

الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية-

د. مريم أرفيس - جامعة بسكرة - الجزائر

Abstract :

Functionality is the main component of the organizational and organizational process of the organization, being the living part because it is linked to the person who manages the production process and transforms its raw materials into ready-to-consume materials, The importance of job performance does not depend on the level of the organization, but rather on the success of the economic and social development plans of the state.

Performance consists of a set of elements, including what is related to knowledge of the job, including what is related to the quality of work and quantity, perseverance, reliability, time and cost, And vary according to several criteria only Source Standard There is an internal performance and external performance, and according to the standard of inclusiveness, there is total and partial performance.

In order to improve the performance and raise the level, the management of the evaluation process from time to time on the basis of scientific and practical study, to reach the goals, There are many theories explaining the performance of the most famous and classical theories of administrative organization affected by the industrial revolution, Which characterized the control of the machine on the human and then the theory of human relations, which came in contradiction to it and drew attention to the human aspect of the worker.

الملخص:

يعتبر الأداء الوظيفي المكون الرئيسي للعملية الإدارية و التنظيمية للمنظمة، كونه الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان الذي يدير العملية الإنتاجية و يحول موادها الخام إلى مواد جاهزة للاستهلاك، كما أن أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة بل تتعدى ذلك إلى إنجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.

والأداء يتكون من مجموعة عناصر منها ما هو مرتبط بمعرفة الوظيفة، ومنها ما هو مرتبط بنوعية العمل وكميته والمثابرة والثوق والوقت المستغرق والتكلفة، وتختلف أنواعه حسب عدة معايير فحسب معيار المصدر يوجد أداء داخلي وأداء خارجي، أما حسب معيار الشمولية فيوجد أداء كلي وآخر جزئي.

ومن أجل تحسين الأداء والرفع من مستواه، تقوم الإدارة بعملية التقييم من حين لآخر وفق أسس علمية وعملية مدروسة، للوصول إلى أهداف، ويوجد العديد من النظريات المفسرة للأداء الوظيفي وأشهرها النظريات الكلاسيكية للتنظيم الإداري المتأثرة بالثورة الصناعية، والتي تميزت بسيطرة الآلة على الإنسان وبعدها نظرية العلاقات الانسانية التي جاءت مناقضة لها ووجهت الأنظار للجانب الانساني للعامل.

تمهيد:

تعتمد كفاءة وفعالية المنظمة بشكل كبير على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، لهذا يستحوذ هذا الأخير على أهمية كبيرة في مجال البحث والدراسة، كما حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين في جميع حقول المعرفة الإدارية كونه الركن الأساسي الذي تقوم عليه المنظمة.

ورغم التطور العلمي الحاصل في هذا المجال، إلا أنه ولحد الساعة لازالت توجد الكثير من المشاكل التي تؤرق المهتمين بهذا المجال من باحثين واقتصاديين وإداريين، تستوجب الغوص أكثر والبحث في هذا المفهوم، من وجهة نظر إدارية تنظيمية سوسيوولوجية، من خلال ما تقدم كيف تم تناول مفهوم الأداء الوظيفي للعاملين في التراث النظري؟

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

1- تعريف الأداء الوظيفي:

• لغة: جاء في معجم الوسيط بالمعاني التالية:

أدى الشيء: قام به، أدى الدين: قضاها، أدى الصلاة: قام بها لوقتها، أدى الشهادة: أدى بها، أدى إليه الشيء: أوصله إليه.
الأداء: التأدية والتلاوة.¹

ويقابل اللفظ اللاتيني performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي أشتق منها اللفظ الإنجليزي performance التي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، وهو نفس المعنى ذهب إليه قاموس petit la rousse²

• **إصطلاحاً:** حظي مفهوم الأداء بالاهتمام الكبير على الصعيدين النظري من قبل الباحثين والأكاديميين والكتاب، والعملية من قبل رجال الأعمال ومديري المؤسسات وصناع القرار، ووجدت تعريفات كثيرة له اختلفت باختلاف الباحثين ووجهات نظرهم وسيتم عرض بعض هذه التعاريف.

- الاتجاه الأول: اعتمد في تعريفه للأداء الوظيفي على أنه فعل أو نشاط وسلوك.
- الاتجاه الثاني: اعتمد في تعريفه للأداء الوظيفي على أنه نتاج ومحصلة لفعل معين.
- الاتجاه الثالث: اعتمد في تعريفه للأداء الوظيفي على أنه عملية تفاعل بين عدة عوامل.
- وسيتم شرح هذه الاتجاهات:

- الاتجاه الأول:

- عمل أو عملية إنجاز مهمة أو وظيفة ما.³
- تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.⁴
- في هذين التعريفين الأداء عمل ونشاط وفعل يؤدي إلى الهدف المرسوم.
- نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.⁵
- أضاف هذا التعريف إلى النشاط والهدف أنه يتم بالاستخدام المعقول للموارد المتاحة، كذلك حكم على هذا النشاط بالنجاح في حين أن هذا النشاط قد ينجح وقد يفشل.
- عرفته المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بأنه الفعل الإيجابي النشط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعرفة والتمكن الجيد من أدائها، تبعاً للمعايير الموضوعية.⁶
- أضاف هذا التعريف إلى النشاط أو الفعل لأجل اكتساب مهارة والتمكن الجيد والقدرة والمعرفة وذلك حسب المعايير الموضوعية لكنه حكم على الفعل بأنه إيجابي في حين أنه قد يكون إيجابي أو سلبي.
- إذن يمكن جمع تعاريف هذا الاتجاه في أن الأداء الوظيفي هو القيام بنشاط يؤدي إلى الهدف المسطر، بالاستخدام المعقول للموارد المتاحة تبعاً للمعايير الموضوعية.

- الاتجاه الثاني:

- عرفته ماينز بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال⁷

في هذا التعريف الأداء الوظيفي ناتج قيام الموظف بعمله.

- الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، وذلك يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد.⁸

يضيف هذا التعريف إلى الناتج أنه يشير إلى درجة إتمام المهام المكونة للوظيفة.

ومنه يمكن جمع تعاريف هذا الاتجاه في أنّ الأداء الوظيفي هو الناتج الذي يحققه الموظف عند القيام بعمله، والمعبر عنه بوحدات قياس معيّنة التي تشير إلى درجة إتمام المهام المكونة لوظيفته خلال فترة زمنية محدّدة .

- الاتجاه الثالث:

- هو حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معا، حيث العلاقة القوية بين هذين العاملين والأداء فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء عمل معين، ولكنّه قد لا يكون قادرا على إنجازه بكفاءة وفعالية إن لم تكن لديه دافعية كافية لأدائه والعكس صحيح .

كما يمكن أن تتوفر لدى الفرد الدافعية الكافية لأداء العمل، لكنه قد لا يؤديه بشكل الصحيح لعدم توفر القدرة على ذلك.⁹

هذا التعريف مع أنّه أشار إلى أنّه عملية تفاعل، إلّا أنّه ركز على محددات الأداء وليس الأداء في حدّ ذاته إذ تعتبر القدرة والدافعية من المحددات الرئيسية للأداء الوظيفي.

- عرفه "أندرد" بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المؤسسة.¹⁰

هذا التعريف أيضا ركز على محددات الأداء الوظيفي الجهد والقدرة.

- كما عرف بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز مرتبط بالنتائج، وأنه كل ذلك السلوك والإنجاز والنتائج معا.¹¹

هذا التعريف يعتبر الأشمل، إذ أشار إلى أنّ الأداء الوظيفي ليس فقط الناتج وليس فقط النشاط أو السلوك فقط بل هما معا .

- ويشير "وماس جيل برت" إلى مفهوم الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك والانجاز والأداء، حيث أن السلوك ما يقوم به الفرد من أعمال في المؤسسة، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الفرد عن العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز فهو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.¹²

إذن فالأداء هو تفاعل بين السلوك والنتائج المترتبة عنه .

ومن خلال هذه الاتجاهات يمكن تعريف الأداء الوظيفي كما يلي :

هو سلوك يؤدي إلى الهدف المسطرّ بالاستخدام المعقول للموارد المتاحة تبعا للمعايير الموضوعية، والنتائج الحاصل من هذا السلوك معبر عنه بوحدات قياس معيّنة، تشير إلى درجة إتمام المهام المكونة للوظيفة، خلال فترة زمنية محدّدة.

2- أهمية الأداء الوظيفي: للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أيّ منظمة وتتجلّى

هذه الأهمية فيما يلي:

- تتألف أيّ عملية من عدّة مراحل حتّى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وهذه العملية قد تكون عمليات إنتاج صناعي، أو عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة.

والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري)، الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، ومنه يتحقق الربح.

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأيّ منظمة تريد النجاح والتقدم، فإذا كان الأداء مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب، ويمكن القول بأن

الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة لا يعد إلا انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة أيضا.

- ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة و الفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة)، حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو لأخرى إنما يعتمد أساسا على مستوى الأداء بها.

- أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.¹³ (شامي صليحة، 2010، ص 65- 64)

3- عناصر الأداء الوظيفي: يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر هي:

3-1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: (العربي عطية، 2012، ص 323)

وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها¹⁴، ومنهم من يعددها في:

- **المعرفة الإجرائية:** وهي مجموعة الخطوات الواجب اتباعها لإنجاز عمل ما، وهي خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، ومع أن الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد ونظم وتعليمات إلا انه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.

وهذا لا ينافي عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم بين المرؤوس ورئيسه قبل اعتماد أسلوب أمر إيجابي في إنجاز العمل، ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.¹⁵

- **المعرفة الوظيفية:** وهي خريطة ذهنية خاصة بموضوع معين بمعنى الإجابة على "كيف يعمل شيء ما؟"، هذه الخريطة تساعد العامل في تفهم العلاقات بين العوامل المختلفة عن طريق تزويده بصورة ذهنية للموقف، والمعرفة الوظيفية تنشط وتزود المهارات النظرية.

- **المعرفة الإدارية:** أن الأداء يتطلب توفر المعرفة، والتي تمثل نشاطا معلوماتيا ذهنيا يستخدمه العامل لاختيار السلوك المناسب.

- **معرفة المسؤولية:** إن مصطلح المسؤولية يستخدم للتعبير عن العمل المخصص للفرد، أو الالتزام المترتب على تخصيص هذا العمل.

وهو يعني جميع الواجبات اللازم إنجازها لإتمام عمل ما، وبناء عليه فإن المدير يتولى تحديد المسؤولية لإعفاء الآخرين.

- **معرفة السلطة:** بعد تحديد المسؤولية لابد من منح السلطة الضرورية لإنجاز العمل بهذا المعنى فإن السلطة تتضمن ناحيتين هما التمكين والنيابة.¹⁶

2-3- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، كما تمثل درجة الإلتقان وجودة المنتج، وذلك بما يتناسب والإمكانيات المتاحة.¹⁷

3-3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازها في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.¹⁸

4-3- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل مسؤوله.¹⁹

3-5- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض، فهو رأس مال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام و يمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن.

3-6- التكلفة: وهي كلفة تحقيق النتائج والأهداف، ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى الاختلاف الناتج بينهما.²⁰

4- أنواع الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

4-1- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

4-1-1- الأداء الداخلي: ويسمى أيضا أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكها المنظمة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

4-1-2- الأداء الخارجي: وهو الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، وهذا النوع بصفة عامة يتظاهر في النتائج التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع مثلا، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، مما يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

4-2- حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

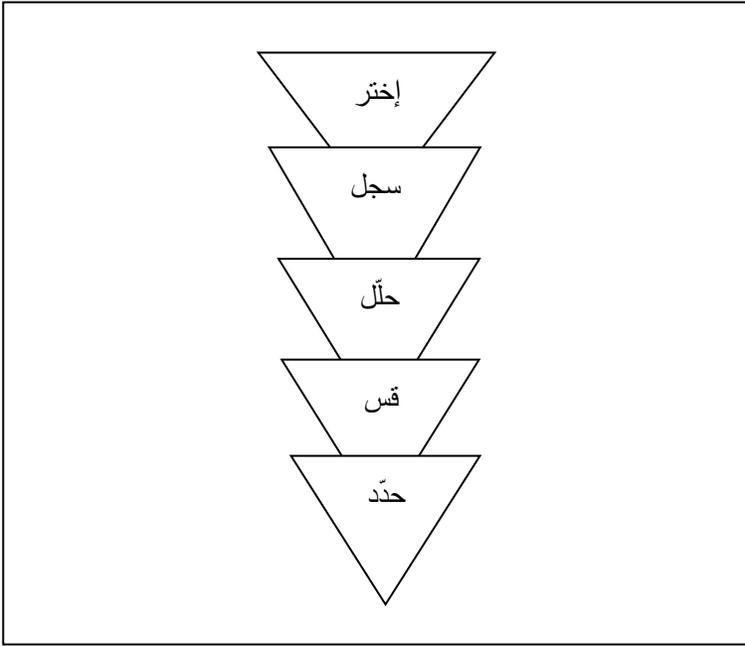
4-2-1- الأداء الكلي: وهو مجموع الإنجازات التي ساهمت فيها كل العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الريح والنمو.

4-2-2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، فمثلا يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة القومين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.²¹

ثانيا: أساسيات في مفهوم الأداء الوظيفي

1- معدلات الأداء الوظيفي: هي كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة أفراد خلال فترة زمنية معينة، تحت الظروف الطبيعية للعمل، أو هو مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية عمل معينة، باستخدام جهد ومهارة متوسطين في ظروف عمل طبيعية.²² وتتطلب عملية الحكم على الأداء الوظيفي أو تقييمه وصف معدلات الاداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوءها النتائج المتحققة، لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبير عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ودون تحديد معايير ومعدلات الأداء يصعب قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم على مدى كفاءته.

إن وصف معدلات الأداء عملية تتم من خلال عدد من الخطوات كما هي موضحة في الشكل الآتي:



الشكل رقم (01) يوضح وصف معدلات الأداء (المصدر شامي صليحة، 2010، ص73)

يبين الشكل السابق الخطوات التي لا بد من اتباعها لوضع معدلات الأداء، وفيما يلي شرح لهذه الخطوات:

- الاختيار: بمعنى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملا جديدا لم يسبق قياسه، حيث يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.
 - التسجيل: وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق، المعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل.

- التحليل الانتقادي: تركز هذه الخطوة على اختبار صحة البيانات المسجلة للتأكد من استغلال الوسيلة والحركة الأكثر فاعلية، وعزل العناصر الأخرى التي لا تساعد على الإنتاجية.

- **القياس:** وهي قياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب.

- **التحديد:** أي تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه.

هذا مع الإشارة إلى أن معدلات الأداء تختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي السائد في المنظمة.²³

2- كيفية تحسين الأداء الوظيفي:

1-2- مفهوم تحسين الأداء الوظيفي :

هو استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن العناصر الأربع التالية: (الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة)، لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشامل"

2-2- عناصر إدارة التحسين الشامل: تتكون إدارة التحسين الشامل من خمسة

عناصر أو طبقات أساسية:

- **التوجيه:** يمثل الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة.

- **المفاهيم الأساسية:** تتميز هذه الطبقة بأنها تضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

- **عمليات التسليم:** يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية، وتزيد من قدرتها على التكيف وفي الوقت ذاته تخفيض الوقت والجهد والتكلفة.

- التأثير التنظيمي: يختص هذا البناء بوضع المقاييس و الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- المكافآت والاعتراف بالفضل: يتضمن المكافآت المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل المنظمة.²⁴

2-3- الأمور الواجب مراعاتها لتحقيق فاعلية الأداء:

- تحديد أهداف المنظمة: يجب تحديد أهداف المنظمة أولاً، ومن ثم العمل على تحقيقها، إذ أن تحقيقها يعد مؤشراً على فاعلية الأداء.
- معرفة ثقافة المنظمة: معرفة القيم السائدة في المنظمة، وأخذها بالحسبان حين التخطيط والتنفيذ والتصميم، يساعد في تحقيق فاعلية الأداء.
- تعدد مكونات المنظمة: والتي تشمل المكونات الداخلية المتمثلة في إدارة المنظمة، وأفرادها في مستوياتهم المختلفة، والمكونات الخارجية، والتي تشمل أعضاء المجتمع المحلي، والمنظمات والبيئة التي تحيط بها، وتؤثر فيها، وتتأثر بها، كما تستطيع المنظمة تحسين أداء موظفيها من خلال تطبيق نظام تعزيز إيجابي لزيادة دافعيتهم للعمل، وإعداد برامج عمل واضحة بعيدة عن الغموض، وتوفير برامج مساعدة تشمل حوافز مادية ومعنوية، وعقد دورات تدريبية لهم.
- التأكد من تزويد الموظف بكافة المعلومات المهنية واللازمة للقيام بالعمل: مثل طبيعة المهمة المكلف بها، موعد إنجاز المهمة، موقع وجود المواد اللازمة لأداء المهمة، نوعية معايير ومقاييس العمل.
- الأخذ بمبدأ الثواب والعقاب: حيث يكافأ المجتهد في عمله، ويتم توجيه النصح للمقصر.
- دراسة العوامل و المعوقات التي تعرقل العامل: مثل تمتع الموظف بالمعرفة والمهارات والقدرات المناسبة لنجاحه في أداء عمله، مدى استعداد الموظف لأداء المهمة على الوجه المناسب والمطلوب.

- التفاعل بين المشرفين والموظفين: وقيام المشرفين بالسماح للموظفين بمناقشة التصورات المهنية والوظيفية، والتباحث فيما بينهم بشأن التوقعات والآمال، حيث معظم الموظفين يريدون أن يعملوا كيف تتصل وظائفهم الحالية بما يأملون تحقيقه وعمله في السنوات القادمة.²⁵

3- تقييم الأداء الوظيفي

1-3- تعريف تقييم الأداء الوظيفي: هو قياس الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت.

ويعرف أيضا بأنه قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم، وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترتي وزيادة الأجور.²⁶

وهو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وهذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد و/أو جهوده و/أو سلوكه.²⁷

وكذا يعرف بأنه عملية منظمة تتضمن جمع وتمحيص معلومات، لاتخاذ قرارات يتمخض عنها الاستخدام الأمثل للموارد المستخدمة.²⁸

ويشير إلى عملية قياس أداء الأفراد العاملين في المنظمة، وتحديد الاستعدادات والقدرات التي يمتلكها الأفراد ومدى احتياجاتهم إلى التطوير، وذلك من خلال فحص خصائص الأفراد ومهارات أدائهم لمهامهم، وتحقيق النتائج وفق الأهداف المسطرة.²⁹

من هذه التعاريف يمكن تعريف تقييم الأداء الوظيفي بأنه قياس وتحليل وخص لكيفية إنجاز الأفراد العاملين لأعمالهم في المنظمة، من خلال دراسة خصائصهم ومهاراتهم وتحديد الاستعدادات والقدرات التي يمتلكونها، ومقارنة النتائج المحققة بالأهداف المطلوبة منهم، بالاعتماد على معايير علمية محددة، خلال فترة زمنية معينة، لاستنتاج عناصر القوة والضعف في التسيير وفي الأفراد، بهدف التحسين والتطوير .

2-3- نظام تقييم الأداء الوظيفي : تتم عملية تقييم الأداء الوظيفي حسب الخطوات

التالية:

- تحدد الإدارة الأهداف التي تريد بلوغها
 - تحديد من يقوم بالتقييم: قيام الرئيس بتقييم أداء مرؤوسيه، قيام المرؤوسين بتقييم أداء الرؤساء، تقييم زملاء في العمل، التقييم من قبل لجنة من الرؤساء.³⁰
 - التقييم من قبل الزبائن، التقييم من قبل خبراء.³¹
- هذه هي بعض الأطراف المعنية بالتقييم وكلما كانت ممارسات المنظمة أكثر نضجا، كلما احتاجت أن تعتمد على أكثر من جهة للتقييم، خاصة لأداء ذوي المؤهلات العليا.
- تحديد العاملين الذين سيتم تقييم أداءهم.
 - تحديد معايير وطرق التقييم
 - تحديد المدة الزمنية للتقييم :
 - o ملاحظة ومراقبة أداء العاملين، وتسجيله .
 - o مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالأداء المطلوب.³²
 - o إخبار الأفراد بنتائج التقييم.³³
 - استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء:
 - الترقية والنقل وتحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية وتحديد الاحتياجات التدريبية وتعريف العاملين بمسؤولياتهم والأداء والسلوك المهم للمنظمة.³⁴
 - تخطيط الموارد البشرية و تقييم الاستقطاب والاختيار والانضباط والمعاقبة وإنهاء الخدمة³⁵

ثالثا: نظريات الأداء الوظيفي

هناك العديد من النظريات المفسرة للأداء في التنظيم وأشهرها النظريات الكلاسيكية التقليدية للتنظيم الإداري وقد ظهرت في أوائل القرن العشرين وسادت حتى

أواخر الثلاثينات، وتعتبر نتاج التعامل مع العديد من التيارات التي كانت سائدة في تلك الفترة تمثلت في سيطرة الآلة على الإنسان والثورة الصناعية والجو غير الديمقراطي.³⁶

ومن هذه النظريات نظرية الإدارة العلمية ونظرية التقسيم الإداري والنظرية البيروقراطية، ثم جاءت نظرية العلاقات الانسانية التي جاءت مناقضة لسابقتها وناقدة لهم ووجهت الأنظار إلى الجانب الانساني للعامل، وبيّنت كيف يؤثر ذلك على أدائه، وفيما يلي سيتم شرح كل نظرية على حده:

1- نظرية الإدارة العلمية "لفردريك تايلور" (1856-1915):

يطلق عليه البعض بالأب الروحي للإدارة العلمية بدأ كمراقب لعمال الخط الأول في شركة أمريكية للحديد والصلب في أواخر القرن التاسع عشر، وتدرّج إلى أن أصبح رئيساً للمهندسين، وخلال مسيرته المهنية لاحظ تايلور أن العمال يهدرون الكثير من الوقت والجهد في حركات لا حاجة لها مما يؤدي إلى إهدار الوقت وبالتالي ضعف الإنتاج، كما رأى أن المسؤولين لا يعرفون بالضبط معدل إنتاج رؤوسهم والعمال لا يعرف بدقة المطلوب منه كما وكيف.

هذه الأسباب دفعت تايلور الى دراسة ذلك دراسة علمية لأداء الأعمال بحركة بتطبيق المنهج العلمي، واستغرقت أبحاثه سنوات عدة هدفت الى تخفيض الوقت والجهد والتكاليف مقابل أداء جيد مركزا على أساليب العمل وأدواته من خلال دراسة الزمن والحركة أثناء أداء العمل. لأنه كان الهدف الرئيسي للإدارة تحقيق أقصى منفعة لها ويقابلها أقصى منفعة للعمال.

ويرى بأن الإدارة العلمية هي المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أداؤهم والتأكد من أنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة وتوصل من خلال دراسته إلى تأليف كتاب بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" الذي أحدث ضجة كبيرة ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

- **تقسيم العمل والتخصص:** يلح عليه تايلور وفقا لطبيعة الأعمال فالإدارة تخطط وتوجه والعمال المنفذين، ويرى بأن تقسيم العمل يسهل من عملية التدريب ويزيد في الخبرة والمهارة مما يؤدي إلى كفاءة الإنتاج كما ونوعا.

- **قياس العمل ووصفه:** قام تايلور بدراسة الحركة والزمن للأعمال وذلك بهدف تجنب الحركات غير المفيدة من أجل عدم إهدار الوقت وبالتالي يتم تحديد حركات الأداء بالتفصيل للعمال مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج في أقل وقت ممكن.³⁷

- **التحفيز:** ركز تايلور على التحفيز المادي وهو الأجر إذ اعتمد نظام الأجر بالقطعة، فالذي ينتج أكثر يأخذ أجر أكبر واعتبر الأجر كحافز مادي المحفز الوحيد للعمال.

- استعمال المنهج العلمي:

في اختيار العمال وتدريبهم وفي كل جوانب الإدارة وقد تم الاستفادة من هذه النظرية أنها أشارت إلى استعمال المنهج العلمي في الإدارة، و إلى التخصص وتقسيم العمل وهذا أمر إيجابي في الإدارة كما أشار إلى توصيف العمل ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وأشارت إلى التحفيز المادي وهو عنصر مهم جدا في الإدارة من أجل رفع الإنتاج.

2- نظرية التقسيم الإداري " لهنري فايول " (1841-1925): وهو فرنسي

الجنسية من عائلة بورجوازية، قدم تفسيراً جيداً لظاهرة التنظيم اعتمد فيه على مبادئ تفرض الرشد والعقلانية في العلاقات التنظيمية، وتمت الاستفادة من هذه النظرية من خلال ما يلي:

1-2- مبادئ الإدارة: تتمثل في:

- وحدة الأمر.
- وحدة التوجيه.
- التدرج والترتيب.
- النظام.
- مكافأة الأفراد.
- المساواة.

- الخضوع .

- السلطة والمسؤولية.

- المركزية.

- الاستقرار في العمل.

- الانضباط - تقسيم العمل.

- المبادرة والابتكار.

- روح التعاون.³⁸

2-2- وظائف الإدارة: لخص فايول وظائف الادارة في خمسة عناصر هي:

- التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة.³⁹

- **التخطيط:** أي رسم طريق العمل القريبة والبعيدة المدى من خلال القرارات المتخذة من أجل بلوغ أهداف المنظمة انطلاقا من الموارد المتاحة .

- **التنظيم:** أي تحديد وتصنيف وترتيب الأنشطة والمهام داخل المنظمة بما يخدم أهداف المنظمة.

- **التوجيه:** وهو الاتصال بالعاملين وارشادهم نحو أهداف المنظمة.

- **التنسيق:** وهو الربط والتوفيق بين المهام للعاملين بما يخدم أهداف المنظمة.

- **المراقبة:** أي متابعة أداء العاملين من فترة لأخرى ومقارنة أدائهم بالوجه المطلوب من أجل تدارك النقص وتقويم الأخطاء.

جاءت هذه النظرية بالعديد من الأفكار القيمة في الإدارة تمثلت في وظائف الإدارة والمبادئ الأربعة عشر والى الصفات المطلوبة في العاملين.⁴⁰

3- نظرية البيروقراطية "لماكس فيبير" (1864-1920): وهو من أكبر رواد علم

الاجتماع، وكان اهتمامه بالتنظيمات كبيرة الحجم باعتبارها وحدات اجتماعية مع أنه لم يعد

نفسه لهذا التخصص، ومن أسرة بروستانتية بورجوازية بدأ بدراسة الاقتصاد فالتقى بأفكار آدم سميث وماركس وعمل أستاذ السياسة والاقتصاد.⁴¹

والبيروقراطية كلمة مركبة من شقين مكتب وقوة وبمجموعها تعني قوة المكتب أو سلطة المكتب هذا من الناحية اللغوية، أما من الناحية الاصطلاحية فتعني التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال وبشكل هرمي لتحقيق الكفاية الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم.

فالبيروقراطية لديه تعد العمود الفقري لأي تنظيم اجتماعي وجاءت ردا على الذاتية والمصالح الشخصية، وهي تحدد التسلسل الهرمي الإداري ونظام الحقوق والواجبات ومبدأ تقسيم العمل وآلية العمل لكل عناصر التنظيم، وتتميز العلاقات فيها بالرسمية بعيدة عن الاعترافات الشخصية، ويعتمد نظام الترقيات والكفاءات على الأقدمية والكفاءة. وهذا كله من خلال نظام معقد من اللوائح والنظم والسلطة والإشراف فكل فرد في المنظمة له مركزه المناسب وعمله المناسب، ويعتقد فيبر بأن تطبيق البيروقراطية يؤدي إلى رفع مستويات الأداء في المنظمات.⁴²

مما جعله يطلق عليها "النموذج المثالي"، وقسم السلطة في المنظمات إلى ثلاثة أقسام هي:

- السلطة البطولية أو الكاريزماتية: وتكون أساسا من خلال المواصفات الشخصية الفطرية.
- السلطة التقليدية: وتستند إلى مركز الفرد في التنظيم الاجتماعي بسبب العادات والتقاليد.
- السلطة القانونية الرشيدة: وتستند إلى الشكل البيروقراطي للتنظيم .

مع أن هذه النظرية قامت بتركيز سلطة اتخاذ القرار في فئة صغيرة على حساب الفئة الكبرى، وأهملت تأثير المجتمع على التنظيم وبالتالي يعد نظاما مغلقا لا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، كما أن الالتزام بالبيروقراطية يؤدي إلى الجمود واعتبار الوسائل غايات بدل

الأهداف الحقيقية، كما أهملت الجانب الإنساني للعامل، وقضت على روح المبادرة والابتكار.

إلا أنه تم الاستفادة منها من خلال إضافتها الكثير من الأفكار القيمة في مجال الإدارة والتنظيم حيث جاءت ردًا على الذاتية والمصالح الشخصية، وقامت بتحديد التسلسل الهرمي الإداري ونظام الحقوق والواجبات، ومبدأ تقسيم العمل وآلية العمل لكل عناصر التنظيم. وتتميز العلاقات فيها بالرسمية بعيدة عن الاعتبارات الشخصية، ويعتمد نظام الترقيات والكفاءات على الأقدمية والكفاءة وهذا كله من خلال نظام معقد من اللوائح والنظم والسلطة والإشراف فكل فرد في المنظمة له مركزه المناسب وعمله المناسب، وهذا ما يؤدي إلى رفع مستويات الأداء في التنظيمات.

4- نظرية العلاقات الإنسانية " لإلتون مايو" (1880-1949): أدى النقد

الموجه إلى مدارس النظرية التقليدية إلى ظهور اتجاه جديد في أواخر العشرينات من القرن العشرين، يهتم بالعلاقات الإنسانية، وافترضت النظرية أن المنظمات كائنات اجتماعية والعاملين داخلها يسعون إلى التعاون والعيش في علاقات ودية، وأهم مبادئ هذه النظرية:

- المنظمات كائنات اجتماعية.
- يشعر الناس بالسعادة والأهمية من خلال علاقات ودية وطيبة مع الآخرين مما يزيد كفاءة الأداء.
- التخصص وتقسيم العمل المفرطين يؤديان إلى الروتينية مما يفضي إلى السأم والملل.
- علاقات التعاون والود الاجتماعي أهم من الرقابة والحوافز المادية.⁴³

وجوانب الاستفادة من هذه النظرية أنها وجهت أنظار الإداريين إلى الجانب الإنساني للعمال وضرورة الأخذ بعين الاعتبار الظروف النفسية والاجتماعية لهم وكذلك ركزت على أهمية التحفيز المعنوي والتنظيم غير الرسمي في المنظمة، هذه الأفكار التي كانت غائبة تماما قبلها، والتي من شأنها رفع الأداء الوظيفي وزيادة الانتاجية.

خاتمة:

يتّصف العصر الحالي بهيمنة التنظيمات وشمولها في شتى المجالات الحياة، بل وتعتبر العصب الحيوي للناس الذي يلبي حاجاتهم المختلفة.

وهي تسعى جاهدة لتحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها، برفع كفاءتها وفعاليتها من خلال حسن الإدارة والتسيير، هذا الأخير الذي تثبت نجاعته عن طريق تحسين وتجويد أداء المنظمة والذي لا يكون إلا برفع مستوى أداء موظفيها، فنجاح أي منظمة يعتمد بشكل أساسي وجوهري على أداء العام

الهوامش:

- ¹: إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، دت، ص24.
- ²: عبد الملك مزهودة: "الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001، ص86.
- ³: عبد الكريم السكر: "أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي"- دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية،- مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، الجامعة الأردنية، الأردن، 2013، ص40.
- ⁴: الشيخ الداوي: "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010/2009، ص218.
- ⁵: سليم نعام، أنور جميل علي: "الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"- دراسة ميدانية لدى الموظفين في مكتبة الأسد الوطنية بدمشق،- مجلة جمعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد الخامس، جامعة دمشق، سورية، 2011، ص136
- ⁶: أحمد عبد القادر المسوري: "واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين"، العدد مائتان وواحد، دب، 2013، ص668.
- ⁷: خالد أحمد الصرايرة: "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها"، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول والثاني، جامعة مؤتة، الأردن، 2011، ص607
- ⁸: عبد الفتاح صالح خليفات، شرين محمد المطارحة: "أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن"، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول والثاني، جامعة مؤتة، الأردن، 2010، ص606.
- ⁹: خالد أحمد الصرايرة: "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها"، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول والثاني، جامعة مؤتة، الأردن، 2011، ص607.
- ¹⁰: عبد الله حمد محمد الحسائي: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010/2011، ص104.
- ¹¹: عبد الله الحسائي، المرجع السابق، ص104.

¹² : عبد الله الجسامي ، المرجع السابق ، ص 104

¹³ : شاي صليحة، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين**، دراسة حالة جامعة "المحمد بوقرة" بومرداس، رسالة ماجستير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010/2009، ص 65-64

¹⁴ : أسعد أحمد محمد عكاشة : **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي**، دراسة تطبيقية على الاتصالات "beltel" في فلسطين، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 34.

¹⁵ : شاي صليحة، مرجع السابق، ص 72.

¹⁶ : علي شريف وآخرون، علي شريف وآخرون: **الإدارة المعاصرة**، المكتب الجامعي للتحديث، الإسكندرية، 2007، ص 77-222.

¹⁷ : أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سابق، ص 34.

¹⁸ : خلوف زمرة: **"الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة، على الأداء الوظيفي"**، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد التاسع، دب، 2013، ص 270.

¹⁹ : أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سابق، ص 34.

²⁰ : إبراهيم محمد المحاسنة، إبراهيم محمد المحاسنة: **إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق**، دار جرير، عمان، 2013، ص 129.

²¹ : بوعطيط جلال الدين: **الانصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عناية، رسالة ماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009/2008، ص 77-76.

²² : محمد عبد الفتاح محمد عبد الله: **الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الأزريطة، 2004، ص 206.

²³ : شاي صليحة، مرجع سابق، ص 73

²⁴ : حسن محمد حسن ناصر: **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 54-55.

²⁵ : حسن محمود حسن ناصر، المرجع سابق، ص 54

²⁶ : عبد الناصر موسى: **"تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات"**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2004، ص 3-4.

²⁷ : سعاد نائف برونوطي: **إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد**، دار وائل، عمان، 2001، ص 378.

²⁸ : عبد البارى إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات: **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل، عمان، 2014، ص 275.

²⁹ : مخلوف بوكروح: **مدخل إلى إدارة المنظمات الثقافية**، مطابع حسناوي، 2009، ص 40.

³⁰ : سعد عامر أبو شدي: **إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، دت. دت، ص 98-97.

³¹ : شاي صليحة، مرجع سابق، ص 92.

³² : راوية حسن، محمد سعيد سلطان: **إدارة الموارد البشرية**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2014، ص 99.

³³ : أحمد ماهر: **كيف تبث و تحصل على أفضل وظيفة**، البار الجامعية، الإبراهيمية، 2005، ص 305-307.

³⁴ : سعاد نائف برونوطي، مرجع سابق، ص 380-381

³⁵ : عمر وصفي عقيلي: **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، دار وائل، عمان، 2005، ص 372-376.

- ³⁶: هناء حافظ بدوي: إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، دت، ص64.
- ³⁷: جبلي فاتح، 2006، ص58
- ³⁸: منير بن أحمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للتدريب الحوافز، دار الابتكار، عمان، 2013، ص62.
- ³⁹: عبد الله عبد الرحمان النيمان : الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية "دراسة مسحية علي شرطة منطقة حائل"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004، ص42.
- ⁴⁰: بوفلجة غيات، مقدمة في علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، ط2، 2006، ص20-21.
- ⁴¹: عبد الباسط عبد المعطي: إتجاهات نظرية في علم الاجتماع، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1981، ص90-91.
- ⁴²: حسين صديق: "الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية، عرض – وتقييم"، مجلة جامعة دمشق، العدد الثالث والرابع، دب، 2011، ص331.
- ⁴³: أحمد ماهر: التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2007، ص29.