

الفصل الثالث

أداء العاملين

- 1- ماهية الأداء
- 2- أساسيات أداء العاملين
- 3- عموميات الأداء
- 4- تقييم أداء العاملين

يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات، والمهارات والخبرات العاملين التي تنبثق عن مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات، والميولات، والاهتمامات وغيرها من العوامل، فالأداء المتميز يتركز على خلفية علمية وتأهيل عملي يوضح متطلبات عمل ويبسط إجراءاته وخطواته، حيث تساهم القدرات وخبرات السابقة للعاملين في دعم الابتكار والإبداع في عملية الأداء.

عملية تقييم الأداء هي من السياسات الإدارية الهامة لأنها تجبر الرؤساء على متابعة وملاحظة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر، وإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته ومسؤوليته والتحقق من سلوكه أثناء العمل والتحسين الذي طرأ على أدائه، بغرض تحديد كفاءة العامل وفعاليته ومدى مساهمته في الإنتاجية.

مع أن عملية تقييم الأداء عملية معقدة لأن الأداء يصعب قياسه وتقييمه خاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعضلية، إلا أن التطور العلمي اوجد وسائل موضوعية لحكم على كفاءة العاملين وأصبح ينصب على نتائج الأداء.⁽¹⁾

1- ماهية الأداء:

1-1- مفهوم الأداء:

يشكل الأداء المحور الأساسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، كونه يعد من أهم الأنشطة التي تعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول وضع صيغ نهائية لمفهوم الأداء بشكل محدد ودقيق.⁽²⁾

إن كلمة "أداء" مشتقة من الفعل أدى، وأدى الشيء قام به ويقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاه، وأدى الشهادة أي أدلى بها وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به⁽³⁾. والأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الفرد في المنظمة.⁽⁴⁾

كما نعني بأداء الفرد للعمل بقيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عملية، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية، يمكن قياس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي عملية الجهد المبذول، ونوعية الجهد ونمط الأداء.⁽⁵⁾

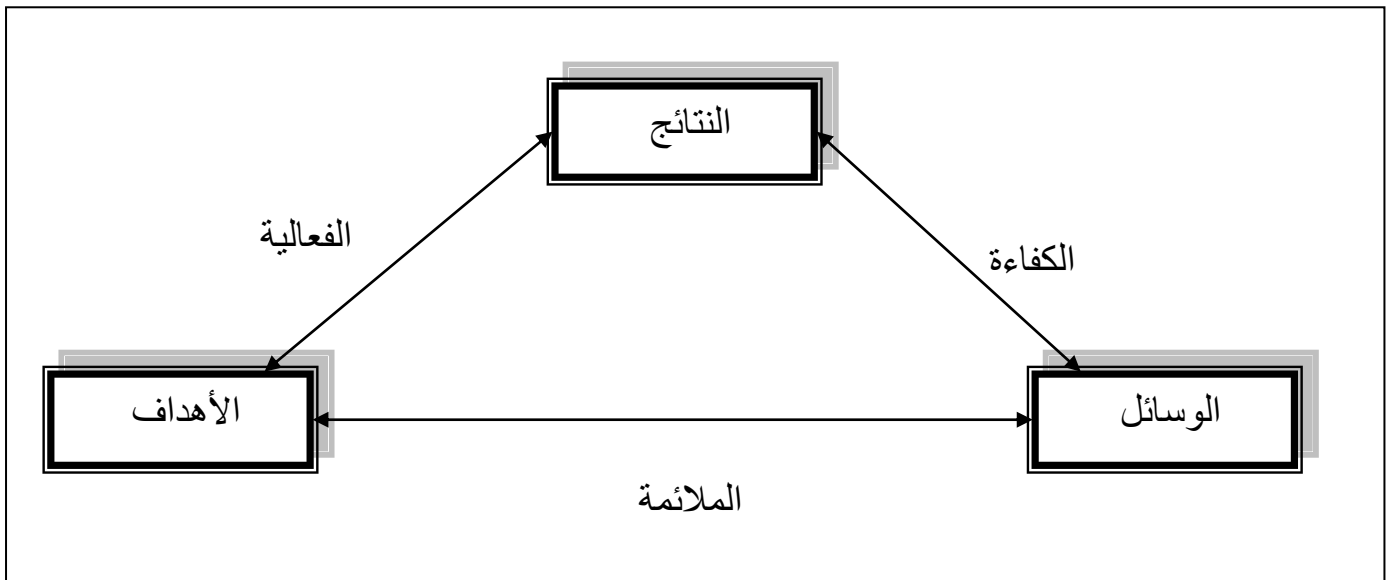
ويعرف الأداء على أنه "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد فقط، لكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيط به"⁽⁶⁾.

فيرى بعض الباحثين أن الأداء: هو عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين والنتائج عن تفاعل ثلاثة عوامل (متغيرات) وهي دافعية الفرد وقدراته ومستوى إدراكه⁽⁷⁾. في حين ينظر آخرون إلى الأداء على أنه نتاج ومحصلة فاعل العوامل عديدة متداخلة تتعلق بكفاءات الفرد والعمليات التنظيمية.⁽⁸⁾

ونظرا لارتباط مفهوم "الأداء" بمدى النجاح وقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة المؤسسة وتختلف الكفاءة والفعالية بمدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف وعليه فإن قياس الكفاءة والفعالية ينطويان على قياس "الأداء" الكلي والجزئي ومعرفة مدى التقدم والنجاح المحقق، وذلك وفقا لمجموعة المعايير التي تتلاءم مع طبيعة النشاط .

فبالرغم من الأهمية التي اكتسبها قياس الأداء، فإنه لا يزال يفتقد الإجماع، و ذلك لوجود اختلاف وجهات النظر وتعدد الآراء، فقد يرتبط مفهوم الأداء بمفاهيم أخرى قد تظهر عند البعض مرادفة له وهي الكفاءة والفعالية نفس الرأي نجده عند الأستاذ Jacques Barreaux عند تحليله للمركز أو الركيزة الثالثة للأداء وهي التنافسية على مستوى السوق، حيث ربط الأداء بمصطلحي الكفاءة والفعالية .

الشكل رقم (4): يمثل المفاهيم المرتبطة بالأداء⁽⁹⁾



الفعالية: تعني تقارب النتائج المحصلة مع الأهداف المسطرة، فالمسئول الفعال هو ذلك المسئول الذي يتمكن من الوصول للأهداف ويحققها في الآجال المحددة ومن بين مؤشرات التنبؤ بالفعالية يمكن ذكر مثلا : احترام الأهداف المسطرة. النتائج المالية المحققة، رقم الأعمال، معدل المردودية، حجم الإنتاج، ردود أفعال الزبائن ومختلف المتعاملين مع المؤسسة، المحيط الاجتماعي داخل المؤسسة ورضى العاملين بها، معدل الغيابات، معدل دوران العمل، نظام المعلومات القائم بها. فالفعالية إذن تقاس انطلاقا من أهداف المؤسسة إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة والمرغوب فيها.

ويعرف Khmakhem⁽¹⁰⁾ "الفعالية، بأنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، وهي تحسب بالعلاقة التي تربط بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة.

الأهداف المحققة (المخرجات)

الفعالية =

الأهداف المحددة (المخرجات المخططة)

الكفاءة: يقول G.LEBOTERF أن الكفاءة هي نتيجة توفيق بين الموارد . كما يجب معرفة كيفية تعبئة والتنسيق بين الموارد مما يدفعنا إلى البحث عن الشخص المالك لهذه القدرة والمعروف عند الاقتصاديين بالاحترافي Le professionnel فالكفاءة تتجسد من خلال:

- معرفة كيفية التعبئة: فامتلاك المعارف غير كاف حتى نقول بان هذا الموظف كفؤ وإنما يجب أن يكون قادرا على تشغيلها بالطريقة المناسبة وفي الظروف الملائمة.

- معرفة كيفية التنسيق: فعلى المهني أو الاحترافي أن يعرف كيفية انتقاء المعارف الأساسية في دفتر الموارد. وكيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق النشاط المهني بمعنى آخر تكون قدرة على اختيار الكفاءة المناسبة (دراسة فنية أو سلوك مناسب لمعالجة أو أداء المهمة الملزم بها).

- معرفة كيفية التحول: على أساس أن كل الكفاءات قابلة للتحويل أو التكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة قصد الأداء الجيد للنشاط.

- دراية فنية معترف بها ومجربة: يفترض في الكفاءة أن يكون مصادقا عليها من طرف المحيط وقابلة للتجربة في الواقع. خاصة انه لا يمكن ملاحظتها ألا عند تشغيلها من طرف الموظف.

1-2- التطور التاريخي لمفهوم الأداء:

لقد حظي موضوع الأداء بقدر كبير من اهتمامات المفكرين والباحثين نظرا لأهميته ودوره في تحقيق أهداف المنظمة، ونوجز بعض الإسهامات فيما يلي:

عالج آدم سميث موضوع تقسيم العمل داخل الوحدة الإنتاجية وأثره على مستوى الأداء، ونصح بدوره المشرفين بأن يخصصوا كل عامل لأداء عمل معين، ولا يتغير حتى يتمكن من الإلمام

بجميع نواحيه وبالتالي يستطيع إتقانه، لكن الإفراط في تقسيم العمل أدى إلى خلق طبقة البروليتاريا والوضعية التي آلت إليها فأصبحت مثلها مثل بقية أدوات الإنتاج إضافة إلى تقييدها كحرية العامل في الأداء.

أما فريدريك تايلور الذي يعتبر رائد المدرسة العلمية قام بمجموعة من الأبحاث والدراسات قائمة على فكرة تنظيم العمل بطريقة علمية تؤدي على رفع مستوى الأداء والإنتاجية وهذا من خلال تحليل العمل وتجزئته إلى مهام بسيطة ودراسة الحركات والأزمنة اللازمة لإنجازه والاقتصاد فيها من أجل الوصول إلى مستوى من الفعالية في الأداء، ويرى تايلور أن المحرك الأساسي الذي يجعل العامل يقوم بأداء عمله بفعالية أكبر هو الحوافز المادية، وهذا لن يتحقق إلا بتقسيم العمل وأداء كل عمل كجزء معين منه، لكن رغم ما قدمه تايلور لتحقيق أعلى مستوى للأداء⁽¹¹⁾. فقد وجهت له انتقادات عدة أهمها اعتبار الإنسان كآلة وتجريده من الجوانب والاجتماعية وتأثيرها على سلوك العمال وتجاهل التام لوجود الحوافز المعنوية وآثارها على زيادة جهد العاملين وبالتالي الارتفاع بمعدلات الأداء⁽¹²⁾.

يعتبر إلتون مايو أبرز رائد لمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث قام بإجراء تجاربه بمصانع الموثورن بشركة وسترن الكتريك الأمريكية حيث بدأ بدراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة وفعالية الأداء، فلاحظ أن البقاء على نفس الظروف لا تعني انخفاض في مستوى الأداء. الأمر الذي جعل التون مايو يتقطن إلى أن هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال، فاستخلص أن إنتاجية العمال ومردودهم يرتبط أكثر بالجو السائد بين العمال فيما بينهم من جهة وبين العمال والإدارة من جهة ثانية و مدى قدرة المدير على التحفيز. لكن ما يعيب هذه المدرسة أنها تغالي في استخدام العلاقات الإنسانية، الأمر الذي قد يصل إلى التدليل أو الإفساد، كما أن هذه النظرية لم يثبت بالتجربة أن لها تأثير واضح وفعال على إنتاجية العاملين⁽¹³⁾.

أما فايول فالأداء الفعال عنده قائم عند ضرورة توفر إدارة رشيدة قائمة على مبادئ وأسس علمية تمكنها من التحكم لتسيير مواردها البشرية ، كما أن هناك إسهامات أخرى لباحثين مهتمين والتي لا يسع لنا لعرضها جميعا، وتجدر الإشارة أن الدراسات التي أجريت حول الأداء تراكمية علمية لا يمكن الاستغناء عنها.⁽¹⁴⁾

2- أساسيات أداء العاملين:

1-2 محددات الأداء:

الأداء هو الأثر الصافي في جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقات المتداخلة بين كل من:

1- **الجهد:** ويشير إلى الناتج عن حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته⁽¹⁵⁾.

2- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة. التي تدفع عنه مزاوله أي نشاط أيا كان نوعه، هذا يجعله يبذل جهدا أكبر نحو الأداء المستمر.

3- **إدراك الدور أو المهمة:** تفي الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك اللذان يعتقد الفرد بأهميتهما في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

وهناك من يرى أن محددات الأداء تكمن في:

1- **كمية الجهد المبذول:** فكمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل في خلال فترة زمنية.

2- **نوعية الجهد:** فتعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول المواصفات نوعية معينة.

3- **نمط الأداء:** فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل.⁽¹⁶⁾

2-2 **عناصر الأداء:** أما إذا نظرنا إلى عناصر الأداء نجد أنه يتكون من عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء:

المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

نوعية العمل: وتشمل الدقة والإتقان والبراعة على تنفيذ وتنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.

كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

المثابرة والثوق: ويدخل فيها الجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.⁽¹⁷⁾

الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

2-3- معايير الأداء:

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وتستخدم هذه المعايير للفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء، وتتحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:⁽¹⁸⁾

1- الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود

معيار لدى الرؤساء والمرووسين للاحتكام إليه إذ دعت الضرورة.

2- الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات والإمكانيات الأفراد، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء مما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات.

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

4- الإجراءات: الإجراءات عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فالبرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة

في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.

3- عموميات الأداء:

3-1- أنواع الأداء: إن نوع الأداء تكون حسب معيار التقسيم ومن ثم يمكن تقسيم الأداء على حسب معيار الشمولية ومعيار المصدر.

معيار الشمولية: ووفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الكلي والأداء الجزئي:

أ- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن لحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية الأرباح، النمو....

ب- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة المالية أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.⁽¹⁹⁾

معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، الأداء الذاتي (الداخلي) والأداء الخارجي.

أ- الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء الوحدة من أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- الأداء البشري: هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارها موردا هاما قادر على تحقيق الإنتاجية بكفاءة عالية.

- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

- الأداء المالي: يكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي

فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة

عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، كارتفاع سعر البيع، و كل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سوء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا مهم إذا تعلق بمتغيرات كمية يمكن قياسها وتحديد أثرها.⁽²⁰⁾

3-2- أبعاد الأداء:

تشير الأبعاد إلى الصورة التي يمكن أن يكون عليها الأداء وبالتالي ما هي الأغراض والأهداف العامة التي يمكن أن يمثلها؟ من خلال الإجابة على التساؤل: لماذا؟ وينتج عن ذلك الأبعاد الأساسية الثلاث التالية:

1- البعد التنظيمي : يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في

المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، من الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية ، وهذا يعني انه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية .⁽²¹⁾

2- البعد الاجتماعي للأداء: ويشير إلى مدى تحقيق الرضا عن أفراد المؤسسة على اختلاف مسؤولياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسساتهم، وقد يتأثر الأداء الكلي للمؤسسة بالصورة السلبية على المدى البعيد إذا تم التركيز فقط على الجانب الاقتصادي وإهمال الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية. كما أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية.

3- البعد الاقتصادي: يتمثل في قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.⁽²²⁾

3-3- العوامل البيئية المؤثرة على الأداء:

صنفها Will إلى سبعة عوامل رئيسية مؤثرة على تنمية الأداء منها عاملان متعلقان بالعوامل الداخلية وخمسة عوامل أخرى اعتبرها خارجية بالنسبة للمنفذ وقد فصل عددا من العوامل الفرعية تحت حل عامل من العوامل الرئيسية التابعة له.

العوامل الخارجية التي تؤثر على أداء الفرد وإنتاجية وهي قسمين:

1-العوامل البيئية/ غير الملموسة:

العامل الأول: الحوافز وهو يشمل (التعويضات المادية وغيرها التغذية الراجعة، السياسات الداعمة وأن يكون العمل ممتعا وذو هدف محدد)

العامل الثاني: أنظمة المنظمة، وهو يشمل سياسات وأهداف وإجراءات عمل واضحة وقوانين وأنظمة وتصميم العمل والوظائف، وتوزيع مناسب لأعباء العمل على الأفراد العاملين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وسهولة التنسيق والاتصال.

2-المصادر الملموسة:

العامل الثالث: الدعم الذهني وهو يشمل (مساعدات وأدلة العمل والتوثيق).

العامل الرابع: الأدوات وهو يشمل (الحواسيب المستخدمة والبرمجيات وأجهزة الاتصال والتفاعل المشترك UCRS والآلات الحاسبة والآليات).

العامل الخامس: البيئة المادية وهي تشمل (الأصوات المحيطة والإضاءة ودرجة الحرارة في موقع العمل والتصميم الداخلي لمكان العمل والأثاث).

العوامل الداخلية التي تؤثر على أداء الفرد وهي قسمين:

العامل السادس: المعرفة والمهارات وهي تشمل (التدريب في موقع العمل والتعليم والدراسات الخاصة والتوجيه والإشراف).

العامل السابع: القدرات المتأصلة وهي تشمل (الذكاء والقدرات العاطفية والقدرة الجسدية على تنفيذ العمل والتعليم والذوق الفني والحوافز الداخلية).

وأخيرا كان Will يسأل المعنيين بتنمية الأداء عن ترتيبهم لأكثر العناصر السبعة الوارد ذكرها سابقا ظهورا في مشاكل الأداء وترتيبها حسب هذه الأولوية، وقد دونت إجابة Byron صاحب النموذج كما يلي:

أن أكثر العناصر والتي تظهر غالبا في المشاكل الأداء وتشكل عائقا لتنمية هي حسب الترتيب التالي:

أولاً: المعلومات

ثانياً: المقاييس.

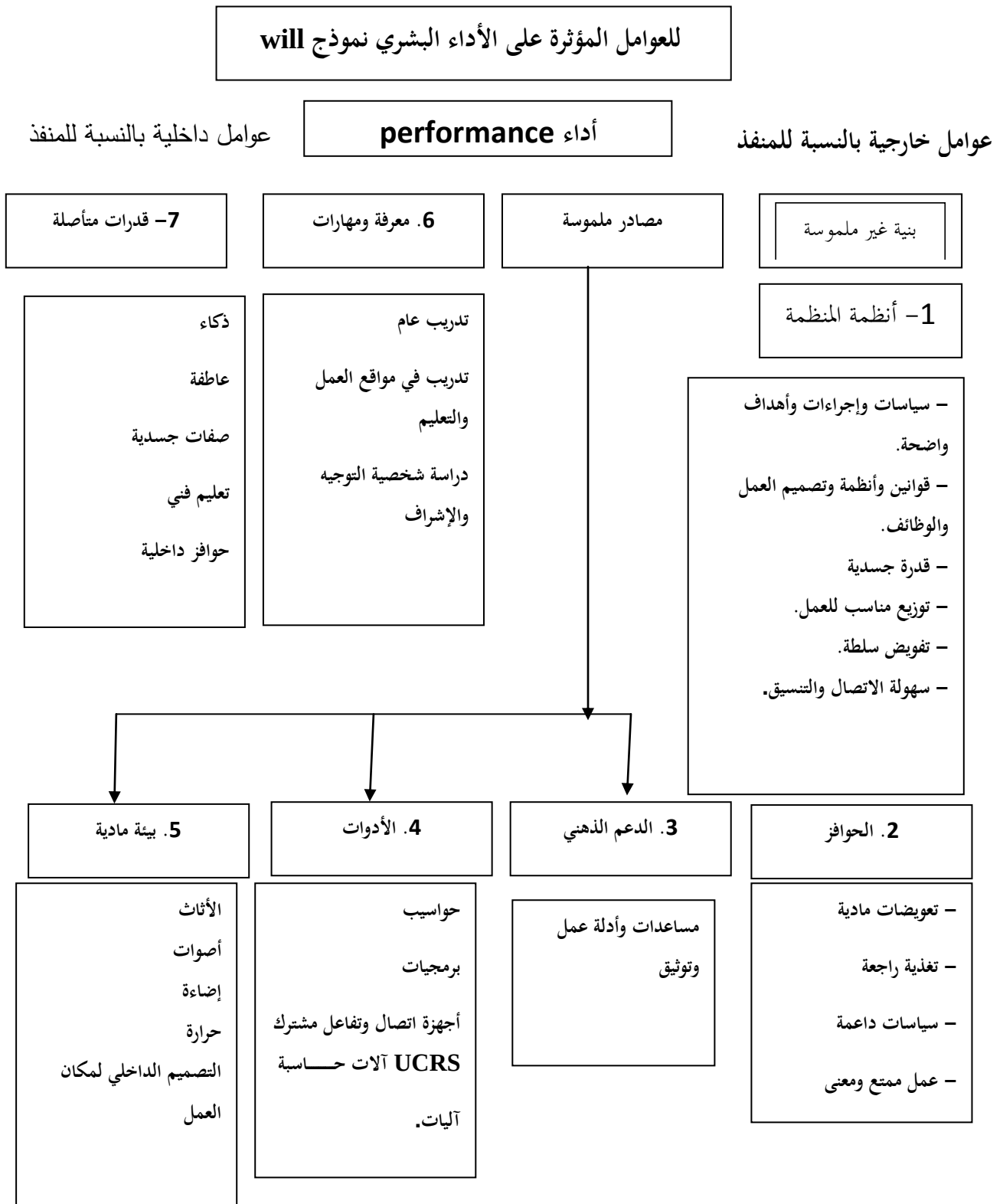
ثالثاً: العمليات

رابعاً: أنظمة المعلومات والاتصالات.

خامساً: القيم

سادساً: المهارة والمعرفة. (23)

شكل رقم (5): يبين العوامل المؤثرة على الأداء البشري حسب نموذج ويل (will) (24)



4- تقييم أداء العاملين

يعد تقييم الأداء أحد الوظائف الهامة و الأساسية لأي مؤسسة، ذلك لأنه يبين نقاط القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين، كما تتحدد بناء عليه الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم.

4-1- تعريف تقييم الأداء:

لقد تعددت تعاريف تقييم الأداء ونذكر منها:

يعرف تقييم الأداء أنه دراسة وتحليل أداء العاملين وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل. (25)

ويعرف بأنه "عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه". (26)

كذلك هو: "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين الذين تم اختبارهم بوسائل الاختبار المختلفة والذين قضوا فترة زمنية في أعمالهم ويتم تقييم أدائهم خلالها". (27)

كما يعرفه البعض بأنه "محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فعالية المنظمة الآن وفي المستقبل" (28).

4-2- أهمية وأهداف تقييم الأداء:

4-2-1- أهمية تقييم الأداء:

يعد تقييم الأداء وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية وعلى دقة البرامج والسياسات التي تتبعها المنظمة من ناحية أخرى، ويمكن وسوف نعرض هذه الأهمية فيما يلي: (29)

1- تحديد مدى كفاءة الفرد.

2- المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافأة...)

3- زيادة مستوى الرضا

4- يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين

5- تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، (الاختبار على أساس مواصفات الوظيفية) وتنمية مهارات وقدرات العاملين.

6- التعارف على نقاط القوة والضعف (تطوير نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف).

4-2-2- أهداف تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء العاملين تستهدف ثلاثة غايات تقع على ثلاثة مستويات هي:

1- المنظمة

2- المدير

3- الفرد

1- على مستوى المنظمة:⁽³⁰⁾

أ- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.

ب- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

ت- الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

2- على مستوى المديرين:⁽³¹⁾

أ- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.

ب- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي.

3- على مستوى الفرد: (32)

أ- دفع العاملين إلى العمل بإجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.

ب- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.

ت- حصر نقاط الضعف والقوة لدى الأفراد وتحديد الصالح التي تحتاج إلى تدخل.

ث- تنبيه بعض الأفراد إلى ضرورة تحسين أدائهم.

4-3 - معايير قياس تقييم الأداء:

يتم قياس أداء العنصر البشري باستخدام معايير محددة، يقارن بها أدائهم الفعلي، والمعايير نوعان هما: العناصر، ومعدلات الأداء.

فالعناصر تشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد، والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، ومن أمثلتها:

الإخلاص والتفاني في العمل، الأمانة، التعاون، المواظبة على العمل... إلخ، إذن في ضوء مدى توفر هذه العناصر في الفرد وسلوكه، يتم الحكم على مستوى كفاءته، وللعناصر نوعان هما:

1- **العناصر الملموسة:** وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل والدقة فيه، إذ من خلال عدد مرات الغياب، ومدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي، يمكن الحكم على مدى مواظبته على عمله، كما أنه يمكن قياس الدقة بمراجعة المعاملات المقدمة من قبل الفرد لرئيسه بعد تنظيمها، فبهذه المراجعة مثلاً يمكن اكتشاف الأخطاء التي وقع فيها، وبالتالي الحكم على مدى الدقة في عمله بشكل صحيح.

2- **العناصر غير الملموسة:** وتشمل الصفات الغير ملموسة التي يجد المقيم صعوبة في قياسها نظراً لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد، وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها، ومن الأمثلة على مثل هذه الصفات: الأمانة، الذكاء، الشخصية، والتعاون إلخ. (33)

لكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا، هو كيف يتم تحديد واختيار هذه العناصر؟ للإجابة عليه يمكن القول أن عملية تحديد واختيار العناصر تقوم على النتائج المتوصل إليها عن طريق عملية تحليل الأعمال، والتي تبين وتوضح مهام ومسؤوليات كل عمل، مع تحديد مواصفات شاغله أو عامله لذلك فنتائج التوصيف هي الأساس الذي عليه يتم اختيار كفاءة الموظف، وذلك عن طريق مقارنة صفاته وأدائه بها، لأن العناصر التي يتم اختيارها تمثل الصفات والأداء الكفاء والسلوك السليم في العمل .

أما بالنسبة فيما يخص بمعدلات الأداء فيتمكن تعريفها بأنها عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة .

ولمعدلات الأداء أنواع ثلاثة يمكن إيجازها على النحو التالي :

1- المعدلات الكمية: والتي بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء، ومثال ذلك إنتاج مئة وخمسين وحدة من منتج معين خلال ثماني ساعات وهي ساعات العمل الرسمية في اليوم، ويسمى هذا النوع من المعدلات بالمعدل الزمني للإنتاج.

2- المعدلات النوعية: وتعني هذه المعدلات وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، وغالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب يجب ألا يتجاوزها الفرد، يسمى هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء.

3- المعدلات الكمية والنوعية: هذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة، وبمستوى معين من الجودة والإتقان، ومثال ذلك إنتاج مئة وخمسين وحدة من منتج معين خلال ساعات العمل الرسمية على ألا يتجاوز عدد الوحدات التالفة ثلاث وحدات.

وفيما يخص عن المعدل الأحسن والأفضل استخداما، فذلك يعتمد على طبيعة وماهية نوع العمل والإنتاج والخدمات التي تقدمها كل منظمة من المنظمات.

من خلال عرضنا هذا يمكن القول أن ما يهم الإدارة هو أن تتعرف على ما يحققه العاملون من نتائج، ويهم العاملون أيضا أن يتعرفوا على ما حققوه من الإنجازات تفيد المنظمة من جهة وتساعد في ترقية مرتباتهم من جهة أخرى لذلك يستخدم الرؤساء (المباشرون أو إدارة) تقارير دورية لأداء يجمعون فيها المعلومات المناسب، وتراجع هذه التقارير بواسطة المديرين أو لجنة مختصة تتكون من أعضاء يستطيعون الحكم على كفاءة الموظفين.

والتهاون في ممارسة عملية تقييم الأداء بفعالية وموضوعية لسبب أو لآخر يؤدي إلى تواجد مشكلات منها انخفاض الإنتاجية، عدم الإبداع وعدم التعاون الإنساني وكلها تعد سمات للتخلف الإداري، وهي أيضا تدل على عدم رضا العمال على المنظمة والسياسات المنتهجة من قبلها، فلهذه الأسباب وغيرها يدفعنا هذا إلى تناول فصل الرضا الوظيفي الذي يعتبر عنصرا هاما في نجاح الفرد وتقبله لعمله وبالتالي نجاح المنظمة ككل.

تهميش الفصل الثالث:

- (1) علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2003، ص 85.
- (2) Sofiane Frimousse, Jean Marie peretti, et AbolePazizSwalhi, **la diversité des formes de performance du travail : le rôle de la justice organisationnelle, management prospective**, Revue management et avenir4 – N° 18, Paris, 2008, P 117.
- (3) محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص 42.
- (4) عبد الله بن درويش، سعد الغامدي، تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2006، ص 07.
- (5) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1971، ص 50.
- (6) محمد هلال، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ط 1، 1999، ص 19.
- (7) سليمان الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2000، ص 66.
- (8) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 55.
- (9) Jacques Barreaux, **Entreprise et performance globale**, Ed :Economica, Paris, 1997, P33.
- (10) عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 126.
- (11) رضا قجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة بانتيت، باتنة، الجزائر، ط 1، 2003، ص ص 53-56.
- (12) نورة ديب، التحفيز بوحدة نوميديا التابعة للديوان الشرقي للحليب ومشتقاته، رسالة مكملة للحصول على درجة ماجستير في التسيير، معهد العلوم الاقتصادية جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 1998-1999، ص 16.
- (13) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 35.
- (14) رضا قجة، مرجع سبق ذكره، ص 57.
- (15) حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2000، ص 216.
- (16) أحمد عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر، 1984، ص 91.
- (17) أحمد الحسني، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ط 1، 1994، ص 72.

- (18) زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2007، ص ص 34-35.
- (19) عمر محمد وتومي شبلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، لبنان، 1988، ص 56.
- (20) عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002، ص ص 05-06.
- (21) Yeus (s) et patriche(J), Encyclopédie de gestions, 2eme édition, économique, paris, 1997, p93.
- (22) DRUCKER (P), l'avenir du management: selon DRUCKER, ed, Village Mondiale, paris, 1999, p 73.
- (23) فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، دار النهضة، عمان، 2001، ص 227.
- (24) فيصل عبد الرؤوف الدحلة، مرجع سابق، ص 228.
- (25) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدراك الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 257.
- (26) سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، ط2، 2004، ص 378.
- (27) أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 36.
- (28) محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورياس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط1، 2006، ص 336.
- (29) عبد الرحمان الهيتي خالد، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2005، ص ص 200-201.
- (30) محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 209.
- (31) نفس المرجع، ص 210.
- (32) نفس المرجع، ص 211.
- (33) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص ص 101 - 102.