مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مما يوفر مقياساً ملموساً للفعالية. ويتم تقييم الإنتاجية، وهي مؤشر حاسم آخر، من خلال فحص معدل الإنتاج لكل وحدة من المدخلات. وتمثل المقاييس مثل الوحدات المنتجة لكل موظف والإيرادات لكل موظف مثلاً على ذلك، مما يسلط الضوء على كفاءة مخرجات المؤسسة فيما يتعلق بمرور المدخلات الخاصة بها. الجودة، المؤشر الرابع، يركز على مستوى الإنتاج أو الخدمة. تتضمن مقاييس هذا المجال معدلات الخطأ ونتائج تعليقات العملاء، والتي تؤدي دوراً أساسياً في تقييم الالتزام بمعايير الجودة وتوقعات العملاء.

يعد دمج لوحة المعلومات وآلية التعليقات جزءاً لا يتجزأ من هذا النموذج. تقترح هذه الآلية تصور هذه المقاييس والمؤشرات على لوحة المعلومات، مما يسهل رؤية شاملة للأداء الحالي مقابل المعايير أو الأهداف المحددة. لا يسلط هذا التصور الضوء على مجالات الأداء المثالي فحسب، بل يحدد أيضاً تلك التي تتطلب التحسين. تؤكد آلية التغذية الراجعة المضمنة في النموذج على الطبيعة الديناميكية لتقييم الأداء. ويفترض أن الرؤى المستمدة من هذه المقاييس يجب أن توجه عمليات صنع القرار والتعديلات الاستراتيجية بشكل مباشر، وبالتالي تحفيز التحسين المستمر في الأداء المؤسسي. في جوهره، يقدم المخطط الانسيابي نهجاً شاملاً

وديناميكية لقياس الأداء، مع التركيز على التفاعل بين المقاييس المختلفة والدور المحوري للتغذية الراجعة المستمرة في دفع النمو المؤسسي والكفاءة.

## مستويات الأداء المؤسسي

يعتبر الأداء المؤسسي مفهوماً شاملاً ومنظومة متكاملة ذات جوانب متعددة، لهذا فهو يصنف عند الباحثين بحسب الشمول والتكامل. في بيئة الأعمال المعاصرة، تعد دراسة الأداء المؤسسي وتحليله عاملاً حاسماً لنجاح واستدامة المؤسسات. يتطلب هذا التحليل فهماً دقيقاً لمستويات الأداء المختلفة داخل المؤسسة، والتي تشمل الأداء على مستوى الفرد، ولوحدة التنظيمية، والمؤسسة بأكملها. تساعد معرفة مستويات الأداء على التعرف على الأداء الجيد من الأداء السيئ، وكذلك إلى حجم ونوع الأداء الذي تم تحقيقه، ومكان الخلل في أوجه الأداء. يساعد الفهم والتحليل المعمق لمستويات الأداء على تقييم اتجاهات الأداء المؤسسي المختلفة كركيزة أساسية لتعزيز الكفاءة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. يتطلب ذلك نهجاً شاملاً يربط بين الأداء الفردي، والجماعي، والمؤسسي، ويأخذ بعين الاعتبار التحديات والفرص داخل البيئة التنافسية والاقتصادية.

### ١. الأداء على مستوى الفرد

يشير الأداء على مستوى الفرد إلى أداء كل فرد بمفرده أو مجموعة الأفراد والموارد البشرية في المؤسسة، ويشير كذلك إلى ما تمتلكه المؤسسة من رأس المال البشري ورأس المال الفكري. الأداء الفردي يُعد المكون الأساسي في البنية التحتية لأي مؤسسة، ويرتكز على معدل كفاءة ومهارة كل فرد، ونسبة وكيفية مساهمته في تحقيق الأهداف المؤسسية. يتضمن هذا التقييم مراعاة عدة عوامل مثل الإنتاجية، والالتزام، والإبداع. لتعزيز الأداء على مستوى الفرد. يشير Locke و Latham (٢٠٠٢) إلى أن وضع أهداف واضحة وقابلة للتحقيق يعزز من الدافعية ويحسن الأداء الفردي. إضافة إلى ذلك، يؤدي توفير بيئة داعمة ومحفزة دوراً حاسماً في تعزيز الإنتاجية والرضا الوظيفي. يتطلب تحليل الأداء الفردي أيضاً مراعاة التنوع الثقافي والخلفيات المتعددة للأفراد داخل المؤسسة. فالتنوع يمكن أن يؤدي إلى اختلافات في أساليب العمل ووجهات النظر، ما يحتم على الإدارة اعتماد أساليب تقييم مرنة ومتنوعة. يتضمن ذلك تقييم الأداء بناءً على النتائج المحققة بدلاً من الوقت المستغرق في العمل، وهو ما يبرز أهمية النظر في الأداء النوعي بجانب الكمي.

### ٢. الأداء على مستوى الوحدة التنظيمية

الأداء على مستوى الوحدة التنظيمية يشكل جانباً حيوياً في تقييم الأداء المؤسسي، حيث يركز على كيفية تفاعل وتعاون الأفراد ضمن فرق العمل والأقسام داخل المؤسسة. يتضمن هذا الأداء تقييم الكفاءة الجماعية، والقدرة على حل المشكلات، والتواصل الفعال، والتعاون بين أعضاء الفريق. يتم قياس هذا الأداء من خلال

مؤشرات متعددة تشمل - لكن لا تقتصر على - جودة الخدمات المقدمة، ومعدلات الإنتاجية، ومستوى الابتكار في العمليات. يسلط Kaplan و Norton (١٩٩٢) الضوء على أهمية استخدام "Balanced Scorecard" كأداة لقياس الأداء؛ حيث تقدم تحليلاً شاملاً يشمل المؤشرات المالية وغير المالية. تؤدي القيادة دوراً محورياً في تحديد الأهداف، وتحفيز الفرق، وتعزيز الروح الجماعية. كما أن الثقافة التنظيمية، التي تشمل القيم، والعادات، والمعتقدات، تؤثر على كيفية تفاعل الأفراد والفرق وتحقيقهم للأهداف. وبالتالي، يجب على الإدارة العليا العمل على تطوير ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار، والتعاون، والمرونة. تتطلب إدارة الأداء على مستوى الوحدة التنظيمية النظر في الديناميكيات الداخلية للفرق والأقسام. تشير الدراسات إلى أن التواصل الفعال، والثقة المتبادلة بين الأعضاء، والقيادة الفعالة تؤدي دوراً مهماً في تعزيز الأداء الجماعي (Katzenbach & Smith, 1993).

وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية التي تشجع على التعاون والتواصل الفعال داخل الفرق وبين الأقسام المختلفة. علاوة على ذلك، تؤدي القيادة دوراً حاسماً في تشكيل وتوجيه الأداء على مستوى الوحدة التنظيمية. تشير الأبحاث إلى أن القادة الفعالين يمكنهم تحفيز الفرق، وضع رؤى واضحة، وتوفير الدعم اللازم للموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية (Bass & Riggio, 2006). القادة الذين يمتلكون مهارات تواصل جيدة ويتبنون أسلوب قيادة تحويلية قادرون على إلهام أعضاء الفريق وتعزيز الإبداع والابتكار. يمكن القول إن الأداء على مستوى الوحدة التنظيمية يمثل مكوناً أساسياً في تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز الكفاءة الشاملة للمؤسسة. تقييم هذا الأداء وإدارته بفعالية يتطلب نهجاً شاملاً يأخذ بعين الاعتبار التواصل، والثقافة التنظيمية، والقيادة.

### ٣. الأداء على مستوى المؤسسة

يعكس الأداء على مستوى المؤسسة الصورة الشاملة لفعالية وكفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. هذا المستوى من الأداء يتضمن تحليل عدة عناصر مثل: الربحية، والنمو في حصة السوق، والابتكار، ومستوى رضا العملاء. يتم تقييم هذا الأداء من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تقيس النجاح في مختلف اتجاهات وجوانب الأداء. يؤكد Kaplan و Norton (١٩٩٦) في دراستهما حول "The Balanced Scorecard" على أهمية تحليل الأداء من خلال مقاييس متعددة تشمل المالية، والعمليات الداخلية، والعملاء، والتعلم والنمو. يشمل الأداء على مستوى المؤسسة أيضاً تقييم الكفاءة التشغيلية والفعالية الاستراتيجية. يتضمن ذلك مراجعة العمليات الداخلية لضمان الحد الأقصى من الكفاءة والفعالية.

بحسب Porter (١٩٨٥)، يتطلب تحقيق الكفاءة التشغيلية نهجاً استراتيجياً يركز على تحسين العمليات وتقليل التكاليف. ومن ناحية أخرى، تتضمن الفعالية الاستراتيجية تحديد الأهداف الطويلة الأجل ووضع خطط لتحقيق هذه الأهداف بنجاح. علاوة على ذلك، يتطلب الأداء المؤسسي التركيز على الابتكار والتطوير المستمر. في ظل البيئة التنافسية المتغيرة بسرعة، تصبح قدرة المؤسسة على التكيف والابتكار عوامل

حاسمة للنجاح. يشير Schumpeter (١٩٤٢) إلى أن الابتكار يعد محركًا رئيسيًا للنمو الاقتصادي وتحسين الأداء المؤسسي. يمكن القول إن الأداء على مستوى المؤسسة يتطلب نظرة شاملة تتجاوز النتائج المالية لتشمل جوانب مثل رضا العملاء، الكفاءة التشغيلية، والابتكار. يتطلب هذا مزيجًا من الاستراتيجيات الفعالة، والإدارة الجيدة، والتركيز على التحسين المستمر.

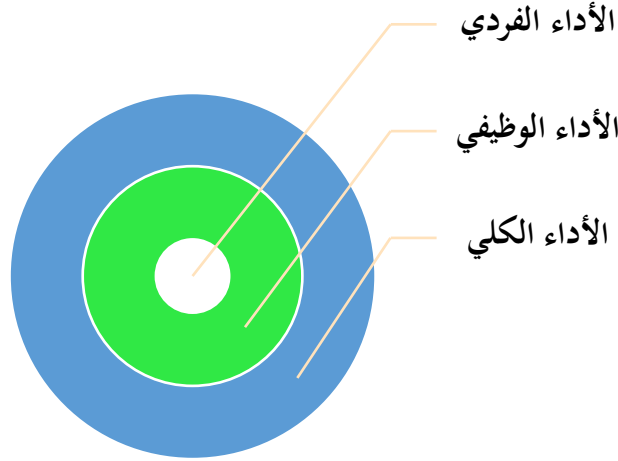
يؤكد Hughes (٢٠١٨) على أهمية تطوير استراتيجيات مرنة وديناميكية لتحسين الأداء المؤسسي. يعكس هذا الأداء قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في البيئة التنافسية والتكنولوجية. يشمل الأداء المؤسسي أيضًا مفهوم الاستدامة، الذي أصبح أكثر أهمية في السنوات الأخيرة. وفقًا لـ Schaltegger و Burritt (٢٠١٨)، يتضمن مفهوم الاستدامة في الأداء المؤسسي ليس فقط الربحية، ولكن أيضًا الأداء البيئي والاجتماعي. يُعتبر التوازن بين هذه الأبعاد الثلاثة حاسمًا لتحقيق نجاح طويل الأمد. فيما يتعلق بالتكنولوجيا، يوضح البحث الذي أجراه (Brynjolfsson & McAfee, 2017) أن التكنولوجيا المتقدمة والأتمتة، لها تأثير كبير على الأداء المؤسسي. يمكن أن يؤدي الاستثمار في هذه التكنولوجيات إلى تحسينات كبيرة في الكفاءة وفتح فرص جديدة للابتكار. يشير Hitt (٢٠١٧) إلى أن القادة القادرون على تطوير وتنفيذ استراتيجيات مبتكرة وفعالة يؤدون دورًا حيويًا في تعزيز الأداء المؤسسي. في الختام، يُعد الأداء على مستوى المؤسسة مؤشرًا مهمًا لقياس النجاح. يتطلب تحقيق أداء مؤسسي فعال التركيز على الابتكار، والاستدامة، والتكنولوجيا، والقيادة الاستراتيجية.

يوضح الجدول رقم (١) مقارنة بين أوجه مستويات الأداء المؤسسي. بشكل عام، يشير الأداء إلى مستوى الوحدة التنظيمية إلى الأداء التنظيمي الجزئي، ويشمل أداء الوحدات التنظيمية المتعددة والمنظوية في الإطار العامة للمؤسسة. في المقابل، يقصد بالأداء على مستوى المؤسسة بأنه أداء المؤسسة ككل؛ في إطار بيئتها التكاملية الكلية؛ الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، ووحداتها التنظيمية المختلفة. يوضح الشكل رقم (٢) العلاقة البنائية بين مستويات الأداء المؤسسي كما تم وصفها من قبل باحصين (باحصين، ٢٠١٨). يعتمد الأداء على مستوى المؤسسة على مستوى الأداء الفردي ومستوى الأداء الوظيفي الجزئي، وهو محصلة لهما ولتأثيرات البيئة عليهما، كما أن للفرد في المؤسسة مقاييس لتقييم أدائه، كما أن للوحدات التنظيمية في أية مؤسسة أداء يمكن قياسه، وهكذا غير أنه من الأهمية مراعاة نقاط الالتقاء والتأثير المشتركة في كل مستوى، وهنا يمكن القول إنه يجب إدراك النظرة الكلية للإدارة في الأداء المؤسسي مما يساعد على النظر إلى الصورة الكاملة للأداء بالمؤسسة. ومن الأهمية بمكان كذلك وضع معايير خاصة لقياس الأداء في كل مستوى من المستويات الثلاثة حتى يتم الاسترشاد بها كأساس للتقييم الذاتي، من خلال مقارنة النتائج التي تحققها المؤسسة بتلك المعايير.

الجدول رقم (١): مقارنة بين أوجه مستويات الأداء المؤسسي (زينب أرباب، ٢٠١٨)

الأداء الفردي	أداء الوحدات التنظيمية	الأداء المؤسسي	البعد
المهام التي يقوم بها الموظف للقيام بمسؤولياته التي يؤديها في الوحدة التنظيمية بغرض تحقيق الأهداف المحددة له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية.	المهام التي تؤديها الوحدة التنظيمية كجزء من الدور المنوط بها في المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف المحددة لها في ضوء أهداف المؤسسة وسياساتها الاستراتيجية	المجموعة الشاملة لنتاج أعمال المؤسسة من خلال تفاعلها مع عناصر البيئتين الداخلية والخارجية	معنى المصطلح
- الرئيس المباشر .	- الإدارة العليا - أجهزة الرقابة الداخلية	- الأجهزة المركزية للرقابة - الوزارات المختصة. - الأجهزة التشريعية - أجهزة الرقابة الشعبية	- المختص عن التقييم
- التكلفة - الوقت المستهلك - الجودة	- الفعالية الاقتصادية - الفعالية الإدارية	- الفعالية البيئية - الفعالية السياسية	موضوعات القياس
- الوقت المعياري - الأهداف المعيارية - التكلفة المعيارية	- درجة تقسيم العمل - درجة التخصص - درجة الآنية - نظم انتاج المخرجات - درجة المركزية - أنظمة الجزاء وتدرجها - فعالية الاتصالات	- درجة قبول قرارات المؤسسة اجتماعيا - درجة استقلالية عمل المؤسسة - مدى توفر الأيديولوجية المحددة للعمل - مدى التمثيل الاجتماعي في المؤسسة	- مؤشرات القياس

الشكل رقم (٢): طبيعة العلاقة بين مستويات الأداء الثلاثة (باحصين، ٢٠١٨)



### تقييم الأداء المؤسسي

يُعد تقييم الأداء المؤسسي عملية حيوية لفهم وتحسين كفاءة وفعالية المؤسسة. تتضمن آليات تقييم الأداء استخدام مجموعة من المؤشرات والمقاييس لقياس الأداء في مختلف جوانب المؤسسة، بما في ذلك الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمة أو المنتج، رضا العملاء، والأداء المالي. أحد الأساليب الشائعة هو استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي توفر بيانات قابلة للقياس لتقييم مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. تكمن أهمية تقييم الأداء المؤسسي في قدرته على توفير رؤى واضحة حول أداء المؤسسة، مما يُمكن الإدارة من اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين العمليات، وزيادة الكفاءة، وتحفيز الابتكار. يُعتبر تقييم الأداء أيضاً أداة حيوية للتخطيط الاستراتيجي، حيث يساعد على تحديد الفجوات الأدائية وتطوير خطط لمعالجتها. بالإضافة إلى ذلك، يُعزز تقييم الأداء الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، مما يُعطي الثقة للمستثمرين والأطراف المعنية بأن المؤسسة تُدار بكفاءة وفعالية. يعد تقييم الأداء المؤسسي ليس فقط عملية لقياس النتائج، بل هو أيضاً عملية مستمرة للتعلم والتحسين. من خلال فحص الأداء بانتظام، يمكن للمؤسسات تحديد الفرص للنمو وتطوير استراتيجيات تعزز من قدرتها التنافسية في السوق. يمثل الشكل رقم (٣) تقييم الأداء المؤسسي من حيث جودة الأداء.

الشكل رقم (٣): مستويات تقييم الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة والفعالية



#### ١. الأداء الإبداعي (Creative Performance)

وهو مستوى الأداء الذي يشير إلى التفوق في الأداء ضمن الصناعة على الأجل الطويل والعقود الراجحة، بالإضافة إلى توفر النقد وازدهار الوضع المالي، ووجود التزام واضح من قبل الكادر الرئيسي في المنظمة (النسور، ٢٠١٧). الأداء الاستثنائي في السياق المؤسسي يُعد معياراً يُظهر قدرة المؤسسة على تجاوز التوقعات الصناعية العادية، مما يعكس إنجازاتها المبتكرة والمستدامة التي تتعدى مجرد الربحية لتشمل تأثيراً إيجابياً طويل الأمد على الصناعة والمجتمع. يتطلب تحقيق هذا المستوى من الأداء ثقافة مؤسسية تركز على الابتكار المستمر والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التنافسية والتكنولوجية. في هذا الإطار، يشير Christensen (٢٠١٨) إلى أن القادة في هذه المؤسسات يتميزون بالقدرة على التفكير الابتكاري وتطبيق تقنيات وأساليب جديدة تعزز التحول الإيجابي.

بالإضافة إلى ذلك، تؤدي القيادة دوراً محورياً في تحقيق الأداء الاستثنائي. كما يشير Kouzes و Posner (٢٠١٧) إلى تمتع القادة في المؤسسات ذات الأداء الاستثنائي بمهارات قيادية متميزة، تتضمن القدرة على تحفيز الفرق وإلهامها لتحقيق أهداف طموحة. تشمل هذه المهارات القيادية القدرة على تطوير رؤية واضحة وتوجيه الموارد بكفاءة نحو تحقيقها. أيضاً، يُعتبر التركيز على العملاء جزءاً لا يتجزأ من الأداء الاستثنائي. تؤكد الأبحاث مثل تلك التي أجراها (Reichheld, 2016) على أن الولاء ورضا العملاء يُعدان من العوامل الرئيسية لتحقيق نجاح مستدام. يتضمن ذلك فهم احتياجات العملاء بعمق وتطوير منتجات وخدمات تلبي تلك الاحتياجات بطرق مبتكرة. إضافةً إلى ذلك، الالتزام بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية



يُعد جزءًا مهمًا من الأداء الاستثنائي، كما يبرز في بحث Bocken (٢٠١٤) يُظهر هذا الالتزام اهتمام المؤسسة ليس فقط بالربحية، بل أيضًا بتأثيرها على البيئة والمجتمع. يشمل ذلك تبني ممارسات تجارية تعزز الاستدامة البيئية وتحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية.

## ٢. الأداء البارز (Outstanding Performance)

يشير هذا المستوى من الأداء إلى قيادة المؤسسة للسوق والصناعة التي تعمل فيها، وامتلاك عدة عقود كبيرة، ويشير كذلك إلى الوضع النقدي والمالي المتميز للمؤسسة، بالإضافة إلى وجود كادر يتمتع بالكفاءة وذو تحفيز مرتفع. يُعرف الأداء البارز في المؤسسات بأنه مستوى من الإنجاز يتجاوز الأهداف الموضوعية، ويُظهر تميزًا ملحوظًا في مجالات مثل الكفاءة التشغيلية، والابتكار، وتجربة العملاء. المؤسسات ذات الأداء البارز تتميز بقدرتها على التنفيذ الفعال لاستراتيجيات مبتكرة تتوافق مع التوجهات العالمية والتحديات المحلية، كما يوضح Grant (٢٠١٦) في "Contemporary Strategy Analysis". الكفاءة التشغيلية تعتبر ركنًا أساسيًا في الأداء البارز، حيث تسعى المؤسسات لتحسين عملياتها وإدارتها بطرق تزيد من الإنتاجية وتقلل التكاليف، كما يشير Porter (٢٠١٤).

يشكل الابتكار والتطوير المستمر مكونات أساسية أخرى لهذا النوع من الأداء، حيث تركز المؤسسات على تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق بطرق مبتكرة وفعالة، كما يبرز Gregersen و Dyer (٢٠٢٠) في "The Innovator's Method". تجربة العملاء أفضا تؤدي دورًا حاسمًا في تحقيق الأداء البارز. كما يُظهر Edelman و Singer (٢٠١٥) أن بإمكان تجربة العملاء أن توفر ميزة استثنائية وتعزز الولاء ويقوي سمعة العلامة التجارية، ويساهم في تحقيق نتائج إيجابية طويلة الأمد. الأداء البارز يعكس أيضًا قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة للتغيرات في البيئة التنافسية، كما يُشير إلى اعتماد استراتيجيات تركز على الابتكار والتحسين المستمر. يمكن القول إن المؤسسات ذات الأداء البارز تتميز بتركيزها على الكفاءة، والابتكار، وتجربة العملاء. تحتاج هذه المؤسسات إلى استراتيجيات مبتكرة ومرنة تُمكنها من التميز في بيئة تنافسية متغيرة وتحقيق نجاح مستدام.

## ٣. الأداء الجيد (Good Performance)

الأداء الجيد (Good Performance) ويشير هذا المستوى إلى تميز الأداء بحسب المعدلات السائدة، والتوازن ما بين نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات والعملاء والكوادر، بينما يشير هذا النوع من الأداء إلى تذبذب الوضع المالي للمؤسسة وعدم ثباته. الأداء الجيد في المؤسسات يُمثل مستوى من الإنجاز يُظهر قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بفعالية واستقرار ملحوظ. كما يُشير Hill و Jones (٢٠١٨) في دراستهما "Strategic Management: An Integrated Approach"، تتمتع المؤسسات ذات الأداء الجيد بالقدرة على

تطبيق استراتيجياتها بشكل فعال، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج مستقرة ومتسقة. في سياق الكفاءة التشغيلية، كما يلفت Barney و Hesterly (٢٠١٩) في "Strategic Management and Competitive Advantage"، بأن هذه المؤسسات تعمل على تحسين عملياتها وإدارتها بطرق تزيد من الإنتاجية وتقلل التكاليف، مما يعزز من كفاءتها التشغيلية.

يتميز الأداء الجيد أيضًا بالاستقرار والثبات في العمليات (Mintzberg, 2017). هذا الاستقرار يُعتبر عنصرًا مهمًا للحفاظ على مكانة الشركة في السوق وضمان استمرارية أعمالها. من ناحية أخرى، يجب أن تسعى المؤسسات التي تتميز بهذا التقييم من الأداء على أهمية إدارة الموارد بفعالية، ولكي تتمكن من تحقيق أهدافها، يجب أن تسعى المؤسسات ذات الأداء الجيد دون إسراف أو تبذير، مما يُمكنها من تعظيم العائد على الاستثمار (Thompson, 2018). التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات ذات الأداء الجيد يتمثل في الحفاظ على هذا المستوى من الكفاءة والثبات في بيئة تنافسية متغيرة. يتطلب ذلك تركيزًا مستمرًا على تحسين العمليات، وتطوير الاستراتيجيات، والاستجابة الفعالة للتغيرات السوقية. علاوة على ذلك، تحتاج هذه المؤسسات إلى الاهتمام بتطوير قدراتها التنظيمية والتكنولوجية لضمان قدرتها على التكيف مع المتغيرات الجديدة والحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء.

#### ٤. الأداء المعتدل (Fair Performance)

ويمثل المستوى دون المعدل من الأداء، حيث تغلب نقاط الضعف نقاط القوة فيما يتعلق بالخدمات والمنتجات وقاعدة العملاء والعاملين، بالإضافة إلى صعوبة الحصول على المقادير اللازمة من الأموال المطلوبة لبقاء ونمو المؤسسة. الأداء المعتدل في المؤسسات يُعرف بأنه مستوى من الإنجاز يتوافق مع الحد الأدنى من المتطلبات والتوقعات، ولكنه يفتقر إلى الابتكار والتميز اللازمين لتحقيق تقدم ملحوظ في السوق. في هذا المستوى، كما يُشير Johnson (٢٠١٧) بأن المؤسسات المتوسطة بمستوى أداء معتدل عادة ما تُظهر قدرة محدودة على الأداء بكفاءة ودون تحقيق مستويات استثنائية من النجاح أو الابتكار. تُواجه هذه المؤسسات عادةً تحديات في الكفاءة التشغيلية وإدارة الموارد، وقد تُظهر نقصًا في القدرة على تطوير مبادرات مبتكرة أو تحسين العمليات الداخلية (Wheelen, 2018). أي ان الابتكار والتطوير المستمر غالبًا ما يكونان محدودين في المؤسسات ذات الأداء المعتدل، مما يؤدي إلى تحديات في خلق ميزة تنافسية مستدامة في السوق.

يُشدد Kim (٢٠١٥) على أهمية الابتكار في تحقيق النجاح في الأسواق التنافسية. كما أن إدارة الموارد بفعالية تُعتبر أيضًا تحديًا في هذا المستوى، حيث تُظهر الدراسات في هذا الصدد أن الإدارة الفعالة للموارد يمكن أن تُحسن من كفاءة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات السوقية (Barney & Clark, 2007). في هذا السياق، يتطلب الأداء المعتدل نهجًا استراتيجيًا لتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الابتكار، وتحسين إدارة الموارد. يُمكن أن يشمل ذلك إعادة تقييم وتحديث الاستراتيجيات، وتعزيز القدرات التكنولوجية،

وتشجيع ثقافة الابتكار داخل المؤسسة. علاوة على ذلك، يُمكن أن يساهم التركيز على تحسين تجربة العملاء وتطوير منتجات وخدمات تلي احتياجاتهم بشكل أكثر فعالية في تحقيق تقدم نحو مستويات أداء أعلى.

#### ٥. الأداء الضعيف (Weak Performance)

ويكون مستوى هذا الأداء تحت المعدل بكثير، وتكون نقاط الضعف واضحة في جميع المحاور تقريباً، بالإضافة إلى وجود صعوبات كبيرة في استقطاب الكوادر المؤهلة، في حين يعاني الوضع المالي من مشاكل خطيرة. الأداء الضعيف في البيئة المؤسسية يُمثل تحدياً كبيراً، حيث يُشير إلى مستوى أداء يقل كثيراً عن المعايير المقبولة، مع فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها الرئيسية. في هذا السياق، يُشير Collins (٢٠٠١) بأن المؤسسات ذات الأداء الضعيف عادة ما تعاني من نقص في الابتكار، وقد تواجه صعوبات في التكيف مع التغيرات السوقية والتكنولوجية، مما يؤدي إلى فقدان الفرص التنافسية ويحد من النمو. تُظهر هذه المؤسسات غالباً كفاءة تشغيلية منخفضة وإدارة غير فعّالة للموارد (Hammer & Champy, 1993). هذه النقائص تؤدي إلى ارتفاع التكاليف وانخفاض الإنتاجية، وتُعيق قدرة المؤسسة على الابتكار وتحسين عملياتها. بالإضافة إلى ذلك، تُواجه المؤسسات ذات الأداء الضعيف تحديات في استغلال مواردها بشكل فعّال، مما يحد من قدرتها على تحقيق النجاح في بيئة تنافسية (Wernerfelt, 1984). تُظهر الأبحاث أن نقص الابتكار والتحديات في الكفاءة التشغيلية وإدارة الموارد يمكن أن يؤدي إلى تراجع الأداء ويعيق النمو طويل الأمد. للتغلب على هذه التحديات، يجب على المؤسسات ذات الأداء الضعيف إعادة تقييم استراتيجياتها وعملياتها الداخلية. يتضمن ذلك تبني نهج منهجي لتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الابتكار، وتطوير قدرات إدارة الموارد. يُمكن أن يشمل هذا التحسين إعادة هيكلة العمليات الداخلية، تعزيز القدرات التكنولوجية، وتشجيع ثقافة الابتكار والتعلم المستمر.

#### ٦. الأداء المتأزم (Crisis Performance)

وهو مستوى الأداء غير الكفؤ نهائياً، ويشير هذا المستوى إلى وجود مشكلات كبيرة ومتنوعة في جميع المحاور المتعلقة بعمل المؤسسة. الأداء المتأزم في السياق المؤسسي يُمثل حالة حرجة تُظهر عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية، مع تواجد تحديات جوهرية قد تهدد بقاءها وفعاليتها في السوق. يُشير Uhl-Bien و Marion (٢٠١٧) بأن المؤسسات ذات الأداء المتأزم تواجه تحديات معقدة تتطلب نهجاً متعدد الأبعاد للتغلب عليها، شاملاً إعادة تقييم الاستراتيجيات والأنظمة الداخلية. تُظهر هذه المؤسسات أيضاً ضعفاً في الابتكار والتطوير المستمر، مما يحد من قدرتها على التكيف مع التغيرات السوقية والتكنولوجية (Christensen & Raynor, 2013). في هذا السياق، تعاني المؤسسات ذات الأداء المتأزم من مشكلات عميقة في الإدارة والكفاءة التشغيلية كما تواجه تحديات كبيرة في إدارة الأزمات والتغلب على المشكلات الجوهرية (Heifetz,

2009). للتغلب على هذه التحديات، تحتاج المؤسسات إلى إعادة تقييم شاملة للعمليات الداخلية والاستراتيجيات، وإجراء تغييرات جذرية في الإدارة والهيكل التنظيمي لضمان البقاء وإعادة بناء القدرات التنافسية. التحدي الرئيسي للمؤسسات ذات الأداء المتأزم يكمن في تحديد ومعالجة الأسباب الجذرية للأزمات التي تواجهها. يتطلب ذلك إعادة تقييم شاملة للعمليات الداخلية والاستراتيجيات، وغالبًا ما يكون ضروريًا إجراء تغييرات جذرية في الإدارة والهيكل التنظيمي.

ومن خلال استعراض مستويات الأداء المؤسسي، يمكن القول ان الاداء المؤسسي يعبر عن قدرة الشركة على استغلال الموارد المتاحة لديها الاستغلال الأمثل، وذلك من خلال التركيز على الاعتبارات والمعايير المتعلقة بتحقيق اهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الخارجية والداخلية، والتي يجب على المؤسسات التفاعل معها حتى تستطيع تحقيق الكفاءة والفاعلية لضمان بقائها واستمرارها، حيث انه وبعد وضع استراتيجية المؤسسة، يجب على الإدارة معرفة كيفية ضبط وتنظيم الأداء المؤسسي، لتسهيل عملية تدفق العمل سواء من ناحية الطاقة للموارد البشرية وتنظيم الوقت والتدفق المالي والمعلوماتي للموارد المادية، بالإضافة إلى ضرورة معرفة كيفية قياس الأداء بهدف تحقيق الفاعلية والكفاءة، الأمر الذي يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق التميز بالأداء، فنجاح المؤسسة يعتمد على أدائها، والذي يعكس مستوى الإنجازات على مستوى المنظمة ووفقا للمقتضيات سوق العمل .

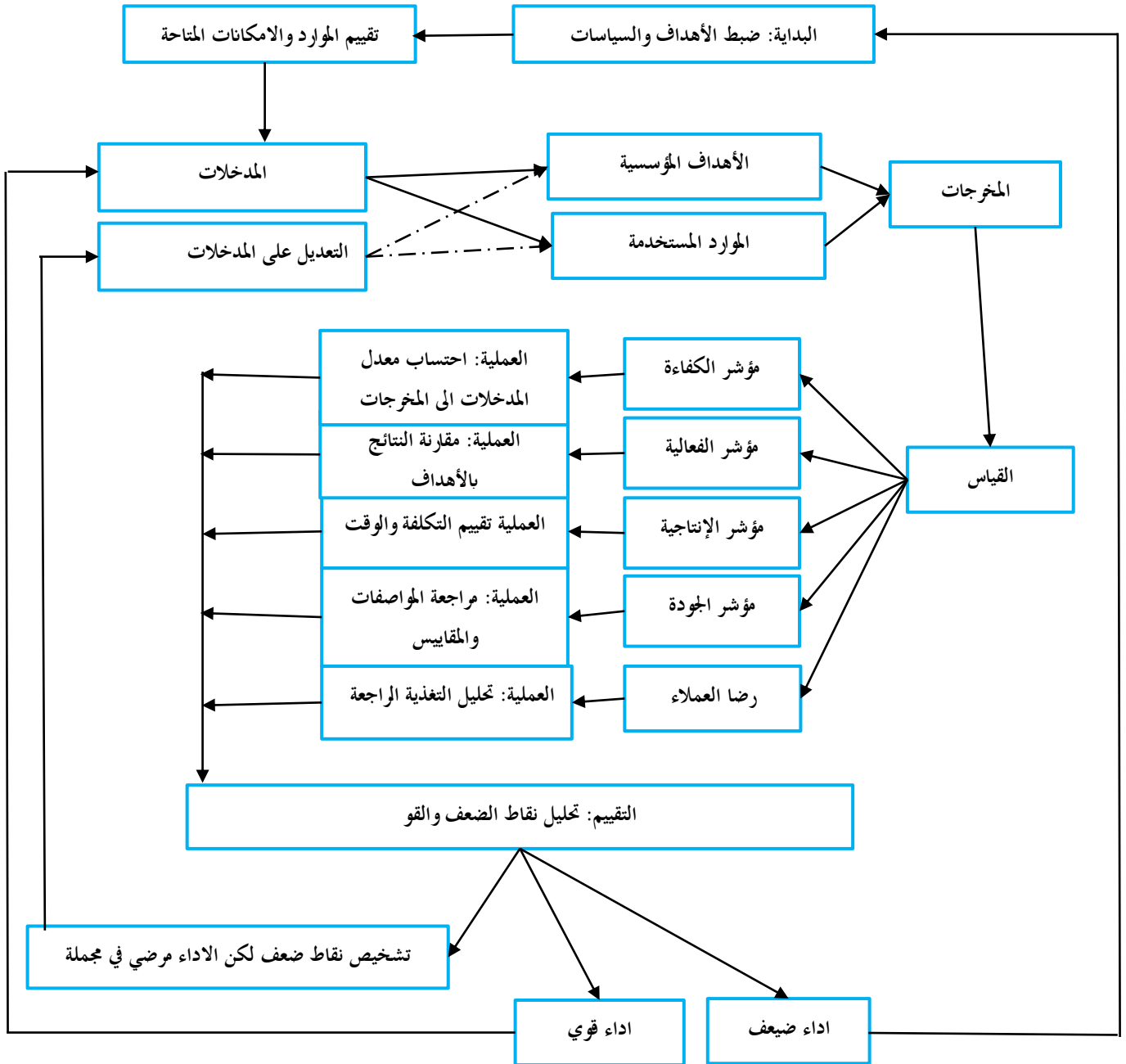
### العلاقة بين قياس الأداء المؤسسي وتقييمه

يعرف تقييم الأداء الأداء بأنه طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة. أي انه عملية مؤسسية ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ قرار أو إصدار حكم على قيمة معينة أو تعديل أو تطوير على سياسات الأهداف والموارد. كما انه عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر (الذجني، ٢٠١١). يقصد بالقياس تقدير الأشياء والمستويات سواء خدمات أو مستفيدين، أو تقنية أو تقديرات كمية. اما القياس فيشير إلى مراقبة أداء أنشطة كل وحدة من وحدات المؤسسة بالاستناد إلى النتائج التي حققتها في نهاية الفترة المحاسبية، أو من خلال مرحلة مراقبة المنتج لمعرفة الأسباب التي أدت إلى هذه النتائج، واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على أسباب النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل (الفرا، ٢٠١٧). أي انه المراقبة المستمرة لبرامج المؤسسة وتسجيلها، ولا سيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعه مسبقا. بينما تهدف عملية التقييم إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف وكذلك نقاط القوة أو الضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة بأحسن صورة ممكنة (خالد رضوان، ٢٠١٢). ويتضح جليا مما سبق أن هناك فرقا بين عمليتي القياس والتقييم للأداء، رغم أن الكثير يستخدم المصطلحين للتعبير على المعنى

نفسه. فالقياس يهدف إلى التشخيص أما التقييم فيهدف إلى العلاج أو التعزيز. يهدف كلاً من مصطلحي القياس والتقييم إلى بيان مواطن الضعف والقوة في جوانب الأداء ووصولاً بالعائد إلى أعلى المستويات لاتخاذ القرارات المناسبة لرفع كفاءة المؤسسة على مستوى جميع الوظائف وتطويرها كما وكيفا. يبدأ التطوير بالقياس وينتهي بالتقييم، ويعد القياس أداة أو وسيلة من وسائل التقييم، إذ لا يمكن أن يكون هناك تقييم دون قياس. بمعنى أن التقييم أعم وأشمل من القياس (الفرا، ٢٠١٧).

وبالنظر إلى ماهية قياس الأداء، فخلال فترة طويلة من الزمن كان الربح هو الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه، وفي هذا النطاق كان يتم فهم عملية قياس الأداء، وذلك من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي تحققها المؤسسة. ولكن نظراً للتطورات الهائلة في الإطارين العملي والفكري لمفاهيم الإدارة، لم يعد الكثير يقتنع بالمؤشرات المالية فقط كأدوات لقياس الأداء، وبرزت الاتجاهات الحديثة نحو قياس الأداء وفق مؤشرات أكثر استراتيجية يعتمد عليها في تحديد الاتجاه الصحيح للمؤسسة وإبراز مدى نجاح استراتيجيتها وبلوغ أهدافها (الظلماني، ٢٠١٨). تعتبر عملية قياس ومراقبة الأداء في المؤسسة إحدى مراحل العملية الإدارية المرحلية وذلك لأنها تعبر عن النتيجة النهائية خلال كل مرحلة، وترتبط أساساً بمدى حصر وتحديد الإنجاز وما وصلت إليه المؤسسة من تحقيق لأهدافها. يمكن قياس الأداء المؤسسي من خلال عدة مؤشرات، ولكن نظراً لأن ربحية المؤسسة تم اعتبارها لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه؛ فإن الأداء المؤسسي يقاس من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها المؤسسة (الظلماني، ٢٠١٨). غير أن المدراء قد لا يمكن إقناعهم بالمؤشرات المالية فقط كأدوات لقياس الأداء، ولذلك يتجه المديرون إلى قياس الأداء وفق مؤشرات أكثر استراتيجية لكي يتم الاعتماد عليها في تحديد الاتجاه الصحيح للمؤسسة وإبراز مدى نجاح استراتيجيتها وبلوغ أهدافها. يمثل الشكل رقم (٤) نموذجاً مبسطاً للعلاقة بين قياس وتقييم الأداء العام على مستوى المؤسسة أو الوحدة التنظيمية. أن شمولية قياس الأداء وتقييمه في أية مؤسسة من الأمور الإستراتيجية فلا يتم الاكتفاء بتقييم أداء الأفراد بمعزل عن توجهات المؤسسة، ولا تقييم المؤسسة بكافة عناصرها بمعزل عن نطاق البيئة الخارجية المحيطة بها؛ لذا فإن عملية التقييم الأداء المؤسسي ينبغي أن تراعي كافة الجوانب المتعلقة بالبيئة الداخلية التي تحقق لها الكفاءة والفاعلية، وبالبيئة الخارجية التي تحقق لها الميزة التنافسية وتقديم الخدمة الجيدة التي تحقق الرضا لجمهور المستفيدين (علاء، ٢٠٢٠). لذلك تسعى المؤسسات العامة للحصول على صورة متكاملة عن أدائها المالي والإداري من خلال الاعتماد على مؤشرات ومقاييس التقييم للأداء الداخلي والخارجي، على المدى البعيد والقصير.

الشكل رقم (٤): نموذج مراحل دورة القياس في المؤسسات النموذجية



### طرق قياس الأداء المؤسسي

في ظل التعقيدات الكثيرة التي تواجه المؤسسات وطبيعة العمل في البيئات المتغيرة في بيئة العمل، صار لزاماً على المديرين إجراء تقييم وتحسين أداء المؤسسات كون نجاح تلك المؤسسات يرتبط بقدرتها على مواجهة تلك المتغيرات. يُعد قياس وتقييم الأداء المؤسسي مهمة معقدة تتطلب استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والمؤشرات. وفقاً لدراسة Neely, A. وآخرون (٢٠٠٢)، فإن الأداء المؤسسي يجب أن يُقاس ليس

فقط من خلال المؤشرات المالية التقليدية مثل العائد على الاستثمار والربحية، ولكن أيضًا من خلال مؤشرات غير مالية مثل رضا العملاء والكفاءة الداخلية والابتكار. أحد الأساليب الشائعة في قياس الأداء المؤسسي هو نظام "مؤشرات الأداء الرئيسية" (KPIs). تُعرّف هذه المؤشرات على أنها مقاييس قابلة للقياس تُظهر كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها الرئيسية (Marr, 2012). يُصنف كابلان ونورتون هذه المؤشرات إلى أنواع مختلفة مثل المالية وغير المالية ومؤشرات العمليات الداخلية (Kaplan & Norton, 1996). لتطوير مؤشرات فعّالة، يوصي سيمونز بأن تكون محددة، و قابلة للقياس، و قابلة للتحقيق ذات صلة، ومحددة زمنيًا (SMART)، ويُشدد على أهمية مواءمتها مع أهداف واستراتيجيات المؤسسة (Simons, 2000). يساعد استخدام KPIs في الإدارة بالأهداف على تحديد الأهداف وقياس التقدم نحو تحقيقها (Drucker, 1954).

ومع ذلك، يمكن أن تتضمن تحديات مثل التركيز الزائد على القياسات قصيرة المدى على حساب الأهداف طويلة المدى (Bourne, 2005). أخيرًا، يُنصح بمراجعة وتحديث KPIs بانتظام لضمان بقائها ذات صلة، لتعكس بدقة أداء المؤسسة وتوجهاتها في بيئة الأعمال المتغيرة (McGahan, 2010). بالإضافة إلى ذلك، يتم استخدام أساليب مثل "تحليل SWOT" (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) لتقييم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. هذه الطريقة تساعد على تحديد الفرص والتهديدات الخارجية، بالإضافة إلى نقاط القوة والضعف الداخلية (Helms & Nixon, 2010). أداة أخرى هي "تحليل القيمة المضافة الاقتصادية" (EVA)، والتي تقيس القيمة المالية التي تُضيفها المؤسسة لحملة الأسهم. يقدم EVA تقييمًا للأداء الاقتصادي الحقيقي للشركة بدلاً من مجرد الأداء المحاسبي (Stern, Stewart & Chew, 1995). من المهم أيضًا النظر في تقييم الأداء من منظور الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. في هذا السياق، يتم استخدام أدوات مثل "تقارير الاستدامة" ومعايير "المبادرة العالمية لإعداد التقارير" (GRI)، توفر هذه الأدوات معلومات حول أداء المؤسسة في مجالات مثل: البيئة، المسؤولية الاجتماعية، والحوكمة (Schaltegger & Wagner, 2006).

في السنوات الأخيرة، شهدت طرق قياس وتقييم أداء المؤسسات تطورات مهمة تتماشى مع التغيرات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية، مما يعكس النهج الشامل والمتكامل الذي يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المتعددة للأداء. أصبح استخدام البيانات الكبيرة والذكاء الاصطناعي في تحليل الأداء شائعًا، حيث يمكن لهذه التكنولوجيا توفير رؤى عميقة ومفصلة حول الأداء من خلال تحليل كميات كبيرة من البيانات (Mikalef et al., 2020). كما يتم الاعتماد على مؤشرات الأداء الرئيسية المستدامة (S-KPIs) لقياس الأداء المتعلق بالاستدامة، مثل كفاءة استخدام الموارد والبصمة الكربونية (Schaltegger & Wagner, 2017). يدخل التحليل المتكامل للمخاطر والفرص أيضًا في تقييم الأداء، حيث يشمل تقييم العوامل التي يمكن أن تؤثر سلبًا أو إيجابًا على الأداء المستقبلي للمؤسسة (Aven, 2020). كما تساعد نماذج المحاكاة وتحليل

السيناريوهات على فهم تأثير التغيرات الخارجية على أداء المؤسسة (Chermack & Lynham, 2020)، بينما يصبح تقييم الأثر الاجتماعي والبيئي جزءاً مهماً من تقييم الأداء (Mani et al., 2020). يعتبر التقييم المستمر والتغذية الراجعة أساسية للتكيف السريع مع التغيرات وتحسين الأداء بشكل مستمر (Bersin, 2020). ان دمج هذه الأساليب يعكس نهجاً شاملاً ومتكاملاً في تقييم الأداء المؤسسي، مع التركيز على الاستدامة والمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة العالمية.

### التحديات والمعوقات التي تحد من إجراء القياس والتقييم

في عالم الأعمال سريع التطور والمتغير باستمرار، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة في قياس وتقييم أدائها. مع تزايد التركيز على الكفاءة التشغيلية والنجاح المؤسسي، يصبح الفهم الدقيق لهذه التحديات أمراً أكثر إلحاحاً. لا يعد القياس الفعال للأداء المؤسسي ضروري فقط للنمو والتطور، بل يعد عاملاً محورياً في استراتيجيات البقاء والازدهار في بيئة تنافسية. ومع ذلك، تواجه عملية القياس العديد من المعوقات والتحديات التي تتراوح بين التعقيدات التقنية والتحديات الثقافية والتنظيمية. على المستوى التقني، يزيد التعقيد الكبير في الأنظمة والعمليات داخل المؤسسات، خاصة مع استخدام التكنولوجيا المتقدمة مثل البيانات الكبيرة والذكاء الاصطناعي، من تعقيدات النمذجة والمحاكاة والتحليل (Mikalef et al., 2020). كما ان جمع وتحليل البيانات بفعالية يمثل تحدياً كبيراً نظراً لمسائل مثل جودة البيانات والتكامل والخصوصية (Wang et al., 2018). كذلك تشكل الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير عائقاً كبيراً، حيث ان التغيرات في الأنظمة والعمليات قد تواجه مقاومة من الإدارة والموظفين (Bersin, 2020).

ايضا تشكل القيود المالية ومحدودية الموارد تحدياً خاصاً في المؤسسات ذات الميزانيات المحدودة (Neely et al., 2002). وبالمثل، قد تفرض التحديات القانونية والتنظيمية متطلبات جديدة صعبة التحقيق (Siti-Nabiha, 2019). يمكن أيضاً للتركيز المفرط على الأهداف قصيرة المدى أن يعيق الرؤية الاستراتيجية الأوسع للأداء (Chermack and Lynham, 2020)، والتغيرات السريعة في البيئة الخارجية تتطلب مرونة وتحديثاً مستمراً في أساليب التقييم (Mani et al., 2020). تحديات أخرى تشمل التنوع في المؤشرات وصعوبة التوحيد (Bititci et al., 2012)، مثل التغيرات التكنولوجية المستمرة (Brynjolfsson & McAfee, 2017)، و الأبعاد الثقافية والإنسانية داخل المؤسسات (Hofstede, 2011)، التكامل بين الأقسام المختلفة (Langley, 1999)، وتأثير العوامل الخارجية مثل الظروف الاقتصادية (Porter, 1985)، و تحديات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية (Carroll, 1999)، وتقييم الأداء في بيئات العمل المرنة (Bloom et al., 2015). يتطلب التغلب على هذه التحديات مقارنة متكاملة ومرنة تأخذ بعين الاعتبار التغيرات المستمرة في البيئة التنظيمية والتكنولوجية.



## خاتمة

أصبح دور المؤسسات الحديثة حاسماً في تحقيق الاقتصادات المستدامة حيث تكمن أهميتها في دمج الممارسات المستدامة في العمليات والاستراتيجيات الأساسية، مما يساهم في الكفاءة البيئية والعدالة الاجتماعية. يشمل مفهوم الأداء المؤسسي معاني ومفاهيم وقيم مختلفة ذات أهمية بالغة لكل من المؤسسات العامة والخاصة. وهو يعكس قدرة المنظمة على استغلال مواردها البشرية والمادية بشكل فعال لإنتاج السلع والخدمات، وهو هدف أساسي لإنشائها. تناولت هذه الورقة مفاهيم الأداء المؤسسي واستراتيجيات التقييم والتحسين القياس، وخلصت إلى العديد من النتائج يتم سردها على النحو الآتي:

- تختلف مؤشرات جودة الأداء حسب نوع المنظمة سواء في القطاع العام أو الخاص ولكن تضل المؤشرات الرئيسية مثل الكفاءة والفعالية والإنتاجية معترف بها عالمياً وفعالة لتقييم فعالية الأداء.
- يتضمن نموذج قياس الأداء الشامل لتقييم المؤسسي أربعة مؤشرات أداء رئيسية: الكفاءة، والفعالية، والإنتاجية، والجودة. يتم قياس الكفاءة من خلال استخدام الموارد، والفعالية من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية، والإنتاجية من خلال المخرجات لكل وحدة مدخلات، وتركز الجودة على مستوى الإنتاج أو الخدمة، بينما يتم تقييم رضا العملاء من خلال آلية التغذية الراجعة، مما يوفر نهجاً ديناميكياً وشاملاً لقياس الأداء، وتوجيه التعديلات الإستراتيجية والتحسين المستمر.
- يشمل الأداء المؤسسي مستويات متعددة: الفرد، والوحدة التنظيمية، والمؤسسة ككل. يركز الأداء الفردي على المساهمات والمهارات الشخصية، بينما يقوم الأداء على مستوى الوحدة التنظيمية بتقييم ديناميكيات الفريق والتواصل والتعاون. ويعكس الأداء على مستوى المؤسسة نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ودمج عناصر مثل الربحية، ونمو السوق، والابتكار، ورضا العملاء.
- يعد تقييم الأداء المؤسسي عملية حاسمة لفهم وتحسين كفاءة وفعالية المنظمة ويتضمن استخدام عدة مؤشرات لقياس الأداء في جوانب مختلفة، بما في ذلك الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة أو المنتج ورضا العملاء والأداء المالي .
- تُستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) بشكل شائع، حيث توفر بيانات قابلة للقياس لتقييم النجاح في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. توفر هذه العملية رؤى لاتخاذ قرارات مستنيرة، وتحسين العمليات، وتعزيز الابتكار .
- تعزز إجراءات القياس والتقييم المستمر مبدأ الشفافية والمساءلة، وتبني ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة. في الأساس، لا يقتصر تقييم الأداء على قياس النتائج فحسب، بل هو عملية مستمرة للتعلم والتحسين.

- ينبغي لتقييم الأداء أن يأخذ في الاعتبار الاستدامة، والمسؤولية الاجتماعية، والقدرة على التكيف. تتضمن الأساليب الحديثة البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، ومؤشرات الأداء الرئيسية المستدامة، وتحليل المخاطر، وتقييم الأثر الاجتماعي/البيئي لإجراء تقييم شامل.
- تواجه عملية القياس والتقييم العديد من المعوقات والتحديات التي تتراوح بين التعقيدات التقنية والتحديات الثقافية والتنظيمية القيود المالية ومحدودية الموارد. يتطلب التغلب على هذه التحديات مقارنة متكاملة ومرنة تأخذ بعين الاعتبار التغيرات المستمرة في البيئة التنظيمية والتكنولوجية.

## التوصيات

- بناءً على المناقشة الواردة في المقالة، يمكن توجيه عدد من التوصيات التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وضمان الاستدامة. وفيما يلي بعض التوصيات الرئيسية:
- تبني نهج متكامل: ينبغي على المؤسسات تبني نهج متكامل لتقييم الأداء المؤسسي، يأخذ في الاعتبار الجوانب التنظيمية والثقافية. يجب أن يكون لديها إطار شامل يشمل المؤشرات المالية والاجتماعية والبيئية لقياس الأداء.
  - مراعاة العوامل الخارجية: ينبغي أن تأخذ المؤسسات في الاعتبار العوامل الخارجية مثل التغيرات في السوق والبيئة الاقتصادية. يجب عليهم تحديث استراتيجياتهم وتكييف أدائهم مع هذه التغيرات لتحقيق الاستدامة.
  - تعزيز الابتكار والمرونة: يجب أن تشجع المؤسسات على الابتكار والمرونة في مواجهة التحديات المستقبلية. يجب أن تكون قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية والسوقية واستثمار الفرص الجديدة.
  - تحسين جودة البيانات: يجب على المؤسسات العمل على تحسين جودة البيانات المستخدمة في عملية التقييم والقياس. يجب أن تضمن دقة واعتمادية البيانات المستخدمة لاتخاذ القرارات الصحيحة.
  - تعزيز الأداء المستدام والفعال: يجب أن يكون الهدف من تقييم الأداء ليس فقط النواحي المالية، بل يجب أن يشمل أيضًا الجوانب الاجتماعية والبيئية. ينبغي أن يسعى المؤسسات إلى تحقيق الأداء المستدام والفعال في مختلف المجالات.
  - تحسين القدرات التنظيمية: ينبغي أن تعمل المؤسسات على تعزيز قدراتها التنظيمية من خلال تبني أفضل الممارسات والنماذج القيادية. يمكن تحقيق ذلك من خلال تحسين الهياكل التنظيمية وتعزيز التواصل والتنسيق الداخلي.

- تطوير مؤشرات الأداء المؤسسي: يجب على المؤسسات تطوير مؤشرات الأداء المؤسسي التي تعكس بشكل دقيق الأهداف والرؤية والاستراتيجيات المحددة. ينبغي أن تكون هذه المؤشرات قابلة للقياس والتحليل وتساهم في تقييم الأداء بشكل شامل.
- تعزيز الابتكار والاستدامة: يجب أن تشجع المؤسسات على تعزيز الابتكار والاستدامة في مختلف جوانب أعمالها. يمكن تحقيق ذلك من خلال تبني مبادرات الابتكار وتطوير استراتيجيات الاستدامة التي تأخذ في الاعتبار العوامل الاجتماعية والبيئية.
- تعزيز التقييم المشترك: ينبغي أن يشمل عملية التقييم المشاركة الفعالة والشاملة لجميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفين والعملاء والشركاء الخارجيين. يمكن تحقيق ذلك من خلال إجراء استطلاعات رأي وورش عمل وجلسات حوارية لجمع آراء وملاحظات مختلف الأطراف المعنية.
- تقديم التدريب والتطوير: يجب أن تستثمر المؤسسات في تقديم التدريب والتطوير لموظفيها بهدف تعزيز الكفاءات وتطوير المهارات اللازمة لتحقيق الأداء المؤسسي الممتاز.
- إدارة التحول والتغيير: يجب أن تكون المؤسسات مستعدة لإدارة التحول والتغيير بشكل فعال. ينبغي أن تبني استراتيجيات متعددة لضمان نجاح عمليات التحول. يمكن للمؤسسات أن تبدأ بتحليل الحاجة للتغيير وتحديد الأهداف المرجوة منه. بعد ذلك، ينبغي عليها تطوير خطة تحول شاملة تشمل التوجيهات والخطوات المحددة لتحقيق التغيير المطلوب. يجب أن تشمل هذه الخطة توزيع المهام والمسؤوليات وتحديد الموارد المطلوبة.
- عند تطوير مؤشرات الأداء المؤسسي، يجب أن يتم اختيار المؤشرات بعناية لضمان أنها تعكس بشكل دقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. يمكن أن تشمل هذه المؤشرات مثل المبيعات، والعائدات، ومعدلات الارتياح للعملاء، ومؤشرات الاستدامة البيئية.

## المراجع

- أبو القاسم علي حسن أبو سوار. (٢٠١٩). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط-دراسة تطبيقية على شركة اوتوباش المحدودة للسيارات-. رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.
- أحمد عمر أسماعيل. (٢٠١٧). أثر تطبيق الجودة الشاملة على رضا العاملين بالمؤسسات الخاصة-شركة بشائر نموذجاً. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- أحمد محفوظ عوض باحصين. (٢٠٢٠). أثر أبعاد القيادة التحويلية في الأداء المؤسسي-دراسة حالة مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية في الفترة (٢٠١٣-٢٠١٨). رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، ١٠٤.

- أسامة جمال عودة النصور. (٢٠١٧). نظم التكاليف ودورها في تحقيق استراتيجية المنظمة وكفاية الأداء المؤسسي-دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات المساهمة العامة الصناعية بالأردن-. رسالة دكتوراه. جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- اشتيوي، محمد (٢٠١٨). المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، ١، ١٠٦-٦٣، ص ٧٠-٧١.
- إياد علي الدجني. (٢٠١١). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي-دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية-. رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، ١٣٦.
- حازم خميس أبو سمرة. (٢٠١٩). دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بوزارة العمل الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- حافظ إبراهيم حمد إدريس. (٢٠١٨). أثر نظام المعلومات الإدارية في الأداء المؤسسي في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة-دراسة حالة شركة محمد يوسف ناغي للسيارات المملكة العربية السعودية ٢٠٠٧-٢٠١٧. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- خالد محمود عبد الفتاح رضوان. (٢٠١٢) تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- خالد ناصر محمد الظلماني. (٢٠١٨). أثر عناصر الإدارة على الأداء المؤسسي في تطبيق معايير الجودة والاعتماد-دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في اليمن من عام ٢٠٠٩م إلى ٢٠١٨م. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، السودان.
- زينب سيد مصطفى أرباب. (٢٠١٨). أثر الإدارة الاستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي-دراسة حالة شركة السكر السودانية-ولاية الخرطوم (٢٠٠٧-٢٠١٧م). رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان، السودان، ١١.
- عبد المحسن بن إبراهيم العتيبي. (٢٠٠٣). المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم-دراسة مقارنة بين ضباط القوات البرية وضباط قوات الدفاع الجوي-. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- علاء محمد حلمي أحمد. (٢٠٢٠). دراسة تقويمية للأداء المؤسسي لمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر في ضوء تجربة معاهد الدون بوسكو. رسالة ماجستير، جامعة الدول العربية، مصر.
- الفرا وحجازي وأبو ماضي، ماجد وبسام وكامل (٢٠١٧). قياس أداء المؤسسات في القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ١، ١٥-١، ٢.

- م. د. د. حيدر محمد مصلح، م. م. مروة خالد خزعل، و. ا. د. خالد اسود لاخي. (٢٠٢١). اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في منتديات الشباب والرياضة للمنطقتين الوسطى والجنوبية بالعراق. مجلة علوم الرياضة، ١٣(٤٦)، ١٣١.
- منال عبد القادر بلعدي. (٢٠١٧). أثر التعويضات على تحسين أداء العاملين من خلال الرضا الوظيفي في المؤسسات الصحفية الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة عمّان العربية، الأردن، عمّان، ٣٢.
- مناور العبادي، عائدة مناور العبادي، محمد بطاح أحمد. (٢٠٢٢). درجة حاجة القيادات الأكاديمية لتحسين أدائهم في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٣٨(٨،٢)، ٢٣٣-٢٦٢.
- ناصر ساجد الناصر الشمري. (٢٠١٨). رأس المال الفكري وأثره في الأداء المؤسسي: الدور الوسيط للأخلاقيات المهنية-دراسة ميدانية على مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- ناهض حسين إسماعيل أبو شقة. (٢٠١٧). أثر استخدام تقنية المعلومات في الأداء المؤسسي للجامعات-دراسة حالة الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- والي الدين بدر موسى عبد الكريم. (٢٠١٨). أثر الإدارة بالتجوال على كفاءة الأداء المؤسسي بالتطبيق على المستشفى السعودي الألماني بمجدة. رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

## REFERENCES

- Ardente, F., & Cellura, M. (2012). Economic allocation in life cycle assessment: the state of the art and discussion of examples. *Journal of Industrial Ecology*, 16(3), 387-398.
- Aven, T. (2020). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1-13.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Bersin, J. (2020). *Continuous performance management: The new normal*. Harvard Business Review.
- Bersin, J. (2020). *The Big Reset Playbook: What's Working Now*. Harvard Business Review.
- Bititci, U. S., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., Evans, S. (2014). A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.
- Bocken, N. M., Ritala, P., Huotari, P. (2020). The Circular Economy: A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768.

- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W.W. Norton & Company.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *The business of artificial intelligence*. Harvard Business Review.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society, 38*(3), 268-295.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews, 12*(1), 85-105.
- Chermack, T. J., & Lynham, S. A. (2020). Scenario Planning: A tool for strategic thinking. *Strategic Management Journal, 36*, 25-40.
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2013). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business Review Press.
- Christensen, C. M., et al. (2018). *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*. Harvard Business Review Press.
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't*. HarperBusiness.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of applied psychology, 102*(3), 421.
- Drucker, P. (1954). *Management by Objectives and Self-Control*. Practice of Management.
- Dyer, J., & Gregersen, H. (2020). *The Innovator's Method: Bringing the Lean Start-up into Your Organization*. Harvard Business Review Press.
- Eccles, R. G., & Klimentko, S. (2019). *The Investor Revolution*. Harvard Business Review.
- EC-JRC (European Commission – Joint Research Centre). (2012). *Integration of resource efficiency and waste management criteria in European product policies – Second phase Report n° 3 - Refined methods and Guidance documents for the calculation of indices concerning Reusability / Recyclability / Recoverability, Recycled content, Use of Priority Resources, Use of Hazardous substances, Durability (final)*. JRC Publication Repository.
- Edelman, D. C., & Singer, M. (2015). *Competing on Customer Journeys*. Harvard Business Review.
- El Araby, M. A., & Ayaad, N. E. D. S. (2020). Dilemma of institutional performance assessment in governmental sector: A proposed KPIs model. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences, 2*(2), 115-139.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M., & Hultink, E. J. (2021). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Environmental Science & Policy, 68*, 23-32.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperBusiness.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press.
- Helia, V. N., Abdurrahman, C. P., & Rahmillah, F. I. (2018). Analysis of customer satisfaction in hospital by using Importance-Performance Analysis (IPA) and Customer Satisfaction Index (CSI). *MATEC Web of Conferences, 154*, 01098. EDP Sciences.
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management, 3*(3), 215-251.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2018). *Strategic Management: An Integrated Approach*. South Western Cengage Learning.
- Hill, N., & Brierley, J. (2017). *How to measure customer satisfaction*. Routledge.
- Hitt, M. A., et al. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. South Western Cengage Learning.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture, 2*(1), 21.

- Huysman, S., De Schaepmeester, J., Ragaert, K., Dewulf, J., & De Meester, S. (2017). Performance indicators for a circular economy: A case study on post-industrial plastic waste. *Resources, conservation and recycling*, 120, 46-54.
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases*. Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kassarnig, V., Mones, E., Bjerre-Nielsen, A., Sapiezynski, P., Lassen, D. D., Lehman, S. (2018). Academic performance and behavioral patterns. *EPJ Data Sci.* 7, 10.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business School Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. Jossey-Bass.
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Mani, V., Agrawal, R., & Sharma, V. (2020). Supplier selection using social sustainability: AHP based approach in India. *Journal of Cleaner Production*, 244, 118806.
- Mat-Zin, R., & Siti-Nabiha, A. K. (2019). Issues and Challenges of Performance Measurement Practice. In C. Tze Haw, C. Richardson, & F. Johara (Eds.), *Business Sustainability and Innovation*, vol 65. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, 144-154. Future Academy.
- Mikalef, P., Krogstie, J., van de Wetering, R., & Pappas, I. O. (2020). Big data analytics capabilities and innovation: The mediating role of dynamic capabilities and moderating effect of the environment. *Journal of Business Research*, 106, 94-106.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2017). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. Free Press.
- Ndidi, A. M., Amah, E., & Okocha, B. F. (2022). Micromanaging Behaviour and Employee Productivity in SMEs in Rivers State. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 6, 745-55.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2002). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *Management Accounting Research*, 13(4), 347-366.
- Nispi, F., Kurniawati, A., & Wulandari, L. (2023). Analysis of User Satisfaction Level on Study Abroad Guidance Website Using Customer Satisfaction Index (CSI) and Importance Performance Analysis (IPA) Methods. *Engineering and Science*, 8(3), 1-7.
- Paul Hughes. (2018). Resilient and Agile Leadership: Strategies for Enhancing Organizational Performance. *Journal of Business Strategy*, 147, 249-259.
- Pearce, A John, Robinson, Braden Richard. (2000). *Strategic management: Formulation, implementation, and control*. Irwin/McGraw-Hill Columbus, OH.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (2014). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Reichheld, F. F. (2016). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Harvard Business School Press.
- Richards, G. (2017). *Warehouse management: a complete guide to improving efficiency and minimizing costs in the modern warehouse*. Kogan Page Publishers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. Pearson.
- Schaltegger, S., & Burritt, R. (2018). *Business Cases and Corporate Engagement with*

- Sustainability: Differentiating Ethical Motivations. *Journal of Business Ethics*, 147, 241-259
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2006). Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(3), 150-156.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2017). Managing the Business Case of Sustainability: The Integration of Social, Environmental and Economic Performance. *Sustainability*, 9(5), 795.
- Stern, S. M., Stewart, G. B., & Chew, D. H. (1995). The EVA Financial System. *Journal of Applied Corporate Finance*, 8(2), 32-46.
- Thompson, A., Janes, A., Peteraf, M., Sutton, C., Gamble, J., Strickland, A., (2018). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2017). *Complexity Leadership: Conceptual Foundations*. Routledge.
- United Nations. (2020). The Sustainable Development Goals Report 2020. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/> (accessed on 1<sup>st</sup> April 2024)
- Vasić, N., Kilibarda, M., & Kaurin, T. (2019). The influence of online shopping determinants on customer satisfaction in the Serbian market. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 14(2), 70-89.
- Villalba, G., Segarra, M., Fernandez, A. I., Chimenos, J. M., & Espiell, F. (2002). A proposal for quantifying the recyclability of materials. *Resources, Conservation and Recycling*, 37(1), 39-53.
- Wang, G., Gunasekaran, A., Ngai, E. W., & Papadopoulos, T. (2018). Big data analytics in logistics and supply chain management: Certain investigations for research and applications. *International Journal of Production Economics*, 176, 98-110.
- Weber, O. (2020). Financing the Green Transformation: The Role of Banks and Financial Markets. *Sustainability*, 12(2), 505.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson.
- Youssef, K. Y. (2021). Evaluating the public institutional performance using trend analysis. *IOSR Journal of Economics and Finance*, 12(2-6), 46-60.

## إنكار

الآراء الواردة في هذه المقالة هي آراء المؤلف. "فردانا: المجلة العالمية في البحوث الأكاديمية" لن تكون مسؤولة عن أي خسارة أو ضرر أو مسؤولية أخرى بسبب استخدام مضمون هذه المقالة.