

**تمهيد:**

يعتبر الباحثين أن الأداء هو مخرجات الأنشطة التي تظهر من خلال النجاح الذي يحققه العامل داخل المؤسسة و هو يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى إليها المؤسسة لمعرفة مستوى عمالها ، لتكون أكثر استقرارا و لتحقيق الاستمرارية . وفي هذا الفصل سنتطرق إلى الأداء من حيث مفهومه و أنواعه و أهم محدداته إضافة إلى التعرف لعناصر الأداء و مكوناته ، و أهم النظريات التي تطرقت إليه و العوامل المؤثرة فيه و لقد ارتأينا إلى ضرورة إدراج قياس و تقييم الأداء و تصنيفاته و الأهمية و الأهداف التي يمكن أن تتدرج عن تقييم الأداء و ذلك لكونه السبيل الأنجع إلى اكتشاف و معالجة جوانب الضعف في الأداء الوظيفي، كما تطرقنا إلى الطرق والمعايير الإستراتيجية في تقييم الأداء .

**المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي**

**المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي**

يعتبر الأداء من المفاهيم التي حظيت بالاهتمام والتحليل في البحوث و الدراسات الإدارية بشكل عام و بالمواضيع المتعلقة بعلم الاجتماع و التنظيم بشكل خاص ، و هذا نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد و المنظمة .

**1- المفهوم اللغوي للأداء :**

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية ( Larousse ) كلمة الأداء (Performance) كلمة انجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة (Parformance) المأخوذة من كلمة (Parformer) و التي تعني أتم أو أنجز أو أدى (accomplir) .<sup>1</sup>

أما في اللغة العربية فكلمة الأداء تعني الإيصال و القضاء .<sup>2</sup>

**2- المفهوم الاصطلاحي :**

يشير الأداء إلى درجة تحقق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.<sup>3</sup>

و يعرف الأداء أيضا بأنه " النتيجة المحصل عليها في أي ميدان عمل ، كالنتائج التي يتم تحقيقها لدى ممارسة عمل ماء و المعبر عنها بوحدات قياس معينة " .<sup>4</sup>

و يعرف بأنه " هو انعكاس لقدرة منظمة الأعمال و قابليتها على تحقيق أهدافها " .<sup>5</sup>

و حسب ( a.Bouruignon ) يكمن إرجاع تعدد مصطلح الأداء إلى ما يلي :

\* الأداء عبارة عن النجاح ، أي هو عبارة عن دالة لتمثيل النجاح ، فتغيير هذه الدالة بتغيير المنظمات أو العاملين فيها .

1- Dictionnaire larousse de langue française , 2001 ,p766 .

2 - المعتمد ، قاموس عربي عربي ، دار صادر ، بيروت ، 2000 ، ص 7 .

3 - رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 21 .

4 - عبد الفتاح بوخمخ ، تحليل و تقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الاجتماعية ، دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى الدنيا في منشأة صناعة النسيج بالشرق الجزائري ، مجلة العلوم الإنسانية ، عدد 18 ، جامعة قسنطينة ، ديسمبر ، 2002 ، ص 126 .

5 - طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، ط3 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2009 ، ص 38 .

\* الأداء هو نتيجة النجاح ، بمعنى أن قياس الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة .  
 \* الأداء هو فعل يعبر عن مجموعة من المراحل و العمليات و ليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن .  
 و يمكن القول أنّ الأداء " سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته لتحقيق أهداف المنظمة ، على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المنظمة و بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب و من المفاهيم المرتبطة بالأداء نجد الكفاءة و الفعالية فتشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات و المخرجات فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى ، أما الفعالية فتشير إلى الأهداف المحققة من قبل المنظمة " <sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : أنواع الأداء الوظيفي

أن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية ، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق و العملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع و العناصر الأساسية له و التي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال و الذي يعود لأهميتها في قياس و تحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات .  
 أ / حسب معيار الشمولية : ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى قسمين :  
**1- الأداء الكلي :** و هو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها و لا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي ، و في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها كالأستمرارية ، الأرباح ، الشمولية ، و النمو .  
**2- الأداء الجزئي :** هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف حسب المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى : أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الموارد البشرية أداء وظيفة المالية ، أداء وظيفة الإنتاج ، وأداء وظيفة التسويق <sup>2</sup>.

1 - سويسي احمد ، الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، الجزائر، 2012-2013 ، ص 88 .

2 - عبد المالك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية - مفهوم وتقييم- مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 1 ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، نوفمبر 2001 ، ص 89 .

ب / حسب معيار الطبيعة : حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية اجتماعية ، تقنية ، سياسية ... الخ ، فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى اقتصادية ، اجتماعية ، تقني ، سياسي ، و في إشارة إلى هذا التصنيف يقول احد الباحثين : " لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها Image de marque بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على مستوى المؤسسة في الخارج".<sup>1</sup>

إذا و بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف و أنواع الأداء ، يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي الذي تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة أما الأهداف الاجتماعية ، و إن كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي و الخارجي ، فيعبر سعي المؤسسة الى بلوغها على الأداء الاجتماعي لها، و بغض النظر عن كونها أهداف أم قيود ، فإن تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لان "الاجتماع مشروع بالاقصاد" و بلك يتلزم الأداء الاقتصادي و الاجتماعي ، و المؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق اكبر مستوى من النوعين معا.

و الى جانب الأداء الاقتصادي و الاجتماعي يمكن الحديث في الأداء التقني او الثقافي او السياسي للمؤسسة تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها بإيجاد استهلاكية جديدة أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها ، تمويل الحملات الانتخابية من اجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار كما هو الشأن بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات ، خاصة العاملة منها في بلدان العالم الثالث.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى و ماهية التفاعل بينهما ، و هذا الأمر ليس بالسهل و ذلك لتعدد هذه العوامل من جهة

1 - سويسي احمد ، مرجع سابق ، ص 89 .

2 - مرجع سابق ، ص ص 89-90 .

إضافة إلى أن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف و لهذا فظاهرة الأداء تزداد تعقيدا لتضارب نتائج الباحثين في هذا المجال . يرى **محمد عبد الغني هلال** أن السلوك الإنساني هو المحدد لأداء الفرد ، و هو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد و نشأته و الموقف الذي يوجد فيه ، و الأداء لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط و لكن نتيجة لعملية التفاعل و التوافق بين القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية المحيطة به ، مما يؤدي إلى ظهور الأداء . و يرى **محمد زيدان** أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدرتهم ، و إنما يعتمد أيضا على دافعيتهم ، و دافعية الأفراد لا تعتمد بصفة عامة إلا بنسبة قليلة على ظروف العمل المادية ، و إنما مع الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد ، فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك .<sup>1</sup>

كما **وضح علي السلمي** أن المقدرة و الرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل و بالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى قدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية :

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

هناك رأي يقول بأن الأداء لا يتحدد بناءا على توافر و عدم توافر بعض المحددات بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاث رئيسية و هي : الدافعية الفردية ، بيئة العمل ، و القدرة على أداء العمل .<sup>2</sup>

كما قدم **احمد صقر عاشور** ثلاث محددات أساسية للأداء :<sup>3</sup>

1- **الجهد المبذول** : و يعكس درجة حماس الفرد لأداء عمله بحيث إذا ما بذل الفرد مجهودا معين فهذا لان هناك دوافع تحفزه للقيام بهذا العامل ( الدافعية ) .

1 - حاتم على حسن رضا ، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2003 ، ص 52 .

2- مرجع سابق ، ص 53 .

3- خديجة كاملة خالدي ، علاقة المناخ التنظيمي بأداء الموظفين الإداريين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، الجزائر ، 2009-2010 ، ص ص 47-49 .

2- القدرات و الخصائص الفردية : حيث تمثل قدرات الفرد و خبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهود المبذولة.

3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي : و يقصد به انطباعات الفرد عن الأنشطة و المهام التي يتكون منها عمله و عن الكيفية التي يجب أن يتخذها ليمارس دوره في المؤسسة بالشكل المطلوب.<sup>1</sup>

المبحث الثاني : نظريات الأداء و العوامل المؤثرة فيه

المطلب الأول: عناصر و مكونات الأداء الوظيفي

أولاً : عناصر الأداء

لقد سعى الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من اجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم و تنمية أداء المنظمات ، و من هذه المساهمات ما ذكره عاشور في إبراز عناصر الأداء من خلال النقاط التالية :<sup>2</sup>

1- أنشطة العمل و الجوانب الثابتة و المتغيرة فيها : إن تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها ، و أهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه ، و الآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل ، و تحاول الدراسات تحديد المكونات المستقرة نسبياً في أداء العمل إضافة إلى تحديد الأنشطة و المهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل ، أو بتغير الأفراد الذين يؤدون العمل أو بتغيير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء التي تعطي للأداء حركته .

2- العلاقات بين أنشطة و مهام العمل و التصميم المناسب للعمل : يؤكد عاشور أن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام ، و المهام إلى أعمال و يقوم هذا على أساس تحديد علاقات التجانس أو التكامل أو القدرات بين هذه الأنشطة ليس فقط على الأنشطة و المهام التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة و معرفة العلاقات الداخلية و الخارجية بين الأنشطة مما قد يترتب على ذلك إعادة تصميم التنظيم ككل .

1 - خديجة كاملة خالدي ، مرجع سابق ، ص 49 .

2 - حاتم على حسن رضا، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2003 ، ص ص 54-57 .

### 3- المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل : يؤكد عاشور أن هذا العنصر

يعتبر بمثابة همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء و مكوناته و بحوث الاختيار فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة و المتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة ، و هذه المواصفات تعتبر أساس لبحوث الاختبار، التي يجب أن تقوم على دراسة شاملة متأنية لمختلف جوانب الأداء و ربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء بالمواصفات الفردية.<sup>1</sup>

و يبرر " درة " عناصر الأداء من خلال النقاط التالية:<sup>2</sup>

#### 1- كفايات الموظف : و هي تعني ما لدى الموظف من معلومات و مهارات و اتجاهات

و قيم و هي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف .

#### 2- متطلبات العمل ( الوظيفة ) : و هذه تشمل المهام و المسؤوليات أو الأدوار

و المهارات و الخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف .

#### 3- بيئة التنظيم : و هي تتكون من عوامل داخلية عوامل خارجية و تتضمن العوامل

الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال ( التنظيم و هيكله و أهدافه و موارده ، و مركزه الاستراتيجي و الإجراءات المستخدمة ) ، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم و التي تؤثر في الأداء الفعال هي ( العوامل الاقتصادية و الاجتماعية ، التكنولوجية و الحضارية ، و السياسية ، و القانونية ) .

ويضيف بعض الكتاب أن هناك أربعة عناصر للأداء تتمثل في:<sup>3</sup>

#### 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : و تشمل المهارات المهنية ، المهارات النفسية ، الخلفية

العامة بمتطلبات الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.

#### 2- نوعية العمل : و تشمل الدقة و النظام و الإتقان و البراعة و التمكن الفني ، و القدرة

على تنظيم و تنفيذ العمل ، و التحرر من الأخطاء.

#### 3- كمية العمل : و تشمل العمل المنجز في الظروف العادية و السرعة في الانجاز.

<sup>1</sup> - حاتم علي حسن رضا ، مرجع سابق ، ص 57 .

<sup>2</sup> - مرجع سابق ، ص 56-57.

<sup>3</sup> - خديجة كاملة خالدي ، مرجع سابق ، ص 47 .

4- **المثابرة و الوثوق :** و يدخل فيها التفاني و الجدية في العمل ، و القدرة على تحمل المسؤولية و انجاز الأعمال في مواعيدها ، ومدى الحاجة للإشراف و التوجيه .

### ثانيا: مكونات الأداء الوظيفي

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية و الكفاءة ، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية و الكفاءة :

1- **الفعالية :** ينظر الباحثون في علم التسيير على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة و هذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة و تجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح ، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الإرياح المحققة ، و من ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرياح المحققة <sup>1</sup>.

2- **الكفاءة :** حيث ركز بعض الباحثين على أن الكفاءة هي علاقة نسبية بين المدخلات و مخرجات معينة للوصول إلى أكبر مخرجات بأقل مدخلات ممكنة فالكفاءة هي الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات التي تؤدي الى تحقيق الأهداف و يعبر بنسبة المدخلات للمخرجات ، أما الفعالية فهي العلاقة بين الموارد المخصصة و النتائج المحققة .

و في الأخير يوضح الدكتور **خالد صالح** هذا الترابط بين الأداء و الفعالية و الكفاءة كالاتي : إن الفعالية تعني مكانية تحقيق الهدف و الوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا ، و أن الهدف عبارة عن نقطة نهائية أو نتيجة يراد الوصول إليها في وقت محدد و بمواصفات معينة . أما الكفاءة فتعني القيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة من حيث التكلفة و الوقت و الربحية و هنا يمكن الإشارة إلى اختلاف مفهوم الكفاءة عن الفعالية حيث أن الفعالية تركز على نقطة النهاية الواجب الوصول إليها بينما الكفاءة تهتم بالكيفية التي يمكن بها بلوغ هذه النقطة <sup>2</sup>.

- سويسي أحمد ، مرجع سابق ، ص 97 .<sup>1</sup>

- خديجة كاملة خالد ، مرجع سابق ، ص ص 45-46 .<sup>2</sup>

## المطلب الثاني : نظريات الأداء الوظيفي

اهتمت العديد من النظريات بالأداء الوظيفي للعمال و نجد منها:<sup>1</sup>

1/ **نظرية الإدارة العلمية** : يعتبر **فريدريك تايلور** من أبرز ممثلي هذه النظرية ، و قد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقاتهم الإنتاجية ، كما وجد انه ليس هناك معيار واحد و محدد للإنتاج و الناتج اليومي المتوقع للعمال ، و انه ليس هناك علاقة واضحة و ثابتة بين الأجور و الإنتاج . و قد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على رفع وسائل الإنتاج ، و تم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل ، و هذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت و الحركة ، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين و ضرورة تدريبهم على انطباق طريقة لأداء العمل، و قد قدمت وسائل لتخطيط و جدولة الإنتاج ، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المؤسسة من أموال و آلات و مواد خام و أكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية .

2/ **نظرية التقسيم الإداري** : من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري ، الالتزام بخطوط السلطة الرسمية ، و الالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة ، و مراعاة أن يكون نطاق الإشراف محددًا ، و من أبرز رواد هذه النظرية **هنري فايول** و تقوم أفكاره على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات ووظائف فنية ، تجارية ، مالية صيانة ، محاسبة و الوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في خمس عناصر أساسية هي : التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، إصدار الأوامر (Le Commandement) و الرقابة ، و هي المهام الرئيسية للمدير .

ويرى بعض الكتاب أن **فايول** استخدم كلمة (Le Commandement) للدلالة على إحدى المهام الخمسة التي تتناط بالمدير ، و أنه يعني بها القيادة و التوجيه و ليس إصدار الأوامر؛ و من الإسهامات الرائدة ل **هنري فايول** في مجال القيادة الإدارية تقديمه الصفات الغدة التي يجب توافرها في المدير القائد ، و وضعه أربع عشرة مبدأ

<sup>1</sup> - بوعمامة فارس أحمد ، المهارات القيادية و دورها في الأداء الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2009-2010 ، ص ص 108-111 .

من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته و خبراته مؤكدا أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا التزم بها و سار عليها و هي :

تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية ، الانضباط في العمل ، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة الفرد ، المكافآت ، المركزية ، التسلسل الهرمي النظام ، المساواة ، الاستقرار الوظيفي ، الابتكار و المبادأة ، العمل بروح الفريق .

**3/ النظرية البيروقراطية :** تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر، حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات و أساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات و كانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم و لماذا يقوم الأفراد العاملون بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تنساب إليهم في شكل أوامر متشعبة و التي تتلخص وفق مفهوم " إصدع بما تؤمر " .

وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة و المواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع التابعين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدر عنه من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها ، و اهتم كذلك بتوضيح السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين عن طواعية و اختيار على تنفيذها و أوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات و قسمها إلى ثلاثة أقسام : السلطة البطولية ، السلطة التقليدية ، السلطة القانونية الرشيدة هذا و إن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاج بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية و تحسين الأداء الوظيفي <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - بوعمامة فارس أحمد ، مرجع سابق ، ص ص 109-110 .

## 4 / نظرية العلاقات الإنسانية :

يعتبر التون مايو من أبرز رواد مدرسة العلاقات الإنسانية ، حيث قام بإجراء تجاربه بمصانع الأمريكية ، حيث بدأ بدراسة العلاقة "western électrique" الهاوثورن بشركة "وستيرن إلكتروك" بين نوعية الإضاءة و فعالية الأداء ، فلاحظ أن الإبقاء على نفس الظروف لا يعني انخفاض في مستوى الأداء، و بالتالي الإنتاجية . الأمر الذي جعل التون مايو يتقطن إلى أن هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال ، فاستخلص أن إنتاجية العمال و مردودهم يرتبط أكثر بالجو السائد بين العمال من جهة ، و بين العمال من جهة أخرى و مدى قدرة المدير على التحفيز. و بالتالي وجود تنظيم غير رسمي بين جماعات العمل التي تقوم بتحديد حجم الإنتاج و التحكم في الوتيرة .

و قد لاحظ التون مايو زيادة الدافعية في الأداء و بالتالي زيادة الإنتاجية كما كانت عليه من قبل ، إضافة إلى زيادة الجو الديمقراطي و القيادة الديمقراطية التي تجسد القائد الذي تتوفر لديه المهارات الإنسانية بالدرجة الأولى ، و الإدارية و الفنية هي الأسلوب المتكامل و المفضل ، هذه الأخرى التي يرى فيها التون مايو أنها أحسن طريقة لزيادة الإنتاجية و ارتفاع رضا العاملين ، هذا إضافة للمشاركة في اتخاذ القرارات و إشباع الحاجات المعنوية ، كل هذه المؤشرات كانت حوافز لرفع مستوى الأداء و تحقيق نتائج ايجابية أكثر مما كان شائعا في مرحلة الإدارة العلمية.

و يشير نواف كنعان إلى أن دراسة " كيرت ليفين" كشفت على أهمية المشاركة في الإدارة و أثرها في حفز المرؤوسين على الأداء . إلا أن هذه النظرية تعرضت هي الأخرى إلى النقد مما أدى إلى ظهور نظريات حديثة اهتمت بموضوع الأداء<sup>1</sup>.

## 5 / نظرية التوقع :

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فروم أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة العوائد التي سيتحصل عليها الفرد، و شعوره و اعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه ، و تعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له الأداء ، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير

<sup>1</sup> - بوعمامة فارس أحمد ، مرجع سابق ، ص 110 .

احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بأداء عمل معين ، و تتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

$$\text{الدافع للأداء} = \text{منفعة العوائد} \times \text{احتمال تحقيق العوائد}$$

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات اثر ملموس في تحسين الدوافع و الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية و الإشراف و المشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل ، و هو ما يعود بالنفع على الفرد و المؤسسة ، كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، بحيث يكون الفرد على بينة من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

تختلف العوامل المؤثرة في أداء العاملين باختلاف مصادرها و كذا مدى التأثير الذي تلعبه و تتمثل هذه العوامل في :

**1/ عوامل شخصية :** يدخل أفراد المؤسسة و هم يحملون خصائص و صفات شخصية و هذه الخصائص يكون لها ارتباط قوي بالفرد حين دخوله المؤسسة ، و بالتالي فلها تأثير واضح على سلوكهم و في اغلب الأحيان لا يتمكن المديرون من التعامل مع هذه الاختلافات و توجيهها الوجه الصحيحة و من ابرز العوامل الشخصية نجد :

**\* الشخصية :** عرف هذا الموضوع اهتمام كبيرا لدى العلماء خصوصا في السنوات الأخيرة و لقد كان الاهتمام بالشخصية الإنسانية لأجل تحقيق التوافق بين الأفراد و أعمال معينة و شخصية الفرد يمكن أن تكون لها تأثير على الجهد و نوعية الأداء و قرار قبول العمل أو رفضه ، و تتدخل الشخصية في اتخاذ الفرد لقرار ترك العمل أو البقاء .

**\* الدوافع :** هي عوامل داخلية تؤثر في الأعمال و السلوك و دوافع الفرد هي التي تحدد أفعاله و سلوكياته و تحدد إيقافه أو استمراره و تقوم البيئة من زاوية مصلحة الفرد و هناك العديد من الدوافع أو الحاجات المرتبطة بالعمل على اختلاف أنها مكتسبة أو غير مكتسبة ، و التي يسعى العاملون لإشباعها من خلال عملهم و الدوافع تعمل كعوامل نفسية و بسيطة<sup>2</sup>.

1 - بوعمامة فارس أحمد ، مرجع سابق ، ص 111 .

2 - سويسبي أحمد ، مرجع سابق ، ص 93 .

\* **التعلم** : هو اي تغيير نسبي في السلوك الذي يظهر نتيجة للخبرة و ذلك يمكن القول أن التغيرات في السلوك ، فالتعلم يضمن التغيير الذي قد يكون جيدا أو سلبيا من وجهة نظر المنظمة ، فقد يتعلم العاملون سلوكيات مرغوب فيها بالإضافة إلى أخرى غير مرغوب فيها .

\* **الإدراك** : يتعرض الأفراد في المنظمات دوما لأنواع معقدة و مختلفة من الإثارة الحسية مثل : أوامر شفوية أو رسائل مكتوبة و ألوان و روائح و أشياء تلمس و معادلات رياضية و إعلانات الأجهزة العامة ومن المستحيل في الواقع حصر كل الإثارات الحسية التي يتعرض لها العاملون خلال يوم عمل عادي .

\* **الانتماء** : إن العاملون بحجة الصدق في علاقات العمل ، و ذلك مثل هذه العلاقات بين العاملين تؤدي إلى شعورهم بالانتماء و بالتالي فهو من الحاجات الأساسية المرتبطة بالعمل ، فهو يساهم في توحيد الجماعة ويشترك إدراك الفرد بعوامله ، أهدافه ، و فلسفته التي تساهم في تشكيل صورة أفضل للمستقبل .

\* **القابلية** : هناك بعض الأفراد هم بطبعهم أقل من الآخرين ، فلكل فرد نقاط قوة و نقاط ضعف فيما يتعلق بالعمل و هذا ما يجعل العاملين أفضل و أقل نسبيا من الآخرين في إنجاز الأعمال و المهام المطلوب إنجازها ، و عليه فالقابلية تتعلق خاصة بالاختلافات بين أداء العمال ، و المقصود بالقابلية هي طاقة الفرد لإنجاز مهام مختلفة في العمل فهي التخمين الحالي لما يتمكن الفرد من فعله .

\* **العمر** : العلاقة بين العمر و أداء العمل كانت من القضايا التي زاد الاهتمام بها في العقد الأخير و السبب في ذلك يعود لعدة عوامل أهمها هناك اعتقاد شائع أن أداء العمل ينخفض بالتقدم في العمر ، و ذلك لحرصه على العمل و عدم التفريط فيه .

\* **الجنس** : أكثر القضايا المثيرة للجدل فيما إذا كان مستوى أداء النساء هو نفس أداء الرجال ، غير أن الواقع أثبت أنه لا توجد فوارق واضحة بين أداء و كفاءة و إنتاجية و رضا النساء عن العمل مقارنة بالرجال ، غير أن معدلات الغياب بالنسبة للمرأة أكثر منها عند الرجال ، و هذا راجع إلى بعض العوامل مثل إطلاع المرأة بمسؤولية اجتماعية أكثر من الرجل و الاهتمام بالمنزل و الأبناء<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - سويسبي أحمد ، مرجع سابق ، ص94 .

2/ عوامل خاصة بالعمل<sup>1</sup>:

\* **الرضا عن العمل** : نظرا لأهمية الرضا عن العمل و تأثيره على العمل أجريت العديد من الدراسات حول الرضا و تأثيره على أداء العمل و على الغياب و دوران العمل ، و قد أوضحت نتائج العديد من الدراسات أن لعدم الرضا تأثير كبير على نسبة تغيبه عن العمل و زادت قابليته لترك العمل في المنظمة .

\* **ضغوط العمل** : هناك العديد من الدراسات التي حاولت اكتشاف العلاقة بين الضغوطات و الأداء حيث أن مستويات الضغط المنخفضة و المتوسطة تؤدي إلى ارتياح الجسم و بالتالي زيادة القابلية للعمل وغالبا ما يؤدي ذلك لارتفاع مستوى الأداء و يصبح الأفراد أكثر قوة و أكثر سرعة .

\* **الإشراف** : هو عملية تهدف إلى مساعدة العاملين لتحقيق فهمهم لأنفسهم و بيئتهم ليحسنوا استغلالها و بذلك يتم أداء العمل بنجاح ، و المشرف لديه عدة مهام يقوم بها و ذلك لضمان السير الحسن للعمل ، فعليه إمداد العمال و ذلك لأن التآخي و الاتصال الجيد بين المشرف و العمال يخلق جو يبعث على الرضا و الارتياح في محيط العمل .

3/ عوامل تنظيمية<sup>2</sup> :

\* **القيادة** : تعتبر القيادة عامل مهم داخل المؤسسة فهي تؤثر على العاملين و أدائهم خاصة إذا كان القائد يتحلى بصفات و مميزات تعطي للعامل الرغبة و القابلية في تحسين أدائهم ، و تعد القيادة من أهم العناصر التي يجب توفرها في الشخص الإداري ، لتكون سببا في تحقيق أهداف المؤسسات بأعلى درجات الكفاءة و الفعالية .

\* **تصميم الوظائف** : الغرض من هذه العملية هو وضع تصميم ملائم بالنسبة لمحتوى المنصب و متطلبات مهام العمل من مهارات و قدرات و احتياجات العامل حتى يمكن تحقيق مستوى مرضي من الأداء التنظيمي .

\* **نظام الحوافز** : إن للحوافز تأثير كبير على أداء العاملين و دافعيتهم للعمل و رابط المكافآت بالأداء مسلمة أساسية للمنظمات و لا تمثل هذه العلاقة أهمية على مستوى المنظمات فقط و لكنها تتمثل أيضا على المستوى الفردي .

1 - سويسي أحمد ، مرجع سابق ، ص 95 .

2 - مرجع سابق ، ص 96 .

\* **المواطنة التنظيمية** : هي السلوك غير الاعتيادي و لا يعتبر جزءا من متطلبات العمل الرسمية و لكنه يؤدي إلى زيادة فاعلية المؤسسة و المؤسسة بحاجة إلى العمال الذين يؤدون أعمالا أكثر مما طلب منهم و إنجاز أعلى ، و المؤسسات بحاجة إلى العاملين الذين يتمتعون بالمواطنة التنظيمية التي لها تأثير إيجابي على المؤسسة ، مثل تقديم تقارير بناءة حول عمل الجماعة و المنظمة يساعدون الأعضاء الآخرين في فريقهم و يتطوعون للقيام بأعمال إضافية ، يجتنبون الصراعات غير الضرورية و يهتمون بممتلكات المنظمة ، يحترمون القواعد و التعليمات ، يتحملون ضوضاء العمل و تكاليفات الأعمال الإضافية <sup>1</sup>.

### العوامل المؤثرة في أداء الموظف الإداري <sup>2</sup>:

إن التعرف على العوامل التي تؤثر في أداء فرد لا تتوقف فقط على العوامل الذاتية كالجهد الذي يبذله الموظف في العمل مثلا ، بل تتعدى إلى عوامل أخرى تعتبر من مسؤولية الإدارة نذكر منها :

- 1- **عطب في الأجهزة و المعدات** : يؤدي عطب الأجهزة والمعدات مثل الطابعات وجهاز الكمبيوتر، أو أجهزة الاتصال كالهاتف .... إلى الأداء الضعيف ، و في هذه الحالة لا يمكن للمنظمة أن تحاسب الموظف على ضعف أدائه فمن الواجب على الإدارة قبل كل شيء وضع نظام صيانة جيد يضمن أن تكون الأجهزة سليمة و يتم إصلاحها حال حدوث العطب .
- 2- **عدم توفر المواد الضرورية** : يقصد بها المواد اللازمة و الضرورية لأداء عمل الموظف التي تؤدي أيضا إلى توقف العمل و يكون الأداء دون المستوى .
- 3- **عدم إكمال الموظفين الآخرين** : في أحيان كثيرة يرتبط أداء الموظف بمجموعة من الموظفين و عدم وجود العدد الكافي منهم ينعكس سلبا على أداء الموظف .
- 4- **تأخر استلام الموظف لتوجيهات و أوامر العمل** : و هذا يكون نتيجة عدم قيام الإدارة بتحديد المهام المطلوبة من الموظفين .

<sup>1</sup> - سويسي أحمد ، مرجع سابق ، ص 96 .

<sup>2</sup> - سعاد نايف البرنوطي ، إدارة الموارد البشرية ( إدارة الأفراد ) ، ط2 ، دار وائل للطباعة و النشر ، عمان ، 2004 ، ص 330 .

5- تغيير المنظمة لخطتها : أي تقليص العمل أو الأداء المطلوب من الموظف لأي سبب كان .<sup>1</sup>

كما بين مدحت محمد أن هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند التعامل مع السلوك الانساني ، حيث إن هذا السلوك هو دالة لمزيج من المتغيرات المرتبطة بالفرد من ناحية و خصائص المنظمة التي يعمل بها من ناحية أخرى .  
و أعطى أمثلة على العوامل الداخلية المرتبطة بالفرد كالتالي :<sup>2</sup>

- ✓ الحاجات
- ✓ الدوافع
- ✓ الحالة المزاجية
- ✓ الاتجاهات
- ✓ المعارف
- ✓ المهارات
- ✓ الخصائص الجسمية

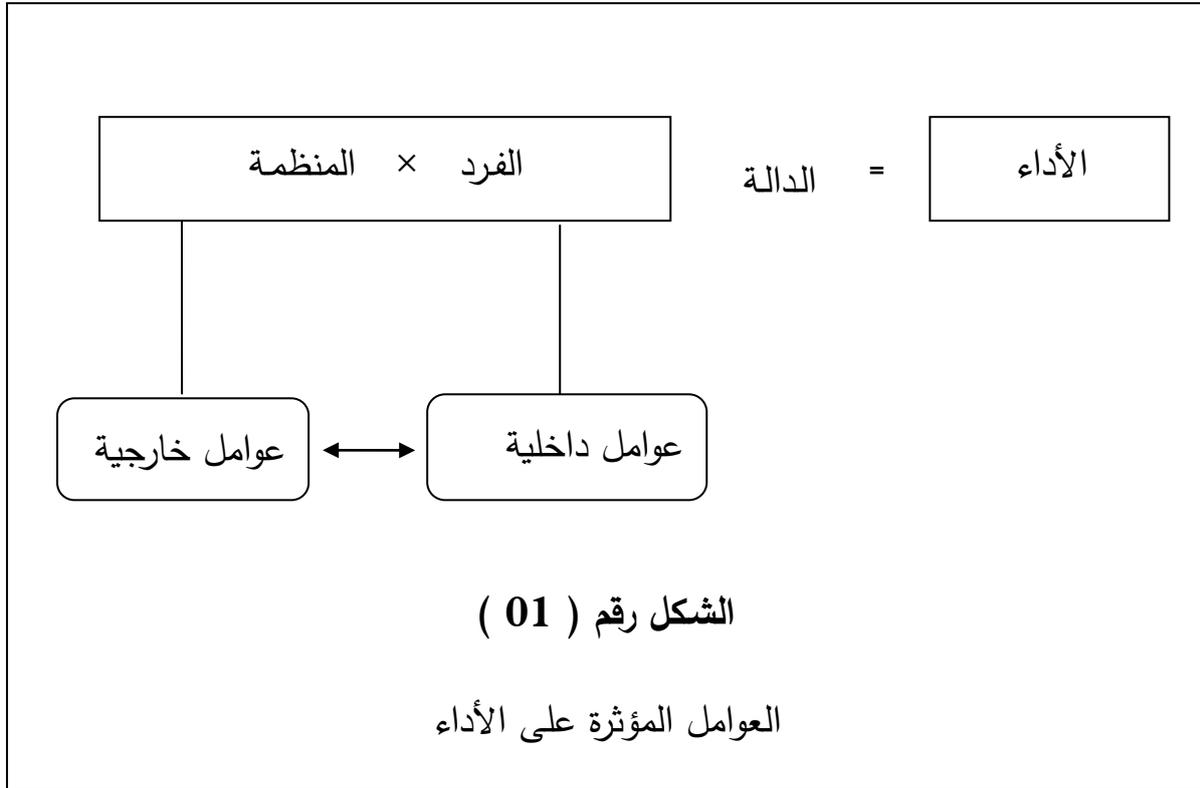
كذلك نجد من أمثلة العوامل الخارجية المرتبطة بالمنظمة :

- ✓ أهداف المنظمة
- ✓ سياسات المنظمة
- ✓ ثقافة المنظمة
- ✓ نظم الثواب و العقاب في المنظمة
- ✓ الهيكل التنظيمي للمنظمة
- ✓ عوامل مرتبطة بالمواقف
- ✓ نمط القيادة في المنظمة

<sup>1</sup>- سعاد نايف البرنوطي ، مرجع سابق ، ص 330 .

<sup>2</sup>- مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سابق ، ص ص 72-73 .

و يوضح الشكل التالي الأداء كمحصلة لخصائص الفرد و خصائص المنظمة<sup>1</sup>:



المبحث الثالث: ماهية قياس و تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الأول : قياس الأداء تصنيفاته و مصادره

أولاً : مفهوم قياس الأداء الوظيفي<sup>2</sup>:

يعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة و توثيقها ، و لا سيما مراقبة و توثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً ، و عادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي المسؤولة عن مفردات عناصر برامج المنظمة ، و من الجدير بالذكر أن مقاييس الأداء يمكن أن تتناول أنواع أو مستويات أنشطة البرامج المنفذة ، و المنتجات و الخدمات التي تنشأ من تلك البرامج و نتائج تلك المنتجات و الخدمات المقدمة فالبرامج هي تلك الأنشطة أو المشاريع

1 - مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سابق ، ص 72 .

2 - طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس ، مرجع سابق ، ص ص 69-70 .

أو الوظائف أو السياسات التي لها غايات محددة أو مجموعة من الأهداف المتجانسة و من الناحية الكمية فإن مقاييس الأداء تعطي المنظمة صورة مهمة حول منتجاتها و خدماتها و العمليات التي تؤدي إلى إنتاج تلك الخدمات و المنتجات ، فهي إذا أداة تساعد المنظمة على فهم و إدارة و تحسين عملياتها ، كما توفر لها المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الصحيحة و اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة<sup>1</sup>.

### ثانيا : تصنيف مقاييس الأداء :

تصنف مقاييس الأداء بشكل عام إلى خمسة أنواع و هي :<sup>2</sup>

- 1- **مقاييس المدخلات** : تستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية و المالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات و النتائج المطلوبة .
- 2- **مقاييس العمليات** : تستخدم لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتج أو الخدمة ففي مجال التدريب مثلا يمكن أن يكون مقياس العملية هو عدد الدورات التدريبية المنجزة حسب الجدول الموضوع لها.
- 3- **مقاييس المخرجات** : تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المنظمة و يتم إيصالها إلى العملاء و المثال على مخرجات التدريب هو عدد الأفراد الذين يخضعون للتدريب.
- 4- **مقاييس المحصلات** : تستخدم لتقييم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية فعلى سبيل المثال إن نتيجة التدريب حول السلامة يمكن أن تكون بمثابة التحسين في أداة السلامة متمثلا بقلّة عدد الإصابات و الأمراض ما بين العاملين .
- 5- **مقاييس التأثير** : تستخدم لقياس الآثار المباشرة أو غير المباشرة التي تنشأ تحقيق غايات المنظمة .

1- ظاهر محسن منصور أنغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، مرجع سابق ، ص ص 69-70 .

2 - مرجع سابق ، ص 75 .

**ثالثاً : مصادر قياس الأداء الوظيفي :**

هناك عدة مصادر لجمع البيانات و المعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين و سنعرف فيما يلي الجهات الأربعة التي يستعان بها للحصول على المعلومات ، و ذلك باعتبارها مصادر رئيسية للمعلومات <sup>1</sup>.

\* **الرئيس المباشر:** تجمع الآراء على أنه أنسب شخص توفر عليه المعلومات اللازمة على أداء العامل و ذلك لأنه الشخص الذي يكون على دراية كاملة و شخصية ، بكل ما يتعلق بمؤوسيه كما أنه الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشرف عليها و تحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل مسؤوليتهم من بين مؤوسيه و تقييم مستوى كفاءتهم في العمل .

\* **التقييم الذاتي :** إن الذي يقوم بالتقييم و قياس الأداء هو الفرد نفسه و خاصة و أنه قد اشترك سابقاً في عملية تحديد الأهداف الممكن تحقيقها و اختيار هذا المصدر للقياس و ذلك لأن العامل هو أكثر الأشخاص دراية بحقيقة أدائه و مهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة هو إعطاء الملاحظات حول تقييم العامل لنفسه ، و يتميز هذا الأسلوب في أنه ينمي القدرة لدى الأفراد بالاعتماد على النفس ، و يساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي و زيادة خبرتهم في العمل و فهمهم له و تنمي ملكة التقدير و الحكم لديهم .

\* **الزملاء في العمل :** يرجع سبب إسناد مهمة القياس إلى زملاء العامل ذلك لأن لديهم معلومات كافية في سلوك أداء الفرد نتيجة احتكاكهم ، إلا أنه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على زملاء العمل ، خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم و هذا من شأنه أن يتسبب في عدم موضوعية القياس و نتائجه ، لكن ينصح بأن يكون رأي زملاء العمل إرشادياً ما يساعد المقيم على فهم الصورة الحقيقية عن العمل ، و هذا ما يساعد على تقديم حكم موضوعي عن كفاءة الفرد الذي يقيس أدائه .

1- مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ( إدارة الأفراد ) ، ط3 ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الأردن 2005 ، ص ص 103-104 .

\* **المرؤوسين** : يعتبر المرؤوسين مصدرا للحصول على المعلومات عن أداء المديرين أو الرؤساء أو كفاءتهم في توجيههم و تنمية روح الجماعة و تشجيع التعاون و حل المشاكل التي تعترضهم خاصة المتعلقة بالعملية الإدارية فيها و من يمكنهم تقييم هؤلاء الرؤساء في حال وفرت لهم المنظمة الاستقلالية و الثقة ، مما يساعد من كبح جماح العقوبة التي قد يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم <sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : تقييم الأداء خصائصه و أهدافه

#### أولا : مفهوم تقييم الأداء :

يعد تقييم أداء العاملين وظيفة جوهرية و حاسمة من وظائف إدارة الموارد البشرية إذ أن الأداء يمثل واحدا من النتائج الهامة التي تربط بين الأفراد و الوظائف ، و البيئة و تقييم الأداء التي من خلالها يتم قياس جودة العمل و كيفية تطويره . و يعرف **بيتش Beach** تقييم الأداء أنه : " العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية و بحث إمكانية تنميتها و تطويرها في المستقبل". و يرى **Davis** و **Werther** أن تقييم الأداء يعبر عن : " العملية التي تقوم المنظمات بمقتضاها بتقييم الأداء الوظيفي و السلوكي للعاملين بها و التي من خلال ممارستها بدقة يتمكن العاملون و المديرون و إدارة الموارد البشرية و إدارة المنظمة ككل بالتأكد من أن مساهمات و مجهودات الأفراد موجهة نحو غايات و أهداف المنظمة ". و يتبين من هذه التعاريف أن تقييم الأداء يمثل العملية التي من خلالها يتم التعرف على الأداء ، و قياس مدى التزام العاملين بسلوكيات العمل المفروضة و تحقيق النتائج المحددة خلال فترة زمنية معينة .

و يشير كل من **Croodale** و **Hall** إلى الأداء على أنه : "يمثل العملية التي من خلالها تقيس المنظمة مدى جودة العمل الذي يمارسه العاملون بها ، و محاولة تنمية و تطوير هذا الأداء"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق ، ص 104 .

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسة و ممارسات إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، المنصورة ، مصر ، 2009 ، ص ص 258- 260 .

و تعرف عملية تقييم الأداء كذلك على أنها "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة".<sup>1</sup>

**ثانيا : خصائص نظام تقييم الأداء :**

من أهم خصائص نظام تقييم الأداء الفعال ما يلي:<sup>2</sup>

**أن يكون صادقا:** بحيث يستطيع قياس السلوك أو النشاط الذي له علاقة بإنجاز عمل الفرد بشكل جيد و فعال.

**أن يكون ثابتا و يمكن الاعتماد عليه :** و هذا يشير إلى قدرة نظام التقييم على التطبيق مع توفير نتائج متماثلة مما يعني ثبات نتيجة تقييم أداء أحد الأفراد خلال فترة معينة حتى إذا تعددت مصادر تقييمه .

**القبول من المقيمين :** و يدل ذلك على ضرورة تقبل الأفراد لهذا النظام و للنتائج المترتبة على تطبيقه ، و من ثم يتطلب ذلك مشاركة الأفراد في تصميم النظام و تطويره مما يدعم و يضمن فعالية تطبيقه .

**العدالة و الحساسية :** و يعني ذلك قدرة النظام على التمييز بين الأداء الجيد و غير الجيد ، مع إشعار أطراف التقييم بتأثيره الإيجابي على أهداف الفرد و أهداف المنظمة بحسب توقعاتهم .

**الموضوعية :** و هذا يعني أن يكون النظام عمليا مما يضمن قبوله و الاقتناع بفائدته من قبل الإدارة العليا و أطراف التقييم .

**العلنية :** يجب أن يكون نظام التقييم علنيا و ليس سريرا ، و هذا يتضمن إمكانية مناقشة نتائجه من خلال المقابلات التي تعقب إجراء التقييم ، و يترتب على ذلك احتمال الاعتراض على النتائج و تحليلها من خلال نظام الاتصالات المفتوح بين أطراف نظام التقييم .

<sup>1</sup> - سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2001، ص 121 .

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سابق، ص 261 .

## ثالثا : أهداف تقييم الأداء الوظيفي

يعمل نظام تقييم الأداء على تحقيق عدة أهداف أهمها:<sup>1</sup>

1-يساعد التقييم على تعريف الموظفين بنواحي القصور في أدائهم ، فيعطي لهم الفرصة لتقاديها في المستقبل ، و أيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة و التي تقلل من كفاءتهم من وجهة نظر الإدارة ، و بالتالي العمل على تجنبها.

2-يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأفراد على إعداد سياسة جيدة للترقية لأنه يعين الإدارة على اختيار أنسب المرشحين أو أكفأ الأشخاص لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.

3-يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأداء على إعداد سياسة جيدة للرقابة ، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم ، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة عن أداء الأفراد ، و نقاط القوة و الضعف ، و هذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المنشأة.

4-يهدف تقييم الأداء إلى تحسين علاقات العمل في المنظمة ، حيث أنه يخلق شعورا بالراحة و الطمأنينة بين الأفراد ، بسبب وجود نظام موضوعي و عادل لتقييم أعمالهم و أن إدارة المنظمة تفرق في المعاملة بين الأفراد المجتهدين في أعمالهم و المنضبطين في سلوكهم و تصرفاتهم . و لكي يتحقق رضا العاملين عن عملية التقييم يجب خلق إحساس لديهم بأن التقييم لا يهدف إلى تصيد الأخطاء ، و إنما مساعدة المرؤوسين على تحسين معدلات أدائهم .

5-يهدف تقييم الأداء أيضا إلى احترام نظام العمل و قواعده ، لأن شعور الفرد بأن هناك من يقيم سلوكه و تصرفاته ، سوف يجعله أكثر التزاما بنظام و قواعد العمل الموضوعية .

6-تحديد الأشخاص الذين يستحقون الترقية .

7-تحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل و العمل على الاستغناء عنهم .

8-مساعدة الإدارة في التعرف على درجة عدالة الرؤساء في الحكم على مرؤوسيه .

1- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية ، د ط ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص ص 304-

- 9- مساعدة الإدارة في وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة لقدراته و مهاراته.
- 10- تحديد الاحتياجات التدريبية ، حيث أنه من خلال التقييم يمكن معرفة النقائص و بالتالي تحسين قدراتهم و مهاراتهم ، و هذا بالرجوع إلى تقييمات الأداء<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : مجالات و طرق استخدام تقييم الأداء الوظيفي

#### أولاً : مجالات استخدام تقييم الأداء الوظيفي

تستخدم إدارة الموارد البشرية المعلومات التي تنتجها عملية تقييم الأداء لخدمة العديد من سياسات المنظمة بوجه عام و سياسات الموارد البشرية على وجه الخصوص ، و التي من بينها سياسة الاستقطاب ، و سياسة التدريب و التنمية ، و سياسة الاختيار و التعيين و سياسة النقل و الترقية و السياسات الأخرى .

و فيما يلي نلمح لأهم مجالات استخدام تقييم الأداء<sup>2</sup> :

1- **تطوير و تنمية الأداء** : فنتائج التغذية المرتدة عن الأداء تسمح للمديرين و المسؤولين عن الأفراد بالوقوف على التصرفات المناسبة و السلوك الواجب إتباعه لتحسين و تنمية الأداء .

2- **تنظيم المكافآت** : تسهم نتائج تقييم الأداء في منح العاملين الممتازين مكافآت و حوافز لقاء أدائهم ، مما يدفع من هم أقل مستوى إلى بذل كل من في وسعهم للوصول إلى المستوى الأفضل ، و كلما كانت نتائج التقييم موضوعية و دقيقة أدى ذلك إلى وصول المكافآت و الحوافز إلى من يستحقها ، و أصبح التقييم حافزا حقيقيا للعاملين .

3- **اتخاذ قرارات النقل و الترقية** : يمكن الاسترشاد بنتائج تقييم الأداء ، في اتخاذ قرارات النقل و الترقية إذ تجرى المقارنة بين النتائج و متطلبات الوظائف التي يتم البحث للنقل إليها سواء كانت تلك الوظائف على نفس المستوى أو لمستوى أعلى في المرتبة ، و بناء على النتائج المقارنة يتقرر البقاء أو النقل أو الترقية .

4- **التدريب و تنمية الكفاءات** : تتيح نتائج تقييم الأداء التعرف على نقاط القوة و الضعف و بذلك تعمل الإدارة والموظف على علاج نقاط الضعف من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية و مجالات البرامج التدريبية و موضوعاتها و الزمن المناسب لها مما

1- صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 305 .

2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سابق ، ص 262 .

- يساعد على التخطيط الفعال للبرامج التدريبية ، و تؤدي معرفة نقاط القوة إلى العمل على تدعيم تلك النقاط و تثبيتها و المحافظة عليها و بيان كيفية تنميتها و زيادتها مستقبلا.
- 5- **تخطيط و تنمية المسار الوظيفي** : تعد بيانات تقييم الأداء بمثابة المرشدة لقرارات تخطيط و تنمية المسار الوظيفي للعاملين و التي بناء عليها يرسمون الخط الوظيفي لمسار حياتهم في المنظمة من خلال التدرج في الأنشطة و الوظائف المختلفة .
- 6- **عمليات الاختيار و التعيين** : تفيد نتائج تقييم الأداء في الحكم على مدى سلامة أسلوب الاختيار و التعيين و من ثم العمل على تحسينه و تطويره بما يحقق وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة و التي يستطيع أن يعطى فيها بكفاءة و فعالية .
- 7- **تصحيح المعلومات** : إن الاعتماد على معلومات غير صحيحة يمكن أن يقود المنظمة إلى سوء تخطيط الموارد البشرية ، أو تعيين غير مناسب ، أو ترتيب غير ملائم أو غير ذلك من القرارات التي لا تتفق مع أهداف إدارة الموارد البشرية ، و تعمل نتائج تقييم الأداء على إعادة تصحيح المعلومات و تحليلها و تزويد الإدارات و الأقسام الأخرى بالمعلومات الصحيحة بما يؤدي لبناء نظام سليم لمعلومات الموارد البشرية .
- 8- **تصحيح أخطاء تصميم الوظائف** : قد يمثل الأداء السيئ انعكاسا وعلامة على سوء تصميم الوظائف ، و يعمل تقييم الأداء على مساعدة الإدارة لتشخيص و تحديد الأخطاء التي أدت إلى سوء التصميم ، و من ثم سوء الأداء.
- 9- **إتاحة الفرص العادلة للعاملين** : يعد تقييم الأداء الجيد بمثابة القياس الحقيقي للأداء الوظيفي و عليه يمكن استخدام نتائجه في اتخاذ قرارات الإحلال بصورة موضوعية لا تعتمد على التمييز في المعاملة تبعا للنواحي الشخصية و الذاتية .
- 10- **دراسة أثر العوامل الخارجية** : يتأثر الأداء أحيانا بالعوامل التي تقع خارج بيئة العمل مثل الأسرة ، و النواحي المالية ، و النواحي الصحية و غيرها من المتغيرات الشخصية و الاجتماعية ، فإذا لم تدرس و تحلل هذه العوامل من خلال نظم تقييم الأداء سيتهور نتيجة عوامل ترتبط ببيئة العمل الداخلية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سابق ، ص ص 262-263 .

## ثانيا : طرق تقييم الأداء الوظيفي

**1- طريقة التدرج البياني :** تعتبر هذه الطريقة من أقدم و أبسط الطرق و أكثرها شيوعا. و يقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء ، كمية الأداء ، المعرفة بطبيعة العمل ، المظهر ، التعاون ... و تحدد على أساس ( 1-5 ) أو ( 1-3 ) حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة للتقويم و (5) أو (3) أعلى درجة . و رغم سهولة هذه الطريقة و انخفاض تكاليف إعدادها إلا أنها تفترض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها عن بعض كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل و ليست دقيقة ، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقويم .

**2- طريقة الترتيب :** هذه الطريقة سهلة و قديمة في تقييم أداء الموظفين حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه و يقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا اعتمادا على أحسنهم كفاءة و أقلهم ، و ذلك بإعطاء رقم (1) مثلا للأحسن ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوأ . و تتم المقارنة هنا بين الأشخاص و ليس استنادا إلى معايير الوظيفة . و تبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال تحيز المدير في عملية الترتيب لذلك يفضل قيام أكثر من شخص بعملية الترتيب إلى جانب المدير شريطة إمامهم فعلا بأداء الموظفين الذين سيتم تقييم أعمالهم .

**3- طريقة الوقائع الحرجة :** الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة . و يتم تقويم الأداء في هذه الطريقة استنادا إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل . و يقوم المدير المباشر للموظف بتسجيل الوقائع و الأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت " جيدة " أو " سيئة " في ملف الموظف . وعند عملية التقويم الدورية يقوم المدير بمراجعة هذا الملف تمهيدا لإصدار حكمه على أداء الموظف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية ( مدخل استراتيجي ) ، ط 2 ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2005 ، ص ص 110-112 .

و تتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي و أن عملية التقويم مقترنة بأحداث جوهرية حصلت طيلة فترة التقويم إلا أن هذه الطريقة تستدعي نوع من الرقابة المباشرة على الموظف ، و هناك احتمالات الميل الفطري للمشرف نحو سبيل الوقائع السيئة و تقليل الانجازات الايجابية <sup>1</sup>.

**4- طريقة قائمة الاختبار :** تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة و عبارات محدده حول أداء الموظف . و يقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة . ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لهذه الإجابات ( دون علم القائم بالتقييم ) وفقا لأهمية و وزن كل عبارة أو سؤال .

و من مميزات هذه الطريقة بساطتها و إمكانية تحويرها لتناسب كل مجموع من الوظائف غير أن أهم عيوبها هو عدم معرفة القائم بالتقييم بالأوزان المعطاة لكل سؤال .

**5- طريقة التقرير المكتوب :** وهي بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة و الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا ، و مدى إمكانية التقدم الوظيفي و الترقية لهذا الموظف و بالرغم من غزارة المعلومات التي يمكن أن يتضمنها التقرير و عكس ما يمتلك به المشرف من أفكار و أسلوب و طريقة كتابة ، لكن هذه الطريقة لا تمتلك مواصفات معيارية خاصة بشكل التقرير و ما هي مكوناته و مدى طوله ، أضف إلى ذلك أن هذا التقرير يعتمد على مهارة القائم بإعداده ، ولعل هذه الأسباب تفقد التقرير عنصر المقارنة مع التقارير الأخرى التي يعدها مشرفين مختلفين .

**6- طريقة التدرج البياني السلوكي :** الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني التي تناولناها في البداية ، و لكن بإدخال العامل السلوكي في التقويم و الوقائع الحرجة للموظف المراد تقويم أدائه <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش صالح ، مرجع سابق ، ص 112 .

<sup>2</sup> - مرجع سابق ، ص ص 112-114 .

و عليه فإن هذه الطريقة تعكس المستويات المتباينة لسلوكيات الموظف من خلال بعض الوقائع السابقة في العمل ( مثلا مدى معرفة الموظف لطبيعة واجبات الوظيفة ، طريقة تعامله مع الزبائن ، مدى اهتمامه بالجديد في نطاق عمله ....) .

و تتميز طريقة التدرج البياني السلوكي بأنها طريقة دقيقة في القياس مقارنة بالطرق السابقة في تقويم أداء الموظف و أن مقاييس التقويم واضحة و متعددة و كذلك نماذج سلوكيات الأداء أعدت بدقة و بالإمكان ربط هذه السلوكيات بمقاييس معروفة ( ممتاز جيد جدا ، و لغاية ضعيف ) ، غير أن لهذه الطريقة بعض العيوب ، لعل أبرزها أن ما يعتبر سلوك متميز خلال فترة قد لا يكون كذلك في مرحلة أخرى ، فضلا عن أنها طريقة معقدة و تحتاج إلى مجهود و وقت كبير في عملية التصميم و التنفيذ ، إلى جانب أنها تتطلب عدة نماذج للتصميم و وفقا لكل وظيفة أو لكل مجموعة من الوظائف المتشابهة.<sup>1</sup>

#### 7- طريقة الإدارة بالأهداف :

تقوم على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة و فهم النواحي المتوقعة منهم القيام بها ، و راغبين في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم و مستقبلهم . كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار . و ما يلاحظ على هذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى التي ناقشناها سابقا على التقويم بعد الأداء .

و بالإمكان النظر أو التعامل مع طريقة الإدارة بالأهداف على أساس أنها عملية متكاملة تتكون من عدة مراحل يوضحها الشكل رقم (03):<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش صالح ، مرجع سابق ، ص ص 114-115 .

<sup>2</sup> - مرجع سابق ، ص ص 116-117 .

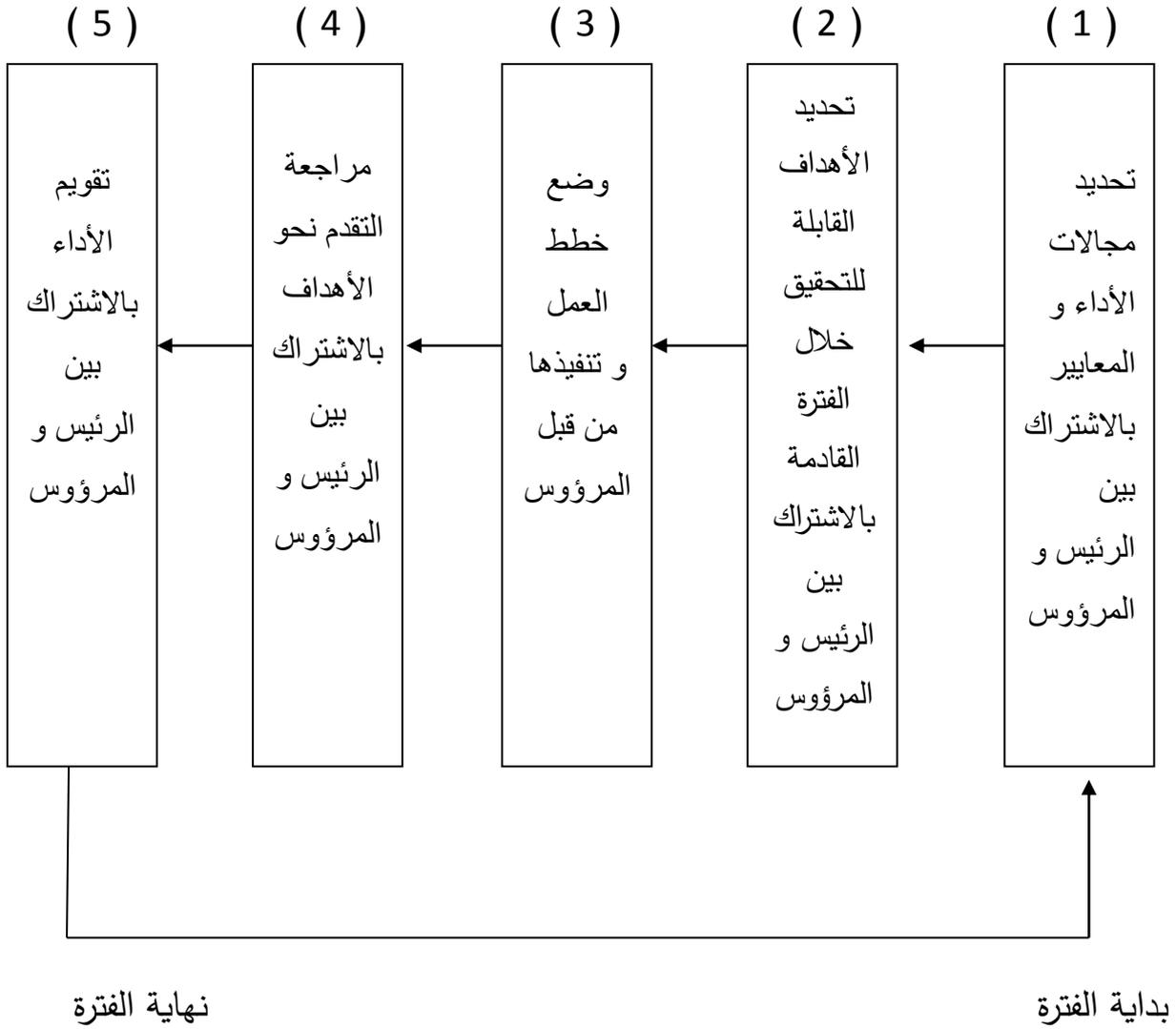
اسم الموظف ..... القسم .....		
اسم القائم بالتقويم ..... التاريخ .../.../....		
التعليمات : اقرأ مجموعة السلوكيات التالية لعمل الموظف ثم ضع علامة صح ( ) أمام الحالة التي تنطبق عليه أكثر من غيرها .		
	درجات القياس	
ممتاز	10 -	- يقوم باستخدام كل مهاراته الفنية ، و ينجز كل المهام بطريق رائعة .
9 -		
جيد جدا	8 -	- يقوم في معظم الأوقات باستخدام جزء كبير من المهارات الفنية، و ينجز معظم المهام بطريقة جيدة.
7 -		
جيد	6 -	- المبرمج قادر على أن يستخدم بعض المهارات الفنية و ينجز معظم المهام .
5 -		
متوسط	4 -	- يواجه المبرمج صعوبة في استخدام المهارات الفنية و ينجز معظم المهام متأخرا .
3 -		
ضعيف	2 -	- يواجهه صعوبات كثيرة في استخدام المهارات و ينجز المهام متأخرا بسبب هذه الصعوبات .
1 -		

الشكل رقم ( 02 )

نموذج لطريقة التدرج البياني السلوكي في تقييم مبرمج حاسب آلي

( مسؤولية استخدام المهارات الفنية و الانجاز )<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش صالح ، مرجع سابق ، ص 116 .



الشكل رقم ( 03 )  
خطوات الإدارة بالأهداف<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش صالح ، مرجع سابق ، ص 117 .

و يتبين من الشكل رقم ( 03 ) أن تقويم الأداء ( الخطوة الخامسة ) هو عملية تعاونية بين الرئيس و المرؤوس محورها استعراض و معرفة مدى تحقيق الموظف للأهداف التي سبق أن اشترك رئيسه في تحديدها . و الأصل أن يقوم المرؤوس بنفسه بتوضيح ما أنجزه من أعمال للوصول إلى الأهداف المتفق على إنجازها ضمن فترة زمنية محددة مسبقا ، و معززا موقفه بحقائق رقمية . و قد يقدم ذلك في تقرير إلى رئيسه المباشر ليناقشاه معا و يحددان سبل تحقيق الأداء و يستعرضا ما قد يكون هناك من مشاكل من أجل تقاديتها ثم يتفقان على أهداف أخرى .... و هكذا . ومن الضروري أن يراجع رئيس الرئيس أداء الفرد و تقويم الرئيس المباشر له من أجل زيادة الموضوعية و إعطاء الرئيس الأعلى صورة متكاملة عن قدرات مرؤوسيه المباشرين و غير المباشرين .

و لكن بالرغم من هذه المزايا التي تتميز بها طريقة الإدارة بالأهداف ، نجد أنها تعاني من بعض المشاكل من بينها مثلا أنها تقيس أداء الموظف في وظيفته الحالية فقط بمعنى أنها تعجز عن إعطاء مؤشر لنجاحه في وظائف أخرى مستقبلا ، كما أنها تتطلب قدرا كبيرا من التفكير و حرية التصرف و إبداء الرأي ، و قد يكون عدم المقدرة على التعبير عن الأهداف بشكل كمي سببا مباشرا في فشلها في التطبيق . و أن هذه الطريقة تفترض أن الرئيس أو المشرف يفهم واجباته و سلطاته جيدا كما يعرف الحدود التي تحيط بتلك السلطات و الواجبات . و أخيرا فإن هذه الطريقة يصعب تطبيقها في الأنشطة المتداخلة لا سيما عندما يصعب فصل الأداء الفردي عن أداء المجموعة لتحديد درجة المساهمة .<sup>1</sup>

و كما يتبين لنا فإن لطريقة الإدارة بالأهداف مزايا عديدة تميزها عن الطرق السابقة و فيما يلي يبين الشكل رقم ( 04 ) مقارنة طريقة الإدارة بالأهداف مع الطرق الأخرى .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش صالح ، مرجع سابق ، ص 117-119 .

<sup>2</sup> - مرجع سابق ، ص 118 .

طرق تقييم أداء العاملين		عناصر المقارنة
الطرق الأخرى	طريقة الإدارة بالأهداف	
الأداء السابق فقط . محاسبة الفرد . عامة تطبق على جميع أنواع الوظائف . منخفضة . إصدار الحكم و التقويم . تبرير السلوك و الدفاع عن النفس . نادرا ما يعرفها فهي سرية. منخفضة . ضعيف .	الأداء السابق و المستقبلي تحسين الأداء و تنمية قدرات الفرد . خاصة بحقل أو أرضية معينة عالية . المساعدة و النصح و الإرشاد. المشاركة في التقويم بهدف التعلم . يعرفها مسبقا . عالية . قوي بسبب المناقشات المستمرة و تبادل وجهات النظر .	التركيز الهدف المعايير المستخدمة درجة رضا الفرد عنها دور الرئيس دور المرؤوس معرفة المرؤوس بنتيجة التقويم مساهمتها في تطوير الرئيس و المرؤوس التماسك بين الرئيس و المرؤوس

الشكل رقم ( 04 )

مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف و الطرق الأخرى المستخدمة في تقييم أداء  
العاملين<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش صالح ، مرجع سابق ، ص 118 .

## خلاصة الفصل :

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل تبين لنا أن أداء الموظف هو السبب الرئيسي وراء سعي جميع المنظمات الإنتاجية و الخدماتية على حد سواء إلى العمل على محاولة استغلال أفضل مستويات الأداء و أقصى حدود الفائدة من كل موظف ، و ذلك لأن هذا الأخير يعتبر من بين أهم العناصر أو الموارد التي يقوم عليها نجاح أو فشل المنظمة باعتبارها المحرك الأساسي لها .

كما يتوقف مستوى تحسين الأداء على مدى معرفة المنظمة بالمتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية ، وكذلك على الطرق و الأساليب التي تعتمد عليها في قياس و تقييم الأداء الوظيفي للعمال و ذلك لزيادة رفع مستوى أدائهم و تحسينه باستمرار .