

**تمهيد:**

يعتبر الأداء الوظيفي عنصرا محوريا لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، ولقد حظي باهتمام كبير من طرف الباحثين وأصحاب المنظمات ومديروها على حد سواء، خاصة في ظل التوجه الاستراتيجي للمنظمات، هاته الأخيرة التي يجسد فيها الأداء سلوكا عمليا يؤدي لدرجة من بلوغ الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية لهذا فان الأداء يعكس مدى التزام الموظف أو العامل بمتطلبات العمل أو المهمة. وعموما سيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى مكونات وأنواع الأداء ومحدداته ومستوياته وغيرها من الأمور المتعلقة به.

## أولاً: ماهية الأداء الوظيفي

### 1. مكونات الأداء:

وهي مجموعة الأنشطة والمهام التي تكون العمل والارتباطات بين هذه الأنشطة والمهام، ويمكن تحديد هذه المكونات التي يقاس على أساسها الأداء فيما يلي:

#### 01/ كمية الجهد:

وهي قدرة الفرد على بذل طاقة جسمية وعقلية في وظيفته خلال فترة زمنية محددة، وتحدد إدارة الموارد البشرية كمية مؤهلاته وقدراته العقلية والجسمية والتي تؤهله لشغل المنصب، كما على الإدارة وصف العمل للموظف وأهدافه المنظمة والشروط الواجب إتباعها لإنجاز المهام الموكلة إليه. وينقسم الجهد المبذول إلى ثلاثة أقسام هي الجهد النفسي، الجهد العقلي، الجهد الذهني<sup>1</sup>.

#### 02/ نوعية الجهد:

ويقصد بنوعية الجهد مطابقة الانجاز للمواصفات المطلوبة، فقد يكون الأداء أو الانجاز مرتفعاً لكن لا يتميز بالجودة، ولذلك فإن كمية الانجاز تعتبر مهمة ولكن ليس بقدر ما تهتمنا بنوعية الجهد المبذول وجودته وكذا مستوى الدقة فيه. كما يقصد به " مستوى الدقة والجودة ومطابقته للمواصفات النوعية، ويندرج تحت هذا المعيار الكثير من المقاييس التي تقيس درجة الإنتاج للمواصفات، ودرجة خلو الأداء من الأخطاء ودرجة الإبداع والابتكار في الأداء، كما تشير نوعية الأداء إلى كفاءة الفرد لتنفيذ المهام خلال فترة زمنية محددة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، ص 13.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار المعرفة الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 220.

**03/ نمط الإنجاز:**

ويقصد بها " الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، وتقاس طريقة الانجاز والأسلوب المتبع في القيام بهذه الأنشطة حسب نوع الجهد المبذول سواء كان جسميا أو عقليا. "

ويختلف نمط الانجاز حسب طبيعة العمل، فقد يطلب العمل جهدا عقليا لأداء المهام كتحريك الآلات والأجهزة وهذا يتطلب القيام بأعمال يدوية والتي تعد أسلوبا من أساليب انجاز وظائف الهيئة التنفيذية، العمال المنفذين في المنظمة، وقد يتطلب العمل الإداري جهدا فكريا وهو يشمل الهيئة الوسطى والعليا والتي تأخذ على عاتقها وظائف مختلفة حسب أهميتها ودرجتها في الهرم الإداري وتتمثل هذه النشاطات في التاطير والإشراف والتحكم، وكل هذه المهام تتطلب نمط انجاز خاص حسب الوظيفة التي يشغلها الموظف.

**II. محددات الأداء:**

تناول عدة باحثين هذا الموضوع في محاولات لمعرفة العناصر التي تحدد مستوى أداء الأفراد وتتمثل هذه العناصر في:

**01/ الدافعية:**

تمثل الدافعية القوة التي تحرك وتسير الفرد من اجل تأدية العمل، فلا دافعية تعبر عن وضع أحواله و تعترى الفرد نتيجة حاجة خارجية وتختص بتفسير السلوك الإنساني<sup>1</sup>.

كما عرفها يونج P.T.YONG: " بأنها حالة استثارة وتوتر داخلي تثير السلوك وتدفعه إلى هدف معين<sup>2</sup> . "

ومنه فإن الدافعية هي عملية نفسية تتناول تلك القوة التي تحرك الكائن الحي وتوجه سلوكه أي أنها العملية النفسية التي تدرس الدوافع وهذه العملية تحصل كما يلي:

\* تنشأ لدى الفرد الحي حاجة هي النقص والحرمان.

<sup>1</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص215-216.

<sup>2</sup> كامل محمد عويضة، القدرات العقلية في علم النفس، دار الكتب العلمية، بيروت، ص639.

\* يؤدي هذا التوتر إلى الدفاع وسلوك هادف.

\* إذا توصل الفرد إلى هذا الهدف يزول التوتر ويشعر الفرد بنوع من الارتياح. وعليه يمكن القول أن الدافعية تعتبر المحدد الرسمي للأداء، وهي ذات طابع قصدي أي أن العامل في المنظمة يقوم بالعمل بناء على اختياره وبالتالي تكون الدوافع التي دفعته ذات توجه قصدي.<sup>1</sup>

## 02/ القدرات والمهارات:

يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له وتعرف " بأنها القدرة على الأداء هي قيام الفرد بالأعمال المطلوبة منه في كل الظروف وفي جميع الحالات ".

كما يقصد بالقدرات والمهارات: " الإمكانيات التي تتوفر لدى الفرد ويتفوق فيها بحيث تؤهله لشغل الوظيفة والاستمرار فيها وفقا لما تتطلبه تلك القدرات " .<sup>2</sup>

## 03/ إدراك الدور والمكانة:

هو الاتجاه الذي يوجه سلوك وجهود الفرد في العمل، فالأنشطة والسلوكيات التي يراها الفرد مهمة في أداء مهامه تسمى إدراك الدور وهو معرفة الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها في عمله وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.<sup>3</sup>

فمفهوم الدور والمكانة من المتغيرات الهامة المؤثرة على السلوك، وهو عامل أساسي في تحديد عملية تحول الجهد إلى أداء حسن، لأن تحديد مهام مراكز العمل وفهمها من طرف العامل وفهم مكانته بالمنظمة أمر مهم وأساسي في توجيه الجهد لتحقيق الأداء المطلوب. إن المكانة الوظيفية للفرد تتحدد وفقا لطبيعة ونوع العمل الذي يقوم به حيث أن الرغبة في المكانة العالية داخل المنظمة هي الدافع للرفع من مستوى أدائه، بينما المكانة الرسمية للفرد فتحدد المكان الذي يحتله داخل المنظمة.

<sup>1</sup> بوخريسة بوبكر وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط2، دار قرطبة، الجزائر، 2008، ص 149.

<sup>2</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص125.

<sup>3</sup> على محمد شهاب، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 1976، ص198.

وإن الاهتمام الزائد بالمكانة الوظيفية يؤدي إلى ما يسمى بقلق المكانة وسببها الخوف من فقدانها، مما يؤثر ذلك سلباً على الأداء، فكلما زاد قلق الفرد على المكانة زاد التأثير السلبي على فعاليته<sup>1</sup>.

ولكي يحقق الفرد مستوى مقبولاً من الأداء فإنه لا بد من وجود تكامل بين هذه المحددات مما يعني أن الفرد العامل إذا كانت لديه دافعية كبيرة لأداء الأعمال المرتبطة به، إضافة إلى امتلاكه لقدرات لا بأس بها وكان مدركاً لدوره ومكانته فإن مستوى أدائه يكون مقبولاً، إنما إذا كان الفرد يبذل جهود كبيرة ولديه قدرات مميزة إلا أنه غير مدرك لدوره ومكانته فإن أدائه يكون منخفض.

### III. مستويات الأداء:

يشير "روبينسون" إلى أن هناك ثلاث مستويات من الأداء وهي:

#### 1- الأداء على مستوى التنظيم:

التنظيم هو عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات ويقدم عدداً من المغريات لزيائنه.

- عناصر التنظيم: السوق، الزبائن.
- مصادر المخرجات: رأسمال، الموارد البشرية، التشريعات، الوقت.
- البيئة الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والقيم المؤثرة على التنظيم.
- عناصر الأداء على مستوى التنظيم:
- الإستراتيجية والأهداف: تهتم بالجهات التي ستوجه لها الخدمات ونوعيتها وفي أي مستوى سيتم تحديد أسعارها ونوعيتها.
- الهيكل التنظيمي: ويركز التحليل على مستوى كفاءة وفعالية هذا الهيكل وقدرته على خدمة العمليات التي ستنتج السلع.
- المقياس: وهو الأداة التي يمكن استخدامها لتخدم الإستراتيجية والأهداف.
- الإدارة: كيفية تسيير الإدارة.

<sup>1</sup> سليمان حنفي، السلوك التنظيمي والأداء، مرجع سابق، ص 44-45.

**2-الأداء على مستوى العمليات:**

ويشير longdor أن الأداء سواء أكان أداء الفرد أو المنظمة أو الجماعة، يتكون من العناصر التالية:

- المحتويات: وتتمثل في العمل الناتج على شكل خدمة أو سلعة.
- المدخلات: وتتمثل في الموارد المالية والبشرية.
- شروط الإنتاج: وتتمثل في السياسات والإجراءات التي تحكم عملية الإنتاج.
- العمليات: وتتمثل في المراحل والتأثيرات والتقنية التي تؤدي إلى تحويل مدخلات إلى مخرجات.
- النتائج: وتتمثل في المؤثرات السلبية والايجابية التي تتزامن مع عمليات الإنتاج.
- المعلومات المرتدة: وتتمثل في المعلومات التي يتم الحصول عليها لتحديد مدى الرضا عن عمليات الإنتاج.<sup>1</sup>

**03/ الأداء على مستوى الوظيفة:**

- هناك مجموعة من العوامل المحددة لمستوى فعالية الأداء في المستوى الوظيفي وهي:
- \* وجود الوظيفة ومدى ضرورتها لإنتاج سلعة أو جزء منها.
  - \* أهداف الوظيفة ومدى مناسبتها مع أهداف العملية.
  - \* تصميم الوظيفة وهيكلتها مما يسمح بتحقيق أداء وظيفي كفاء وفعال.
  - \* قياس الوظيفة.
  - \* إدارة الوظيفة عن طريق عملية المراقبة وتصحيح الانحراف في الأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001،

ص 42.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 42.

#### IV. أنواع الأداء:

لقد اختلفت تحديدات أنواع الأداء من باحث إلى آخر وهذا راجع إلى الاختلاف في تحديد مفهوم الأداء ومعاييره وكذا هدف دراسة كل منهم، وإن أهم المعايير التي تناولها الباحثون في تحديد أنواع الأداء هي:

أولاً - حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار فإنه يوجد نوعين من الأداء في المؤسسة وهما:

##### 1-الأداء الداخلي:

ويتكون هذا الأداء من ثلاث اداءات جزئية وهي تتمثل حسب Bernard في:

##### أ/ الأداء البشري:

ويتمثل في أداء العاملين بالمنظمة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (منفذين، مشرفين، إدارة الوسطى، القيادة العليا).

فالأداء البشري يعتبر بمثابة المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها، لأن التمييز في الأداء يستند بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

##### ب/ الأداء المالي:

ويصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المنظمة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازنات من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

##### ج/ الأداء التقني:

يتمثل في قدرة المنظمة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من إبراز مؤشرات الأداء التقني.

ومنه فإن الأداء الداخلي للمؤسسة هو الأداء الناتج عن استغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية والتقنية والمالية.

##### 2-الأداء الخارجي:

يتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المنظمة للتطورات والتغيرات الخارجية والقدرة على سبقتها، فهذه التغيرات تؤدي إلى تغيير حتمي لمسار المنظمة، لذا يتعين

عليها متابعتها باستمرار حتى يتمكن من إدراك أثرها على الأداء، فنجاح المنظمة أو فشلها يتوقف على قدرتها في تحقيق التوازن بين أنشطتها والبيئة المحيطة.

### ثانياً: حسب معيار الشمولية:

وهو ينقسم إلى نوعين:

أ/ **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وبشكل عام فإن الأداء الكلي هو نتيجة تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية للمنظمة.

### ب/ الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، فالنظام التحتي يسعى لتحقيق الأهداف الخاصة به، ومن خلال تحقيق النظام الفرعي لأهدافه يتحقق الأداء الكلي.

### ثالثاً حسب المعيار الوظيفي:

أساس الوظائف التي تمارسها الإدارة، وهي كالاتي:

1- **أداء الوظيفة المالية:** يتجسد هذا الأداء في المنظمات في ضمان التسيير الحسن والسليم والعقلاني للاعتقادات الممنوحة، كما يتجسد أدائها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية وحسن استخدام الأموال العامة، وكذا احترام القوانين والقواعد الخاصة بتنفيذ الميزانية.

2- **أداء وظيفة الإنتاج:** تتكفل هذه الوظيفة بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (مواد أولية ولوازم العمل) إلى مخرجات (منتجات تامة الصنع، ونصف مصنعة) ويتحقق هذا الأداء عندما تتمكن المنظمة من تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية مع مراعاة الجودة المطلوبة وفي حدود الإمكانيات المتاحة.

3- **أداء وظيفة التسويق:** هي تتجسد بتقدير احتياجات المستهلك من أجل توجيه أنشطة البحث والتطوير لإنتاج السلعة المطلوبة بغية بيعها، وتخفيض الفائض أي دراسة السوق والتعريف بالسياسات التسويقية السائدة واختيار الملائمة منها بهدف



معرفة سلوكيات واحتياجات المستهلكين من جهة والقيام بالتقديرات الرقمية التي تعبر عن عدد المشترين، وعدد الوحدات المتاحة ورقم الأعمال من جهة أخرى.<sup>1</sup>

#### 4- أداء وظيفة الموارد البشرية:

يتوقف نجاح أي منظمة إلى حد كبير على مدى فعالية العاملين في أدائهم لأعمالهم، وتتوقف هذه الفعالية على مهارة العاملين ورضاهم وتعاونهم وتتأثر هذه العوامل بأعمال المديرين وتصرفاتهم. وبشكل عام فإن أداء هذه الوظيفة يتمثل في المجهودات التي يقوم بها كل من يعمل في المنظمة.

#### 5- أداء وظيفة التمويين:

تمثل وظيفة التمويين وظيفة أساسية في المنظمة ويتجسد أدائها في إمداد المنظمة بالبضائع والمواد الأولية والمنتجات الضرورية بالنوعية والكمية والوقت المناسب وبأقل تكلفة، كما يتحقق أداء هذه الوظيفة في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على التجهيزات بجودة عالية وفي الأجل المحددة وبشروط دفع عتلة مرضية.

#### 6- أداء وظيفة العلاقات العامة:

يمكن تعريف هذه الوظيفة (على أنها الجهد المخطط لإنشاء والمحافظة على علاقة حسن النية بين المنظمة ومجتمعها)، ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المحافظة على زبائن المنظمة عن طريق إقامة علاقة وطيدة ومميزة معهم، من خلال معرفة رأي الجمهور في المنظمة وخدمتها وكذا نشر وشرح معلومات عن المنظمة وبطريقة مفهومة.

<sup>1</sup> أمال حواطي، استراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي وأثارها على أداء العاملين داخل المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير (رسالة غير منشورة)، قسم علم اجتماع، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة 2009-2010، ص175.

**رابعاً: حسب معيار الطبيعة:**

وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين وذلك تبعاً إلى الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فهناك أهداف اجتماعية وأهداف اقتصادية، وعليه فإن الأداء ينقسم إلى:<sup>1</sup>

**01-الأداء الاجتماعي:**

ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة والوفاء بالتزامات اتجاهه، وعليه فإن الأداء الاجتماعي يتجسد في مدى نجاح المنظمة في تحقيق هدفها الأساسي والذي يتمثل في الحاجات العامة للمجتمع من خلال تقديم خدمات تتميز بالاستمرار والانتظام وتحقيق النفع العام لأفراد المجتمع.

**02-الأداء الاقتصادي:** وهو يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية**والبشرية**

للمنظمة وقدرتها على اتخاذ القرارات التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعية والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي، بالإضافة إلى مدى مساهمتها في زيادة الدخل القومي، في علاقته الاقتصادية مع الدول الأخرى. وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات العمومية عن أهداف المؤسسات الخاصة حيث تسعى المؤسسة العمومية إلى تقديم خدمات معينة في حدود الإمكانيات المتاحة أما المؤسسات الخاصة فهي تهدف إلى تعظيم الربح.<sup>2</sup>

**V. العوامل المؤثرة في الأداء:**

تعمل أي منظمة مهما كان نشاطها على تحسين مستوى الأداء سواء على المستوى الكلي أو على مستوى إحدى فروعها، وذلك من خلال التعرف على مختلف العوامل التي يمكن أن تؤثر على أدائها والاستفادة من الجوانب الإيجابية والتخلص من

<sup>1</sup> أمال حواطي، مرجع سابق، ص175-176.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص177.

الجوانب السلبية، ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة في الأداء إلى ثلاث مجموعات تتمثل في:

### أولاً: العوامل التنظيمية:

وهي تتضمن مجموعة من العناصر:

#### 1- الهيكل التنظيمي:

وهو ذلك الإطار الذي يتم من خلاله قيام المنظمة بتعريف كيفية تقسيم المهام وتوزيع الموارد، وتحقيق التنسيق بين الوحدات المختلفة فيها، ويختلف الهيكل التنظيمي من منظمة إلى أخرى وفقاً لظروفها وظروف البيئة التي تعمل بها<sup>1</sup> كما انه يوضح العلاقات الإدارية التنفيذية وعلاقات العمل وجماعات العمل، حيث أن الهيكل التنظيمي يصمم لتكوين وتحديد المناصب أو المراكز والأنشطة ذات العلاقة بصناعة واتخاذ القرار، ويعبر كذلك عن العناصر التنظيمية المسؤولة عن تحقيق الهدف. مما سبق فانه يمكن القول أن وجود هيكل تنظيمي في المنظمة يحقق الفوائد التالية:

- تحديد الأدوار بحيث يكون عضو في المنظمة وظيفه ومسؤولية معينة مما يؤدي إلى تجنب الاحتكاك بين الأفراد وازدواجية الوظائف.
- تحقيق التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة من خلال تحديد وتوضيح العلاقات الإدارية بين هذه المستويات.
- الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتاحة في المنظمة.<sup>2</sup>

#### 02- الثقافة التنظيمية:

يعرفها "تجيب توفيق" على أنها: " ذلك القدر من المعارف، التي يمكن إيصالها إلى العمال من أجل تزويدهم بالوعي والمهارات اللازمة في حياتهم اليومية في العمل". كما أنها عبارة عن تقديم المعلومات ومبادئ نظرية وعلمية للعمال في جميع مجالات الحياة كتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم، وكذلك تشريعات العمل المعمول بها".

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 203.  
<sup>2</sup> شوقي ناجي جواد، الإدارة الاستراتيجية، دار مكتبة العائد، القاهرة، 2000، ص 281.

وقد زاد الاهتمام بالثقافة التنظيمية وذلك لدورها الكبير في التأثير على سلوك العاملين وكذا تحقيق التوازن الاجتماعي بين مصالح الأفراد الشخصية المتنافرة وتحديد معايير للسلوكيات داخل المنظمة.<sup>1</sup>

ومن خلال ذلك نستنتج أن الثقافة القوية التي تحظى بالقبول والثقة من قبل العاملين

تؤدي إلى زيادة انتماء هؤلاء العاملين لمنظمتهم ورفع مستوى دافعيتهم لأداء مهامهم، أي أن الثقافة الأفراد حول ثقافة المنظمة يجعلهم أكثر ولاء لها وبالتالي تحقيق الأداء المتميز.

### ثانياً - العوامل البشرية:

يعتبر الكائن البشري العامل الأساسي والمحرك الرئيسي في نمو المنظمة وتطورها إذ أنه المورد الوحيد الذي له القدرة على التفكير والإبداع في إنجاز المهام الموكلة إليه وكذا التمييز فيه، ولذلك من الضروري الاهتمام بهذا العنصر لأنه هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الفرد وسلوكه وبالتالي على أدائه، ومن بين هذه العوامل:

#### 1- القيادة:

يرى "شوقي ناجي" أن القيادة: "هي نوع من التفاعل يتمكن من خلالها الفرد القائد من استمالة أو حث جماعة للقيام بعمل يتلاءم مع توقعات القائد". تؤدي القيادة الإدارية الجيدة إلى بناء علاقات إنسانية سليمة بين القائد والمرؤوسين لذا تعتبر كميّة هامة في وظيفة التوجيه التي يقع عبؤها على عاتق القادة الإداريين، وقد أثبتت مجموعة من الدراسات أن الأفراد الذين يعملون في ظل قيادة ملهمة يتميزون بدرجة عالية من الرضا والأداء العالي.<sup>2</sup>

#### 2- التحفيز:

تعتبر الحوافز المهنية على المستوى الفردي وسيلة إشباع للحاجات الإنسانية باعتبار أن الإنسان كائن اجتماعي يؤثر ويتأثر وله حاجات نفسية وفيزيولوجية،

<sup>1</sup> محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دمشق، 1993، ص 381.

<sup>2</sup> شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 305.

فكلما ازداد إشباعه للحاجات كلما ارتفع مستوى الرضا المهني وبالتالي تحسين الأداء.

وتعرف الحوافز على أنها: "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين، والتي تشبع الحاجة التي لديهم وترسلهم إلى سلوك معين".<sup>1</sup> وعليه تعتبر الحوافز وسيلة إشباع تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الموظف، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.<sup>2</sup>

### 3- التكوين والتدريب:

يعرف التدريب "على انه النظام الفرعي الذي سيساعد القوى البشرية على اكتساب المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء الوظائف بشكل مباشر كما سيساهم في تحقيق الأهداف"<sup>3</sup> إن الغرض الرئيسي من التدريب والتكوين هو تحقيق كفاءة المنظمة وفعاليتها وتجويد السلع أو الخدمات التي تقدمها للمجتمع وجعل الموظفين أكثر إنتاجية، وبشكل عام يهدف التدريب إلى:

- تنمية معارف العاملين ومعلوماتهم واتجاهاتهم وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة.
  - تنمية مهارات العاملين وقدراتهم واستعداداتهم لأداء عمل معين وكفاءة وفعالية.
  - تنمية السلوك والاتجاهات الايجابية نحو العمل والمنظمة وزبائنها والمجتمع.
- وتتضافر هذه العوامل لتمكن من انجاز العمل بكفاءة أفضل، ويمكن توضيح التضافر بين المعلومات والاتجاهات والمهارات وعلاقتها بالأداء بالشكل التالي:<sup>4</sup>

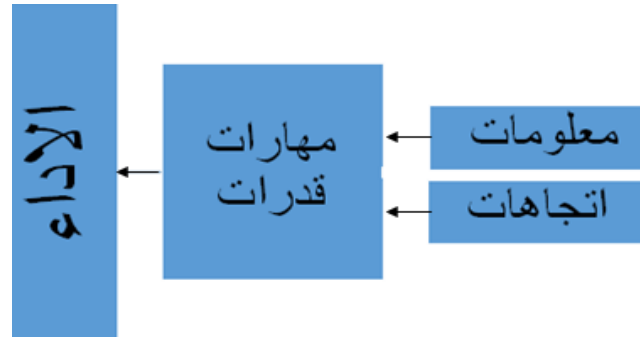
<sup>1</sup> بو خريسة بوبكر وآخرون، مرجع سابق، ص120.

<sup>2</sup> كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء، ط1، المؤسسة الجامعية، بيروت، 1997، ص102.

<sup>3</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، (رؤية إستراتيجية)، القاهرة، 2003، ص284.

<sup>4</sup> أسامة محمد جرادات، مرجع سابق، ص 19.

الشكل 04: يبين المعلومات والاتجاهات والمهارات وعلاقتها بالأداء.



المصدر: أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، ص 19.

### ثالثاً - العوامل الخارجية:

وهي تلك العوامل التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر بشكل أو بآخر على المحيط الداخلي وبالتالي على مستوى الأداء فيها، مما يتطلب من المنظمة الانتباه إلى كل ما يحدث في المحيط الخارجي واستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر الصادرة عنه، ومن أهم هذه العوامل نذكر:

#### 1-العوامل السياسية والقانونية:

العوامل القانونية هي نتاج التغيرات في الاتجاهات والمواقف المعنوية والتي تتبع التغيرات السياسية و الاقتصادية، وان العوامل القانونية تتضمن حماية البيئة وتشريعات العمل والظروف المحيطة.<sup>1</sup>

وان إضفاء الصفة العمومية ومنح الشخصية القانونية يمكن المنظمات من الاستفادة من كافة الوسائل التي يوفرها القانون الإداري:

- إن أموالها أموالاً عامة وحساباتها تخضع لقواعد القانون العام، ما لم يرد نص صريح بخلاف ذلك.

<sup>1</sup> فريد فهمي زيادة، وظائف منظمات الأعمال (مدخل معاصر)، دار البازوري العلمية، عمان، 2009، ص 38.

- إن موظفيها وعمالها ومديريها لهم صفة الموظف العام.
- إن نشاطاتها وخدماتها وأعمالها ذات صفة عامة.
- إن المؤسسة العامة تخضع لرقابة من قبل السلطة المركزية لضمان ربطها بالإدارة العامة للدولة، ولضمان احترامها للمصالح العامة.<sup>1</sup>

## 2- العوامل الاقتصادية:

تشير العوامل الاقتصادية إلى خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وتشمل وضع ميزان مدفوعات المنظمات، وطريقة توزيع الدخل على الأفراد العاملين، السياسات النقدية والمالية التي تتخذها المنظمة لعلاج حالات التضخم، توافر رؤوس الأموال والأيدي العاملة، فالتطورات التي يشهدها العالم والمتمثلة في ظاهرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق تفرض على المنظمة تبني سياسات إصلاحية لإعادة هيكلة وتأهيل اقتصاد عالمي مفتوح أمام التجارة وتدفقات رؤوس الأموال.<sup>2</sup>

## 03 - العوامل الاجتماعية والثقافية :

فالقيم هي المعايير والمبادئ العامة التي يعتمدها الأفراد في الحكم على طبيعة السلوك والفعل والتصرف، أما التقاليد فهي الاعتبارات الغير مكتوبة والتي تحكم وتصف التصرف للأفراد في المواقف الاجتماعية.

ومن تفاعل القيم والتقاليد الفرد وأعرافه التي تخص جوانب حياته بالمجتمع تتشكل ثقافة المجتمع والتي تنعكس بدورها على طبيعة الأداء للمنظمة وعلى تفاصيل أداء العاملين فيها، فقيم ذلك المجتمع تدفع باتجاه قيم المنافسة في العمل والتحصيل، في حين تدفع قيم المجتمع الآخر نحو المشاركة والعمل التعاوني وروح الجماعة.<sup>3</sup>

ويصنف البعض الآخر العوامل الثقافية حيث انه كلما ارتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة تتولى الوظائف العامة، ومن ثم يتولد لدينا

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، ط1، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005، ص 142.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركاني، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، ط1، دار وائل عمان، 2004، ص 136.

<sup>3</sup> فريد فهمي زيادة، مرجع سابق، ص 35.

منظمات تتميز بالقدرة على انجاز المهام الموكلة إليها بكفاءة وإمكانية مبدعة باستخدام التكنولوجيات المتطورة واتخاذ القرارات المبدعة.<sup>1</sup>

#### 04-العوامل الخارجية:

تعتبر التكنولوجيا عاملا من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين وتوفير هذا العامل للعمال باستحداث مهارات وخيارات جديدة من خلال الجهود التدريبية عليها يكفل مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة، إذ انه من اجل إحداث تقدم تكنولوجي لابد على المنظمة من متابعة تغيرات البيئة التي تستلزم إعادة في تركيبة المعارف والمهارات وتطور القدرات عن طريق التكوين.<sup>2</sup>

وكذا الاستجابة إلى لما تفرضه ثورة المعلومات وما يصاحبها من تقنيات جديدة وأساليب متطورة والتي تحقق فوائد عديدة في مجال رفع مستوى الأداء من خلال:

- توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار.
- توفير خدمات أفضل للموظفين مما ينعكس إيجابا على المنظمة.
- القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد.
- تقديم الخدمات بشكل أسرع وبتكلفة اقل.<sup>3</sup>

#### VI. معوقات الأداء الوظيفي:

هناك عدة عوامل تؤثر على سلوك الفرد وأدائه وأكثر عوائق الأداء شيوعا هي:

\* قلة التسهيلات في العمل والتركيبيات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة

\* نقص التعاون بين الأفراد ونمط الإشراف السيء الذي يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ لجهود.

\* الاستغلال السيء لقدرات الفرد وكفاءته الناتجة عن قلة التدريب.

\* عدم استغلال نظام التحفيز وأثره على أداء الفرد.

\* عدم توفر الظروف النفسية والأجور المساعدة على الأداء الجيد للفرد.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 23.

<sup>2</sup> كامل عويضة، مرجع سابق، ص 150.

<sup>3</sup> كاظم نزار الركاني، مرجع سابق، ص 138.



\* عدم توفر الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل كالحرارة، الإضاءة، التهوية ...، وغياب الكثير من الوسائل التقنية الحديثة بالمؤسسة.

\* إهدار الوقت وإنفاق الكثير من الأموال دون التخطيط المسبق له، أي دون معرفة مواطن نقص الأداء العاملين والتركيز عليها ومعالجتها، وهذا دليل على غياب الدراسات وعدم وجود مراقبة في العمل.

استخدام العقاب كأسلوب للتحفيز والأصل فيه عدم وضعه كأداة في تحسين الأداء<sup>1</sup>

## VII. بعض النماذج لتحسين الأداء الوظيفي:

يرى بعض الرواد والمفكرين المهتمين بموضوع الأداء أن هناك عدة نماذج تساعد في تقليص المشاكل التي يتعرض لها الأداء وتساهم في تحسينه وتتمثل في:

### 1- النماذج الفكرية لتحسين الأداء:

والمقصود بها أنها نوع من الإطار الفكري الذي يقوم فيه الباحث بوعي بتحديد مفاهيم أو مجموعة من المفاهيم التي تفيد في تصنيف المعلومات التي تتعلق بظاهرة معينة أو موضوع معين حيث تنقسم بدورها إلى عدة أنماط تكمن في:<sup>2</sup>

#### أ- النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء وأساليبه:

وطور هذا النموذج كلا من "دين. Dean" "رايبلي. Ripley" في المجلد الأول عن رواد تحسين الأداء، ثم عدلاه في المجلدات الأخرى، وقد ضم المؤلفان فيه جميع النماذج والأساليب ومقاييس تحسين الأداء. ويتضح من هذا النموذج الفكري الشامل أن هناك أربعة مستويات للنظر والتفكير والعمل في حركة تكنولوجيا الأداء البشري هي:

- المستوى الأول: ويتضمن نماذج فكرية في صياغة وتقدير وتحليل الأداء كما وضعها عدد من رواد الحركة.

- المستوى الثاني: ويتضمن أساليب تحسين الأداء وتدخلاته وتشمل أربعة عائلات هي:

<sup>1</sup> رواية حسن، مرجع سابق، ص 21.

<sup>2</sup> عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،

2003، ص 71.

1. التدريب في قاعدة الصف والمحاضرات وينبثق عن " التعلم وتعميم نظم تعليمية والتدريب".

2. تكنولوجيا الأداء في مواقع العمل وتتبع عن " تعلم سريع في مواقع العمل".

3. إعادة تعميم العمليات والأنظمة وتتبع عن " إعادة تعميم وموائمة بين الأنظمة وعمليات العمل".

4. حضارة (ثقافة) المنظمة وتتبع عن " التفاعل بين الفرد والمنظمة ككل".

**المستوى الثالث:** ويتضمن مقاييس اختيار وتقييم وإدارة أنظمة تحسين الأداء.

**المستوى الرابع:** فيتضمن تصورا لإعادة النظر في صياغة وتطبيق وإدخال النظريات والنماذج الفكرية والأساليب والمقاييس المتعلقة باختيار أنظمة تحسين الأداء وتقييمها وإدارتها، وتصب هذه العملية في المستوى الأول من النموذج لتكون عملية وضع النماذج الفكرية وأساليب الاختيار ومقاييسه عملية نامية مستمرة، مما يثري حركة تكنولوجيا الأداء البشري فكرا وممارسة وعملا<sup>1</sup>.

**ب- النموذج الفكري لعملية تحسين الأداء على مستوى المنظمة:**

عناصر النموذج الفكري لعملية تحسين الأداء:

- \* النتائج المراد الوصول إليها في ضوء الموارد والأنشطة.
- \* الأداء الفعلي هو نتيجة للجهود والأنشطة خلال فترة معينة.
- \* قصور في الأداء العقلي على مستوى المستهدف.
- \* تحليل فجوة الأداء والتعرف على أسبابها وعلاجها.
- \* إنشاء برنامج عمل لوضع المدخل العلاجي موضع التطبيق.
- \* نجاح العلاج فإنه يصبح من الواجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن.
- \* عدم النجاح فإنه يجب أن تستمر دورة النظام.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص74-75.

<sup>2</sup> علي السلمي، تطوير الأداء وتحديد المنظمات، دار قباء، مصر، 1998، ص41.

## ج- النماذج الشخصية لتحسين الأداء:

نموذج عملية تحسين الأداء ل: " جوهارلس " Joeharless" ومنه على المنظمات أن تختار النماذج ( الفكرية أو الشخصية ) التي تتناسب مع طبيعة عملها وكذلك الظروف التي فيها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، ولذلك فإن المنظمة وقبل القيام بأي خطوة لاختبار النموذج المناسب لها عليها أن تقوم بإجراء دراسة شاملة ودقيقة لمختلف ظروفها وكذا المتغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية من أجل الحصول على معلومات دقيقة عن وضعها الحالي والمستقبلي وبالتالي تسهيل مهمة تبني النموذج الأمثل لها والذي يتوافق مع المستجدات الحاصلة ويحقق غاياتها المنشودة وللحصول كذلك على أداء جديد للعامل على المؤسسة أن توفر كل الظروف المناسبة للعامل ووضع برامج تدريبية له وتنمية قدرات ومهارات وإتباع نمط إشراف جيد يولد مناخ تنظيمي اجتماعي مشجع للعمل والمتابعة المستمرة لأدائه عند قيامه بالمهام الموكلة إليه وتزويده بمعلومات تساعد في إتمام واجباته على أكمل وجه.

## ثانيا: تقييم الأداء الوظيفي:

## 1. مفهوم تقييم الأداء:

تملك جميع المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة نوعا من التقييم لأداء العاملين الذين يعملون بها، وقد يكون التقييم رسميا أو غير رسمي، والواقع أن التقييم الرسمي هو محور الاهتمام في الغالب من جانب المهتمين بمجال الإدارة.

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء PERFORMANCE كما سمي بقياس الكفاءة RATING وآخرون سموه بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى أن خير تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها كما تعددت تعاريف تقييم الأداء، إذ عرف على أنه تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتقييم تصرفاته مع من يعملون معه

1.

<sup>1</sup> منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، شلف، 2014، ص 337-338.

وقد عرفت الدكتورة " سعاد نايف البرنوطي " تقييم الأداء بأنه " عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة، لتقدير مستوى ونوعية أدائه.<sup>1</sup>"

كما تشير الدكتورة " سهيلة محمد عباس " إلى انه قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء تجدر الإشارة إلى مفهومين مرتبطين ارتباطا وثيقا بهذا المفهوم وهما: الكفاءة والفعالية، فترى الدكتورة أن الكفاءة تشير إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، أما الفاعلية فتشير إلى الأهداف المحققة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف، ومنه فان مفهوم تقييم الأداء يتضمن كلا من الكفاءة والفاعلية إذ أن عملية تقييم الأداء تنطوي على مهمة تحديد، وقياس وإدارة أداء العاملين في المنظمة<sup>2</sup>

ويمكن استنتاج مما سبق أن تقييم الأداء هو عملية قياس سلوك وتصرف العامل أثناء العمل.

## II. أهداف عملية تقييم الأداء:

حسب " بربر كامل " تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين:

أ- هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.

ب- هدف تطويري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة تحفيز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

في الواقع أن معظم المؤسسات تدعى أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هذين الهدفين معا لكن في الحقيقة إن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى.<sup>3</sup>

يرى "مصطفى كامل" أن أنظمة تقييم الأداء تهدف إلى:

- العدالة والدقة في المكافأة.

<sup>1</sup> سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، ط 2، داروائل للطباعة والنشر، عمان، 2004، ص 378.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، ط 2، داروائل للطباعة والنشر، عمان، 2006، ص 138.

<sup>3</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997، ص 125.

- تحديد الأفراد الممكن ترقيتهم.
  - توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين.<sup>1</sup>
  - غير أن الدراسة المسحية التي قام بها "جيل" و"لوشر" 1977. أوضحت أن هناك أهداف أخرى من وراء تطبيق التنظيمات المعاصرة لأنظمة تقييم الأداء منها:
    - تحديد الاحتياجات التدريبية.
    - المساعدة في تحسين مستوى الأداء الماضي.
    - تحديد الأهداف الخاصة بالأداء.
    - تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم.
    - المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
    - المساعدة في تخطيط القوى البشرية.<sup>2</sup>
- III. خطوات قياس الأداء:

ويمكن تحديد خطوات قياس أداء العاملين كالاتي:

- الخطوة الأولى:** التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.
- الخطوة الثانية:** تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها، ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين لا تخرج هذه الأسس عن:
- 1- **الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون:** والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، والقدرة على المبادرة والحماس للعمل....
  - 2- **السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل:** كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها ويقدمها، أو عدد المكالمات التلفونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات العمل.
  - 3- **النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح، أو التكلفة أو مستوى رضا المتعاملين معه:** وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف.

<sup>1</sup> منير نوري، مرجع سابق، ص 339.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 340.

ومن البديهي أن التقييم يكون دائما من الرئيس للمرؤوس، إلا أن هناك أكثر من رأي حول من يقيم من ؟ فهناك تقييم زملاء وتقييم المرؤوس.

4- قياس الأداء بطرق مناسبة: سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية.

الخطوة الثالثة: اطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه<sup>1</sup>

الخطوة الرابعة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتقادي أي خروج عن المعايير المحددة<sup>2</sup>.

#### IV. مبادئ تقييم الأداء:

- إن عدم إتباع المبادئ يؤدي إلى تغلب التقييم من أداء لتطوير مواقع العمل إلى مصدر قلق للعمال والمشرفين معا ومن أهم هذه المبادئ نذكر:
- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- معايرة رسم عملية التقييم بشكل موضوعي وواضح وبسيط.
- أن يكون نظام التقييم وثيق الصلة بالوظيفة ويركز على قضايا غرضية.
- تدريب القائمين بالتقييم على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه.
- أن يكون القائمون على التقييم على اتصال مباشر ويومي مع العاملين.
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- أن يتم عن طريق أكثر من شخص واحد.
- تزويد العاملين بالتغذية العكسية بعد التقييم لمعرفة أي المجالات تحتاج إلى تطوير.
- أن يعلم العامل بمقاييس التقييم، متى سيتم ومن سيقوم به وكم عدد المقيمين.
- أن يكون القائم بالتقييم عادلا.
- يجب أن تتوفر عملية التقييم مدخلان للعامل وإجراءات اقراء له.
- أن يتضمن تقييم الأداء استخدام أسلوب تقييم النتائج وأسلوب تقييم السلوك
- من الأفضل أن يقيم العاملون من طرف الشخص الذي يعملون معه مباشرة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 346.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 347.

- وجود جهاز مناسب للرقابة على عملية تقييم الأداء.<sup>1</sup>

## V. طرق تقييم الأداء:

يتم إجراء عملية تقييم الأداء من خلال طريقة أو أكثر من الطرق المعتمدة عمليا في تقييم الأداء، وينقسم التقييم إلى قسمين أساسيين هما:

1- الطرق التقليدية وتنقسم إلى:

أ- طريقة المقاييس المتدرجة :

وتعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء وهي تقوم على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، حيث يتم استخدام<sup>2</sup> مقياس متدرج الدرجات لكل عنصر من عناصر التقييم، ويحدد المقيم درجة معينة يحصل عليها الفرد لكل عنصر من هذه العناصر وبتجميع درجات كل فرد نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية المتحصل عليها، ويقتصر دور القائم بالتقييم بموجب هذا الأسلوب على دراسة كل صفة على حدة بشكل دقيق ووضع إشارة على القسم الأكثر انطباقا على الفرد، وتكرر العملية بالنسبة لبقية العناصر ولهذا الأسلوب تقسيمين:

- التقسيم بواسطة الأوصاف التقديرية: ضعيف، مقبول، جيد، جيد جدا، ممتاز.

التقسيم بواسطة الجمل الوصفية: وهو الأكثر استعمالا نظرا لعطائه فكرة

واضحة ودقيقة لمدى توافر الصفات في الفرد وبالتالي سهولة ودقة تقديرها<sup>3</sup>

### ب- أسلوب الترتيب:

ويسمى أيضا بمدخل نظام الرتبة أو الدرجة وفقا لهذا الأسلوب يطلب من القائم على عملية التقييم أن يرتب الأفراد على أساس الأداء الشامل أو الكلي الجهد، السلوك، النتائج، بحيث يقوم بترتيبهم ترتيبا تنازليا أو تصاعديا حسب مستويات كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ أو العكس، وذلك بعد مقارنة أداء كل فرد مع أداء

<sup>1</sup> زهير ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21 كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء، القاهرة، 2001، ص 91.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 114.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي)، ط1، دار وائل، عمان، 2005، ص 419.

الآخرين ، كما أنه قد ينفذ هذا الأسلوب بطريقة " الترتيب البديل " إذ يقوم المقيم باختيار أفضل فرد من الأفراد الخاضعين للتقييم ويصفه في الترتيب الأول ، ثم اختيار أسوأ فرد ويصفه في أسفل قائمة الترتيب، وبعد ذلك يتم ترتيب بقية أفراد المجموعة وفقا للأقرب في الكفاءة لكلا الفردين الأفضل و الأسوأ حتى يتم الانتهاء من تقدير كفاءة أداء جميع الأفراد في المجموعة

### ج- المقارنة المزدوجة :

بموجب هذا الأسلوب يقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع كافة الأفراد في مجموعته وحيث يضع القائم بالتقييم في مجموعات جزئية كل مجموعة عبارة عن فردين، حيث تكون مهمة المقيم مقارنة كل ثنائية وتقرير من هو الأفضل في هذه المجموعة ، وهذا يتكرر بالنسبة لكل مجموعات ويكون عدد المرات التي حصل فيها الفرد على الأفضلية هي التي تحدد رتبته داخل التنظيم والمجموع هو الأساس في تحديد الترتيب النهائي للأفراد المجموعة، ومن أجل تحديد المقارنات الزوجية الواجب تطبيقها تستخدم المعادلة التالية :

$$n(n-1)/2, \text{ حيث } n : \text{ هو عدد الأفراد المعنيين بالتقييم .}$$

وتساهم هذه الطريقة في جعل الترتيب أكثر دقة، بحيث يتم مقارنة كل مرؤوس بالنسبة كل سمة أو خاصية في المرؤوسين مما يسهل عملية المقارنة ويجعلها أكثر دقة<sup>1</sup>

### د/طريقة التوزيع الإيجابي:

وتستند هذه الطريقة على منطق الترتيب وفقا للمجموعات وليس الأداء الفردي، وهي تعتمد على فكرة التوزيع الطبيعي والتي تشير إلى أن اغلبية الأفراد تتركز حول وسط المنحنى، بينما يقل تركيزها عند الأطراف، وبناء على ذلك يطلب من القائم بالتقييم توزيع تقديراته بشكل يتنافس مع التوزيع الطبيعي، بحيث يقوم الرئيس بتقسيم مرؤوسيه إلى مجموعات فرعية هنا طبقا للمستوى العام لأدائهم وليس على أساس العوامل المختلفة للتقييم.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ،



ويمكن تصور هذا التوزيع الإجباري كما يلي :

10% يحصلون على تقدير ممتاز .

20% يحصلون على تقدير جيد.

40% يحصلون على تقدير متوسط .

20% يحصلون على تقدير مقبول .

10% يحصلون على تقدير ضعيف .

وكما يتضح فإن هذه الطريقة تصنع القيود على حرية المقيم في توزيع العاملين وتقدير أدائهم حيث يكون القائم بالتقييم مجبرا على إدخال النسب المئوية المذكورة في اعتباره عند توزيع العاملين حسب كفاءتهم، وعليه فإن هذه الطريقة ترمي إلى التخلص من:

\* التحيز الشخصي في عملية التقييم.

\* الميل إلى إعطاء تقديرات (عالية/منخفضة) لمعظم المرؤوسين<sup>1</sup>

هـ- طريقة القوائم: وتنقسم هذه الطريقة إلى نوعين أساسيين هما

- طريقة موازنة العناصر.

- طريقة الاختيار الإجباري.

ويتم بموجب هذه الطريقة قيام الرئيس بإعداد قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء مرؤوسين، ويضع القائم بالتقييم علامة مميزة على عبارات تتعلق بوصف وقائع أو تصرفات محددة تمثل سلوك الفرد وأدائه، وتعطي لكل عبارة أو جملة قيمة محددة على كل شكل أرقام تستخدم في قياس أداء العامل واستخراج درجته النهائية .

وفي استخدام هذه الطريقة يكتب أمام كل عبارة مربعان سجل على إحداهما كلمة نعم والأخرى لا، ويقوم المقيم بالتأشير على احد هذين المربعين وفقا لوجهة نظره، وبعد الانتهاء من التأشير تقوم إدارة الأفراد بتحديد قيمة الإجابات بموجب دليل خاص لاستخراج الترتيب النهائي لأداء العامل، وعليه فإن المشرف في هذه الطريقة يقوم بدور المبلغ الذي يتولى تبليغ الإدارة بسلوك العامل وتصرفاته في الأداء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، القاهرة، 2008، ص 287-288.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار الشروق، عمان، 2000، ص94.

**الطرق الحديثة :**

إن طرق التقييم السابقة كانت تستخدم قبل الحرب العالمية الثانية، إلا أن قصور هذه الأخيرة كان سببا للبحث عن طرق أفضل لقياس الأداء، ومن بين الطرق الحديثة نذكر:

**أ- طريقة الأحداث الحرجة :**

ويتم التقييم هنا عن طريق دراسة طبيعية لكل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها، وبالتالي تحديد جملة من الوقائع (التصرفات) التي تؤثر في الأداء إيجابا أو سلبا وبشكل مباشر.<sup>1</sup>

وعليه فإن هذه الطريقة تقوم على أساس تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تسبب نجاح أو فشل المنظمة، وهذا ما يتطلب من الرئيس أن يكون قريبا من العامل ويشرف عليه عن قريب، وأن يقوم بتسجيل الوقائع، في سجل خاص بالموظف وفقا لتاريخ حدوثها.<sup>2</sup>

إضافة إلى ذلك فإن هناك مجموعة من العوامل التي يجب مراعاتها عند تقييم الأحداث وهي :

\* القدرة على تحديد المشكلة موضوع الدراسة.

\* الخطوات التنفيذية المتبعة لعلاج المشكلة.

\* القدرة على تحليل المشكلة والوصول إلى الحلول والبدائل المختلفة.

\* درجة التعاون مع القوى العاملة بالمنظمة.

\* الربط الجذري بين عنصر الجودة في نوعية الجهد المبذول وتكلفته.

كما أنه عند استخدام هذه الطريقة فإنه تصمم استمارة خاصة بها، حيث يطلب من القائم بالتقييم أن يورد ويشرح، ولكل عنصر من عناصر الأداء المهمة وقائع بارزة، حصلت خلال السنة كشفت عن أداء متميز، ويملى المقيم الاستمارة للموظف الذي معه وقائع حرجة غير اعتيادية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمروصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 423.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شوايش، مرجع سابق، ص 97.

<sup>3</sup> نبيل الحسني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية الشركة العربية، القاهرة، 1992، ص 488.

**ب- أسلوب الاختبار الإجباري :**

واستخدمت هذه الطريقة في تقييم أداء ضباط الجيش الأمريكي في نهاية الحرب العالمية الثانية .

ويتم تقييم الأداء بموجبه عن طريق جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف للعمل سواء من الناحية الايجابية أو السلبية وتتكون استمارة التقييم هنا من مجموعة من العبارات المقسمة إلى مجموعات، بحيث تحتوي كل مجموعة على أربعة عبارات فيها:

\* عبارتان تمثلان الصفات المرغوبة.

\* عبارتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في الأداء.

ويقوم الرئيس باختيار عبارتين منهما فقط :

الأولى تكون أكثر انطباقا على الفرد، أما الثانية فتكون اقل انطباقا عليه، والمقيم في هذه الطريقة لا يعرف العبارات هي في صالح الفرد، لأن أوزان العبارات تكون سرية لا يعرفها القائم بالتقييم، وان قيم العبارات منها ما هو مخصص للعبارات السلبية ويتم تحديد مستوى الكفاءة عن طريق مقارنة العبارات التي اختارها المقيم مع العبارات الموجودة في القائمة السريعة المعدة سابقا.<sup>1</sup>

**ج- طريقة التقارير المكتوبة :**

وتشبه هذه الطريقة الأحداث المهمة، إلا أن هذه الطريقة تعتمد على تسجيل جميع الأحداث الهامة والغير الهامة الجوهرية وغير الجوهرية حتى تتسم هذه التقارير بالشمولية والدقة<sup>2</sup> وتقوم هذه الطريقة على احتفاظ الرئيس بقائمة خاصة ، يكتب فيها تقرير يذكر فيه حكمه على أداء مرؤوسيه وانطباعاته وتعليقاته على الأداء ثم تتولى إدارة الموارد البشرية تصنيف الأحكام والتعليقات حسب دلالاتها على خصائص أو عوامل معينة للتقييم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمروصفي عقيلي، مرجع سابق، ص424.

<sup>2</sup> نبيل الحسيني، مرجع سابق، ص 489.

<sup>3</sup> كامل بربر، مرجع سابق، ص 185.

ويشترط لنجاح هذه الطريقة أن يكون الرئيس يقضا ومنتبها لكل ما يتعلق بأداء مرؤوسيه حتى يستطيع ملاحظة مواطن القوة والضعف في الأداء.

#### د- أسلوب الإدارة بالأهداف :

وفقا لهذه الطريقة يطلب من كل مرؤوس أن يحدد لنفسه مجموعة من الأهداف قصيرة المدى والأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسن أدائه، ويحق للرئيس الاعتراض على الأهداف والأساليب المحددة من طرف المرؤوس ويجوز له التعديل فيها، وبعد فترة يتقابل الرئيس مع المرؤوسين لتقييم مدى كفاءة إنجاز الأهداف واقتراح أفضل الطرق للأداء المستقبلي.

تعريف "ODIORNE" إن الإدارة بالأهداف هي: " الطريقة التي يقوم بموجبها الرئيس والمرؤوس بتحديد الأهداف العامة والعمل على تنفيذها" ففي هذه الطريقة يواجهه العاملون أنفسهم ويراقبون ذاتيا لتحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

#### هـ- أسلوب مقياس الملاحظة السلوكية:

يستخدم هذا المقياس العديد من العبارات التي تعكس الأداء الفعال والغير فعال، كما أنه يتطلب قيام المقيم بتحديد مدى تكرار أو مستوى إظهار السلوك خلال فترة التقييم، ثم يجمع الدرجات للوصول إلى تقييم عام للأداء.<sup>2</sup> وبالتالي فإن التقييم يكون عن طريق دراسة كل أنواع الوظائف لتحديد العبارات الوصفية التي تصف الأداء.

#### و- طريقة مراكز التقييم:

وطبق أول مرة في المواقف العسكرية سنة 1940م في ألمانيا وبالرغم من انه يستخدم كأداة مساعدة في اتخاذ القرارات الاختيار والتعيين، إلا انه يستخدم كذلك كوسيلة لقياس الأداء الإداري، بحيث يتعهد إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام والواجبات.

وتستخدم هذه الطريقة لتقييم أداء المديرين وهي تسعى لقياس مهارات التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية ونوعية التفكير ومهارات الاتصال والتفاعل، ودرجة

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل، عمان، 2000، ص 242.

<sup>2</sup> عمروصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 422.

الاعتماد على الآخرين وان أسلوب المتبع في هذه الطريقة هو وضع الأفراد العاملين بمواقف متشابهة مع المواقع التي يعملون فيها، ثم يتم فيها قياس وتحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم وقدراتهم الإدارية المحتملة.<sup>1</sup>

## VI. صعوبات تقييم الأداء:

من المآخذ الرئيسية على التقييم عموماً، انه نتيجة لصعوبة وضع معايير أداء مناسبة، يسلك بعض المديرين منهجاً يقومون فيه بتقويم صفات أخرى بصفة شخصية، كروح التعاون أو عادات العمل وما إلى ذلك وليس العمل نفسه الذي يؤديه العامل، والمسألة الأخيرة بهذا الصدد قصور نظام التقييم عن وضع حوافز تتناسب مع الفروق في الأداء، إذ يلاحظ في كثير من أنظمة الخدمة أن الفروق بين العامل الجاد والعامل الكسول لا تشكل حافزاً قوياً للعامل المخلص لبذل مزيد من الجهد، لذلك هو بطبيعته جاد وطموح ولديه حاجة قوية للإنجاز، بينما لم تقع خسارة كبيرة على الموظف الكسول تجعله يراجع نفسه ويغير مسلكه لو كان من الممكن تقييم جميع الأفراد العاملين على أساس عدد الوحدات المنتجة، أو قيمة المبيعات أو غير ذلك من المعايير الموضوعية ليصبح دور عملية التقييم بسيطاً، إلا أن معظم حالات التقييم تتم على أساس التقديرات الشخصية مما يعرض عملية التقييم للكثير من الأخطاء منها:

### 1- التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها:

إذ قد يعطي المقيم أحد الأفراد معدلات عالية أو منخفضة للعوامل الداخلية في التقييم على أساس اقتناع القائم بالتقييم بان هذا الفرد متفوق أو ضعيف في عامل واحد فقط، يعطيه المقيم اهتماماً كبيراً فقد يكون العامل الذي يحوز على رضا المقيم هو الأمانة، فان كان الفرد اميناً فان ذلك يدفع المقيم إلى منحة درجات عالية في جميع العوامل الأخرى والعكس صحيح.<sup>2</sup>

### 2- التأثير بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم:

إذ المقصود بالتقييم أن يكون عن فترات زمنية معينة قد تكون سنة مثلاً إلا انه كثيراً ما يحدث أن يتأثر المشرف الذي يقوم بالتقييم بتصرفات مرؤوسيه في الفترة الأخيرة

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل، عمان، 2007، ص 266.

<sup>2</sup> منير نوري، مرجع سابق، ص 358-359.

التي تسبق عملية التقييم فإذا كان أداء الفرد آنذاك مناسباً فمن المحتمل أن يمنحه تقديراً مرتفعاً حتى لو كان أدائه قبل ذلك غير مرضي والعكس صحيحاً. وقد يكون أداء الفرد في الفترة الأخيرة من التقييم ضعيفاً فيعطيه تقييماً ضعيفاً حتى لو كان أدائه خلال المدة التي سبقت ذلك الأداء مرتفعاً.<sup>1</sup>

### 3- التحيز الشخصي:

وهي أن يتحيز المشرف مع أو ضد احد الأفراد للأسباب لا علاقة لها بالأداء كالتحيز بسبب الدين أو العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد. وقد يخضع التقييم لمراجعة الرؤساء بغية حصر نتائج الأداء والوقوف على حيادية المشرفين إلا أن هذا الإجراء قد لا يمنع التحيز، إذا سيكون في موقع يستطيع إقناع الجهة الأعلى بصحة التقييم.

### 4- الاتجاه إلى التقييم بعيداً عن الحقيقة:

وهنا يأتي تقييم بعض المشرفين ولجميع الأفراد عالياً، فيما يأتي تقييم بعض المشرفين ولجميع الأفراد منخفضاً وكان من الطبيعي أن يتم التقييم بناءً على صورة حقيقية لما يجب أن يؤديه بصورة واقعية، وهناك من المشرفين من يرى ضرورة إخفاء تفوق بعض الأفراد على الآخرين خوفاً من نقل الجيدين وبقاء الآخرين تحت إشرافه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 360.

## خلاصة:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بما يخص موضوع الأداء وتقييمه باعتبارهما أصبحا ضرورة من ضروريات الإدارة الحديثة كونهما يعتبران وسيلة لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين حيث يقومون بمجموعة من الأنشطة والمهام تتحدد وفق أدائهم الذي يتكون من ثلاث مكونات أساسية تتمثل في عملية الجهد ونوعيته وطريقة إنجازهم للوظائف الموكلة إليهم ويكون أداء الفرد مقبولا ومحددا إذا توفرت فيه العناصر التالية كالدافعية والقدرات والمهارات وإدراكه للدور والمكانة حيث يحتوي الأداء على ثلاث مستويات هي مستوى التنظيم والعمليات والوظيفة، كما أن للأداء معايير تتمثل في معيار المصدر والطبيعة، الشمولية ويتكون من ثلاث عوامل أساسية تؤثر في أي منظمة سواء على مستوى الكلي أو على مستوى إحدى فروعها ولتخلص من العواقب السلبية كالاستغلال السيئ لقدرات العامل وكفاءته عند أدائه لعمله إذ على المنظمة أن تختار نموذجا يتناسب معها كالنموذج الفكري والشخصي.

ويقصد بعملية تقييم الأداء ملاحظة سلوك العامل وقياس كفاءته ومن بين أهداف عملية تقييم الأداء هدف إداري، وهدف تطويري، كما تنقسم خطوات قياس الأداء إلى أربعة خطوات وهي التعرف على طبيعة العمل، تحديد أسس ومعايير التقييم، إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه وأخيرا اتخاذ الإجراءات المناسبة. كما يتضمن تقييم الأداء على العديد من المبادئ من بينها تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين بدقة. كما أن لهذه العملية طريقتين: تقليدية وحديثة، كما أنه من بين مشاكل وصعوبات تقييم الأداء الذي يؤدي إلى فشل المنظمات تتمثل في: التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها، التأثير بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم، التحيز الشخصي وأخيرا الاتجاه إلى التقييم، بعيدا عن الحقيقة.