

تمهيد:

يهتم أغلب الباحثين بموضوع الأداء نظراً للأهمية التي يكتسيه بالنسبة للمنظمة، فهي تسعى بدورها إلى تطوير مواردها البشرية، كما أنه المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة، بغية إحداث تغييرات وتأثيرات على أداء العاملين، فمستوى فاعلية الأداء يقف على مدى استيعاب الأفراد لوظائفهم ومدى مساهمة المؤسسة في تحيينه، و نظراً لأهمية الأداء في رفع إنتاجية المؤسسات لابد من معرفة طريقة أداء العاملين للعمل و تصرفاتهم أثناء العمل.

و عليه تناولنا في هذا الفصل الأداء من خلال عدة مباحث، المبحث الأول حاولنا الإحاطة بمفهوم الأداء، مكوناته و محدداته، و تطرقنا في المبحث الثاني إلى تقييم الأداء، مفهومه، أهميته و أهدافه، ثم مبررات التقييم، كذا الوسائل والأساليب، ثم المبحث الأخير الذي هو تحسين الأداء من خلال معرفة معوقات الأداء والعوامل المؤثرة فيه، ثم مظاهر ضعف الأداء و أخيراً عملية تحسين الأداء.

المبحث الأول : الأداء، مكوناته و محدداته

يهتم كثيراً المسيرين بأداء العمال، لأنه من خلاله يتم التعرف على مدى تحقيق المؤسسات لأهدافها، ومن عملية تقييمه تحدد نقاط القوة و الضعف لدى العاملين، وبناء عليها تتخذ الإجراءات اللازمة .

المطلب الأول: مفهوم الأداء

تعددت تعاريف الأداء، و سنتطرق إلى البعض منها:

• "الأداء هو باختصار انجاز هدف أو أهداف المؤسسة"¹

و يرى آخر بأنه:

• " يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها و لذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة"²

و يذهب آخر إلى أنه

• " قيام العامل بالأنشطة و المهام المختلفة"³

من خلال هذه التعاريف نخلص إلى التعريف الموالي للأداء:

الأداء هو النشاط الذي يقوم به الفرد، و الذي يُظهر فيه ما يملكه من معارف و قدرات و مهارات ، من خلاله يتم إنجاز أهداف الفرد و أهداف المنظمة .

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية، ط 1، 2002، ص 360

² توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة..عالم جديد. مصر: دار الفكر العربي، دار النهضة

العربية، 2003، 2004، ص 3

³ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة. بيروت: دار النهضة العربية ، 1983، ص 10

المطلب الثاني: مكونات الأداء

إذا كان و لا بد للمؤسسة أو المنظمة أن تحقق أهدافها، فهذا يتطلب وجود أداء فعال في العمل، و الذي يمكن قياسه من خلال توافر معلومات عن ماهية هذا الأداء و ماهية مكوناته و متطلباته .

لذا فإن دراسة مكونات الأداء أو ما شاع تسميته بتحليل العمل، تمثل مصدراً أساسياً للمعلومات التي تبنى عليها الكثير من برامج القوى العاملة، فهي لازمة لقياس فاعلية الأداء في العمل، و هي لازمة لتحديد أسس اختيار الأفراد ، و منها تشتق محتويات برامج التدريب ، و على أساسها تقيم الأعمال و يصمم هيكل الأجور و الحوافز.

تهدف دراسة مكونات الأداء عادة إلى :

- تحديد ماهية الأنشطة و المهام التي يحتويها العمل .
 - تحديد الارتباطات بين هذه الأنشطة و المهام .
 - تحديد الخصائص و المواصفات المطلوبة في القائم بالعمل
- أولاً: تحديد ماهية الأنشطة و المهام التي يحتويها العمل، و الجوانب الثابتة و المتغيرة فيها

تحاول معظم دراسات العمل إلى تحديد مكونات الأنشطة، حيث لا يقتصر هدفها على تحديد المكونات المستقرة نسبياً، و إنما يتعداه إلى تحديد الأنشطة و المهام التي تتغير بتغير : الزمن أو الأفراد أو الظروف .

أ-الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل : فقد تتغير بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل. مثلاً تتغير مهام مدير حسابات وقت إعداد الميزانية الختامية في آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة .

ب- الأنشطة التي تتغير بتفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل : و هي نتيجة طبيعية لاختلاف الأفراد فيما يجلبونه من خصائص متميزة و خبرات خاصة .

إن اختلاف الأداء بين الأفراد في هذه الأنشطة قائم على افتراض مؤداه : في كثير من الأعمال يوجد أكثر من نمط أو وسيلة لتحقيق أهداف العمل، و أن الأعمال تتفاوت في مدى الحرية المتاحة للفرد في اختيار نمط الأداء الملائم له، فهناك أنواع من الأعمال يتاح فيها لشاغلها حريات كبيرة في تكييف نشاط الأداء ليتناسب مع خصائصه، مثل أعمال البحوث و التدريس، و هناك أنواع أخرى تضيق فيها دائرة هذه الحريات بحكم طبيعة العمل، مثل القيد في سجلات المحاسبة.¹

ج- الأنشطة التي تتغير بتغيير الظروف التي تحيط بالأداء : (أو بتغيير المواقف التي يؤدي فيها العمل)، فهي أيضاً نتيجة طبيعية للبيئة الحركية التي تؤدي فيها الكثير من الأعمال، على سبيل المثال: التوقف المفاجئ لآلة معينة يستدعي توقف العمال عن مهمة الإنتاج و القيام بمهمة الإصلاح، و قد يتعداه إلى أنشطة صيانة لتفادي توقفها في المستقبل، و كذلك المشاكل اليومية التي تواجه المدير كثيراً ما تتطلب التحول من مهام التخطيط و التسيير و رسم السياسات، إلى مهام مواجهة المشاكل و اتخاذ قرارات عاجلة بشأنها لعلاجها .

و يمكن أن يقسم متغير الظروف الذي بتغييره يتغير الأداء إلى :

-متغير متعلق بالبيئة المادية للعمل مثل : الإضاءة، الضوضاء، التهوية،....

-متغير متعلق بالبيئة الاجتماعية للعمل: من رؤساء مشرفين و جماعات العمل، و يدخل تحت هذا خصائص الأفراد و الجماعات و طبيعة تأثيرهم و نفوذهم على شاغل العمل، ونمط علاقاتهم و تفاعلهم مع بعضهم البعض .

¹ أحمد صقر عاشور، المرجع السابق. ص 332-333

-متغيرات تاريخية : كتلك المتعلقة بمصدر التغيرات التي تعرض لها العمل في الماضي، و حالات الفشل أو النجاح السابقة في الأداء،....

-متغيرات كيفية : كتلك المتعلقة بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة المختلفة، و طبيعة ضغوط العمل و الأزمات التي يكتنفها الأداء .

ثانياً : تحديد الارتباطات بين الأنشطة و المهام و التصميم المناسب للعمل

إن الخطوة التالية في دراسة مكونات الأداء هي تجميع الأنشطة إلى مهام و المهام إلى أعمال، و يقوم هذا على تحديد علاقات التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة.

إن دراسة هذه العلاقات لا تقتصر فقط على الأنشطة و المهام المنتمية إلى عمل بعينه، بل تتعداها إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة، فبمعرفة العلاقات الداخلية و الخارجية بين الأنشطة قد يترتب عليها إعادة تصميم العمل، و أحياناً إعادة تصميم العمل ككل .

فغالباً ما تسفر دراسة مكونات الأداء عن حذف بعض المهام من بعض الأعمال و إضافتها إلى أعمال أخرى، أو إضافة مهام جديدة إلى أعمال قائمة¹.

يوجد معيارين يمكن استخدامهما في تحليل الأنشطة و تجميعها في مهام هما:

-تصنيف الأنشطة وفق تماثلها أي تجميع كل الأنشطة التي تتماثل فيها استجابات الأداء لتكون مجموعة أنشطة أو مهمة محددة

-تصنيف الأنشطة وقف ارتباطاتها، حيث يتم تجميع الأنشطة التي يتوقف أدائها على بعضها البعض في مهمة واحدة محددة .

¹ أحمد صقر عاشور، المرجع السابق. ص 333-348

و باستغلال نتائج جميع الأنشطة إلى مهام متميزة، يمكن إجراء تصميم للعمل، و هذا التصميم هو عبارة عن تحديد المهام التي يمكن تجميعها لتكون وظيفة، و ذلك بالاعتماد على ثلاث معايير للتصميم هي :

- تكامل المهام التي يحتويها العمل .
- القدرات اللازمة لأداء هذه المهام .
- التخصص أي اقتصار العمل على عدد محدد من المهام التي تتشابه في محتواها السلوكي¹.

ثالثاً: تحديد الخصائص والمواصفات المطلوبة في القائم بالعمل

إن هذا الهدف يمثل همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار، فعلى أساس دراسة أنشطة الأداء والجوانب الثابتة والمتغير فيه يمكن إجراء تحديد مبدئي للخصائص التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة. وهذه الخصائص لكي تمثل أساسيات لبحوث الاختيار، ينبغي أن تقوم على دراسة فاحصة لأبعاد الأداء، و استنتاج مختلف الخصائص الفردية التي ترتبط بهذه الأبعاد من عقلية و وجدانية².

المطلب الثالث: محددات الأداء

إن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد يحدده ويرجع له "بورتير ولولر" إلى ثلاث عوامل رئيسية هي:

أ- **الجهد المبذول:** يعكس درجة حماس الفرد لأداء عمله، فبقدر ما يكون هناك تكثيف للجهد بقدر ما يكون هناك دافعية لأداء العمل، والجهد يعتبر حقيقة درجة دافعية

¹ أحمد صقر عاشور، المرجع السابق. ص 348-349

² المرجع نفسه. ص 335

الفرد للأداء، كما أن الجهد مرتبطة بقوة الدافع أكثر مما هو مرتبط بالأداء كما أن هذا الأخير له علاقة بإدراك احتمالية المكافأة (ماديا أو معنويا) فطموح الفرد في الترقية و التقدير والإعتراف وزيادة المرتب تعتبر عامل رئيسي في زيادة الجهد.

ب- قدرات الفرد وخبرات الفرد السابقة : التي تحدد درجة فعالية الجهود المبذولة، و هي راجعة لما اكتسبه الفرد عبر مراحل عمله، فامتلاك الفرد خبرة و ثقة في إمكانية إتقان و أداء عمل معين تدفعه إلى مزاولة أي نشاط و أياً كان نوعه و يجعله يبذل جهد أكبر يدفعه إلى أداء مستمر .

ج- إدراك الفرد لدوره الوظيفي : يعني تصوراته و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله و ما هو جاري حوله و عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة .

المبحث الثاني : تقييم الأداء

يلجأ عادة المدراء إلى عملية تقييم الأداء، للتعرف على مكامن قوة و مكامن ضعف أدائهم، و هي عملية ليست سهلة على الإطلاق، بل تتطلب معايير و أدوات واضحة و علمية، لكي تحضى بقبول الأفراد.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء

1- مفهوم تقييم الأداء: هو عملية مصممة من طرف إدارة الموارد البشرية، تشتمل على مجموعة من القواعد والأسس العلمية والإجراءات من أجل تقدير ما أنجزه الفرد¹.

2- أهداف تقييم الأداء: تستهدف عملية تقييم الأداء ثلاثة غايات تقع على ثلاث مستويات و هي:²

أ-على مستوى المنظمة :

-إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعاون الأخلاقي .

-رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكاناتهم .

- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات و القدرات المتميزة .

ب-على مستوى المديرين: تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم و الصعوبات التي تواجههم في العمل .

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي).الأردن: دار وائل، ط1، 2005، ص 363

² محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، ط 1، 2006، ص 209-210

دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقويم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم .

ج-على مستوى الفرد العامل:دفع العاملين إلى العمل باجتهد و جدية و إخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام و تقدير رؤسائهم .

شعور العاملين بالعدالة و بأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار .

3- أهمية تقييم الأداء :

إن أهمية عملية تقييم الأداء ترجع إلى وجود العديد من العوامل التي تسبب في تباعد بين خصائص الفرد الذي تم اختياره و بين متطلبات و شروط التأهيل للأداء الناجح للوظيفة من جهة أخرى، و من هذه العوامل :

أ-التغيرات التي تطرأ على محتويات الوظيفة المتمثلة في: إضافة أعمال جديدة، التوسيع الجغرافي لخصائص الوظيفة، تفويض صلاحيات من مستوى تنظيمي أعلى، تغير موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي .

ب-التغيرات المختلفة التي قد تدخل على أساليب و طرق العمل المتصلة بالوظيفة، كاستخدام الإعلام الآلي .

ج-التغيرات التي قد تطرأ على الظروف المحيطة بأداء العمل، مثل التغيرات في تركيبة قوة العمل، و نوعية العملاء

د-التغيرات التي تطرأ على الفرد ذاته لارتفاع أو انخفاض مستوى مهاراته .

هـ-يفيد تقييم الأداء في الكشف عن أوجه القصور التي تتواجد في مجالات الاختيار و التدريب و الإشراف.

و-حرص العمال على معرفة وجهة نظر رؤسائهم حول أدائهم للأعمال الموكلة إليهم من جهة، و من جهة أخرى اهتمام كل رئيس بمعرفة مقدار التقدم الذي طرأ على أداء المرؤوسين .

المطلب الثاني : مبررات تقييم الأداء و آلية هذا الأخير

أولاً-مبررات تقييم الأداء : يفترض علينا لمعرفة مبررات تقييم الأداء طرح السؤال التالي :لماذا نقيم أداء الموارد البشرية في المنظمات ؟إن الإجابة عن هذا السؤال توضح لنا مدى فائدة التقييم، و يمكن أن نقسم هذه الإجابة إلى شقين هما :

آثار تقييم الأداء الإيجابية، و مجالات استخدام نتائج التقييم .

أ-الآثار الايجابية لتقييم الأداء : و تتمثل في الفوائد التالية:¹

-يرصد تقييم الأداء المظاهر السلبية فيعالجها، و ينمي المظاهر الايجابية في المنظمة، و هذا في مسعى إلى تطوير و تحسين الأداء التنظيمي، و تحقيق الفاعلية التنظيمية، و بالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء .

-توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء الفرد، و بسبب معرفة هذا الأخير بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، يُتوقع أن يتولد لديه دافع و رغبة لتطوير و تحسين أدائه مستقبلاً .

-يسهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية لدى العمال،و ذلك عندما يدرك هؤلاء أن مجهوداتهم محل اهتمام و تقدير من قبل المنظمة ، والتي تحرص على تطوير و تحسين أدائهم لمنحهم مكاسب وظيفية .

-إن تقييم الأداء الموضوعي يضمن تحقيق عدالة بين جميع العاملين، مما يؤدي إلى حدوث استقرار الموارد البشرية وانخفاض معدل الدوران في العمل .

¹ عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق. ص 374

-تقتضي طبيعة تقييم الأداء تنمية و تحسين عملية الإشراف و التوجيه واتخاذ القرار لدى الرؤساء، وكذا ورفع مستواهم القيادي .

- تعد نتائج تقييم الأداء وثائق تبرر المنظمة من خلالها القرارات المتخذة في مجال شؤون العاملين (الترقية، الفصل من العمل،...)، و ذلك أمام النقابات العمالية و غيرها.

-تبرر نتائج تقييم الأداء التوجيهات و النصائح الموجهة للعمال من طرف المدير من أجل تطوير و تحسين أدائهم بشكل مستمر .

-يحقق تقييم الأداء التواصل المستمر بين الرؤساء و مرؤوسيه، و الذي يمثل جانباً هاماً في عملية الإدارة بصفة عامة، و الإشراف و التوجيه بصفة خاصة .

كما يفيد تقييم الأداء في أنه:¹ يبين الفرد الذي يستحق الترقية ويبرر منح العلاوات

-يوضح العامل الذي يجب تكوينه، و الذي ينبغي نقله إلى وظيفة أخرى، و الذي يتم الاستغناء عنه.

-يشير إلى مدى تقدم الفرد في عمله، كما أنه يقترح كيفية زيادة فاعلية الإشراف.

-كما أن تقييم الأداء يساعد في مقارنة العمل المنجز مع العمل المتوقع، و بيان الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها.

ب-مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء : تستخدم نتائج تقييم الأداء في مجالات مختلفة نذكر منها :

• **تخطيط الموارد البشرية :** تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات تفيد في عملية تخطيط

الموارد البشرية وذلك على النحو التالي :

¹ صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات) . الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، 09-10 مارس 2004

-عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة العمال ، فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ مستقبلاً بزمان أقل، نتيجة ارتفاع هذا المستوى، يشير هذا إلى احتمالية عدم الحاجة إلى الموارد بشرية مستقبلاً لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في زيادة عبء العمل .

-توضح نتائج التقييم ضعفاء الكفاءة من العمال الذين سيستغنى عنهم وجوب استعاضتهم بموارد بشرية جديدة، مما يساهم في تحديد حاجة المنظمة من الموارد البشرية المستقبلية من حيث نوعيتها و حجمها .

• **الترقية و تخطيط المسارات الوظيفية :** إن نتائج تقييم الأداء تساعد في تحديد المسارات الوظيفية لجميع العاملين في المنظمة، فهي تعتبر مقياساً موضوعياً يكشف عن إمكانيات و قدرات العمال لشغل عدد من الوظائف مستقبلاً .

• **تقييم الاستقطاب و الاختيار :** تعتبر نتائج تقييم الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح وظيفتي الاستقطاب و الاختيار في انتقاء الموارد البشرية ذات الإمكانيات العالية و المؤهلة بشكل جيد ¹.

• **تحديد ماهية و نوعية البرامج التعليمية و التدريبية و تقييمها :** تبرز نتائج تقييم أداء العاملين عادة نقاط الضعف و القوة في أدائهم، فهي بذلك تكشف عن الاحتياجات التدريبية في المنظمة التي تحدد على أساسها ماهية و نوعية برامج التكوين التي تحتاجها. كما تعتبر نتائج تقييم الأداء المعيار الذي تقيم على أساسه هذه البرامج .

• **تحديد الحوافز التشجيعية :** من خلال نتائج تقييم الأداء يمكن للمنظمة أن تقرر من يستحق من العاملين لديها الحصول على حوافز تشجيعية، فهذه النتائج تبين مدى النجاح الذي حققه كل فرد -يعمل في المنظمة- في انجاز المطلوب منه في فترة زمنية محددة، التي على أساسها تمنح له الحوافز .

¹ - عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق. ص 374-378

● **إنهاء الخدمة** : يأخذ إنهاء الخدمة شكلين ، أولهما الطرد الذي يعتبر أقصى عقوبة، أما الشكل الثاني فهو التسريح من العمل، الذي تلجأ إليه المنظمة نتيجة الفائض في العمالة، فنتائج تقييم الأداء تلعب دوراً أساسياً في مجال إنهاء خدمة الموارد البشرية، حيث تحدد من الذي سوف يطرد من العمل، و من الذي سوف يتم تسريحه و يستغنى عنه.

● **النقل الوظيفي** : تمثل نتائج تقييم الأداء وسيلة فعالة و معياراً مهماً لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظائف أخرى تتلاءم أكثر مع قدراتهم .

ثانيا : آلية تقييم الأداء : يمكن توضيح كيفية عمل آلية تقييم أداء الموارد البشرية فيما يلي¹:

- يتم تصميم نظام التقييم من طرف إدارة الموارد البشرية ،الذي يتكون من مجموعة الأسس والقواعد العلمية والإجراءات وهذه الأخيرة إلزامية للقائم بتقييم الأداء.
- تقدم المنظمة بيان لنظام تقييم الأداء ليتم إدراك الأبعاد التي يرمي إليها، بشكل يضمن الوصول إلي نتائج تقييم موضوعية.
- يتم متابعة العمال من طرف المقيمين في فترات زمنية مستمرة ،ليتم جمع المعلومات عن الأداء بدقة وموضوعية ،بحيث تقدم رؤية حقيقية عن مستوى الأداء.
- كما يتم مقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم المحددة ،التي تمثل مستوى الأداء المطلوب ،بحيث يتم توضيح جوانب الضعف وجوانب القوة فيه.
- يضع المقيمين تقرير التقييم النهائي للأداء بشكل تغذية رجعية ،ترفع التقارير إلي إدارة الموارد البشرية للإطلاع وترسل نسخة للمعنيين بالتقييم للإطلاع علي مستوى أدائه.

¹- عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق. ص365-366

-يقوم القائمين بالتقييم بإجراء مقابلات شخصية مع من يتم تقييمهم ،لتوضيح جوانب الضعف والقوة في أدائهم.يتم من خلالها وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه ،في ضوء نتائج التقييم ومناقشتها ، وتشتمل خطة تطوير الأداء:

أ-برنامج لتطوير الأداء الذاتي وتقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم ويتابع المقيمون تنفيذه وتقييمه.

ب-يتم اقتراح برنامج تدريبي وتنموي لعلاج جوانب الضعف في الأداء ،ويقع تنفيذه على إدارة الموارد البشرية.

ج-بعد القيام بالمناقشة وتنفيذ برنامج تطوير وتحسين الأداء، من المفروض أن الأداء قد تحسن ،فإذا لم يتحسن يتم فصل الأفراد الذين لا فائدة منهم من جهة ومن جهة أخرى من يوجد فيهم أمل يتم نقلهم لوظائف أخرى أكثر مناسبة، وفي حالة لم يتحسن أداء من تم نقلهم حينئذ يتم الفصل النهائي عن العمل لأنه يشكل تكلفة عمل دون عائد.

-عندما يتطور ويتحسن أداء الموارد البشرية ستعكس آثاره الإيجابية على:

أ-ارتفاع إنتاجية العمل .

ب-زيادة فاعلية الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة، وهذا يحقق الرضا لدى زبائننا، ويضمن لها البقاء والاستمرار في نشاطها.

ج-تحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية ومستقبل وظيفي جيد لهم.

إن ما سبق ذكره يبرر اهتمام المدراء بتقييم أداء موظفيهم، وحرصهم على تطوير واستثارة الطاقات الكامنة لديهم، نحو أداء قوي يحقق للمنظمة أهدافها¹

¹ عمر وصفى عقيلي، المرجع السابق. ص 365-366

المطلب الثالث: وسائل تقييم الأداء

وسائل تقييم (قياس) الأداء: إن سلوك الأداء أيًا كان البعد الذي يمثله، يمكن أن يكون سلوكاً ظاهراً محسوساً أو يكون مستتراً ضمناً، فالسلوك ظاهرة مصورة لتصرفات يمكن ملاحظتها خارجياً، مثل الحركات البدنية التي يمارسها العامل والمجهود الجسماني الذي يبذله، فنجد مثلاً تصرفات رجل البيع في مقابلته للعملاء ومحادثتهم ، أما السلوك المستتر فهو سلوك ذو طابع ذهني غير محسوس خارجي لأن شواهده الخارجية محدودة، مثل الذين يمارسون أعمالاً إدارية، فاتخاذهم للقرارات أو الوصول إلى إصدار أحكام لا يمكن مشاهدة هذه السلوكات.

وتجدر الإشارة إلى أن كل الأعمال تحتوي على الأداء الظاهر والمستتر، فهذا الأخير يظهر غالباً في أعمال الإدارة والتخطيط، والبحوث أما بالنسبة للظاهر فغالباً ما يكون في الأعمال الجسمانية واليدوية .

ومن الطبيعي أن تختلف معايير وأساليب قياس الأداء و درجة صعوبة تطبيق هذه المعايير و المقاييس وفق ما يقتضيه ويحتويه العمل .

ومعنى هذا أن قياس الأداء في وظائف ظاهرة يعتبر أيسر من قياسه في أنشطة مستترة وسنتطرق إلى أهم وسائل قياس الأداء:

1-الملاحظة المباشرة: التي هي رصد لأنشطة العمل من خلال مشاهدة العاملين أثناء أداء عملهم. هذه العملية عادة ما يقوم بها أفراد مدربون للقيام بهذه المهمة.¹

كما يتم التخطيط المسبق لها أي الأوقات التي سيزور خلالها القائمون بالملاحظة العاملين في مواقع عملهم، بالإضافة يتم تصميم استمارة تساعد علي رصد البيانات المطلوبة ،وتجدر الإشارة إلى أن هذه الوسيلة تصلح فقط في الوظائف أو السلوكيات ذات الطابع الجسماني لإمكانية رصد النشاط، أما الأعمال الغالب عليها الاستمرارية فيتعذر رصد الأنشطة عن طريق الملاحظة، كما أن الأعمال ذات الطابع التناوبي لا يمكن رصد مختلف أنشطتها لطول فترة المشاهدة.

وإذا أضفنا إلي ذلك أن هناك حدود لعدد الأفراد القائمين بالعمل الذي يمكن لفرد واحد مشاهدة آداهم ورصده في وقت واحد لا تضح أن استخدامات هذه الوسيلة محدود بحدود أنواع الأعمال التي تصلح لها ، وحدود الوقت والقوة البشرية التي تتطلبها.²

2- المقابلة الشخصية: تعرف المقابلة بأنها المحادثة الجادة الموجهة نحو هدف محدد ليس لمجرد المحادثة لذاتها ،والمقابلة تحتوى على ثلاثة عناصر وهي:

- التبادل اللفظي الذي يقوم بين القائم بالمقابلة وبين المبحوث وما يرتبط بذلك من تبادل لفظي .

- المواجهة بين الباحث والمبحوث.

- وجود الهدف أي توجيه المقابلة نحو غرض واضح محدد وهذا الغرض يجعلها تختلف من الحديث العادي.¹

¹- أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص 340

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة. بيروت: دار النهضة العربية، ب ط، 1983، ص 340-341

كما تعتبر المقابلة أداة من أدوات قياس الأداء، تجمع فيها البيانات من خلال مقابلات مباشرة تجرى بين الباحثين أو المندوبين عنهم والعاملين أو رؤسائهم، يتم فيها توجيه أسئلة للعاملين، تكون كبيانات للقائم بالمقابلة يقوم بإصدارها، ومن الضروري للقائم بالمقابلة أن يقوم بتصميم مسبق للمقابلة والأسئلة وبدائل الأسئلة، كما يصمم الطرق المناسبة والمختلفة لمعالجة المشكلات التي قد يواجهها أثناء المقابلة، فهذه الأخيرة تعتبر من الضروري لتقليل الأخطاء التي قد تشوب البيانات المستقاة من المقابلة .

ومن خصوصيات القائم بالملاحظة أن يكون من ذوي الخبرة، وعلى دراية بإدارة المقابلات الشخصية بصفة عامة، وبخصوصيات جمع البيانات عن العمل ومكوناته .

ومن أساسيات إنجاح المقابلة اكتساب ثقة من يطرح عليه هذه الأسئلة . كإحاطته بأهداف الدراسة ، وإعطائه الإطار الذي يعتمد عليه كل سؤال ، كما يجب أن تكون صياغة الأسئلة المختلفة ميسورة الفهم، بحيث تمكن الفرد الذي سيدلي بالمعلومات أن يعي البيانات المطلوبة منه بما يخدم أهداف البحث .

وبحكم أن المقابلة اتصال شخصي، فهي تتميز بالمرونة النسبية بين القائم بالمقابلة و الفرد، وما تمكنه هذه المرونة هو سرعة صياغة الأسئلة في حالة عدم فهمها، وبدورها تتيح فرصة المتابعة والتحقق المباشر والفوري من صحة واكتمال البيانات التي يدلي بها الفرد، وتمكن أيضا من التعمق في أية جوانب قد يراها القائم بالمقابلة هامة بناءً على استجابات التي تتم خلال المقابلة ذاتها.

وأخيرا يبقى مدى نجاح المقابلة مرتبط بالأفراد القائمين بها و بفعالية التصميم المسبق لها، فهي تعطي بيانات أكثر وفرة.

¹ناجح رشيد القادري و محمد عبد السلام البواليز، مناهج البحث الإجتماعي. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، ط 1،

ولكن ما تستغرقه هذه الوسيلة من وقت، وما تكلفه من نفقات نتيجة طول الوقت، ومتطلبات استخدام أفراد مدربين يقومون بالمقابلة يضع حدودا لإمكانية استخدامها من على نطاق واسع، فغالبا ما تستعمل المقابلة في مجموعة الأعمال الإدارية والفنية العالية، أو كطريقة للمراجعة ومتابعة للبيانات التي تم استقائها عن طرق الاستبيان مثلا.

3- الاستقصاء: أو بما يعرف بالاستبيان ،فهو عبارة عن استمارة مكتوبة تحتوى علي بنود وأسئلة ،موجهة إلى عينة من المجتمع تخصها الظاهرة المدروسة، يتم توزيعه ويطلب ملئه وإرجاعه للقائمين بالدراسة، ولما كان تصميم الاستبيان يقع على عاتق القائم بالدراسة وجب عليه كتابته بألفاظ واضحة وميسورة الفهم لأن من خصوصيات ملأ الاستبيان عدم مساعدة المجيبين عليه.كما أن معطيات الاستبيان لابد أن ترصد وتخدم أهداف البحث، وغالبا ما يسبق استعمال الاستقصاء على نطاق ضيق لعينة الدراسة (عينة تجريبية) قصد معرفة مدى صدق وثبات الاستبيان ، أي إيجاد النقائص أو الغموض و معالجته قبل استخدام الاستمارة من على نطاق واسع.¹

وينقسم الاستبيان بحسب نوع الأسئلة التي يتضمنها إلى استبيان مفتوح، واستبيان مقيد.

ونعنى بالاستبيان المفتوح: أنه تلك الاستمارة التي تصاغ فيها الأسئلة تتضمن موضوع الدراسة، ويطلب من المجيب كتابة الإجابات والتعبير بحرية عن آرائه، ومن خصائص هذا النوع أن الإجابات تأتي متنوعة و واسعة فيصعب على الباحث تصنيفها إلى فئات وترجمتها إلى درجات.

¹ أحمد صقر عاشور، المرجع السابق. ص 345-346.

أما طريقة الاستبيان المقيد: وفيه تحتوي الاستمارة على عدة أسئلة، ولكل سؤال عدة بدائل من الإجابات الممكنة، ليتم اختيار أحد البدائل التي تتناسب وإرادة وميول المجيب لهذا الاستبيان.¹

هذا النوع من الاستبيانات يتميز بالمرونة ، وعلى الرغم أن وسيلة الاستقصاء تتمتع بميزة انخفاض تكلفة جمع البيانات إلا أن استخدامها يحده مشكلتين هما:

-لا تتيح هذه الوسيلة إمكانية التعمق في بعض جوانب العمل التي تتصف بالتغير و التي يغلب عليها الطابع العقلي و الابتكاري مثل أعمال الإدارة العليا و أعمال البحوث.

-نقص الوعي و التعاون من جانب المستقصى منهم، و مدى قدرة فهم و استيعاب المطلوب منهم من بيانات، و لعله يدخل عامل الخبرة لملاً الاستقصاء، كما أنه هناك تأثير لدوافع العاملين نتيجة اتجاهاتهم النفسية السلبية نحو هذا النوع من الدراسات.²

المطلب الرابع: أساليب تقييم الأداء

تنقسم أساليب قياس الأداء إلى موضوعية و ذاتية

1/ أساليب القياس الموضوعية للأداء : و تتمثل في :

أ-كمية ناتج الأداء : يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء، عند تحديد الناتج وتحديد وحدة قياسه؛ ومثال عن هذا النوع من المقاييس : عدد صفحات المطبوعة في اليوم.

و يعيب هذا المقياس أنه يتأثر بعوامل خارجية لا تخضع لإرادة الفرد، فالقيمة التي يعبر عنها المقياس ذات موضوعية ظاهرية لا تعكس المساهمة الحقيقية للفرد في كثير من الحالات، و بالتالي فهي لا تعبر عن قدرته على الأداء و لا عن دافعيته له.

¹ رشيد شمشيم، مناهج العلوم القانونية. دار الخلدونية، ب ط، 2006، ص 50

² أحمد صقر عاشور، المرجع السابق. ص 341-345

ب- جودة ناتج الأداء: قد يكون من المهم معرفة جودة ناتج الأداء الذي يؤديه الفرد بغض النظر عن كمية ناتج الأداء، فبالرغم من وضوح مفهوم الجودة، إلا أن ترجمته إلى مقاييس يثير صعوبات عديدة، فهناك صعوبات إيجاد مقياس موضوعي و دقيق للجودة، و صعوبات أخرى ناتجة عن تأثير المقياس بعوامل خارجية غير مساهمة الفرد ذاته؛ كأن ترجع الجودة إلى عوامل متعلقة بنوعية المواد، أو دقة الآلات،... إلخ¹

ج- كمية و جودة الناتج معاً: يعتبر هذا المقياس الأفضل من حيث شموله عن تلك المقاييس التي تعكس الكم أو الجودة على حدى، ومثال هذا النوع: عدد الكلمات الصحيحة المكتوبة على الآلة الكاتبة.

فمشكلة هذا النوع من المقاييس أنها مركبة، فإضافة إلى صعوبة إيجاد مقياس يجمع بين الكم و الجودة معاً، فهذا المقياس إن وجد يكون عرضة لنفس العيوب التي تتميز بها المقاييس التي سبق ذكرها.

2/ أساليب القياس التقديرية أو الذاتية للأداء : بما أن الأساليب الموضوعية قد لا تقيس لنا مساهمة الفرد المباشرة في عمله لما تكتنفه من مشكلات و صعوبات، فإن قياس هذه المساهمة من خلال أحكام و تقديرات الآخرين (الرؤساء و المشرفين المباشرين) على أداء الفرد يصبح البديل الممكن، و هي الأكثر شيوعاً عن المقاييس الموضوعية.

و تنقسم هذه الأساليب إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

أ- المقاييس التدريجية: توقف هذه المقاييس على تقدير القائم بالقياس لدرجة احتواء أداء الفرد على صفة معينة. قد تكون الصفة المقاسة عامة مثل الفاعلية أو الكفاءة، أو جزئية بحيث يتم التقييم بعدة مقاييس تتناول جوانب متعددة من الأداء مثل الابتكار، الجودة، السرعة... إلخ.

¹ أحمد صقر عاشور لمرجع السابق. ص 364-373

ب- المقاييس الترتيبية أو المقارنة: تقوم هذه المقاييس على أساس مقارنة الأفراد ببعضهم البعض في أدائهم بصفة عامة أو في بعض جوانبه، بحيث يتم ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً. وتدرج ضمن هذه المقاييس عدة طرق هي:

طريقة الترتيب البسيط: حيث يتم ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً وفق درجة وجود الصفة المقاسة لديهم.¹

طريقة المقارنة الثنائية: تقوم هذه الطريقة على مبدأ المقارنة الثنائية، حيث يختار القائم بالقياس الأفضل من بين كل شخصين، و يكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي يحدد على أساسه رتبته ضمن الآخرين.

طريقة التوزيع الإجمالي: في هذه الطريقة يقوم القائم بالقياس بتوزيع الأفراد على الدرجات أو التقديرات التي يحتويها المقياس وفق النسب المحددة له.

ج- القوائم السلوكية كمقياس للأداء: في هذا النوع من المقاييس تقتصر مهمة القائم بالقياس على إعطاء تقدير عن السلوك الذي يقوم به الفرد في العمل، فهو يقرر مشاهداته عن السلوك الذي يتسم به أداء الفرد بشكل تفصيلي.² و تدرج تحت هذه القوائم مجموعة من الطرق هي:

طريقة الوقائع الحرجة: وفقاً لهذه الطريقة يقوم مقياس الأداء على تحديد الوقائع التي تمثل سلوكاً أثار بصفة حاسمة في جعل الأداء فعال أو غير فعال. فالأنشطة أو السلوك التي قد يحتويها الأداء، لكنها لا تؤثر بحسم في فاعلية الأداء بالإيجاب أو السلب، لا يحتويها مقياس الوقائع الحرجة و تهدف هذه الطريقة إلى إبراز السبل الكفيلة بتحديد

¹- أحمد صقر عاشور، المرجع السابق. ص 374-383

² أحمد صقر عاشور، المرجع السابق. ص 386-393

السلوكيات المرغوبة للقيام بأداء الوظيفة على أفضل ما يرام، و هذا ما يجعل منها قاعدة لبرامج تكوينية يمكن أن تعد بهدف تحسين و تنمية أداء الأفراد.

طريقة القوائم: و تقيس أداء الفرد على ضوء ما تضمنته قائمة محتويات الخصائص الوظيفية المطلوب قياسها، و على أساسها يعطى الموظف نقاط إيجابية أو سلبية على نتائج سلوكياته الوظيفية التي حددتها و شملتها القائمة، على أن تجمع النقاط الإيجابية و تطرح النقاط السلبية لبنود القائمة. أما البنود التي لم تعطى نقاطاً فتبقى فارغة و تستبعد عند حساب معدل التقييم النهائي لكافة بنود القائمة.

طريقة الإختيار الإجباري: هو وسيلة احتكام و العودة إلى معدلات أداء ثابتة، و يستخدم هذا الأسلوب للتقليل من ذاتية المستخدم و الإكثار من الموضوعية في اختيار بند أو رأي واحد من بين عدة بنود مخصصة لتقييم الأداء. و الاختيار هنا إلزامي على الرغم من وجود حالات تشابه إيجابي أو سلبي بين بندين، فالمطلوب هو إجابة واحدة تكون هي الأهم و الأجدى لقياس ما ينبغي قياسه.¹

¹حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق. ص 377-382

المبحث الثالث : تحسين الأداء

تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني ، ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء .

المطلب الأول: معوقات الأداء و العوامل المؤثرة فيه

1--معوقات الأداء : هي العوائق المتواجدة في بيئة العمل، مما يؤثر سلباً على العمل و الأداء بشكل سلبي و يمكن تلخيص بعض العوائق في :

-عوائق التعلم :قد يكون الشخص بطيئاً تعلم مما يخلق مشكل تطوير أدائه إذا كان من ذوي الأداء الضعيف.

-عوائق نقل ما تم نقله : قد يتعلم الشخص مهارات جديدة في الدورات التكوينية و لكنه يجد صعوبة في نقلها، نظراً لمناخ المنظمة و ما يسوده من ثقافة و أعراف و تقاليد معينة

-عوائق شخصية : من الأفضل أن تسند إلى الموظف الوظائف التي يرغبها مع التأكيد على أنه يجب أن يتقن جميع نواحي العمل المطلوبة.¹

2-العوامل المؤثرة على الأداء:يتأثر العاملون بجملة من العوامل تتعدد و تختلف باختلاف الوظائف. كما انه من الصعب تحديد كل هذه العوامل، إذ يقول " BAJT " تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الإقتصادية أو الحياة الإجتماعية أو الحياة عموماً، لا تؤثر على الأداء ."

فهذا الإختلاف راجع إلى اختلاف الزمان و المكان كذا علاقة الفرد بمقتضيات أو مجريات الحياة، كما أن الاختلاف في هذه العوامل يلاحظ في شدة تأثيرها، فمنها ما يفضي إلى رفع الأداء في حين يفضي البعض الآخر إلى خفضه. و هذه التأثيرات منها ما هو مباشر و منها ما هو غير مباشر.

كما أن هذه العوامل تحمل خصائص ذات علاقة ببعضها البعض، فمنها ما هو اجتماعي اقتصادي، و منها ما هو اقتصادي سياسي، إلى جانب أنها ذات خصوصية بشرية أو فنية أو تكنولوجية.

إن العوامل المؤثرة على الأداء ترتبط في ما بينها بعلاقات تبادلية، و بالتالي فإن تأثير و فعالية كل عامل إنما يعتمد اعتماداً كبيراً في درجته على تأثير و فاعلية العوامل الأخرى، مما يوحي أو يترجم أن نفس العامل أو مجموعة العوامل له أو لها تأثيرات مختلفة في ظل ظروف مختلفة، كما تختلف من حيث أهميتها أو من حيث ثباتها فهي تتغير بتغير الإفرازات البيئية.

و يمكن الإشارة إلى عاملين رئيسين يتأثر أداء الأفراد بهما، و هذين العاملين تتفرع منهما عدة عناصر .

¹- الدرس الخامس في الإدارة (عناصر إدارة الأداء) منتديات هدوء القهر، تاريخ تصفح المقال 26/06/08، تاريخ نشر

المقالة (21/11/07) http : " hdoalpmr .lom /v b /t569.html

أ- العوامل الداخلية: و هي كل ما تحتويه الإدارة أو المؤسسة من وظائف متعددة و وسائل مختلفة، و هي تتكون من عدة عوامل :

1-العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة، لما له من فاعلية و ديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج، و من حيث دوره في اتخاذ القرارات و الحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج و كميته و تكلفته.¹

إن نمو و تنافسية المؤسسة مرهونة بمدى قدرة المؤسسة على ترغيب و استقطاب عناصر بشرية متميزة في مهاراتها و معارفها، و اتجاهاتها، و مدى أهمية و العناية التي تعطيتها لتنمية و تطوير ملكاتها و العمل على إيجاد و تنمية الدافع لديهم لبذل مزيد من الجهد و الأداء الأفضل و تنمية و لائهم للمؤسسة و العمل بغية تحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة.

2-الإدارة : يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات كبرى ذات أهمية بالغة في استخدام فعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، و يقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة و المتمثلة في التخطيط التنظيم و التنسيق و القيادة و الرقابة ، حيث تؤثر أساليبها على جميع الأنشطة، ، لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سبباً في عجز كفاءة و فاعلية الإدارة ككل.

3-التنظيم : يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل .وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق ،إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيرا على الأداء وتحقيق الأهداف بكفاية وبمستويات

¹ عمر سرار، الرضا عن العمل و أثره على الأداء. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة

أعلى ،ونظرا لعدم وجود تنظيم أو نظم جيد تعمل بكفاءة عالية،تحت جميع الظروف والمتغيرات ولذلك وجب المرونة والدينامكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابل للتغير وفق المستجدات الطارئة.

4-بيئة العمل : توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء أدائه لوظائفه وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية ورأسية .نظام الحوافز ،الاتصالأو ما يسمى بالعوامل المنظمة ، لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري . إن عدم انتظام في العمل و الانسحاب و الغيابات و الحوادث و دوران العامل،.... كثيرا ما تعزى لسلبية بيئة العمل.

5-طبيعة العمل : تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد، و مقدار فرص النمو و الترقية المتاحة لشاغلها، و مستوى الإشباع المترتبة عن الوظيفة ، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد و العمل الذي يؤديه زادت دافعيته و ولاؤه للمؤسسة و بالتبعية الإنتاجية.

6-العوامل الفنية : إن المكنات و المعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، و مجال الصيان و ظروف تشغيل المكنات و المعدات و مدى توفر قطع الغيار و المعرفة الأدائية، كلها محددة لحجم و مستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.¹

ب-العوامل الخارجية : تتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسات قائمة من العوامل منها :

1-البيئة الإجتماعية و الثقافية : من العادات و التقاليد الموروثة :

- النزعات الفردية في المجتمع .

¹ عمر سرار، المرجع السابق. ص 72-73

- مستوى التعليم : نسبة الأمية .
- التعليم و التدريب : أنواع برامج التعليم المهني و الفني .
- توجيه و خلفية الملتحقين بالمعاهد الفنية و التدريب المهني .
- النظرة إلى التعليم و مدى تقدير الأفراد للتعليم و رغبتهم في الحصول عليه .
- مدى تطابق النوعيات الموجودة مع الاحتياجات و المهارات المطلوبة .

2-البيئة السياسية و القانونية : و ذلك من حيث :

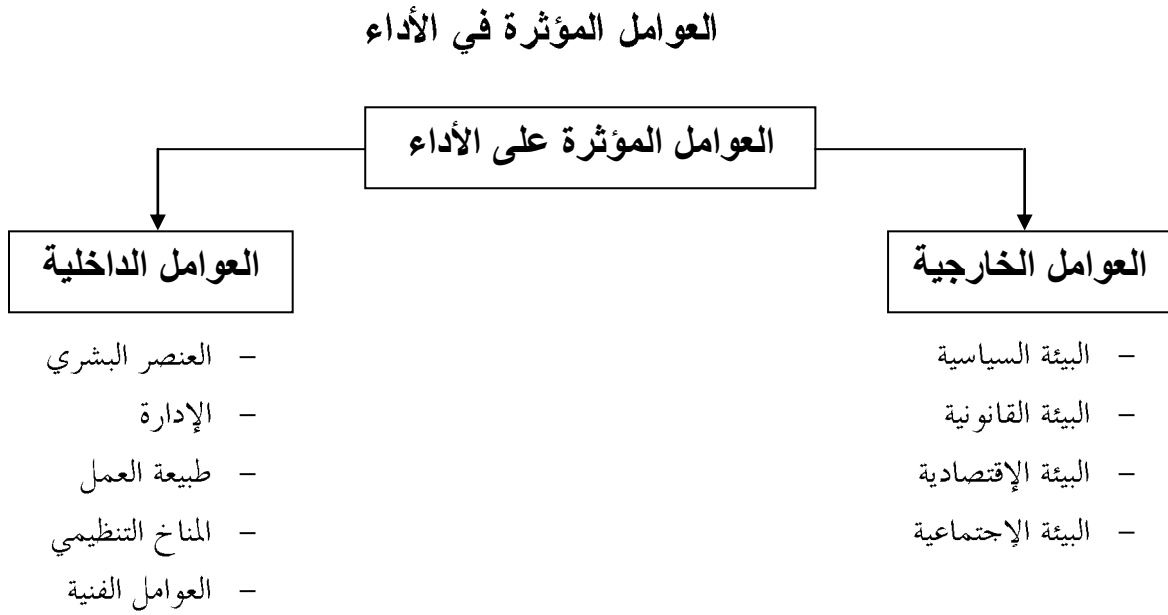
- طبيعة النظام السياسي .الاستقرار السياسي .مرونة الأنظمة و التشريعات .
- السياسة الخارجية .

3-البيئة الاقتصادية : و ذلك من حيث :

- الإطار الإقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر أو موجه) .
- الاستقرار الإقتصادي : القدرة التامة للإقتصاد الوطني على التجاوب مع المتغيرات الاقتصادية في مجال استقرار الأسعار، تخفيض العملة، التضخم و النمو الإقتصادي .
- النظام البنكي : مدى الرقابة على البنوك و تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك .
- السياسات المالية : الإنفاق الحكومي، العجز، الفائض .

- هيكل الأسواق المالية : مدى وجود أسواق للأسهم و السندات و فعاليتها أو أمانتها
1.

يمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الأداء في المخطط الموالي :



المصدر (عمر سرار، 2002، ص 71)

المطلب الثاني: مظاهر ضعف الأداء

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، و هذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد، و من هنا نبدأ في تحديد مظاهر ضعف الأداءات، و التي يمكن أن نعددها في النقاط التالية:²

-الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها.

¹ عمر سرار، المرجع السابق. ص 73-74

² عبد الجليل الشوامرة، إستراتيجية تحسين و تطوير الأداء، تاريخ الإطلاع 2019/02/10، على الموقع <http://www.shraka.org/showthread.php?p=2329>

- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- الصدام المستمر بين الإدارة و الموظفين ، وخاصة الجدد.
- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.
- فقدان الحافزية و ازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
- تجنب وفقدان روح المخاطرة و التأخير في اتخاذ القرارات.
- عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.

المطلب الثالث: عملية تحسين الأداء

تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني ، ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء .

على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءا من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعا من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة.

خطوات عملية تحسين الأداء

حالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام مكافئات ،اختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم ، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعليا، وبعد التطبيق يتم التقييم، و هذه الخطوات هي:

الخطوة الأولى : تحليل الأداء : ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة

العمل وهما:

-الوضع المرغوب : ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية واهداف المؤسسة.

-الوضع الحالي/الفعلي : يصف مستوى أداء العمل والإمكانات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

و ينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء ، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا.

لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

الخطوة الثانية : البحث عن جذور المسببات

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها. وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ و نبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخجل من مواجهة و مصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء¹.

و يمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:²

-قلة التغذية الراجعة عن الأداء.

-ضعف في التحفيز.

-ضعف في المعرفة و المهارات.

-معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.

¹ عبد الجليل الشوامرة، المرجع السابق

² عبد الجليل الشوامرة، المرجع السابق.

- ضعف في التركيز على الزبائن و المجتمع المحيط.
- الخطوة الثالثة : اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة .
- الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة .
- الخطوة الخامسة : مراقبة وتقييم الأداء .

أساسيات لتحسين الأداء

إن الخطوات اللازمة لتحسين الأداء على المستوى الفردي ،فرق العمل، تتبع الخطوات الأساسية التالية :¹

1. حدد نقاط تحسين الأداء و الفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل
2. طور خطة لمعالجة القضايا و الفجوات التي قمت بتحديدتها.
3. اعمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل.
4. التحق بالبرامج التدريبية لتحسين مهاراتك.
5. قم بقياس التقدم الحاصل في مهاراتك بعد الإجراءات المتخذة.
6. يجب أن تُعلم برد فعل رئيسك وأن تعطيه تغذية راجعة عن أعمالك.
- 7.الآن راجع كل العملية التي قمت بها وقيم نتائجها.
- 8.حاول أن يكون لديك دائما خططا للتطوير و التحسين المستمر للأداء.

¹ عبد الجليل الشوامرة المرجع السابق