

فاعلية الإدارة الإستراتيجية على الأداء الوظيفي

Effectiveness of strategic management on job performance

نذير حاجي، طالب سنة ثانية دكتوراه

كلية الحقوق بودواو، قسم العلوم السياسية

- جامعة بومرداس -

hadji09nadir@gmail.com

المخلص:

تشهد المنظمات اليوم تغييرات جذرية في مقوماتها، وهذا في إطار التكيف مع متطلبات العصر، فالعولمة جعلت من الإدارة التقليدية وممارساتها أقل قيمة، بل و حتى ما تقدمه من خدمات أو سلع تكون جودته نوعا ما ضعيفة بالمقارنة مع الإدارة الحديثة، والتي تبني مقاربتها على الاستراتيجية في التعامل مع البيئتين الداخلية والخارجية، وهذا راجع إلى طريقة التفكير وإدخال التكنولوجيات على عملية التسيير، والعمل على التقليل من الأعباء، بحيث نجد أن كل المنظمات تقريبا تسعى إلى تطوير قدرات الموظفين بما يتماشى مع متطلبات السوق والتي تفرض في مستوياتها التنافسية أداء جيدا للموظفين لتحقيق الأهداف المرسومة، سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات من حيث النوعية الجيدة وتوفير الكمية المطلوبة ولو كانت كبيرة بجودة عالية، وفقا لمعايير محددة .

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الاستراتيجية، الأداء، الموظفين، الأهداف .

Abstract :

Organizations today are undergoing radical changes in their constituents, and this is in the context of adapting to the requirements of the times, Dealing with the internal and external environments, this is due to the way of thinking and the introduction of technologies in the process of management, and work to reduce the burden, We find that almost all organizations seek to develop the capabilities of employees in line with market requirements, which imposes in its competitive levels a good performance of employees to achieve the objectives set, whether it comes to goods or services in terms of good quality and supply of the required quantity, albeit large in high quality, according to specific standards.

Keywords: management, strategy, performance, staff, goals.

تعاني أغلب المنظمات اليوم من ظروف غاية في الصعوبة، فالتحديات التي تواجهها فرضتها التغيرات المتسارعة في ظل نظام عالمي آخذ في التطور في كافة المجالات، حتى أن هذه التحديات أصبحت تهدد وجود هذه المنظمات واستمراريتها في الأسواق، مما دفع بهذه المؤسسات إلى البحث عن أسس تحافظ لها عن مكانتها وترقيتها، وبالنظر إلى أن الإدارة التقليدية لم تعد قادرة على مواجهة التحديات المفروضة، وحتى تستطيع المنظمات تحسين والارتقاء وتعزيز القدرة على التحكم بالمتغيرات التي تصاحب البيئتين الداخلية والخارجية، أتاح لها استغلال كل ما لديها من طاقات وإمكانات للحفاظ على مراكزها التنافسية في السوق، وفقا للتغيرات المتزايدة بحيث أصبحت تعمل على التكيف معها، مما استوجب عليها اللجوء إلى تفعيل أسلوب الإدارة الاستراتيجية، هذه الأخيرة التي تنسم بالحدث، كما تمتاز عملياتها بقدراتها على زيادة وتحسين الأداء الوظيفي، فالإدارة الاستراتيجية تتبع أهميتها انطلاقا من مسلماتها وكذا ممارساتها التطبيقية فهي تساهم في الحفاظ على المنظمات .

تبرز أهمية هذه الدراسة من أنها تعتبر مدخلا عاما للوصول إلى تحقيق كفاءة وفعالية كبيرة لأداء الموظفين بحيث أصبح تطوير الإدارة التقليدية والانتقال إلى الإدارة الاستراتيجية والمساهمة في الاكتشاف والبحث، أمرا ضروري لزيادة قدرات الموظفين وتطوير أدائهم، بحيث أن موضوع الدراسة من بين المواضيع التي تفتقر إليها الكثير من المؤسسات الجزائرية، بحيث يحتل الأداء الوظيفي عنصر مهم في المؤسسة فغياب البعد الاستراتيجي يعيق حركتها ويحد من قدراتها على الإنتاج وتقديم الخدمات .

بناء على ما تم ذكره تبرز الإشكالية التالية :

كيف تساهم الإدارة الاستراتيجية في تفعيل أداء الموظفين الجزائريين ؟

ننطلق من فرضية رئيسية وهي : كلما كانت الأبعاد الاستراتيجية للإدارة عالية، كلما كان الأداء الوظيفي في المستوى المطلوب .

وعليه تم تقسيم الدراسة إلى محورين :

المحور الأول : الإطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

الفرع الثاني: الرؤية الاستراتيجية

المحور الثاني: الأداء الوظيفي على ضوء الإدارة الاستراتيجية .

الفرع الأول: ماهية الأداء الوظيفي

الفرع الثاني: أبعاد، محددات وطرق قياس الأداء الوظيفي

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء، وتقييمه .

المحور الأول : الإطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تعد الإدارة الاستراتيجية إطاراً شمولياً ومتكاملاً لدراسة وتحليل الأنشطة والعمليات، ضمن إطار المؤسسة وذلك من خلال العلاقة التأثيرية بين المؤسسة وبيئتها، وبما ينعكس إيجابياً على تحسين مركزها وأدائها الاستراتيجي، فعمليات التخطيط لم تعد حكراً على الحالات العسكرية، بل امتدت لتصل إلى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسية والاقتصادية والإدارية¹.

كما عرفها هيجنز و فنسر بأنها هي عملية إدارية تسعى إلى إنجاز رسالة المنظمة، وذلك عبر توجيه إدارة المنظمة مع بيئتها ويرى جلبوك أن الإدارة الاستراتيجية تعنى باتخاذ القرارات المساعدة والمساهمة بقاء المنظمة والمحافظة على مكانتها وتقادي سقوطها، حين تحرص على استخدام الموارد المتوفرة بأفضل استخدام وفق المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.²

ويمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها تركز على توفير وتحقيق التكامل بين مختلف وظائف الإدارة وعمليات التسويق والتمويل وغيرها، وكذلك أنظمة معلومات الحاسب الآلي وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.³

كما تسعى الإدارة الاستراتيجية للاهتمام بالعمل والبيئة معا، في حين أن الإدارة العادية تهتم بالمنظمة من الداخل حيث أن الإدارة الاستراتيجية تعمل على جعل المنظمة أكثر ملائمة مع البيئة الخارجية، وهذا

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان: دار اليازوري العلمية، 2005، ص25.

² زيد منير عبودي، الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار كنوز المعرفة، 2005، ص35.

³ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة: جامعة الإسكندرية، 2005، ص6.

يفرض مراقبة ومتابعة دائمة للأحداث الخارجية وما يطرأ عليها من تغيير ومن الأهداف الرئيسية للإدارة الاستراتيجية نجد :

- 1/ تهيئة المنظمة داخليا وذلك من خلال إجراء تعديلات على مستوى هيكلها التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة، بالشكل الذي يزيد من قدراتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية .
 - 2/ التركيز على السوق والبيئة الخارجية، باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
 - 3/ إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على الكفاءة الإدارية.
 - 4/ تسهيل عملية الاتصال بالبيئة الداخلية للمنظمة، حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة.
 - 5/ وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.
 - 6/ تحديد الأولويات والأهمية النسبية، بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تحقيق الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
 - 7/ وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
 - 8/ تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها .
- كل هذا يدفع لأن تنتج عن الإدارة الاستراتيجية عمليات استراتيجية، بحيث أنها تركز على مجموعة من العمليات الأساسية، وتتمثل في الاختيار الاستراتيجي، وكذا التطرق لما يتعلق بتنفيذ الاستراتيجية، كما تصل إلى حد الرقابة الاستراتيجية.
- أما الاختيار الاستراتيجي فيعتبر من أبرز العمليات، ففي هذه المرحلة يتم اتخاذ القرار الذي بموجبه نصل إلى أفضل استراتيجية من بين كل البدائل المطروحة لتحقيق الأهداف المرجوة، كما توجد العديد من الخصائص التي تساهم في عملية الصياغة الاستراتيجية كالاهتمام والعناية بالعملاء والعلاقة بين الموردين والمجهزين وغيرها.¹

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية من منظور منهجي متكامل، عمان: دار وائل، 2006، ص 278 .

تمر هذه العملية بمراحل ثلاث وهي :

1/ تحديد استراتيجية المنظمة الحالية: بحيث يتم القيام بتحديد موقع المنظمة ونوع استراتيجيتها، ومن أجل ذلك لابد من النظر إلى العوامل الخارجية والداخلية للمنظمة.

2/ إجراء التحليل المناسب: وتتضمن هذه المرحلة أربع خطوات:

- اختيار المستوى التنظيمي المناسب للتحليل .
- تحديد وحدات الأعمال الخاضعة للتحليل .
- اختيار البيانات والقيام بتحليلها .
- المباشرة بعملية التحليل .

3/ اختيار الاستراتيجية المناسبة: وهي المرحلة الأخيرة من عملية الاختيار الاستراتيجي ويتعين على المديرين الاستراتيجيين الانتباه إلى مجموعة من العوامل المؤثرة منها الموقف التنافسي للمنظمة وطبيعة الأهداف وتوجهات المدير إلى غير ذلك¹ .

وأما تنفيذ الاستراتيجية فيعتبر ترجمة للتفكير الاستراتيجي للمنظمة، والهدف هنا هو ترجمة للخطط، بحيث أن بعض المنظمات تضع خططا لتنفيذها وتحسين القدرة للحصول على الفرص أو العمل على تحسين الوسائل، وتتطلب هذه العملية ثلاث مراحل هي :

- تحديد وتحليل مستوى التغيير الاستراتيجي.
- المستلزمات الضرورية اللازمة لعملية تنفيذ الاستراتيجية .
- مداخل تنفيذ الاستراتيجية.

أما فيما يخص الرقابة الاستراتيجية، فهي أسهل طريقة لتحقيق وبلوغ الأهداف، فهي العملية التي تقوم بالأنشطة الضرورية لبلوغ الأهداف، ذلك لتضمنها كما من المعلومات وتهتم باستقرار المنظمة مستقبلا، مما يقود إلى تحقيق الأهداف، تمر الرقابة الاستراتيجية بمجموعة من المراحل، نذكرها فيما يأتي:

- مرحلة التحديد .
- مرحلة وضع معايير الأداء .
- مرحلة التقييم .

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، عمان: دار الميسرة، 2013، ص 278 .

- مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

الفرع الثاني: الرؤية الاستراتيجية

تعتبر الرؤية الاستراتيجية عن فكرة عامة مجردة، كما أنها منظور مستقبلي للإدارة والعاملين، فالرؤية الاستراتيجية تعبر عن الخطط والأهداف المراد تحقيقها، وتكون هذه الرؤيا وفق متطلبات لحدوث فاعليتها، نذكر منها :

- التميز بين أنواع الرؤيا الاستراتيجية، الذاتية والموضوعية .
- قدرة المنظمة على توضيح التوجه الاستراتيجي، والتكيف من أجل التأقلم .
- الاستفادة من الخبرة لإدارة المنظمة
- الاعتماد على الأساليب العلمية للتنبؤ والتفكير الحر .
- تحليل الظروف، والاستعداد لدراسة حالات الغموض والخلاف .
- إن تحقيق الرؤية الاستراتيجية مرتبط بمراحل أربع هي:

1/ تجميع الطابع الشخصي: وذلك بأن يختار المدير لنفسه الدوافع ويحدد الأولويات، فالتجربة والخبرة لها أن تلعب دورا كبيرا في طريقة إدارته للمنظمة .

2/ خلق الرؤية التنظيمية: بحيث يتم استبعاد القيود العاطفية للانطلاق نحو المستقبل .

3/ تركيز الرؤية: بحيث تبدو فيها الرؤية وسيلة للاتصال، وعن طريقها يجند القائد الالتزام الذاتي والتعبير عن الرؤية بشكل واضح وقابل للتنفيذ.

4/ تحويل الرؤية إلى واقع: بحيث أنه في هذه المرحلة يتم تحويل الفكرة إلى واقع ملموس، بحيث تقتضي هذه المرحلة تشخيص كل عمل وإعمالهم لتحقيق أهداف المنظمة .

هذه الأمور المتطرق لها تتبع عن رسالة المنظمة، فهي الغرض الأساسي الذي أسست من أجله المنظمة، وتختلف الرسائل حسب نشاط كل منظمة، تبرز أهمية هذه الرسالة من خلال:

- المساعدة في تعريف العاملين والعملاء، بهوية المنظمة .
- المساهمة في بناء اتجاهات إيجابية نحو المنظمة .
- العمل على صياغة الرسالة جيدا، باعتبار أنها تلعب دورا هاما في التنمية الاستراتيجية.
- تعمل على تحديد الغايات والأهداف .

- العمل على ضمان الإجماع والاتفاق على الغايات وأغراض التنظيم .
 - تعتبر الرسالة أيضا من أبرز أسباب نجاح المنظمة وتميزها¹ .
- من هنا نرى أن مشكلة عدم وضوح الرسالة في المنظمة هو عدم القدرة على تحديد أهداف الأنشطة التي تقوم بها وكذلك عدم قدرتها على تقييم أداء الأنشطة، ولها عناصر نذكر منهم:
- العملاء .
 - المنتجات من سلع وخدمات .
 - الأسواق، والتكنولوجيا .
 - البقاء والتكيف، وتحقيق الأهداف .
 - الاهتمام بالصورة العامة للمنظمة .
 - الاهتمام بالعاملين² .
- المحور الثاني : الأداء الوظيفي على ضوء الإدارة الاستراتيجية .**

يشغل موضوع الأداء في المنظمات اهتمام الباحثين والممارسين، وهذا الاهتمام يرجع إلى إن البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح، فعلى مستوى الإدارة كان الاهتمام بالأداء أكبر باعتبار أن المسؤولية عن تحقيق النتائج تقع أساسا على عاتق المسيرين، أما العاملين فيكلفون بتنفيذ القرارات والأوامر فقط، وقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء، ورغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد وقد عملت الإصلاحات التربوية على اختلاف مراحلها التي مرت بها على تنمية الدافعية الفردية للعمل، وهو الأمر الذي مس جميع العاملين في القطاع وعلى رأسهم الإداريين و الأساتذة، باعتبارهم حجر الأساس وهم الذين نجدهم في تعامل يومي مع التلاميذ وخاصة الأستاذ الذي هو في احتكاك مباشر بالتلاميذ وهو في تعامل يومي مع البرامج التربوية ويسعى إلى تطبيقها على أكمل وجه كما .

الفرع الأول: ماهية الأداء الوظيفي

الأداء نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويرتبط بالمخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به العاملون من مهارات و قدرات و إمكانيات، فإذا كان مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى

¹ بلال خلف السكارتة، التخطيط الاستراتيجي، عمان: دراسة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2012، ص170 .

² نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002، ص108 .

المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب استخدام وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء العاملين، مع الأداء المطلوب بغرض التعرف على أوجه القصور وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين مهارات العاملين بشكل يساهم بفاعلية رفع قدرات العاملين بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالأداء الوظيفي والتطرق إلى أنواعه ومحدداته كذا والتكلم عن العوامل المؤثرة على الأداء .

- الأداء الوظيفي ومكوناته

1/ تعريف الأداء الوظيفي

- المعنى اللغوي : بحسب معاجم اللغة يمكن تعريف الأداء على أنه مصدر للفعل أدى الشيء أي أوصله ونقل أدى الأمانة، وأدى الشيء أي قام به .
- المعنى الاصطلاحي : ظهرت عدة تعريف للأداء يمكن أن نذكر منها :
- * الأداء هو القيام بتنفيذ أمر أو واجب أو عمل أو كل أو اسند إلى شخص أو مجموعة أشخاص للقيام به.

- والأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالأنشطة، والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، كذا وإتمام المهام المكونة للوظيفة.

ويمكن التكلم عن الأداء الوظيفي على أنه إدراك الدور والمهام التي يجب على الفرد القيام بها بصفته مورد بشري ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد.

كما يمكن الإشارة إلى الأداء الوظيفي أنه العمل الذي يؤديه الفرد، ومدى فهمه لدوره واختصاصه كذا وفهمه للتوقعات المطلوبة منه بالنظر إلى الطريقة أو أسلوب العمل الذي تضعه الغدارة عن طريق متابعته ، وهو ذلك السلوك الذي تترجمه علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه ¹.

من هنا يمكن الوصول إلى نقطة أساسية وهي أن الأداء هو قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها، والقدرة على إنجاز العمل، وهو أيضا سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

والأداء هو مدخل متكامل يسمح بإعطاء صورة واضحة لإدارة المنظمة وقيادة العاملين بها، وذلك بأخذ العوامل التي تؤثر على الأداء والمتمثلة في علاقة المنظمة بالبيئة، الروح المعنوية للعاملين، استقرار

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 215 .

المنظمة وقدرتها على التكيف مع بيئتها، وأخيرا حسن استغلال الموارد المتاحة، لذلك فهذا التعريف يعطي نظرة شاملة للأداء تماشيا مع مبادئ مدرسة النظم، حيث يأخذ بعين الاعتبار عوامل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة التي تؤثر عليه.

2/ مكونات الأداء الوظيفي

لمعرفة الأنشطة والمهام التي يتكون منها الأداء نقوم بتقسيم العمل الذي يمكننا من وصف دقيق لنشاطات العامل التي نجزئها إلى عناصر، وبالتالي تحليل العمليات يبين لنا مجموعة من الحركات التي يقوم بها العمال في مدة زمنية محددة . فلا نتوقف في معرفة الأنشطة والمهام المستقرة لأداء وإنما نتعدها إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل أو بتغيير الأفراد أو بتغيير ظروف العمل، فالأنشطة التي تتغير حسب الأوقات التي يؤدي فيها العمل، كتغير أنشطة الأستاذ والإداري في قطاع التربية نتيجة للتغير في البرامج، ولذا فإن دراسة مكونات الأداء 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 .

تهدف دراسة مكونات الأداء في العموم إلى:

- تحديد ماهية الأنشطة و المهام التي يحتويها العمل .
- تحديد الارتباطات بين هذه الأنشطة و المهام .
- تحديد الخصائص و الموصفات المطلوبة في القائم بالعمل

أ- 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 يتعدها إلى تحديد الأنشطة و المهام التي تتغير بتغير : الزمن أو الأفراد أو الظروف .

-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 .

- الأنشطة التي تتغير بتفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل : و هي نتيجة طبيعية لاختلاف الأفراد فيما يجلبونه من خصائص متميزة و خبرات خاصة ووسيلة لتحقيق أهداف العمل المتاحة للفرد انطلاقاً من 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 .

- 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 ومواجهة المشاكل و اتخاذ قرارات عاجلة بشأنها لعلاجها .

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

-متغير متعلق بالبيئة المادية للعمل .

- 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 .

- 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 ¹.

ب/ تحديد الارتباطات بين الأنشطة و المهام و التصميم المناسب للعمل

وهي 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،و يمكن إجراء تصميم للعمل، و هذا التصميم هو عبارة عن تحديد المهام التي يمكن تجميعها لتكوّن 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 السلوكي .

ج/ تحديد الخصائص والمواصفات المطلوبة في القائم بالعمل

¹ محمود سليمان حنفي، السلوك التنظيمي والأداء، ط5، الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، 1998، ص33.

إن هذا الهدف يمثل همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار وتفيد معرفة مكونات الأداء في اختيار أنسب الأفراد لشغل الوظائف، حيث يكون فيه تلاؤم ما بين قدرات الفرد و متطلبات الوظيفة، بما يوفر عن المنظمة تكاليف التأهيل والتدريب، ويحقق رضا الفرد عن منصبه¹.

الفرع الثاني: أبعاد، محددات وطرق قياس الأداء الوظيفي

أولاً/ أبعاد الأداء الوظيفي

يمكننا هنا أن نميز بين 03 أبعاد جزئية يمكن أن يقاس الأداء على أساسها:

(1) **طبيعة الجهد المبذول:** وهي مقدرة الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة.

(2) **مستوى الدقة، الجودة و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة و يعبر المعيار النوعي على:**

- درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات.

- درجة خلو الأداء من الأخطاء.

- درجة الإبداع و الابتكار في الأداء.

(3) **نمط الجهد المبذول:** أي الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها المجهود في العمل.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأبعاد تختلف أهميتها من عمل لآخر، كما تختلف حسب مستوى العمال، فما هو مطلوب من العمال التنفيذيين وما يقيمون عليه يختلف عن المشرفين وتختلفان أيضاً عن الإطارات ، كما تختلف الأعمال الإدارية عن الأعمال التقنية أو اليدوية وتختلف الأعمال الإنتاجية عن الدراسات و هكذا.²

ثانياً/ محددات الأداء الوظيفي

يمكن أن ينظر إلى الأداء في موقف معين على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

1- الجهد يشير إلي الطاقة الجسمية و العقلانية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

¹ المصدر نفسه .

² بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، ط2؛ وهران: دار الغرب، 2004، ص 43، 44.

2- القدرات: الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

3- إدراك الدور أو المهمة: الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكوناته. ويقول أحمد صقر عاشور أنه يمكننا انطلاقاً من الفكرة التي قدمها فروم والتي مفاده أن العوامل التي تحدد أداء الفرد في العمل تتفاعل في ما بينها لتحديد هذا الأداء، أن نقيس على هذه الفكرة ونقدم فرضاً مضمونه أن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء مع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي.

ثالثاً: طرق قياس الأداء

هناك مجموعة من الاعتبارات الأساسية التي يجب التوجه إليها لتصميم مقاييس الأداء، فعليها تتوقف فعالية ودقة المعلومات التي تعطيها المقاييس المستخدمة، هذه الفعالية ونوجز هذه الاعتبارات فيما يلي:

- **الصدق** : يجب على القائمين بتصميم المقاييس، أن يتحققوا من أن الجوانب التي يحتويها المقياس، ذات أهمية وارتباط بالفاعلية والكفاءة المطلوبين في أداء الفرد لعمله فالعوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل لا أكثر ولا أقل.

- **الثبات**: ويقصد به أن يكون لمقياس يحتوي على قسط هام من الإخلاص أي يعطينا نفس النتائج في مجال زمني محدد وظروف محددة.

- **التمييز**: المقصود هنا قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة لأداء مهما كانت ضئيلة.

- **يسر الاستخدام**: المقصود هنا هو سهولة استخدام المقياس ووضوحه والقصر النسبي للوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس وهناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المنظمات وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق والتي يمكن تقسيمها كالاتي :

وهي تقارير قصصية¹ قصيرة أو أحداث اعترضت سلوكيات الأفراد تتضمن هذه التقارير أوصاف مكتوبة عن فاعلية أو عدم فاعلية الأفراد خلال ممارستهم لوظائفهم ويحتفظ المقيم عادة بيومية من الأحداث الحرجة عن كل فرد خضع للتقييم، ومن المهم أن يسجل الحدث الحرج فور حدوثه مباشرة وأن لا

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية، ط1، ص381 .

يتكل على ذاكرته تحاشيا لنسيان الحدث وحراجه معا، والمطلوب من المقيم أيضا أن لا يركز على الحدث بل على سلوكيات وتصرفات الفرد خلال مواجهته الحدث .

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء، وتقييمه .

أولاً: العوامل المؤثرة في الأداء

لاشك أن أداء العامل يتوقف على عدة عوامل مختلفة ومتشابكة ومؤثرة، منها ما هو تنظيمي وثقافي واجتماعي وبيئي ونفسي، وهذه العوامل تختلف من حيث درجة تأثيرها باختلاف الزمان والمكان، باختلاف المستويات التعليمية والاجتماعية والإدارية واختلاف رغبات وحاجات الأفراد.

وبعض هذه العوامل يؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن البعض له تأثير مباشر بينما البعض الآخر له تأثير غير مباشر، بالإضافة إلى التأثير الإيجابي والسلبي. ورفع الروح المعنوية.¹

وبالتالي فإن الأداء الوظيفي يتأثر بعدة عوامل يمكن حصرها في نوعين وهي العوامل الداخلية والعوامل الخارجية .

1- العوامل الداخلية: العوامل الداخلية هي مجموعة التي تخضع لسيطرة الإدارة والمؤسسة، وهي متعددة ومتنوعة، وحسب الشكل السابق فهي تتكون من:

أ- العنصر البشري: وهو يعد أهم مورد في المنظمة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع العمليات الإدارية، وهو المتحكم في جميع العوامل الأخرى، فالقرارات التي يتخذها الفرد في المؤسسة ، هي الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.

كما يتخذ الجهاز الإداري من الأساليب والوسائل من أجل تنمية الفرد مثل التدريب والترقية وتنمية العلاقات الإنسانية، وغير ذلك من الطرق التي تكون في مجموعها محور تأدية العمل وتطور الأفراد العاملين وتحقيق الكفاية والتشجيع .

ب- الإدارة: إن الإدارة هي المسؤولة عن الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، حتى أنه يقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة.

¹ طلال مسلط الشريف، العوامل المؤثرة في أداء العمل، السعودية: مجلة جامعة الملك عبد العزيز 1992، ص108 .

وأسلوب الإدارة هو عبارة عن مركب يتألف من عدة سلوكيات وإجراءات للقيام بإنجاز أهداف التنظيم، وهو يقاس بمدى تصور الأفراد العاملين للسلطات الممنوحة لهم، والضغوطات الممارسة عليهم من قبل الإدارة العليا. وتؤثر أساليب الإدارة على جميع الأنشطة، مثل التخطيط والتنسيق والقيادة والرقابة لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز كفاءة وفعالية الأداء ككل.

وقد تختلف الإدارة التي ممارسة فعلا في بعض الأجهزة الإدارية عن المبادئ والمفاهيم التي تشملها نظريات، وهذا ناتج عن عدم اهتمام الباحثين والمختصين بدراسة الإدارة، وإيجاد نموذج للإدارة يتناسب مع بيئة وإمكانية الأجهزة الإدارية التي لم تصل في مستواها إلى المستوى الذي أصبح عليه في بعض الدولة المتطورة.

ج- التنظيم: وهو يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق .

إن درجة الموازنة في التنظيم وأحدث التغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز، والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيرا على أداء وتحقيق الأهداف بكفاءة ونظرا لعدم وجود تنظيم أو نظم جيدة تعمل بكفاءة عالية تحت جميع الظروف والمتغيرات وجب إدخال المرونة والديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابل للتغير وفقا للمتطلبات المستجدة.

د- طبيعة العمل: وتشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد، ومقدار فرص النمو والترقي المتاح لشاغليها ومستوى الاشباع المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه الفرد زادت دافعيته وولائه وبالتالي أدائه.¹

ذ- بيئة العمل(المناخ التنظيمي): أو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية التي تحيط بالفرد أثناء أدائه لوظيفته، من علاقات اجتماعية وتنظيمية من اتصالات ونظام للأجور والحوافز وغيرها من ابتعاد المناخ التنظيمي، والتي لها بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري إيجابا وسلبا.

ر- العوامل الفنية: أي كل الإمكانيات والمعدات المادية² التي لها دور مركزي في التأثير على الأداء، فمجال الصيانة وظروف التشغيل والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية الإضاءة والضوضاء هذا بالنسبة لشرح العوامل السابقة الموضحة في الشكل السابق ويمكن إدراج ضمن العوامل أيضا الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية.

¹ عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003، ص75.

2- العوامل الخارجية: إن العوامل الخارجية هي تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المؤسسة وعلى الإدارة أن تنتبه لما حولها من متغيرات ايجابية كانت أم سلبية وتنتبأ بتأثيرها وتعمل على توجيهها والتكيف معها، وهناك العديد من العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء منها:

أ- البيئة الاجتماعية والثقافية: يرى جاكسون إن البيئة الاجتماعية تتضمن تركيب المجتمع والطبقات وإمكانية الصعود الطبقي وتعريف الأدوار الاجتماعية وطبيعة التنظيم الاجتماعي، وتطوير المؤسسات الاجتماعية أما البيئة الثقافية فتشتمل خلفية المجتمع التاريخية ومعتقداته وقيمة وقواعد السلوك فيه، وتوضح المكونات الثقافية وجهات النظر المختلفة حول علاقات السلطة وأنماط القيادة. والعلاقة بين الأفراد والعقلانية والمعرفة والتقنية وطبيعة المؤسسات الاجتماعية .

إن العوامل الاجتماعية والثقافية تشتمل على عدة عناصر أو متغيرات يختلف عدد ها وتكوينها وتأثيرها من مجتمع لآخر، لكن أجمع الباحثون أن هناك متغيرات أساسية تؤثر على أداء المؤسسات وهي سمات الشخصية القومية والبناء الاجتماعي والبناء التعليمي.

- البناء الاجتماعي: أي شكل وطبيعة تركيب التنظيمات الفرعية للمجتمع وأهدافه ونطاقه وحدوده، ونمط العلاقات بين أفرادها.

- البناء التعليمي: الذي يعد عاملا رئيسيا من العوامل المؤثرة على أداء الفرد، وهو يشتمل على هيكل التعليم ومحتوي وأساليب التعليم، فمستوى التعليم ونسبة الأمية والاهتمام بالبحث العلمي، ومدى تقدير الأفراد له، كل هذه العوامل تؤثر على الأداء الفرد، فالمتغيرات الثقافية تحظى بأهمية كبيرة لما لها من تأثير واضح على النظام الإداري فكلما ارتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة لتولي الوظائف الإدارية¹ .

ب- البيئة السياسية والقانونية: تعني البيئة السياسية أي المناخ السياسي العام في المجتمع ودرجة تركيز السلطة السياسية وطبيعة التنظيم السياسي، وأما عن البيئة القانونية فتعني الجوانب الدستورية والأنظمة، التي تتصل بإنشاء المؤسسات وفرض الضرائب والرقابة عليها، وأداء المؤسسات الإدارية يتأثر بهذه البيئة، من حيث طبيعة النظام السياسي والاستقرار السياسي.

ج- البيئة الاقتصادية: وتشمل نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة أو العامة فمثلا إتباع الدولة للاقتصاد الحر يفتح المجال للمنافسة وإتباع التقنيات المتطورة وبالتالي الاهتمام بجودة الإنتاج، أي تقدم الفرد نحو الإبداع وهذا يؤثر إيجابا على أدائه .

¹ نفس المرجع، ص76.

ثانيا/ تقييم الأداء الوظيفي

1/ مفهوم وعناصر تقييم الأداء الوظيفي.

أ/ تعريف تقييم الأداء

يعرفه أحمد ماهر على أنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم"¹ كما تعرف عملية تقييم الأداء كذلك بأنها: عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه ، وتعتبر وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية .والتي تحقق فاعلية أكبر إذا كانت مرتبطة باستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المنظمة.

تقييم الأداء وسيلة لقياس أداء الأفراد العاملين والحكم على مدى تحقيقهم للأهداف المرجوة ويعتمد ذلك على قدرات ومهارات الأفراد من ناحية وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نخلص إلى أن المقصود بعملية تقييم الأداء " دراسة وتحليل أداء الأفراد لعملهم و ملاحظة سلوكياتهم أثناء أدائهم ،والحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بها من جهة و الحكم على إمكانيات النمو و التقدم لديهم لتحمل مسؤوليات أكبر أو إمكانية ترقيتهم إلى وظيفة أعلى من جهة أخرى ".

2/ عناصر تقييم الأداء

يتكون أي نظام لتقييم أداء العاملين من عدة عناصر تشكل إطارا متكاملا يفيد في التقييم بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة .

أ-تحديد الغرض: تستخدم أنظمة تقييم الأداء من أجل توفير معلومات عن الأفراد لإدارة الموارد البشرية والتي يمكن استعمالها في عدة مجالات أهمها: تقديم معلومات للأفراد عن مدى جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم" وذلك من أجل تعزيز هذه المجهودات ومحاولة تحسينها إذا كانت نتيجة التقييم سلب²

ب-من المسؤول: تقع مسؤولية تقييم الأداء على عاتق احد الأطراف التالية :

- قيام الرئيس بتقييم المرؤوس :وهي الطريقة الأكثر شيوعا لأخذها بمبدأ وحدة الأمر

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001، ص284.

² نفس المصدر، ص 288 .

- قيام المرؤوس بتقييم الرئيس: وهذه الطريقة نادرا ما نلمسها في بعض المنظمات لمعارضتها لمبدأ وحدة الأمر والتسلسل الرئاسي إضافة إلى احتجاج الرؤساء على قيام مرؤوسيههم بذلك وهذا ما نجده في بعض المنظمات (الجيش، الشرطة، المستشفيات....)

- قيام الزملاء بتقييم بعضهم البعض: نادرة الاستخدام لنفس الأسباب السابقة.
وجود لجنة من الرؤساء: تعمل على وضع تقييم ونموذج مشترك لكل مرؤوس على حدى ثم يتم تبويب النماذج في جدول واحد يشمل التنظيم كله.

ج- تحديد التوقيت المناسب للتقييم: من المنطقي أن تكون الفترة التي يعد فيها التقييم كافية للحكم على نجاحه وتقدمه في العمل فإذا كانت الفترة طويلة (لمدة عام مثلا) قد يعتبرها البعض غير مناسبة لأن الرئيس المباشر قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك العاملين طوال السنة بناءا على هذا يكون التقييم غير موضوعي ولا يستند على حقائق ثابتة و معروفة لدى الرئيس لذا فبعض المنظمات تفضل أن تعد أكثر من تقرير خلال السنة تقرير كل أربعة أشهر أو كل ست أشهر يؤخذ متوسط هذه التقارير لإعداد التقرير النهائي¹.

د- تحديد معايير التقييم: من المهم وضع المعايير التي تبرر المستوى المقبول لأداء كل عملية من العمليات وتستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف المحددة في الخطة ويمكن اعتبار تفويض أداء المهام المفوضة كمعيار، وتستعمل في الحكم على كفاءة عمال المصلحة أو الفرع من الناحية الكمية و الكيفية ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى ثلاثة أنواع:

- نواتج الأداء: هي معايير موضوعية نظرا لاعتمادها على عنصرين أساسيين هما كمية جودة ونواتج الأداء.

- سلوك الأداء: يعتمد على أسس غير مباشرة تمس السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق الناتج مثل معالجة شكاوي العملاء، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء .

- تحليل و توصيف العمل: نعتمد هنا على تحديد مكونات الأداء من خلال معرفة الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل، الخصائص و الموصفات المطلوبة من القائم بالعمل.

ذ - تحديد أنسب طريقة للتقييم: بما أن طرق تقييم الأداء متعددة يجب على المقيم أن يفاضل بينها و يختار الطريقة الأنسب و التي تتلاءم مع وضع التقييم فاختيار الطريقة الأنسب يتوقف إلى حد كبير على فاعلية التقييم سواء من طرف المقيم أو المشاركين في التقييم

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 372.

ر - الإخبار بنتائج التقييم: في حقيقة الأمر لا فائدة من وضع تقرير على كفاءة الموظف إذا لم يعلم بدرجة التقدير التي وضعتها عنه الإدارة، وبالتالي فإن كل موظف في حاجة إلى معرفة ما تتوقعه منه الإدارة وما حققه فعلاً.

ز - استخدام نتائج التقييم: من الضروري أن تستخدم نتائج التقييم لأنها تؤثر على الأفراد وعلى المنظمة في نفس الوقت، فبالنسبة للأفراد التقييم يؤثر عليهم عن طريق الترقية، النقل، أما المنظمة فيمكن دورها في تقديم المكافآت، الحوافز المادية والمعنوية، هذا بالنسبة للذين تحصلوا على تقديرات عالية أما الذين تحصلوا على تقديرات منخفضة، فيحرمون من الترقيات والعلاوات أو نقلهم إلى وظائف أقل أهمية، أما بالنسبة للمنظمة يمكن أن تساعد نتائج التقييم على تحسين برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية.

3/ خطوات وأهمية تقييم الأداء

يمر تقييم أداء الموظفين في قطاع التربية بالموازاة مع القطاعات الأخرى بعدة خطوات وهو ما نلمسه من خلال هذا المبحث، وكذا سيتم التطرق إلى أهمية تقييم الأداء لما له من الأمر المهم والفاعل.

أ/ خطوات تقييم الأداء:

- تضع إدارة الموارد البشرية نظام تقييم، الأداء بكامل أبعاده الاستراتيجية .
- شرح نظام التقييم لكل من يعمل في المنظمة وتدريب المقيمين على استخدامه الصحيح .
- متابعة ومراقبة مستمرة للأداء من قبل المقيمين وجمع المعلومات عنه .
- مقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم الموضوعية لمستوى الأداء المطلوب .
- مناقشة نتائج التقييم مع من جرى تقييم أدائه .
- تحقيق أهداف المنظمة .
- إنتاجية عالية، فاعلية تنظيمية .
- مستقبل وظيفي جيد للعاملين.¹

ب/ أهمية تقييم الأداء

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الأردن: دار وائل، 2005. ص364.

يساعد تقييم الأداء في تحقيق الأهداف والمنافع التالية:

أ- بالنسبة للفرد:

يعمل على إدراك الفرد وتطوير مفاهيمه المرتبطة بتقييم الأداء بالإضافة إلى توضيح الفرص المتاحة لتحسين وتطوير أداء الفرد ودعم ثقة الفرد في نفسه وحصوله على تشجيع وإرشاد الإدارة.

ب- بالنسبة للمدير:

كما يمكنه من التعرف على طرق تدعيم وتشجيع الأفراد سلوكا وأداء، وكذلك تخطيط القوى العاملة ودعم ثقة المديرين بأنفسهم وبمرؤوسيه.

ج- بالنسبة للمنظمة:

يساعد تقييم الأداء في تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع، تحديد جوانب الضعف وطرق علاجها، وتوفير المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات أو التحفيز..... الخ بالإضافة إلى تحديد متطلبات أو برامج التدريب والتنمية للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية وكذلك اختيار العمالة الجديدة، وغيرها. وأخيرا فان التداخل والارتباط بين عملية الوقاية وتقييم الأداء يعتبر حقيقة لا يمكن تجاهلها فتقييم الأداء يساعد في تحديد الانحرافات وتوضيح طرق وأساليب علاجها وذلك في مختلف المستويات لتنظيمية كما أن نظام الرقابة الجيد لا بد أن يحتوي نظاما جيدا لتقييم الأداء ويمكن توضيح الجهات المكلفة بالتقييم كما يلي:

1- المشرف المباشر: عادة ما يكون المشرف المباشر هو المكلف بالتقييم وذلك لاطلاعه على خصائص العمل والمتطلبات وإمكانيات العمل.

2- رفاق العمل: قد يكلف العمل زملاء العمل بتقييم أحد رفاقهم، فمنهم عادة أدرى بطبيعة العمل وظروفه وخصائص العامل.¹

3- التابعين (المسؤولين): إن طول مدة بقاء العمال مع رئيسهم والاحتكاك به في مجال العمل يجعلهم في موقف يسمح لهم بتقييم أدائيات رؤساءهم.

4- لجنة التقييم: عادة ما يتأثر المقيم الواحد بذاتيته وعواطفه خلال التقييم لتجنب ذلك عادة ما يلجأ إلى لجان التقييم وخاصة بالنسبة لأفراد يشغلون مناصب حساسة في هيكل التنظيم.

¹ نفس المرجع السابق، ص 370 .

5- مراكز التقييم: تلتجئ بعض التنظيمات إلى مراكز متخصصة لتقييم إطاراتها التي تشغل مراكز حساسة في هرم التنظيم.

الخاتمة:

من خلال معالجة إشكالية الدراسة خلصنا إلى أن الخطط التي تحددها المنظمة على المدى البعيد يضمن تحقيق الأهداف، وتبليغ رسالتها على أكمل وجه، فاستخدام النظرة الاستراتيجية يمكننا من تطوير وتفعيل القرارات التي تعمل على تحقيق غايات المنظمة، بهذا أصبحت الإدارة الاستراتيجية عنصرا مهما في مواجهة التحديات التي تعترض المنظمة في مسيرة صعودها، ومنه المساهمة في اختيار أحسن البدائل، مما يمنح المؤسسة إمكانية الحصول على الميزة التنافسية وتساعد على توضيح الرؤية المستقبلية، وهذا بدوره يوصل إلى القرارات الاستراتيجية، مما يرفع أداء المنظمة، وهذا من خلال تفعيل أداء الموظفين في وظائفهم، ومن ثم النتائج التي يحققونها من خلال القيام بعملية تقييم الأداء لمتابعة الموظفين، فمن خلال ما قدمته الدراسة نجد أن الإدارة الاستراتيجية تفعل أداء العاملين وتزيد من قدراتهم، بل ومن خلال ما تقدمه من تقاربات بين الإدارة والعاملين، فإنها ترفع من شعورهم بالانتماء للمنظمة، فوضع الاستراتيجيات الهادفة يعزز هذه العلاقة سواء كان ذلك في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، أو العلاقة بينهما بما يخدم المصلحة العليا للمنظمة والعاملين بها، كل هذا يؤدي بشكل مباشر أو غير مباشر إلى الرفع من الاقتصاد الوطني .