

## تمهيد:

لقد حظي مفهوم الأداء الوظيفي على غرار الكثير من المفاهيم الإدارية باهتمام خاص من الباحثين وعلماء الإدارة والاجتماع وعلماء النفس، وهذا راجع لما يتمتع به من دور حيوي ومهم في إدارة المنظمة من جهة و رفع الروح المعنوية للعامل من جهة أخرى ، الأمر الذي يقودنا إلى قاعدة مفادها انه إذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب انجازه فإنه يحقق الغرض منه، إما إذا لم يرقى إلى المستوى المطلوب لانجاز العمل يتضح انه هناك خلافاً، وفي هذه الحالة على إدارة المؤسسة أن تعيد النظر في برامجها ومخططاتها، وتعمل على ابتكار و تطوير أساليب جديدة لتكوين العاملين من اجل رفع كفاءتهم و تحسين أدائهم و التعرف على مواطن ضعفهم، ومما سبق يتضح جلياً أهمية الأداء في المنظمات، ومن هنا تطرقنا الأداء وعلاقته بإدارة الموارد البشرية.

## مفهوم الأداء الوظيفي

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء، وبمدى فاعلية وكفاءة المنظمات في تأدية وظائفها، وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، سواء كانت هذه المنظمات تجارية أو خدمية، ومن هنا جاء التركيز على إدارة موارد هذه المنظمات بصورة تضمن لها الوصول إلى والنمو، والتطور.

وما يشهده العالم هذه الأيام من تنافس واهتمام بموضوع الأداء، كل ذلك يتطلب من المنظمات التركيز على العنصر البشري لتحقيق أهدافها من خلال فاعلية استخدام الموارد واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة، كل هذه الدوافع تتطلب رفع مستوى الأداء البشري والأداء المؤسسي للمنظمات من أجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة عالية، وذلك من أجل الاستجابة لاحتياجات وتوقعات المواطنين.

إن الأداء المؤسسي يعتمد بصورة أساسية على مستوى أداء الأفراد المكونين للمنظمة، ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها مرتبط بتوفر أفراد أكفاء قادرين على إنجاز وظائفهم بدرجة عالية من الجودة، وإن كمية، ونوعية الإنتاج السلعي والخدمات هي من المؤشرات المهمة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسات العامة، حيث أن هذه المؤسسات وجدت لتقديم خدمات محددة لإشباع حاجات مجتمعية عامة أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة.

ومن الطبيعي أن المستوى الكمي (حجم الإنتاج) والمستوى النوعي (جودة الإنتاج) وفقا للمعايير والمواصفات المحددة سلفا هو انعكاس لمدى نجاح المؤسسات العامة وقدرتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها، ويتضمن ذلك التقيد بالبرامج الزمنية للإنتاج، والتكاليف المقدرة له<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - العواملة، نائل، (1996) : مبادئ الإدارة العامة، ط2، مركز أحمد ياسين، عمان، الأردن<sup>1</sup>.

أولاً : تعريف الأداء الوظيفي: لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

التعريف الأول "الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد<sup>1</sup>.

التعريف الثاني: هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية "

يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء<sup>2</sup>.

وعرفه بدوي ومصطفى، بأنه: "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين"<sup>3</sup>.

وقد أكد هاينز، ماتوصل إليه بدوي ومصطفى فعرف الأداء بأنه: عبارة عن الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأعماله من الأعمال.

وربط كل من (سيزلاقيووالاس، 1992) بين الأداء وتقييم الأفراد فعرف الأداء بأنه المقياس الرئيسي، أو الذي يتم التنبؤ به في إطار استخدامه، ويستخدم كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد.

واعتبر الخزامي في تعريف له أن الأداء "سلوك يحدث نتيجة سلوك"، وهو مايقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أم فرضها عليه آخرون.

<sup>1</sup> - حسن راوية محمد، : إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص216 .  
<sup>2</sup> - عاشور أحمد صقر،: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005 صص 25-26 .  
<sup>3</sup> - محمد سليمان البلوي: التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية محافظة الوجه-رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، 2013، ص29.

وفي تعريف آخر له بين الأداء الفردي والجماعي فعرف الأداء بأنه عبارة عن :استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي، بمعنى أن إجمالي أداء جميع أعضاء المنظمة يصف عملية أداء المنظمة ككل.

### ثانيا :عناصر و أهمية و معوقات و وسائل الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، فهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد بحيث يتكون من كمية العمل التي تعبر عن مقدار الطاقة العقلية و النفسية و الجسمية، وكذا نوعية العمل و نمط إنجاز العمل إلا أنه قد تحدده و توجهه بعض المحددات التي يعتقد الفرد بضرورة تواجدها.

### 1-2- محددات و مكونات الأداء الوظيفي: وتتمثل فيما يلي:

#### - الجهد المبذول:

و يشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ويشير إدراك الدور و المهمة على الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهود في العمل من خلاله يعبر أيضا عن درجة الحماس و دافعية الموظف لأداء عمله ، فيقدر ما يبذله العامل من جهد بقدر ما يعبر و يعكس هذا درجة دافعية الأداء ، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الفرد للأداء فهو من أهم محددات الأداء.<sup>1</sup>

1- زهير ثابت :كيف تقم أداء الشركات و العاملين ، القاهرة ، دار القباء ، دط ، 2001، ص39.

## - القدرات و الخصائص الفردية:

وهذا العنصر يمثل قدرات الشخص الفردية والتي اكتسبها عبر مراحل عمله، و كذا الخبرات السابقة والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول ، إذ أن العامل يشعر بقدرته وكذا على أنه متحصن بالخبرات تدفع عنه عقدة مزاوله أي نشاط ومهما كان نوعه كل هذا يجعله يبذل جهدا أكبر.

## - إدراك العامل لدوره الوظيفي :

إن العمل يكون على إطلاع بما يجري في محيط عمله ، أي يجب أن تتكون في مخيلته مجموعة من التصورات و الانطباعات عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله و كذا عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في مكان عمله.

و مما سبق يمكن أن نقول إن محددات الأداء الثلاثة لا يمكن أن تنفصل عن بعضها البعض بل لابد من وجود مزيج يجمع العناصر الثلاثة و تفاعلها لتحديد هذا الأداء ويمكنه إجمال الأداء في شكل معادلة بسيطة مفادها أن:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{إدراك الدور و المكانة}$$

كما أن هناك العديد من الدراسات من الدراسات الميدانية التي تتعلق بتحديد محددات الأداء يمكن تتوله في إطارين هما : وجود علاقة مباشرة بين صناعة العمل من ناحية و مستوى الأداء من ناحية أخرى يعرض الإطار الثاني أن التأثير العام عن عمل الأداء يرتبط بمجموعة من العوامل البسيطة كالسن و نوع الوظيفة و مستوى التعليم و الجنس والمركز الاجتماعي و بالتالي تكون المحددات هي:

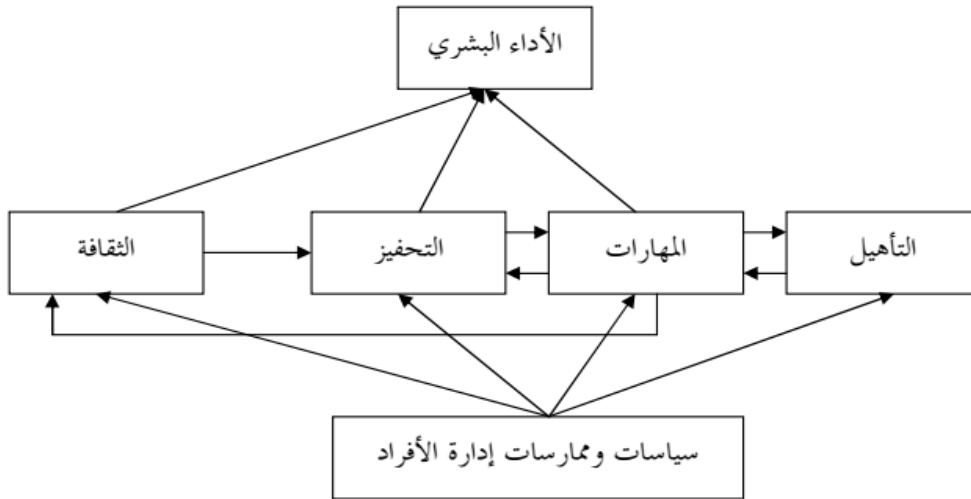
- الدافعية الفردية .
- مناخ العمل الذي يتمثل في الجانب السلوكي من التنظيم الرسمي .
- القدرة على أداء العمل.

و يتمثل نظام محددات الأداء في النقاط التالية :

- يجب أن يتوفر لكل فرد الدافع على العمل ، أي أن تكون للموظف دافعية للعمل سواء كانت قوية أو ضعيفة .
  - تهيئة مناخ مناسب سواء على مستوى التنظيم و الأداء شرط أن يؤدي إلى إشباع و تلبية حاجات الموظف .
- مستوى الأداء لا يتحدد كنتيجة لتوفر أو عدم توفر أحد هذه المحددات و لكن نتيجة

لمحصلة التفاعل بينها جميعا.<sup>1</sup>

شكل رقم ( 03 ) : محددات الأداء البشري وممارسات إدارة الموارد البشرية



1-زهير ثابت، مرجع سابق، ص 41 .

## 2-2- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول "bajt" تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تؤثر في الأداء.

وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما :

## أ- عوامل داخلية : تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها :

- **العنصر البشري** : يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ، وبمدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ملكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل ومنه: الأداء = القدرة × البيئة × الدافعية.

- **الإدارة**: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

- **التنظيم**: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقاً للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء.

لذا يجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

- **بيئة العمل:** تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب بالغياب والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

- **طبيعة العمل:** وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.<sup>1</sup>

- **العوامل الفنية:** إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل إتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل .

ب- **عوامل خارجية :** وتتكون من مجموعة من العوامل وهي :

- **البيئة الاجتماعية والثقافية :**

- العادات والتقاليد الموروثة.

- العرف وأمور الدين.

- **المستوى التعليمي:** نسبة الأمية.....

- النظر إلى مدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه.

- التدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني.

- **البيئة السياسية والقانونية:**

- طبيعة النظام السياسي.

- مدى الاستقرار السياسي.

- مرونة القوانين والتشريعات.

1- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، بيروت، 2000، ص 280.



- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.
- العلاقات الدولية ونوعيتها.
- البيئة الاقتصادية:
- الإطار العام لاقتصاد الدولة ( اقتصاد حر أو موجه).
- الاستقرار الاقتصادي و الأسواق المالية .
- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.<sup>1</sup>

### 2-3- معوقات الأداء الوظيفي :

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد و التي يمكن أن تؤثر على مستو أدائه، و بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية و موجودة بالفعل ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا نجد :

- النقص في تصارع المتطلبات على وقت الفرد.
- عدم الكفاية في تسهيلات العمل و التركيبات و التجهيزات.
- السياسات المحددة للعمل و التي تؤثر على الوظيفة.
- نقص التعاون من الآخرين.
- نمط الإشراف و الإضاءة و الضوضاء.
- ترتيب الآلات و الورديات.
- حتى الحظ و الصدقة يمكن أن يكون عائق للأداء و هو مالا يمكن التحكم به ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد و القدرة و الاتجاه.<sup>2</sup>

1-كامل بربر، مرجع سابق، ص285.

2-راوية حسن:إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية" ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، ط2 ، الإسكندرية ، 2001 ، ص204.

## 2-4- وسائل رفع الأداء الوظيفي:

انه من الضروري أن تدرج في هذا البحث أهم الوسائل لرفع الأداء و التي على إدارة المنظمة أن تعطي لها اهتماما لم لها من نتائج باهرة في تحسين أداء العامل و تحقيق أهداف المنظمة ككل ومن أهم هذه الوسائل ما يلي:

-**الحوافز:**تؤدي الحوافز بنوعيتها المادية إلى رفع معدلات الأداء، ولا يقتصر تأثير هذه الحوافز على الفرد بعينه بل أنها تؤدي إلى تحفيز الآخرين حتى يحذو حذوه من أجل الحصول على ما تحصل عليه من حوافز .

- **التدريب:**إن نقص المهارة أو المعرفة للعامل يؤثر سلبا على أدائه وبجدر في هذه الحالة توفير التدريب المناسب لتحسين الأداء حتى يرفع العامل من أدائه داخل المنظمة .

- **التنظيم الإداري:**إن تقسيم الوظائف بشكل منطقي وسليم مع وضوح الاختصاصات، وكذا تحديد المسؤوليات، كل هذا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لدى العاملين.

- **وضع الشخص المناسب في المكان المناسب:**إن أفراد المجتمع يختلفون فيما بينهم من حيث القدرات و الميولات والإمكانيات، الأمر الذي يدعونا إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في العمل الذي يتناسب مع إمكانيته و مواهبه و ميولاته، وكلما نجحت إدارة المنظمة في تطبيق هذا كلما كانت فرص النجاح أكبر و بقائها في مصاف المنظمات الكبرى أكبر.

- **استخدام الآلات:**إن الاستخدام الأمثل للآلات من شأنه أن يرفع عن العامل أعباء كبيرة، كما أنها تقلل من نسبة الخطأ، إلى جانب هذا توفير الوقت مما يؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل المطلوب.<sup>1</sup>

1- عيد مطر العتيبي:تقييم الأداء الأمني، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص116.

ثالثاً: معايير ومراحل و معوقات تقييم الأداء الوظيفي:

### 3-1- معايير تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر معايير تقييم أداء العاملين كركائز للتقييم، وعليه يتم القياس وتقييم الأفراد العاملين باستخدام معايير محددة، يقارن بها أدائهم الفعلي بالأداء المتوقع، وتنقسم المعايير إلى العناصر والمعدلات الأداء و تنقسم العناصر بدورها إلى نوعين:

#### أ- العناصر الملموسة:

وهي التي يتم قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة على العمل و الدقة فيه، إذ من خلال عدة مرات الغياب ومدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي يمكن الحكم على مدى مواظبته على عمله كما يمكن قياس الدقة من خلال هذه المراجعة يمكن اكتشاف الأخطاء التي يقع فيها و بالتالي الحكم على مدى دقته في عمله.

#### ب- العناصر الغير الملموسة:

وتشمل الصفات الغير الملموسة، والتي يجد المقيم صعوبة في قياسها، نظراً لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد وتتطلب الملاحظة الدقيقة لكي يتمكن المقيم ملاحظتها مثل: الذكاء الشخصية، التعاون.<sup>1</sup>

### 2-2- تقييم نتائج معدلات الأداء:

تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل وهي:

أ- عوامل متصلة بإنتاج العامل: درجة المعرفة بالعمل و مطالبه ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل و إجراءات عمله و كيفية أدائه .

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 373.

كمية الإنتاج : يقيم هذا العنصر مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة.

#### ب- عوامل متصلة بسلوك العامل:

التعاون : يقيم هذا العنصر درجة التعاون بين العامل و المتصلين به من المنظمة أو من خارجها.

درجة الاعتماد عليه: يقيم هذا العنصر مدى تقرير العامل لمسؤولياته و مدى حاجته للمتابعة و يجب التفريق في هذا الشأن بين العامل المبتدئ الذي يحتاج لمتابعة مستمرة كنوع من التدريب و بين من يحتاج لهذه المتابعة المستمرة بعد إنهاء تدريبه .

السلوك الشخصي: سلوك العمل داخل العمل و خارجه مثل الإساءة إلى سمعة الشركة و العكس.

المواظبة: و يقصد بها المحافظة على مواعيد الحضور والانصراف في الوقت الرسمي المحدد.

المبادأة: المقصود بها القدرة على إدخال التحسينات و الأفكار النافعة موضحا المشاكل التي تقابلها في حدود الإمكانيات المتاحة.

القدرات على الإشراف و التنظيم: و يقيم هذا العنصر مقدرة الرئيس و المشرف على تنظيم العمل بالوحدة التي يرأسها طبقا لخطة مدروسة و مدى قدرته على توجيه و تدريب و متابعة مرؤوسيه، و توزيع العمل عليهم بما يتفق و إمكانياتهم لتحقيق أفضل النتائج من المجموعة التي يشرف عليها.

إمكانية التقدم: و يقيم هذا العنصر قابلية العمل لدى الموظف و درجة استيعابه و طموحه.

مدى الاستفادة من التدريب : لأن فرص التدريب لن تكون متاحة لجميع العاملين خلال فترة زمنية واحدة ، فإن العامل الذي تم تدريبه وأتيحت له فرصة الاستفادة من البرامج التدريبية سواء داخل المنظمة أو خارجها فإنه يتعين عليه أن يؤخذ في الحسبان مدى استفادته من هذا التدريب.

أما بالنسبة لمن لم تتح له فرصة التدريب في برامج خاصة فيكون تقدير هذا العنصر على أساس ما قدرته على الاستفادة من التدريب في عمله من خلال الاستفادة من ملاحظات رئيسه المباشر.<sup>1</sup>

#### رابعاً: أهمية و أهداف تقييم الأداء الوظيفي

##### 4-1- أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء ذات أهمية بالغة، حيث من خلالها تتمكن المنظمة من تقييم أعمالها و نشاطاتها من خلال مقارنة الأهداف المحققة مع الأهداف المخطط لها، وتتمكن في نفس الوقت من مراجعة أداء موظفيها ومعرفة جوانب القوة و الضعف في أدائهم مما يمكن من إعادة توزيع المهام عليهم كل حسب قدراته و يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء فيما يلي:

- **الترقية و النقل:** إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين و بالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب و قدراته.

- **تقييم المشرفين و المديرين:** حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم و توجيهاتهم.

- **إجراء تعديلات في الرواتب و الأجور:** و في ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

1 - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة ، دط ، الإسكندرية ، 2002، ص110.

- مقياس أو معيار إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الأفراد، و ذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المنظمة.

- **تقديم المشورة:** إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين و إقتراح الإجراءات لتحسين أدائهم، إذ أن العاملين كثيراً ما يعبرون عن رغبتهم في الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية قيامهم بأعمالهم، و في الواقع فإن قياس الأداء يعتبر وسيلة ممتازة للإجابة على مثل هذا السؤال.

- **يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية و الاطلاع:** إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهـم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين.

- **اكتشاف الحاجات التدريبية:** إذ أن قياس الأداء يعبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية و بالتالي تحديد أنواع برامج التدريب و التطوير اللازمة .

- يزود قياس الأداء المسؤولين في الإدارة بمعلومات واقعية عن أداء و أوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشر لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم و إنتاجيتهم، ومستقبل المنظمة نفسها ، كما يعتبر قياس الأداء مؤشراً لعمليات الإختيار و التعيين في المنظمة .

- **رفع معنويات العاملين و تحسين علاقات العمل:** و يتم ذلك من خلال الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم و نشوء علاقة قائمة على أساس التفهم بين الإدارة و العاملين مما يؤدي إلى تقوية و رفع الروح المعنوية لديهم داخل المنظمة.

- إن تقييم الأداء وفق نظام محدد و مواعيد مضبوطة يستلزم الإدارات بتقديم تقاريرها الدورية حول كفاءتهم و الاحتفاظ بالسجلات، والتقيد بمواعيدها وذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.<sup>1</sup>

- كذلك يساعد تقييم الأداء على مايلي :

- توجيه العاملين في أداء أعمالهم .
- توجيه إشراف الإدارة العليا .
- توضيح سير العمليات الإنتاجية.
- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمنشأة وما يتعلق في الإنتاج أو الأفراد.
- تحديد معايير الجودة للإنتاج على أساس المواصفات المحددة للمنتج.<sup>2</sup>

#### 4-2- أهداف تقييم الأداء :

إن الإداري ينظر إلى عملية تقييم الأداء باعتبارها تمثل حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة بأنها عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع، فعملية تقييم الأداء ماهي إلا عملية اتخاذ قرارات بناءا على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق أهدافا محددة مسبقا.

#### أ- أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة :

- خلق مناخ من الثقة و التعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم الموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامهم بالمحاباة وتفضيل بعضهم عن بعض لاعتبارات شخصية ليست علمية أو موضوعية من أجل النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكاملة و توظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم ، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تكوين أكثر .

1- مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق، ص 274.

2- زهير ثابت ، مرجع سابق ، ص 19.

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل و مستلزماته .
- تقويم برامج و أساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية تقييم الأداء مقياس مباشر للحكم على مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة .
- تحديد تكاليف العمل الإنساني و إمكانية ترشيد سياسات الإنتاج و سياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة و العائد <sup>1</sup>.

#### ب- أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين :

- التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي و موضوعي.
- الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم جيدة لزيادة التعارف بين المدير و الموظفين.
- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- يساعد المسؤولين في المنظمة في الحكم على إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة و على إنجازهم الشخصي .

#### ج- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين :

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت و يتجنبوا العقوبات.
- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين و تطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب عملية بصورة مستمرة .
- يشكل أداة لتقويم ضعف العاملين و اقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، و يأخذ التحسين كل تدريب داخل المنظمة أو خارجها <sup>1</sup>.

1 - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 87.

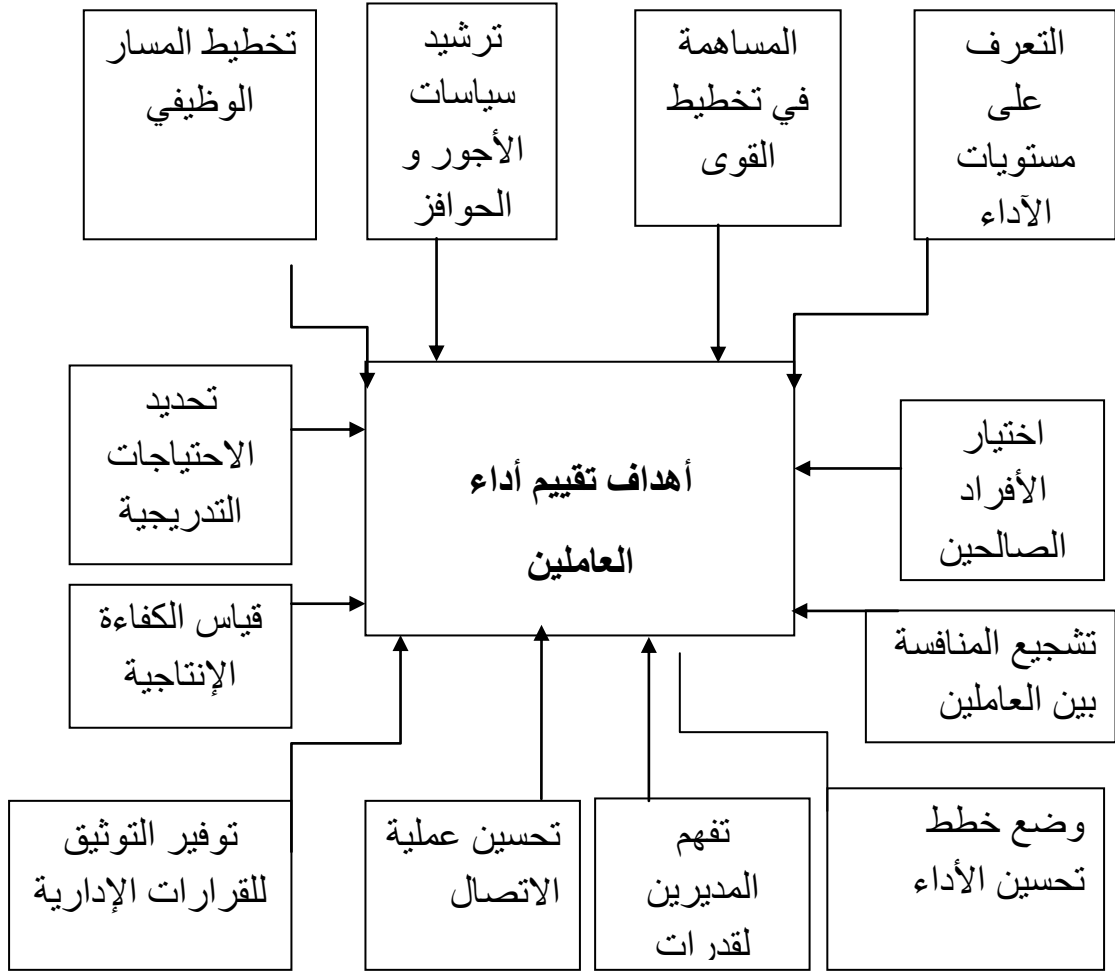


ومن خلال هذه الأهداف يمكن أن يتجسد هدف تقييم الأداء في أية منظمة في أنه يوفر لها معلومات غنية و واضحة و موضوعية عن أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر، بما يخدم استمرارية عملية تطوير و تحسين الأداء، وتحقي فاعلية تنظيمية عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي مع مرور الزمن، فنتائج التقييم تعكس صورة واضحة و صادقة عن أداء كل فرد في المنظمة، فيما إذا كان يعمل بجد و نشاط و فاعلية وفق ما هو مطلوب أم لا، لتكون مكافآته قائمة على أساس عادل في ضوء جهده في عمله ، كما أن هذه النتائج تكشف جوانب الضعف في الأداء لعلاجها، و جوانب القوة فيه من اجل وضع السبل الكفيلة لزيادة الاستفادة منها.

و من هذا المنطلق نجد أن تقييم الأداء يخدم المنظمة و العاملين فيها، فتقييم الأداء لا يعني كما يعتقد بعضهم أنه حكم يدرس في نهاية فترة زمنية محددة ليحدد ما يستحقه الفرد من تقدير ليبنى على أساسه بقاءه في العمل أو ترشيحه لترقية أو حصوله على حوافز مالية، بل يعني شيئاً أكبر وأهم من ذلك و هو معرفة حقيقية مستوى أداء العاملين من أجل تطويره و تحسينه باستمرار، من خلال توجيه و إرشاد الرؤساء المباشر الذين هم معلمين لمرؤوسيههم بالدرجة الأولى وكذلك من خلال برامج التكوين والتنمية التي تعدها إدارة الموارد البشرية لمعالجة النتائج التي يوضحها التقييم.<sup>2</sup>

1- عادل حرموش صالح، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدار الكتاب العالمي، ط2، عمان ، 2006، ص102.

2- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 366، 367.



الشكل رقم ( 04 ) : يبين أهداف تقييم أداء العاملين .<sup>1</sup>

1- زهير ثابت ، مرجع سابق ، ص 90 .

خامسا : مراحل تقييم الأداء الوظيفي:

#### 5-1- مراحل تقييم الأداء الوظيفي:

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة، تتطلب من الفاعلين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيا على أسس منطقية لتحقيق أهداف المؤسسة و بالتالي يمكن أن تتعرف على تلك الخطوات كما يلي:

#### أ-وضع توقعات الأداء :

تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم الأداء، حيث يتم التعاون فيما بين المؤسسة و العاملين وعلى وضع توقعات الأداء، و بالتالي الاتفاق فيما بينها دول وصف المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها.

#### ب- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء :

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا ، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث ليتم توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل و إمكانية تنفيذ ، وليدة ظروف زمنية أو إمكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال و دور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل، و بالتالي تعادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلا.

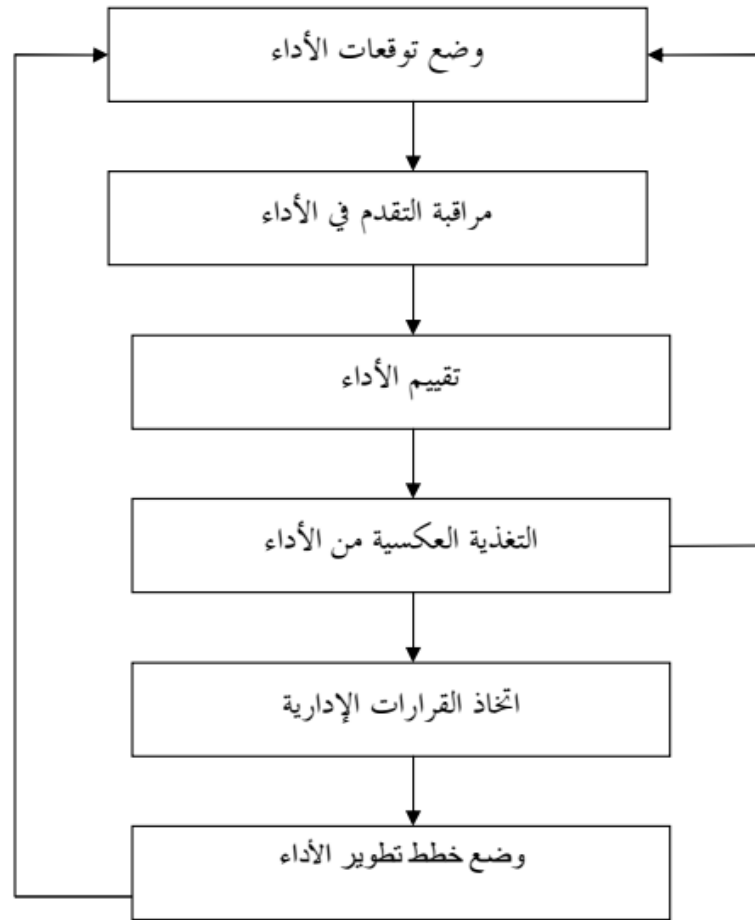
#### ج- تقييم الأداء :

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم الأداء جميع العاملين في المؤسسة و التعرف على مستويات الأداء التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

د-التغذية العكسية : يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه و مستوى العمل الذي يزاول لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه ، وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير ، وان التغذية العكسية نافعة ومفيدة لابد أن يفهمها الفرد العامل ، أيباستيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

هـ- اتخاذ القرارات الإدارية: القرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، النقل..... الخ.

و- وضع خطط تطوير الأداء : تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات و المعارف و القيم التي يحملها الفرد العامل.<sup>1</sup>



شكل رقم ( 05 ) : مراحل تقييم الأداء

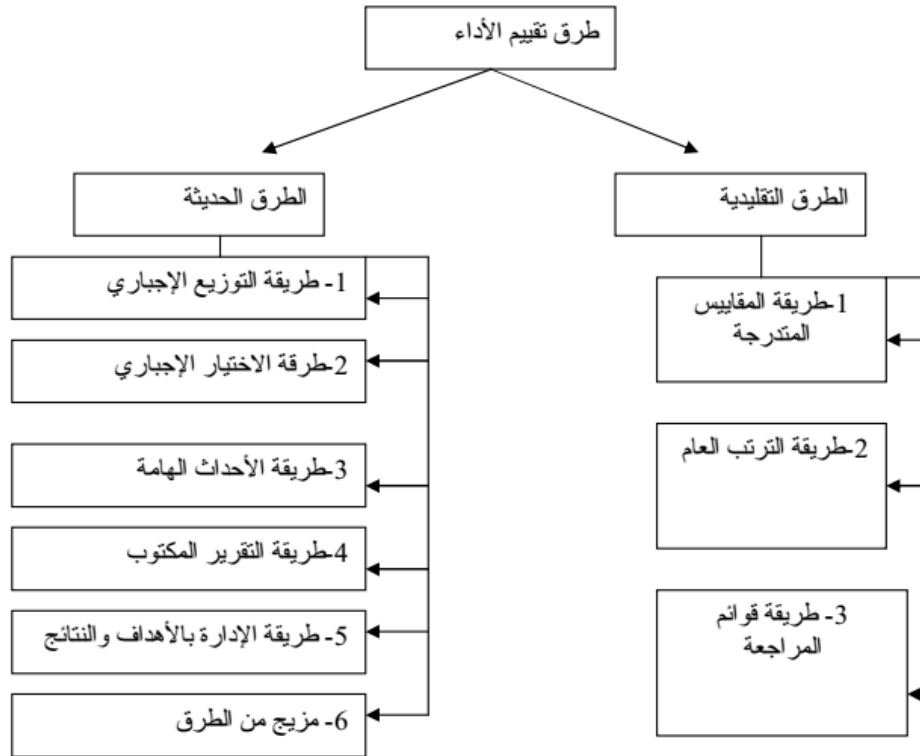
المصدر :خالد عبد الرحيم الهيثي : ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار حامد للنشر الاشهار،عمان،1999، ص 206.

1- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، مرجع سابق،ص 249.

### طرق تقييم الأداء :

يقسم الباحثون والمتخصصين في الموارد البشرية طرق تقييم الأداء إلى طرق تقليدية وحديثة، ففي نظم الطرق التقليدية لم تعد كافية خاصة وأنها لم تأخذ مدخل إدارة الجودة الشاملة في الاعتبار رغم أهميته في تحسين أداء المؤسسة، حيث ركز على الجوانب الكمية واستخدمت معايير مؤشرات مالية كما اهتمت بالأداء الفردي، وعلى العكس فإن الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية ومختلف الصفات الشخصية كما أنها اهتمت بالأداء الجماعي .

ويمكن توضيح أهم الطرق المستخدمة في عملية تقييم الأداء من خلال الشكل التالي :



شكل رقم ( 06 ) : الطرق المختلفة لتقييم الأداء

المصدر : زهير ثابت : كيف تقييم اداء الشركات والعاملين ، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 113.

إن الأهمية التي تكتسبها عملية تقييم الأداء البشري في المؤسسة تفرض عليها الابتعاد عن الأحكام الشخصية والعشوائية في تقييم الأفراد، وبالتالي فهي تبحث دائما على أحسن الطرق التي تتسم بالعدالة وتعكس الواقع بشكل صحيح وبهذا فإن المؤسسات تستخدم طرقا مختلفة وقد قام الباحثون في هذا المجال بتقسيم هذه الطرق إلى تقليدي وحديثة اعتمادا على معايير تشترك فيها مجموعة من الطرق وتختلف فيها عن الطرق الأخرى. حيث يرون أن الطرق التقليدية ركزت على الفرد، وعلى الكم المالي، كما ان التقييم يكون صادرا عن المساهمين والمسؤول الاداري في حين ركزت الطرق الحديثة على الجماعة، وعلى النوع وتنمية الموارد البشرية، كما ان التقييم يكون صادرا عن البيئة المحيطة .

شروط نجاح تقييم الأداء :

يتطلب نجاح عملية تقييم الأداء توفر العديد من الشروط تعكس قوة العملية ومدى استخدامها الاستخدام السليم، من بين هذه الشروط نذكر مايلي :

- يجب الاعتماد على الأسس الموضوعية والابتعاد عن المشاعر والعلاقات الشخصية في الحكم على أداء الأفراد.
  - التركيز على استخدام المعايير الملموسة لأنها تعبر بشكل واضح وصريح على الأداء.
  - تستخدم نفس المعايير بالنسبة للأفراد الذين يؤدون نفس الوظائف وهذا تقاديا لازدواجية التقييم.
  - يجب عدم وضع جميع المعايير بالأهمية نفسها في عملية التقييم، ولكن يجب هنا أن تؤخذ بعين الأهمية النسبية لكل معيار.
- وأخيرا يمكننا القول كي تتأني عملية التقييم بثمارها لابد من وضع المعايير الصحيحة التي تعبر عن الأداء المتوخى، وبالموازاة مع ذلك توفير الشروط

الضرورية لنجاح العملية يضمن الأداء الجيد للأفراد قيؤدي إلى زيادة إنتاجية الأفراد وإنتاجية المؤسسة على السواء .  
فالأداء هو ببساطة إنجاز هدف أو أهداف معينة وخلال فترة أو فترات زمنية محددة. وتقييم الأداء هو الصفة النظامية التي تعبر على مكامن قوى ومكامن ضعف المساهمات التي يقدمها الأفراد للمهام التي كلفوا بانجازها .

### 5-2- معوقات نظام تقييم أداء الموظفين :

إن موضوع تقييم أداء الوظيفي موضوع حساس و مثير للجدل، وذلك لكونه يتعلق بالإنسان سواء كان رئيسا أو مرؤوسا، معدا للتقرير أو معدا عنه وهذا الجدل و الخلاف نابع من طبيعة العملية حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر وما يتضمنه هذا الحكم غير الموضوعي وبالتالي عدم المصادقية في الحكم على مستوى الأداء الحقيقي للموظفين ومن الأسباب التي تؤدي إلى وجود مشاكل في عملية التقييم مايلي :

#### أ- الأسباب المتعلقة بمعد التقرير:

إن أهم الأخطاء الإنسانية التي تصدر من معد التقرير وتؤدي إلى عدم الرضا عن نظام التقييم وبالتالي فشل النظام كما يلي :

- الانطباع الشخصي:و يتمثل هذا الخطأ في أن معد التقرير يحكم على الشخص من غير إدراك حكما عاما خاطئا بحكم معرفته بإحدى نواحي القوة أو الضعف في أدائه أو صفاته ومن أمثلة ذلك أن يفترض معد التقرير أن الشخص ممتاز في جميع عناصر التقييم لأنه منضبط في الدوام و العكس حيث يعمم حكمه على الموظف، و يعطيه تقديرات سلبية لأنه يعرف بأن هذا الموظف ليحسن التصرف أو لا يجيد إعداد التقارير.
- التساهل و التشدد:إن شخصية معد التقرير و طريقة تفكيره تؤثر في عملية التقييم فبعض الرؤساء مثلا لديهم ميل لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيهم بغض النظر

عن الفروق الفردية بينهم، و غالبا ما يكون السبب في الميل الناتج خشية الرؤساء من مقابلة موظفيهم و تجنباً لمعاداتهم و كسبا لرضاهم وتعاطف معهم أو لإيهام الآخرين أن إدارتهم جيدة و ناجحة، و على نحوها مناقص فهناك بعض الرؤساء لديهم ميل إلى الأداء الفعلي، اعتقاداً منهم أنه كلما كان أكثر شدة زاد ذوق مرؤوسيههم و إتبعوا أوامرهم .

- **خطأ الحداثة:** يتمثل هذا الخطأ في تأثير معد التقرير بتصرفات و سلوك أداء الموظفين في فترة الأخيرة سواء بالسلب أو الإيجاب.

- **اختلاف التقرير باختلاف الغرض:** يتأثر معد التقرير عادة باختلاف الغرض من التقويم فإذا كان الغرض من تطوير و تحسين أداء الموظف فإن معد التقرير غالبا ما يكون متشددا و يبدي نقاط القوة والضعف في أداء موظفيه بهدف التحاقهم بدورات تدريبية أما إذا كان الغرض هو الترقية أو المكافأة فإن معدي التقارير يميلون لإعطاء تقديرات عالية لاستفادة الموظفين من هذا الغرض.

- **عدم اهتمام الرؤساء بإعداد التقارير:** من أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل النظام هو النظرة القاصرة من معدي التقارير حيث أن كثيرا منهم ينظر إليها على أنها تأدية واجب لا بد منه، أو لا يقومون بالتقويم إلا عندما يطلب منهم ذلك و يغيب عنهم الهدف الأساسي من التقويم و هو تحسين الأداء و قد يكون السبب وراء ذلك عدم الاهتمام بالتقويم و هو تحسين الأداء و قد يكون السبب وراء ذلك عدم الاهتمام بالتقويم قلة التوعية و غياب الهدف الأساسي من التقويم أو عدم دعم العملية من الإدارة العليا .

ب- الأسباب المتعلقة بنظام التقويم :

- **عدم وجود ومعدلات و معايير للأداء:** أن عدم وجود معايير واضحة ودقيق للأداء تؤدي إلى عدم كفاءة نظام تقييم الأداء ، لأن وجودها ضروري لتمكين معدي التقارير من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب ، و على الرغم من صعوبة وضعها لجميع الوظائف وبخاصة الاستشارية والإشرافية والقيادية و لكن مع التطبيق و الخبرة يمكن



الوصول إلى معايير واضحة و دقيقة لأغلبية الوظائف ، حيث يجب أن يساهم كل من الرئيس و المرؤوس في وضعها.

- استخدام طريقة للتقويم لا تتناسب مع جميع الوظائف : غالبا ما تستخدم بعض المنظمات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الوظائف و قد لا يحقق ذلك الكفاءة المطلوبة من العملية.

- عدم كفاءة نماذج التقويم : تلعب نماذج تقويم الأداء دورا فعالا في نجاح العملية فوجود نماذج واضحة و سهلة قد تشجع معد التقرير على تعبئته في وقته و بإتقان ، أم النماذج المعقدة و الغامضة فإنها قد تؤدي إلى تهرب معد التقرير من إعداده و تعبئته في الوقت المناسب مما يفقد أهميته.<sup>1</sup>

- اتجاه بعض المنظمات إلى السرية في التقارير: رغم قلة المنظمات التي تأخذ بنظام السرية المطلقة في التقارير، و التي تنص على عدم إخبار أي موظف بنتيجة تقويمه إلا أن هناك بعض المنظمات السرية النسبية و هي إخبار نتائج التقارير لفئة من الموظفين عادة ما تكون لأصحاب الأداء الغير المرضي بهدف تحسين أدائهم. وهذه السرية قد لا تحقق الهدف الأساسي من نظام التقويم وهو تحسين و تطوير أداء الموظف حيث أن السرية المطلقة لن تشعر الموظف صاحب الأداء الضعيف بنواحي ضعفه مما يجعله يستمر على أدائه السيئ ، كما إن بعض المنظمات تأخذ بنظام العلانية المطلقة و لكن لا يتم تبليغ الموظف بنتيجة التقرير إلا في حالة طلبه .

- عدم توافر أوصاف وظيفية : إن عدم توافر أوصاف وظيفية دقيقة و واضحة لجميع الوظائف من الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقييم الأداء إلا أن الأهم هو التوصيف في جميع الإدارات ولدى الرؤساء المباشرين لمعرفة أجزاء العمل والمسؤوليات و التصرفات التي تتطلبها طبيعة وظائف مرؤوسهم كما أن المرؤوسين بحاجة إلى هذه الأوصاف و بخاصة الجدد منهم .

1- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ، ص 388.

ج- الأسباب المتعلقة بإدارة نظام التقييم : تعتبر الجهة التي وضعت النظام التقييم مسؤولة عن متابعة النظام و التأكد من عدم وجود المشاكل تعيقه ، و محاولة علاج المشاكل في حالة وجود خلل ولعل أهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم نجاح النظام و المرتبطة بالجهة المسؤولة عنه و هي :

- نقص النشرات الدورية:لوائح،توجيهات،إرشادات...

- قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين ،قلة المتابعة و تراكم المشاكل .<sup>1</sup>

سادسا : إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين الأداء في المؤسسة:

لقد حظي مفهوم الأداء على غرار الكثير من المفاهيم الإدارية باهتمام خاص من الباحثين وعلماء الإدارة والاجتماع ، وهذا راجع لما يتمتع به من دور حيوي ومهم في إدارة المنظمة من جهة و رفع الروح المعنوية للعامل من جهة أخرى ، الأمر الذي يقودنا إلى قاعدة مفادها انه إذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب انجازه فإنه يحقق الغرض منه، إما إذا لم يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل يتضح انه هناك خلافاً، وفي هذه الحالة على إدارة المؤسسة أن تعيد النظر في برامجها التكوينية وتعمل على ابتكار و تطوير أساليب جديدة لتحفيز العاملين من اجل رفع كفاءتهم و تحسين أدائهم و التعرف على مواطن ضعفهم وتلبية احتياجاتهم المهنية، ومما سبق يتضح جلياً أهمية الأداء في المنظمات وعلاقته بإدارة الموارد البشرية.

6-1 - أهمية التكوين ودوره في تحسين الأداء في المؤسسة:

ترجع أهمية التكوين إلى عدة عوامل من بينها الحاجة إلى التجديد والاختراع لمواجهة التغيرات في الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية و الزيادة الكبيرة في الوظائف التي تقدمها المؤسسات وتعتبر مسؤولة عنهاويمكن اختصار دور التكوين في ثلاثة جوانب أساسية:

أ - بالنسبة للمؤسسة: تظهر فيما يلي:

1 - صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، صص 398،391.

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي .
- تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم.
- ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.
- خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية للمؤسسة.
- يساعد في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات.
- يرفع من مستوى فعالية الاتصالات والاستشارات الداخلية.

#### ب- بالنسبة للعمال: تتمثل فيما يلي:

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء.
- يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.
- رضا كل فرد عامل بما يقوم به من أعمال.
- يقلل من الأخطار المهنية على الأفراد العاملين.

#### ج- بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة: تتمثل فيما يلي:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين أفراد العمال.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة. (1)

#### 6-1-1- أهمية التكوين في المؤسسة:

1- نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2000، ص 115.

عندما يكون التكوين قائماً على أساس تكوين العمال فقط دون تحديد أهداف معينة، يجعل من الصعب تقييم نقاط القوة لبرنامج التكوين، وعليه يمكن إدراج أهمية البرامج التكوينية بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:

#### أ- أهمية التوجيه والإرشاد:

تتضمن المبادئ التي يجب أن تكتسب من خلال برنامج التكوين، كالتكوين المهني الذي يختص بتعليم العمال المهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين و يرقمهم من درجة عمال عاديين إلى عمال مهارة، كما يضمن أداء العمل بفعالية ويضيق الفجوة بين معايير الأداء الذي يحدده الرؤساء وبين الأداء الفعلي للأفراد العاملين، بالإضافة إلى تكوين المسؤولين بتعلمهم أصول ومبادئ الإدارة وأنواع القيادة وأساليب الإشراف والتوجيه وأسس العلاقات الإنسانية.

#### ب- الأهمية التنظيمية و الإدارية:

تتجلى في مدى التأثير الذي سيحدثه التكوين على النواتج التنظيمية والإدارية والمتمثلة في رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد العامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه، خاصة عند تغيير و تطوير أساليب العمل حتى يكون أكثر الماما واهتماما بالعمل مما يقلل من دوران العمل والغياب وحوادث العمل التي تحدث بسبب نقص كفاءة الأفراد العاملين، انخفاض كفاءاتهم ومهاراتهم الفنية، وعدم قدرتهم على التلاؤم والتكيف مع التغييرات التي تطرأ على المؤسسة.

#### ج- أهمية النمو الفكري:

تتجلى في ترغيب الفرد العامل في عملية توفير الدافع الذاتي لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعاً من خلال علمه وإدراكه لأهداف المؤسسة وسياساتها، أهمية عمله ومدى فعاليته في تحقيق الأهداف المنوطة به، وهنا يهدف التكوين إلى تلقي الفرد العامل مهارات ومعلومات أكثر عن العمل الذي يعطيه شعور داخلي بالأمن والأهمية، وتجنيده بمقومات تؤهله للتقدم للمناصب العليا كما تعطيه فرصة لتحسين مستواه المادي.

د- أهمية ذات بعد تكتيكي: من بينها نذكر:

- التكوين من أجل الترقية : إن أغلب الباحثين يرون أن التكوين يرمي دائماً إلى الترقية سواء كانت وظيفية أو على الأقل الاجتماعية، ويلجأ مسؤولو المؤسسات إلى الترقية خاصة لجلب انخراط المستخدمين في مشروع المؤسسة حتى يكون الاهتمام به إيجابياً.

- التكوين من أجل تنويع اليد العاملة: يهدف التكوين في هذا الإطار إلى جعل المستخدم متنوع الأشغال سواء على مستوى المنصب المخول إليه أو على مستوى المناصب الأخرى، مما ينفع الفرد بالدرجة الأولى والمؤسسة بالدرجة الثانية.<sup>(1)</sup>

## 6-2- التحفيز ودوره في تحسين الأداء :

وتعتبر عملية تحفيز العاملين من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغييرها من وقت لآخر، واستحالة قيام أي منظمة بإشباع جميع حاجات العاملين فيها ومن جهة أخرى نجد أن للمنظمة حاجاتها المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين، وهذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمنظمة.

## 5-2-1- أسباب ضعف أداء العاملين وعلاقته بنظام الحوافز في المؤسسة:

في الواقع العملي كثيراً ما نسمع المديرين يشكون من أن العمال لم يعودوا يعملون بأقصى طاقتهم كما كان الحال في الماضي، ومن واقع البحوث والدراسات في هذا المجال فإنه يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب رئيسية كل منها يشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نوع الحوافز وهذه الأسباب هي:

- عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين بها، بينما الحقيقة أن البعض قد يرغب في الحافز المادي بينما البعض الآخر قد يرغب في الحافز غير المادي (مثل

1- محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 200.

2- المجذوب فاروق: الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، منشورات الحلبي، لبنان، 2002، ص 348-349 .

- فرص الترقية، أو فرص التكوين) وبالتأكيد فإنه ما لم يكن الحافز مرغوبا فيه من جانب شاغل الوظيفة فإن تأثيره على الأداء يقترب من الصفر.
- ضعف العلاقة بين الحافز والأداء وذلك أنه على الرغم من كثرة الحديث عن ربط الأجر بالإنتاج فإنه نادرا ما يتم هذا الربط في الواقع العملي.
- عدم الثقة في الإدارة والذي ينتج عادة من عدم وفاء الإدارة بوعودها الخاصة بالحصول على حوافز أو مزايا معينة في حالة الأداء الجيد.
- ضعف إشراك العامل أو أخذ رأيه في نوعية الأعمال التي يقوم بأدائها، الأمر الذي يجعل هذه الأعمال تكليفا أكثر منها احتياجا أو إشباعا.<sup>2</sup>

#### 5-2-2- الختوات التي تساعد الإدارة على تحفيز العاملين لتحسين الأداء:

هناك مجموعة من الختوات تساعد المدير للتفاعل مع العاملين نحو أداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربط مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه، وهذه الختوات هي:

- **مساعدرة العاملين على التوسع:** فالعاملين لديهم الرغبة في التطور والتحسين، ولكنهم يحجمون عن ذلك إذا كان مفروض عليهم من أعلى، وعلى المدير أن يريهم ما أضافوه للمنظمة عندما يحفزهم للإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.
- **وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل:** قياسا على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع العاملين و الاستماع إلى آرائهم وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء، وهذه المناقشة تترك أثرا طيبا لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.
- **تعيين حجم مسؤولية العاملين:** وهذا من ضمن أهم العوامل التي تضعف التحفُّز عند العاملين هو عدم الوضوح ما متوقع منهم عمله، لذلك وجب تقسيم العمل و تحديد المهام بدقة فذلك سوف يزيد من شعور العامل بالمسؤولية وبالتالي سيزيد من تحفزه للأداء الجيد.

- مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء: يرغب أغلب العاملين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المداخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء لأنه ربما يجد المدير عند العاملين تصورات ومعلومات عن رفع مستويات الأداء.
- توثيق ما اتفق عليه مع العاملين : على المدير أن يدون قائمة بالمعلومات عند قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعمال من أداء و تحديد الوقت الذي يستغرق الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل ثم توثيق ذلك.
- الملاحظة والمتابعة: يجب على المدير مراقبة ما تم إنجازه، ومتابعة أداء العاملين، وتقديم المساعدة والتوجيه للعاملين قليلي الخبرة، والتأكيد للعمال الجيدين أنهم أهلٌ للثقة.<sup>1</sup>
- استخدام أسلوب واضح في المكافآت: خاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتتنوع هذه المكافآت ما بين الحوافز المادية كالعلاوات والحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز أو إصدار شهادة تقدير لجهوده المتميزة أو إعطائه ترقية مناسبة.

### 5-2-3- أهم الطرق والأساليب لتحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم للعمل وتطوير سلوكهم:

هناك اختلاف في وجهات النظر حول الطرق والأساليب التي يجب أن تتبع لتحفيز العاملين وتطوير أدائهم، فالعاملون اليوم يتم تحفيزهم بما هو أكثر من الأجر الجيد، فإشباع حاجات المستوى الأعلى لها نفس الأهمية، ومن أهم الطرق المستخدمة لتحفيز العاملين وتحسين أدائهم مايلي:

1 - توفيق عبد الرحمن، مرجع سابق، 1998، ص34.

**- تخطيط و وضع الأهداف:**

إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له للعمل على تحقيق سيزيد من دافعيته وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، وترضي طموحه، وذات قيمة عالية للفرد.

**- المشاركة في العمل:**

إن مشاركة الفرد في القرارات والأمور ذات علاقة بعمله وبالوحدة التنظيمية التي يعمل بها يزيد من حماسه وانتمائه والتزاماته.<sup>1</sup>

**- تعديل السلوك :**

حيث يتم تغيير أفعال العاملين وسلوكهم بالتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتنشيط تلك الأفعال غير المرغوبة فيها، ولقد أثبتت الدراسات أن الثناء والتقدير لجهود العاملين يكون أكثر فاعلية.

**-التكوين وإعادة التكوين:**

يشعر الكثير من الأفراد اليوم بتهديد من احتمال فقدان وظائفهم وهذا الشعور بعدم الأمان يمكن أن يؤدي إلى تحفيز أقل للعامل كما يهدد إنتاجية المنظمة كما يمكن أن تؤدي مخاوف العمل إلى حدوث مشاكل شخصية تعوق بدورها أداء الفرد أثناء العمل، وإحدى الطرق لتحفيز هؤلاء العاملين هي توفير التكوين المناسب الذي يصلح مهاراتهم وقد أشارت الدراسات أنه كلما تقبل العاملون برامج التكوين على أنها تطوير لقدراتهم الذاتية كلما كانت الفوائد الناتجة كبيرة ومن أهمها زيادة الولاء للمنظمة، وتحسين الأداء والإنتاجية، وهنا يجب مراعاة ربط التكوين بالجانب الخاص للعاملين، والبحث عن أساليب جديدة في للتكوين في الوقت المناسب.

1 - راتشمان دافيد وآخرون: الإدارة، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي، محمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 269.



## - توفير الحوافز:

إن توفير الحوافز مبني على المقدمة المنطقية التي تفترض أن الأفراد سوف يبذلون جهود إضافية عند تقديم جائزة رمزية، أو بتشجيع عيني على حسن أدائهم.<sup>1</sup> ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل من عامل فيها بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيط، وتشعر بأن عمله يشكل حلقة في سلسلة متكاملة، وأن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن الظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعمال تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تظفر المنظمة بخاصية المنظمة الأكثر تحفيزا.

---

1 - توفيق عبد الرحمن، مرجع سابق، ص44.

## خلاصة :

إن الأداء وتقييم الأداء موضوع واسع ليس من السهل الإحاطة بكافة جوانبه في التقييم ذاته هو وسيلة وليس غاية فمن نتائج التقييم نستطيع التعرف على مشكلات القوى العاملة ومستوى الأداء والانجاز وعلى نقاط القوة والضعف لتعمل المؤسسة على التخلص والتقليل منها من خلال برامج تكوين وتطوير ومن خلال المراقبة والإشراف وإصدار التعليمات، الأنظمة التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء، وتقييم الأداء يجب أن يركز على معايير واضحة ومفهومة ويكون للاستراتيجية من خلال العمل الرئيسي والتوثيق للإجراءات والقوانين والتعليمات ولوائح العمل ومراجعة وتوزيع الأداء وتحديد المسؤوليات والواجبات دون ازدواجية وتحديد الصلاحيات وأسلوب اتخاذ القرار والمشاركة الفعالة بين الرئيس والمرؤوسين لمزيد من التعاون والتنسيق والعمل كفريق لتحقيق الكفاية الإنتاجية وفي ظروف عمل مواتية تهيئ للموظف بيئة عمل تساعده على تحقيق أعلى معدلات الانجاز الكمي والنوعي ولا بد من أن نتيجة التقييم تهدف نحو الإصلاح وليس لتسجيل الهفوات والأخطاء الفردية وإحباط العاملين مما يؤدي عدم الاستقرار الوظيفي، وبالرغم من أن التقييم هو عبارة عن تقدير شخصي للعامل قد يساهم في تحفيزه لتحقيق الأداء الجيد وبالتالي تحقيق المنظمة لأهدافها.