

تمهيد:

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ، وشهد بحوث مستمرة للبحث عن الحلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، وقد فاضت الدوريات مثل بيزنس ويك (Business Week) و فورتن (Fortune) بتقارير عن منظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكل تنظيمية، ومحاولة إشراك العاملين في وضع السياسات بصورة أكبر.¹ وقد أثار موضوع الأداء الوظيفي الباحثين و الممارسين في حقل الإدارة، إذ أجريت الكثير من الدراسات و البحوث ، و اهتم البعض منها في تحديد مفهوم الأداء و مكوناته وما يصاحب هذا المفهوم من خلط بمفاهيم أخرى.

¹ - سيز لاقى و والس : السلوك التنظيمي والأداء - ترجمة جعفر ابوالقاسم محمد ، الرياض ، معهد الإدارة العامة .

1- عناصر الأداء :

إن القيام بالأنشطة و المهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، يتطلب تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلباً أو إيجاباً ، و يتوقف مستوى الأداء على درجة إتقان كل عنصر من عناصره ، والتي منها ما يتعلق بالموظف مباشرة ، وما هو خارج عن سيطرته ويمكن إيجازها في الآتي :

1-1 العناصر الخاضعة لسيطرة الموظف :

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد ، و الذي يبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام ، وهذا يعني أن الأداء في وقت معين ، يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد الذي يبذله الموظف في وظيفته ، و القدرات المستعملة في أدائه للوظيفة و مدة إدراكه لدوره الوظيفي ، يضاف إلى ذلك إدراك الدور، و نمط الأداء و الجهد المبذول (مستوى الدقة و الجودة) و نوعيته و درجة مطابقته لمواصفات معينة.

1-2 العناصر الخارجة عن سيطرة الموظف :

هناك عناصر و مكونات عديدة للأداء الوظيفي خارجة عن سيطرة الموظف منها : ما يتعلق بالموظف من واجبات و مسؤوليات و توقعات مطلوبة ، وما تقدمه هذه الأخيرة من عمل بالنسبة للموظف إضافة إلى بيئة التنظيم الداخلية حيث تؤدي فيه الوظيفة ، و لتي تتضمن الإشراف ووفرة الموارد و الأنظمة الإدارية ،والهيكل التنظيمي و نظام الاتصال ، السلطة و أسلوب القيادة ،نظام الحوافز و الثواب و العقاب ، وقد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه متمثلة في المنافسة الخارجية و التحديات الاقتصادية² .

2- مجالات الأداء و مستوياته :

ترى كل منظمة على أنها أمام أفضل مستويات الأداء حسب نظرتها وطموحاتها وأن تدرك أنه دائماً يوجد أفضل مما هو على الواقع وأن تؤمن أنها إذا لم تتقدم إلى الأمام سوف تتأخر إلى الخلف ، لذلك فإن وضع مستويات معينة للأداء يعتبر خطوة هامة وأولى في نفس الوقت بالنسبة لعملية تقييم الأداء وذلك عن طريق مقارنة التنفيذ الفعلي بالمستويات الموضوعية ، كما أن تحديد مستويات الأداء يتطلب تحديد مصادره القوة والضعف في كافة مجالات الأداء الرئيسية ، وتعتبر مجالات

² - أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الإسكندرية،الدار الجامعية،القاهرة.

الأداء المرآة العاكسة لأهداف المؤسسة ، لذا على كل مؤسسة أن تحدد أدنى مستويات الأداء ولكل المجالات الرئيسية للمؤسسة.

2-1 الربحية:

تعتبر الربحية الهدف الأساسي للإدارة المالية في جميع المؤسسات من خلالها يستمر بقاء المؤسسة ويهتم بها الدائنون عند تعاملهم معها ، ومن أهم مؤشرات قياس مستويات أداء هذا المجال، معدلات العائد على حقوق الملكية ، معدلات العائد على الإستثمار والقوة الإرادية.

2-2 المركز السوقي :

أو ما يعرف بالحصصة السوقية للمؤسسة ، ويعتبر من أهم المقاييس الملائمة للتعبير عن أداء المؤسسة لإستراتيجية عملها لمنتجاتها أو لبرامجها ، كون مستوى أداء المؤسسة المدروسة هو إنعكاس لمحيطها ، أي لباقي المؤسسات ، ونماذج التسيير المطبقة وتتويج للسياسات و الإستراتيجيات المستمدة من النظام الاقتصادي والإجتماعي السائد ، ويتم التعرف على مستويات هذا المجال عن طريق ما يعرف بمستويات الأداء الكمية أي حجم المبيعات ، ونقصد من هذا التحديد تحسين وتنشيط التنفيذ أكثر مما نقصده من مجرد قياس طريقة التنفيذ.³

2-3 الإنتاجية:

إن القدرة الإنتاجية للمؤسسة ترتفع بالإستخدام الأمثل لمجموع الموارد والإمكانات المتاحة لدى المؤسسة من الإستخدام الشامل لوسائل الإنتاج المتوفرة مع تطبيق أفضل الطرق التنظيمية العالية في مجالات التسيير و العمل للوصول إلى الوضعية المثلى ، وأهم المعايير التي تستخدمها المؤسسة في هذا المجال، كلفة العمل وقيمة الإستهلاك متساويتان إلى حجم الإنتاج.

2-4 أداء العاملين وميولهم :

تقيم المؤسسة في هذا المجال أداء العاملين و تنظم جهودهم للمحافظة على ميولهم الإيجابية وتقيس المؤسسة هذا المجال بطريقة غير مباشرة كالبينات المتعلقة بنسبة الغياب و دوران المخزون .

2-5 المسؤولية العامة :

يتم تقييم دور المؤسسة في توفير حاجات الأفراد و المجتمع و رغباتهم، أي نحو العاملين و الموردين و المجتمع المحلي.⁴

³ - احمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية والجزائر، 2001.

⁴ - فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري : إدارة البنوك مدخل كمي إستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الأردن، عمان

2-6 قياس المنتج :

يتعلق هذا المجال بإدارة كل من شؤون الهندسة ، الإنتاج و التسويق و الشؤون المالية بإستخدام التكاليف و الجودة و حصة المؤسسة سواء المنتجات الحالية أو المنتجات المخطط لها سنويا .⁵

2-7 تطوير الأفراد :

إن تخطيط القوى العاملة أسلوب يتضمن إستخدام تلك القوة إستخداما أمثلا و تعبئتها لمقابلة الإحتياجات التي تتطلبها خطط التنمية وفي هذا المجال يتم تجميع تقارير متنوعة لتحديد الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة في الإحتياجات الحالية و المستقبلية من القوى العاملة.⁶

2-8 الموازنة بين أهداف المدى القريب و بين أهداف المدى البعيد :

يتوقف وضع أهداف منطقية على مدى درجة الإلمام على الفرص المتاحة أمام مؤسسة و حسب المعيارا لزماني يمكن تقييم الأهداف إلى أهداف المدى القريب و أهداف المدى البعيد وفي هذا المجال يلزم على المؤسسة إجراء دراسة معمقة بشأن التداخل المجالات الرئيسية للأداء حتى يتم التأكد أن أهداف المدى القريب لا يتم تحقيقها على حساب الأرباح و الإستقرار في المدى البعيد.

2-9-الإبداع:

وهو كل ما تقوم به المنظمة من أعمال ينتج عنها تطوير المنتجات والخدمات مصحوبة بتغير مفيد للمؤسسة للتأقلم مع المتغيرات والتطورات التي تحدث على مستوى محيط المنظمة داخليا وخارجيا.

2-10-الموارد المادية والمالية:

في هذا المجال تم التعرف على العلاقات بين الموارد المادية والمالية المتوفرة لها وبين كفاءة إستخدامها حتى يتم تحديد الإنحرافات والأسباب المؤدية لها ، وذلك عن طريق المقارنة بين النتائج المحققة وبين الأهداف المرسومة خلال فترة زمنية معينة.⁷

2-11-أداء المديرين وتطورهم:

تساعد على إيصال المديرين إلى المستوى المطلوب من الكفاءة.⁸

⁵ - محمد سعيد عبد الفتاح : إدارة التسويق ،الدار الجامعية،الإسكندرية ،1992.

⁶ - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،دار الجامعة الجيدة للنشر الإسكندرية،2002.

⁷ - فلاح حسن الحسيني،مؤيد عبد الرحمان الدوري : إدارة البنوك مدخل كمي استراتيجي معاصر ،دار وائل للنشر ،الأردن عمان،ص 233.

⁸ - فلاح حسن الحسيني،مؤيد عبد الرحمان الدوري : نفس المرجع السابق،ص 234 .

نلاحظ أن كل المجالات السابقة ركزت على أداء الأقسام والمراكز بينما في هذا المجال تجدر الإشارة إلى أن الفصل بين أداء المدير وبين الأقسام ، فقد يتم تكليف مدير مشهود له بالكفاءة والمهارة بإدارة قسم أو مركز يعاني الكثير من المشاكل حتى يتسنى له حل هذه المشاكل وتحسين الأداء في هذه الأقسام وبالتالي يجب تصميم برامج مجالات الإدارة يساعد ويسهل مستوى تحديد الأداء لكل مجال على حدى ويمكن للمؤسسات التي تؤدي أداء جيدا ليحتل منتوجها مكانة هامة في الأسواق الوطنية والعالمية كما يساهم في عملية الرقابة عن طريق المقارنة بين المستويات المحددة لكل مجال والتي تم الوصول إليها.

3-محددات الأداء:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد بقدراته وإدراكه للدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

1/- الجهد .

2/- القدرات.

3/- إدراك الدور (المهام).

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته ، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، وتقوم الأنشطة والسلوك التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء ، لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء تعني أن الأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم ، فإن أداءهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد بعيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مجال من المجالات الأخرى⁹.

⁹ - راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية ،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية ،1999.

4-العوامل المؤثرة في الأداء :

إن المؤسسة تؤثر وتتأثر بعناصر وعوامل داخلية تكون ضمن سيطرة الإدارة وأخرى تكون خارج نطاق تلك السيطرة ويمكن ذكر أهم هذه العوامل فيما يلي:

4-1-طبيعة الإدارة:

تختلف طبيعة إدارة المؤسسة حسب طبيعة الملكية ، فإذا كان من يدير المؤسسة هو نفسه صاحب رأسمالها فإن المؤسسة تحقق عائداً على الاستثمار أعلى ، ويكون تخصيص الموارد فيها بكفاءة أعلى من المؤسسات التي تكون فيها الوظيفة الإدارية منفصلة عن الملكية بشكل كبير لأن المدير أكثر استعداداً للمخاطرة من المالكين.

4-2-النجاح الإداري:

اختلفت الآراء حول مسألة النجاح الإداري للمؤسسة ويمكن حصر ثلاث وجهات نظر تسعى جميعها إلى إظهار العلاقة بينه وبين أداء المؤسسة فمثلاً فإن وجهة النظر الأولى ترى أن النجاح الإداري يحسن من مستوى

المؤسسة ، بينما الثانية تدعي أن النجاح يعرقل مسار الأداء في حين أن وجهة النظر الثالثة تنفي وجود أية علاقة بين الأداء والنجاح.

4-3-التعويض الإداري:

إن زيادة أو ارتفاع حجم المبيعات يؤدي حتماً إلى زيادة التحفيزات المقدمة للعاملين حيث يعتبر الحافز هو الأساس الموضوعي لتشجيع كل فرد من العاملين في المنظمة ليكون متميزاً في سلوكه وعلاقاته وأدائه بصورة تؤكد إهتمام الفرد بواجبات وظيفته وحرصه الدائم على تطوير سلوكه وتحسين أدائه وعلاقاته.

4-4-العوامل المنظمة:

من أهمها الحجم والتكنولوجيا اللذان يعتبران الأكثر تأثيراً في المؤسسة ، فحجم الموارد المتاحة هو المرآة العاكسة لحجم المؤسسة كما يؤثر في هذا الحجم طبيعة النشاط الاقتصادي الذي تعمل المنظمة في إطاره،¹⁰ وكون حجم المنظمة كبير فإنه يقلل من التأثير الذي قد يمتلكه أي فرد عامل فيها أو خارجها كتغيير الإدارة العليا مثلاً لن يكون له تأثير كبير على أدائها عكس المؤسسات

10 - ماريون أي هاينر : إدارة الأداء . دليل شامل للإشراف الفعال ، إدارة البحوث ، السعودية، 1988.

الصغيرة ، كما أنها تحقق إنتاجاً وأرباحاً أعلى نظراً لكبر طاقاتها الإنتاجية أما بالنسبة للتكنولوجيا فتتمثل في الطريقة التي تستخدمها المؤسسة والتي من خلالها تحول المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفعت كفاءة تحويل المدخلات إلى مخرجات زادت الربحية وقلت التكاليف وكلما ارتفعت التكنولوجيا كان استثمار رأس مال المؤسسة أكبر.

4-5- العوامل البيئية:

إن الظروف البيئية بنوعيتها "الكلية والجزئية" ليست ثابتة، وهذه الحقيقة تعني ضرورة متابعة أنشطة الأداء وتعديلها إذا لزم الأمر ، لضمان إتجاهها في الطريق الموصل إلى تحقيق الأهداف ، كذلك فإن الأمر يتطلب تعديلاً في الأهداف نفسها إذا دعت الظروف البيئية إلى ذلك.¹¹

4-6- نطاق الإشراف:

إن الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل المهمة في رفع معنوياتهم وذلك بإيجاد علاقات طيبة وخلق جو من الثقة والإحترام بين الرئيس ومرؤوسه والعدالة في معاملته ، وبعث روح التعاون بينهم ففعالية الإشراف في تحقيق مستوى عالٍ من الأداء تعتمد بشكل أساسي على مدى قدرة الرئيس على جعل الآخرين يقومون بأعمالهم بكفاءة عالية.¹²

4-7- تقييم الأداء :

إن تقييم الأداء هو تقييم أنشطة المؤسسة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة معينة وذلك بهدف التعرف على العوامل المؤثرة في هذه النتائج وتحديد الصعوبات التي تعرقل التنفيذ وتحديد المسؤوليات.¹³

5- طرق تحسين الأداء :

تتعدد أساليب وعوامل تحسين الأداء وعادة ما يكون التحسن عن طريق أساليب مختلفة تمكن المؤسسة من التعرف على مستويات الأداء الأفضل، وبالتالي البحث في كيفية الوصول بالأداء على ذلك المستوى، فتحسين الأداء هو الانتقال بالأداء الفعلي من الوضع الذي نتجت عنه الفجوة إلى مستوى الأداء المعياري أو المطلوب الوصول إليه وعملية تحسين الأداء ضرورة مستمرة وتشكل عملية أساسية في نشاط المؤسسات ومن أهم الطرق الشائعة ما يلي:

11 - مريم حسين: السلوك التنظيمي. سلوك الأفراد في المؤسسات، عمان ،دار وهران للنشر والتوزيع، 1995.

12 - نهال فريد مصطفى: أساسيات الأعمال ،مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر ،الإسكندرية ،بدون سنة،ص34.

13 - نهال فريد مصطفى: نفس المرجع السابق،ص38 .

5-1- إعادة الهندسة:

إعادة هندسة العمليات لا تعني تكييف وتعديل الهياكل والوظائف أو الموارد البشرية الحالية، وإنما إعادة التصميم لكل ما سبق ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل، كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية لتحسين الأداء فيها وتشكل عمليات إعادة الهندسة من خلال إعادة التفكير في الأساسيات وإعادة التصميم الجذري بالتحديد الواضح لأهداف وإستراتيجيات المؤسسة، عن طريق التركيز على الزبون وحشد البيانات والمبررات والحجج اللازمة لإتخاذ قرارات سليمة تساعد في تحقيق إنجازات ذات جودة وسرعة، ومن أهم التغييرات التي تحدثها إعادة

الهندسة الآتي: تغيير قيم المؤسسة وهيكلها التنظيمي ... وعليه إعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أو طريقة أداء الأفراد في المؤسسة إلى الأحسن بشكل سريع وجوهري.

5-2- تحسين الموظف :

إذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة إلى تحسين أدائه فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين أما الوسيلة الأولى فتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً، هو إتخاذ إتجاه إيجابي عن الموظف¹⁴ بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، وتركيز جهود التحسين من خلال الاستفادة بما لديه من مواهب وقدراته وتنميته، أما الوسيلة الثانية فتتمثل في التركيز على ما يرغب الفرد في عمله وما يؤديه بإمتياز لأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى تطوير هذا الأخير، حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة وملتحمة مع إهتمامات وأهداف الموظف مما يؤدي إلى نجاح التحسينات المرغوبة.

5-3- تحسين الوظيفة :

إذ كانت مملة أو مثبطة للهمم أو تفوق مهارات الموظف إلى تدني مستوى الأداء، ونقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهامه من أجل تقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط، كما أن تحسين الوظيفة يتم أيضا من خلال توسيع نطاقها وإثرائها فتوسيع الوظيفة يتضمن تجميع المزيد من المهام التي تتطلب نقص المستوى من المهارة، ويهدف إلى زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي وإثرائها يقصد به زيادة مستويات المسؤولية والحرية المعطاة للموظف.

14 - علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب، 2002.

5-4- تحسين الموقف :

تعطي البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصا للتغيير الذي يحسن الأداء ويتم ذلك من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة ومدى وضوح المسؤولية والتفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى والجمهور المستفيد من الخدمة بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفون ولتخطيط تحسين الأداء بنجاح يجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف.¹⁵

6- قياس الأداء :

قياس الأداء ليس هدفا في ذاته ، وإنما هو وسيلة يمكن من خلالها الحكم له أو عليه وتتمثل مقاييس الأداء في ما يلي :

6-1- دراسات العمل :

تعني هذه الدراسات بتحليل العمل إلى مكونات أو إلى جزئيات تم دراسة كل وفق الكمية والوقت المناسب التي يتطلبها الأداء الجيد كما أن الأمر قد يستدعي أيضا إجراء بعض التعديلات في طريقة أداء العمل ذاتها حتى يمكن التخلص من الجزئيات (الأنشطة) أو الحركات الزائدة عن الحاجة وبالإجمال فإن دراسات العمل هي تطبيق لمفهوم دراسة الحركة والزمن ولكي تتم وحدة الدراسة والنجاح يجب توفر عدة شروط نذكر منها :

- أن يكون الأفراد موضع الدراسة من ذوي القدرات والمهارات المتوسطة.
- أن يكون عدد الأفراد موضع الدراسة مناسب ، فكلما قل العدد كلما كان من الأسهل الإعتماد على صرف النتائج والعكس صحيح.
- أن تمتد الدراسة لفترات زمنية طويلة نسبيا ، حتى يمكن تخليص النتائج من المؤشرات العارضة والتي قد تترك آثارها على الأداء.
- أن تتم الدراسة تحت نفس ظروف العمل البادية .
- أن تعمل الإدارة على وضع أنظمة حوافز عادية ترتبط بالأداء وتؤكد هذه الحقيقة للموظفين.¹⁶

¹⁵- ماريون أي هاينر: إدارة الأداء. دليل شامل للإشراف الفعال، إدارة البحوث، السعودية، 1988.

¹⁶ - كامل محمد محمد عويضة: علم الاجتماع و العلوم الأخرى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 1999، ص37.

6-2- الإحصاءات الداخلية :

قد تكون دراسات العمل أسلوبا مناسباً لقياس الأداء ذات الصيغة الكمية البحتة إلى أنها لا تتلاءم مع بعض الأهداف مثل حوادث العمل كالغيابات لذلك فإن تحليل ودراسات المعلومات التاريخية بنفس التنظيم، قد تصلح كأساس لوضع معايير للأداء المطلوب لهذا يجب مراعاة ضرورة توفر المقومات الآتية حين دراسة الإحصائية الداخلية بالتنظيم.

- أن تجمع البيانات على فترات طويلة نسبياً.
- أن يتم تخليصها من الشوائب المتعلقة لظروف العمل غير العادلة.
- أن يتم تحليلها تحليلاً سليماً باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة .
- أن يتم تقييم النتائج تقييماً موضوعياً قبل إستخدامها.¹⁷

6-3- الإحصاءات الخارجية :

إذا لم تتوفر لدى المنظمة الإحصاءات الداخلية المطلوب دراستها ولعدم وجود أنظمة دقيقة للمعلومات بها فيمكنها الإعتماد في هذه الحالة على بعض المؤشرات الإحصائية الخارجية التي تتعلق بالتنظيمات ، وحتى وإن توفرت الإحصاءات الداخلية ، فقد ترى المنظمة أن الأنسب مقارنة الإحصاءات الخارجية لمنظمات أخرى حتى تكون معايير الأداء النمطي فإن ما تبقى هو قياس الأداء الفعلي بكل هدف ومقارنته بالمعيار النمطي .

فإن افترضنا أن الأداء النمطي يمثل المنطقة المتوسطة على مقياس الأداء بعيداً وممتازاً ، وإذا انخفض عنه فهذا دليل على ضعف وقصور الأداء.¹⁸

7- تقييم الأداء :

7-1- تعريفه:

يعرف تقييم الأداء على أنه دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تحقق إنجاز الأنشطة سواء على المستوى أو الحكم على الفرد والمنظمة أو أي جزء من أجزاءها.¹⁹ ويعرف أيضاً تقييم الأداء بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم نحو العمل، وذلك للحكم على

17 - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، صص 237-238.

18 - حنفي محمد سليمان: السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجمعان المصرية، القاهرة، مصر 1999، صص 35.

19 - عبد السلام أبو قعف: أساسيات التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، صص 483.

مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات الفرد المستقبلية وتحمله لمسؤوليات أكبر عن طريق ترقيته لوظيفة أخرى أعلى.²⁰

- وينظر أيضاً لعملية تقييم الأداء على أنها عملية مراقبة ، وهي جزء مهم من المراقبة الكلية، الغاية منها تحديد المشكلة التي قد تعترض الأداء وهي تركز أساساً على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات ويعرف أيضاً بأنه عبارة عن نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء²¹ العاملين لأعمالهم.²²

7-2- أهمية :

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء فيما يلي :

- تحديد مواطن القوة والضعف في أداء العاملين مما يسهل من تحديد أساليب علاجها.
- تحديد مستوى أداء العاملين ومدى توافقهم مع وظائفهم الحالية.
- تحديد نظم الحوافز والمكافآت المرتبطة مباشرة بمستوى الأداء.
- تحديد الأفراد المتميزين الذين يمكن ترقيتهم لمناصب أعلى.
- تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين طبقاً لمستوى أدائهم.
- تظهر أهمية تقييم الأداء أيضاً من خلال إمكانية المؤسسة من تحقيق الإستخدام الأمثل لمواردها.
- يساعد المؤسسة على تحقيق من أن مختلف أقسامها وفروعها قامت بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه نشاط المؤسسة المتمثلة في الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد وذلك ضماناً لتحقيق الوافرات الاقتصادية واجتتاب الضياع الاقتصادي و الإسراف المالي .
- إكتشاف الإنحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة حيث يساعد ذلك المستويات الإدارية المختلفة على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها.
- وتعتبر عملية تقييم الأداء ذات أهمية بارزة في المؤسسة الاقتصادية من خلالها يتم الحكم على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.²³

20 - صالح بن نوار : فعاليات التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة ، 2006، ص 93.

21 - حمزة محمود الزبيدي: التحليل المالي ،تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل ،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع الأردن ، 2000، ص 18.

22 - حمزة محمود الزبيدي : نفس المرجع ،ص 19 .

23 - كاظم جاسم العيساوي : دراسات الجدول الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج، عمان ، 2001، ص 274.

7-3- طرق تقييم الأداء :

يمكن تقييم الأداء للمؤسسات الاقتصادية من تطبيق الأنظمة الآتية :

7-3-1- الموازنات التقديرية :

تتعلق الموازنات التقديرية للمؤسسة بتفعيلات إنفاق الأموال على العمالة والسلع الرأسمالية وكيفية الحصول على هذه الأموال وتعتبر أداة تساهم في وضع خطة المؤسسة والرقابة على إدارتها في آن واحد.²⁴

7-3-2- نظام محاسبة تكاليف المعيارية :

يقتضي هذا النظام تنظيم حساب التشغيل لكل نشاط أو قسم يشمل من جهة كل التفعيلات الفعلية ومن جهة أخرى الإنتاج مقيم بتكاليف معيارية ويتم تقييم الأداء من خلال تحليل الفرق بين التكلفة والفعلية والتكلفة المعيارية التي أصبحت وسيلة شائعة للتعرف إلى مواطن القوة والضعف في الأداء ومن ثمة اتخاذ الخطوات الصحيحة عند القيام بالأنشطة والأعمال.

7-3-3- نظام الإدارة بالأهداف :

يتم تقييم الأداء عن طريق اعتماد الإدارة بالأهداف حسب المراحل التالية:

- تحديد الأهداف لكل نشاط أو مجموعة من الأنشطة وكذلك المؤشرات لقياس إنجازها .
- تقييم الأهداف وإعادة تحديدها في ضوء نسب تنفيذ الأهداف والظروف المستجدة.²⁵

7-3-4- النسب المالية :

يمكن تضيق النسب المالية وفقا للنشاط أو المهمة المراد تقييمها حيث تصنف النسب إلى خمس مجموعات.

- النسب التي تقيس القدرة على أداء الإلتزامات القصيرة الأجل - نسب السيولة.
- النسب التي تقيس درجة المديونية - نسب الدفع والتغطية.
- النسب التي تقيس الربحية والعائد .
- النسب التي تقيس العلاقة بين المنطقة، التكلفة واحتمالية الاستثمار بالمؤسسة.²⁶

24 - محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد: إدارة المالية، مدخل وقمة اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص91.

25 - فلاح حسن الحسين بالمرجع السابق، ص233.

26 - عبد الغفار حنفي: الإدارة المالية، مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية بيروت، الجزء 1، 1997، ص250.

الخاتمة :

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه كل المؤسسات والمنظمات على اختلاف مستوياتها وإمكانياتها هو تحقيق جميع الأهداف التي قامت من أجلها هذه المؤسسات وبمعدلات عالية من الفعالية والكفاءة في العمل ، وذلك بتوفير الجو الملائم للعمال الذي يحفزهم على أداء تلك الأعمال بفعالية أكبر.