الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة السورية الخاصة
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الموارد البشرية

إدارة الأداء و دورها في تحسين مستوى كفاءة العمل الفردي و التنظيمي

(دراسة ميدانية في شركة سيرياتيل)

Performance management and its role in improving the level of individual and organizational work efficiency - a field study in Syriatel

بحث علمي أعد لنيل درجة الإجازة في العلوم الإدارية

إعداد الطالب: حسين حسن شكري

بإشراف الأستاذ الدكتور: علي الخضر

العام الدراسي 2023-2024

الإطار المنهجي للبحث

Methodological framework for the study

المقدمة

مع التطورات الكبيرة و المتسارعة التي تشهدها قطاعات الأعمال المختلفة , تسعى المنظمات إلى الوصول إلى تحقيق النجاح المنظمي من خلال إدارة أداء ناجحة, والسعي للتغلب على الصعوبات والمعوقات والوصول بالشركة إلى تحقيق أهدافها الأساسية التي تسعى للوصول إليها.

ونتيجة لحدة المنافسة بين الشركات في الوقت الحاضر والتطورات التكنولوجية تسعى كل شركة لمزيد من التجديد و الإبداع والتطور في أدائها من أجل الوصول إلى النجاح وكسب ميزة تنافسية تؤهلها للحصول على مكانة قوية بين المنافسين.

ومن هذا المنطلق جاء هذا البحث ليلقي الضوء على إدارة أداء العاملين ودورها في تحسين كفاءة العمل الفردي و التنظيمي, من خلال دراسة حالة شركة سيرياتيل و هي إحدى الشركات الوطنية الخاصة العاملة ضمن قطاع الإتصالات في الجمهورية العربية السورية, وقد قسم البحث إلى الفصول التالية:

الفصل الأول: الذي يشمل الإطار المنهجي العلمي للدراسة حيث تم الرجوع فيه إلى عدة دراسات سابقة حول الموضوع، إضافة إلى تحديد مشكلة البحث وأهميته وأهدافه، وتم وضع الفرضيات المناسبة تمهيداً لاختبارها، كما تم التعريف بحدود الدراسة وبعض المصطلحات الأساسية الواردة ضمن الدراسة.

الفصل الثاني: حاولنا فيه التعريف بمفهوم إدارة الأداء .....

الفصل الثالث: أفردناه للدراسة الميدانية، .....

أولاً الدراسات السابقة

أ- الدراسات باللغة العربية:

1- (الجهني و صقر, 2023) بعنوان " تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية "[1]

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تقييم الأفراد على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية, وذلك بهدف تطوير و تحسين كفاءة العمل والوصول إلى الأهداف المرجوة, ولذلك طرح الباحثان السؤال التالي : ما مدى تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية , ولتحقيق هذه الغاية والإجابة عن هذا السؤال و الأسئلة الفرعية المتفرعة عنه, فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي, وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية, ونظراً لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية, وتم نشر الرابط الخاص بالإستبيان على مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بمجتمع الدراسة وقد بلغ عدد افراد العينة الدراسة (456) وهم الذين أجابو على اسئلة إستمارة الإستبيان.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية, مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة ووجود علاقة طردية بين تقييم الأداء وتحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص, كما بينت الدراسة وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لتقييم الاداء على جودة العمل الخاصة بالعاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة, إضافة إلى وجود تأثير طردي لتقييم الاداء على الإنضباط الوظيفي كأحد أبعاد تحسين الأداء عند العاملين, وأكدت على وجود علاقة بين تقييم الأداء على السرعة و الدقة في إنجاز أعمال العاملين.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة قدرات ومهارات المديرين والقيادات في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة الخاصة بتقييم الأداء من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية عن كافة التطورات والاساليب الحديثة المستخدمة في مجال تقييم الاداء, والحفاظ على جودة تقييم الأداء في شركات القطاع الخاص بالمملكة من خلال توفير كافة الإمكانات والإحتياجات التي تساعد في تحقيق ذلك.

---

(1): الجهني, إياد. صقر,ريوف (2023): " تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ", مجلة الفنون و الاداب والأنسانيات و علم الاجتماع, العدد 95 , المملكة العربية السعودية.

2- (السقا و حمدي, 2023) بعنوان "أثر تخطيط الاداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي – دراسة تطبيقية علة الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية" [1]

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي للوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية, وذلك من خلال تحليل مرحلة تخطيط الأداء الوظيفي, ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها للأجابة على اسئلة الدراسة, وتم تصميم استبيان خاص لهذه الغاية وطرحه على عينة الدراسة المؤلفة من 40 موظفاً ضمن الوزارات و المؤسسات الحكومية الفلسطينية في فلسطين – المحافظات الشمالية فقط, وذلك لصعوبة التواصل مع المحافظات الجنوبية بسبب ظروف الحصار.

وكان من أهم نتائج الدراسة وجود تأثير لتطبيق تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني, وإن المؤسسة الحكومية تضع أهداف محددة وقابلة للقياس على مستوى كافة المستويات الإدارية بدرجة كبيرة وتتوفر مؤشرات أداء واضحة ومحددة لقياس نتائج المطلوب تحقيقها من الموظفين في الوزارة بدرجة كبيرة, وأكدت على دور الاهداف في مساعدة الموظف على تحقيق الأداء بكفاءة و فاعلية كبيرة.

أوصت الدراسة بالإهتمام بتخطيط الاداء الوظيفي دون إقتصار التركيز على مرحلة التقييم السنوي, وضرورة تطوير القوانين الخدمة المدنية, واللوائح التنفيذية لها لتصبح أكثر توجهاً للنتائج, كما أوصت على ضرورة العمل لتوفير دليل إرشادي شامل مهني و عملي قابل للإستخدام والتنفيذ الناجح لتخطيط الأداء الوظيفي, وأكدت على أهمية إشراك الموظف في عملية التخطيط ووضع الأهداف وتحقيق الإرتباط بأهداف الوزارة الاستراتيجية كونه يشعر بأن عمله ذو قيمة ومحل تقدير من جهة الإدارة مما يتحقق معه الرضا الوظيفي.

3- دراسة (البواردي, 2022) بعنوان "واقع إدارة الإداء الوظيفي في الجهات الحكومية السعودية من وجهة نظر الموظفين"[2]

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأداء الوظيفي في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الموظفين, وقياس مستوى جاهزية الجهات الحكومية للتعامل مع ميثاق الأداء وتحديد الأهداف المطلوب إنجازها.

---

(1) السقا, منذر, حمدي عبد الرحمن (2023): " أثر تخطيط الاداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي – دراسة تطبيقية علة الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية ", مجلة إقتصاد المال و الأعمال, المجلد7, العدد3, لعام 2023.

(2) البواردي, فيصل عبد الله (2022): " واقع إدارة الإداء الوظيفي في الجهات الحكومية السعودية من وجهة نظر الموظفين ", مجلة العلوم الأدارية و الإقتصادية , مجلد15, العدد 1, لعام 2022.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات, حيث تم تصميم إستبيان خاص لهذه الغاية وطرحه على عينة الدراسة المؤلفة من 381 موظفاً من مجتمع الدراسة المتاح الذي يشمل موظفي الخدمة المدنية الذين شاركوا في برامج تدريبية في الفصل التدريبي الأول في معهد الإدارة العامة.

وكان من أهم نتائج الدراسة إستنتاج ضعف جاهزية الجهات الحكومية للتعامل مع ميثاق الأداء الوظيفي بسبب أثر ثقافة إدارة الأداء الوظيفي السابقة والتي كانت تعتمد في معظمها على تقييم الأداء بشكل سري، أو بسبب عدم فعالية إدارة التغيير التي طبقت لتنفيذ نظام إدارة الأداء الجديد, إضافة إلى الضعف في تحديد الأهداف المطلوب إنجازها ومعاييرها بالتنسيق بين المدير و الموظف, وضعف الرضا بشكل عام عن ميثاق الأداء, وأرجعت ذلك لتأثير ثقافة تقييم الأداء الوظيفي السابقة والتي كانت تمنح للغالبية درجات عالية بهدف الترقية، وختمت الدراسة نتائجها بالاشارة إلى محدودية استخدام نتائج تقييم الأداء لتطوير وتحفيز الموظفين.

أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بدعم الإدارة العليا ومسؤولي الموارد البشرية في الجهات الحكومية حول التغذية الراجعة لإدارة الأداء الوظيفي وتبني سياسة الباب المفتوح في تلقي تساؤلات الموظفين والمدراء حول التحديات التي تواجههم في التقييم, أضافة إلى زيادة مستوى جاهزية الجهات الحكومية لتحديد الأهداف المطلوب إنجازها ومعاييرها وكذلك لقياس أداء الموظفين وفق الأهداف المحددة في ميثاق الأداء الوظيفي من خلال التأكيد على مشاركة الموظفين مع المدراء في صياغة وتحديد الأهداف المطلوبة ومعاييرها، وأن يتم تسجيل أداء الموظفين بشكل دوري (وفق الأهداف المحددة سابقاً)، وربط نتائج إدارة الأداء الوظيفي مع تحديد الاحتياجات التدريبية، وقياس أثر التدريب، وتحديد مدى استحقاق الموظفين للحوافز والترقيات.

4- دراسة (المطلق, 2021) بعنوان " إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة - رؤية تحليلية نقدية "[1]

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام إدارة الأداء وفلسفته, لتقديم رؤية تحليلية نقدية لأهم نقاط القوة والفوائد، بجانب استعراض أهم التحديات التي تواجه تطبيقاتها, للخروج باستنتاجات عامة حيال هذا الاتجاه السائد في المنظمات عمومًا, وقد ركزت الدراسة على تطبيقات نظام إدارة الأداء الوظيفي في القطاع العام من خال إيجاز أهم التجارب العالمية في الخدمة المدنية, لتحليل تلك التطبيقات من منظور نقدي وذلك لغرض تحديد متطلبات النجاح لاستثمار نظام إدارة الأداء في منظمات القطاع العام.

---

(1) المطلق, نايف بن سلمان (2021): " إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة - رؤية تحليلة نقدية, المجلة العربية للإدارة مجلد 41, العدد1, لعام 2021.

كما اتخذت الدراسة المنهج النظري الاستدلالي الذي يعتمد على الربط العقلاني بين المقدمات والنتائج والأشياء وعللها اعتمادًا على المنطق, من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات العلمية والتقارير ذات العلاقة بإدارة الأداء الوظيفي وتطبيقاتها في العمل الحكومي، والوقوف على واقع تلك التطبيقات ومعطياتها وتقديم رؤية تحليلية نقدية.

أظهرت الدراسة وجود عدة تحديات تواجه تطبيق منهج إدارة الأداء الوظيفي في القطاع العام الإختلاف عوامل السياق الثقافي لكل منظمة، واعتماد النموذج على نجاحات مقتبسة من بعض منظمات القطاع الخاص في بعض الدول الغربية التي لا يمكن ضمان توافر متطلباتها الثقافية المختلفة في المنظمات العامة ضمن سياق الدول الأخرى .لذا خرجت الدراسة بتوصيات متعددة تساهم في تصميم خريطة الطريق لتعظيم الفائدة المرجوة من إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة من خلال التحول المتدرج المدروس من المركزية إلى اللامركزية المنضبطة في الصلاحيات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية وفق إطار واضح من المسئولية والمساءلة, إضافة إلى إختيار وتطوير قيادة قادرة ومؤهلة لديها الجدارات اللازمة لمعرفة كيفية التعامل مع مختلف أطراف العلاقة, ومع المعلومات وتتخذ القرارات وفقًا لذلك, وأكدت على أهمية رفع مستوى كفاية ترتيب الأولويات للحفاظ على القيمة والمعلومات المهمة من خلال منهجية منشورة ومتابعة مستمرة والتزام عال.

كما أوصت الدراسة بحصر جميع المخاطر والمشكلات بوضوح, للإجابة عنها، ورسم خريطة طريق مُحددة الوقت والكفايات والمؤشرات، ومراجعة المؤشرات المتعلقة بالنتائج والأداء لمعرفة مدى تحقيق الأثر المتوقع, إلى جانب ترسيخ ثقافة التغيير، والتسويق بمزاياه، واتساع نطاق الاستفادة منه من خلال الرسائل المؤثرة والمتدرجة التي تُضفي الشعور بقيمة جميع ذوي العلاقة والمستفيدين من نظام إدارة الأداء.

5- دراسة (بوخلوة وخيرة, 2021) بعنوان " أثر إدارة أداء العاملين في الاداء الوظيفي – دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقرت - الجزائر"[1]

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي بالتطبيق على مؤسسة الكهرباء و الطاقات المتجددة بنقرت, بالأضافة إلى التعرف على مستوى توافر أبعاد إدارة أداء العاملين وكذلك مستوى الأداء الوظيفي, ولتحقيق هذه الغاية قام الباحث بتصميم استبانة شملت 41 فقرة وذلك لجمع البيانات والمعلومات الأولية حيث تكونت عينة الدراسة من (63) موظفاً وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق الأهداف.

---

(1) بوخلوة, باديس. بن خيرة, سامي(2021): " أثر إدارة أداء العاملين في الاداء الوظيفي – دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقرت - الجزائر ", المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية ,pissn:2392-5302, لعام 2021.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن هناك إهتمام متوسط عموماً بإدارة أداء العاملين من خلال أبعادها التي نجدها بشكل متفاوت حيث أنها تولي اهتماماً حسناً لبعد تخطيط الأداء في حين أن الإهتمام بالأبعاد الأخرى كان متواضعاً أقلها بعد تقييم الإداء, كما خلصت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي أعلى بقليل من المتوسط حيث يتميز العاملون بقدرتهم على أداء وظائفهم بينما إبداعهم في أداء وظائفهم يحتاج إلى دعم و تحسين, وأكدت الدراسة على أن جميع أبعاد إدارة أداء العاملين لها تأثير إيجابي في الاداء الوظيفي, حيث استطاعت المؤسسة ان تؤثر في الأداء الوظيفي من خلال أبعاد إدارة أداء العاملين وظهر ذلك في توظيف تقييم الاداء و كذلك تنفيذ الأداء مما أدى إلى تحسين الاداء الوظيفي بدرجة أكبر من تخطيط الاداء ة ومراجعته.

أوصت الدراسة بضرورة توفير بيئة عمل محفزة على الأداء الجيد والاهتمام بتعديل معايير الأداء وفقاً للتغيرات في أولويات المؤسسة, مما يشجع العاملين على الأبداع في تنفيذ وظائفهم وتقديم تحفيزات لهم بهذا الخصوص, أضافة إلى وضع معايير ومؤشرات واضحة لجميع العاملين تخص أدائهم و العمل على تعزيز السلوك الجيد للعاملين وتصحيح سلوكهم السيئ.

وختمت الدراسة بالإشارة إلى أهمية تفويض السلطة بشكل أكبر من أجل تمكين العاملين من إصدار الاحكام واتخاذ القرارات الوظيفية التي هي تحت مسؤوليتهم, و تعزيز الثقة لدى العاملين في إدارة المؤسسة بخصوص عملية تقييم الأداء , وضرورة إعتماد نظام مكافئات يتناسب مع الأداء الفعلي للعامل.

6- دراسة (شيخ ديب – ماخوس - نيربي ,2021) بعنوان "العلاقة بين نظام إدارة الأداء و أداء العاملين دراسة ميدانية في جامعة تشرين – سورية"[1]

هدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين نظام إدارة الأداء وأداء العاملين، من خلال دراسة نظام إدارة الأداء بأبعاده المختلفة(تخطيط الأداء، الإطار العام للكفاءة، الربط بين الأداء والنتائج، نظام تكنولوجيا المعلومات، التغذية الراجعة، القدرة على التمييز بين العاملين ذوي الأداء المنخفض والمرتفع، نظام المكافآت والحوافز) وأداء العاملين في جامعة تشرين، وذلك بهدف تطوير الممارسات الإدارية في الجامعة، والعمل على تحسين أداء الأفراد وبالتالي تحسين أداء الجامعة.

---

(1) شيخ ديب, صلاح. ماخوس, ديمة. نيربي, محمد عادل (2021): " العلاقة بين نظام إدارة الأداء و أداء العاملين دراسة ميدانية في جامعة تشرين في سورية ", مجلة جامعة تشرين, المجلد43, العدد4 ولعام 2021.

ولتحقيق ذلك تم الإعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على العاملين الإداريين في جامعة تشرين، وقد تم اختيار عينة ميسرة تتألف من 150 موظف (50 موظف من الإدارة المركزية في الجامعة و110 موظف من الكليات المختلفة في الجامعة)، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 120 استبيان .كما تم الاعتماد على برنامج SPSS 19 في معالجة وتحليل البيانات.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، وجود علاقة معنوية بين نظام إدارة الأداء وأداء العاملين، وكذلك وجود علاقة معنوية بين أبعاد نظام إدارة الأداء(تخطيط الأداء، الإطار العام للكفاءة، نظام تكنولوجيا المعلومات، الربط بين الأداء والنتائج، التغذية الراجعة، القدرة على التمييز بين العاملين ذوي الأداء المنخفض والعاملين ذوي الأداء المرتفع، نظام المكافآت والحوافز) وأداء العاملين في جامعة تشرين.

وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات أهمها، تحديد مسار وظيفي للموظف، وتوفير فرص للتطور الوظيفي بناءً على نتائج عملية تقويم الأداء، وتحديد احتياجات العاملين التدريبية والتطويرية بناءً على نتائج عملية تقويم الأداء.

7- (دراسة عزوز, 2021) بعنوان "أثر تدقيق محددات الأداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية - دراسة ميدانية للموظفين بالمركب الرياضي بولاية الجلفة - الجزائر"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تدقيق محددات الأداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتصميم إستبيان حول قياس الأداء وتم توزيعه على عينة مكونة من 29 موظفا بالمؤسسة الرياضية بالجلفة ميدان الدراسة، ولتحليل هذه النتائج من الناحية الكمية إعتمد الباحث على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية, وقد كانت أهم النتائج ، التي توصل إليها الباحث إنّ كفاءة أداء العاملين في المؤسسة الرياضية تتوقف على مدى فعالية قياس مؤشرات الأداء للأفراد العاملين بالمؤسسة ومدى الحرص الشديد من قبل الإدارة المسؤولة على تفعيل تطبيق وتقييم الأداء الوظيفي, إلى جانب ضرورة الأخذ بآليات قياس الأداء الحديثة حتى يتم تحقيق أداء العاملين بالكفاءة المطلوبة, وقد اختتمت الدراسة بالتوصية بالعمل على تقييم الأداء والمتابعة القياسية لمؤشرات الأداء في المؤسسة الرياضية من أجل تحقيق أهداف المنشأة التي أنشئت لأجلها وبالجودة العالية المطلوبة, والحرص على الاستفادة من المختصين في تقييم الأداء من أجل تطوير أدائها.

---

(1) عزوز, محمد (2021): أثر تدقيق محددات الأداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية - دراسة ميدانية للموظفين بالمركب الرياضي بولاية الجلفة " مجلة الاستراتيجية و التنمية, المجلد 10, العدد5 ولعام 2021

ب –الدراسات باللغات الأجنبية

1- دراسة (Seraj and H' agen , 2023) بعنوان " Performance management system and its role for employee performance: Evidence from Ethiopian SMEs- نظام إدارة الأداء ودوره بالنسبة لأداء الموظف - أدلة من الشركات الصغيرة والمتوسطة الإثيوبية"[1]

هدفت الدراسة إلى البحث في دور نظام إدارة الأداء في تعزيز إنتاجية الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة الإثيوبية, ولتحقيق هذه الغاية استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات, حيث تم مراجعة الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع البحث إلى جانب التقنيات الكمية في التحليلات الإحصائية مثل الإنحدار الخطي بناءً على مصادر البيانات الأولية والثانوية.

أظهرت النتائج وجود رؤى قيمة حول وجود استراتيجيات فعالة لتنفيذ نظام إدارة الأداء الذي يمكنه تعزيز نتائج عمل الموظفين داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في إثيوبيا, وتظهر النتائج أيضاً إن تنفيذ نظام فعال لإدارة الأداء يمكن أن يحسن الإنتاجية بشكل كبير بين الشركات الصغيرة والمتوسطة. حيث بينت نتائج تحليل الفرضيات و التوابع الخمسة التي تم تحديدها وتحليلها بواسطة نموذج الانحدار الخطي أنها عوامل مهمة تساهم في تحسين نتائج العمل بين الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة, ومع ذلك فقد وجد الباحثان أن التقييم له أقوى علاقة إيجابية في تحسين نتائج العمل بين الذين شملتهم الدراسة, كما حذر الباحثان من إن غياب النظام الفعال لأدارة الأداء يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وانخفاض الإنتاجية بين الموظفين، وهو ما يؤدي في نهاية المطاف إلى انخفاض الإنتاجية

أوصت الدراسة الشركات الصغيرة والمتوسطة بأن يقوم المالكون/المديرون/ ومتخصصو الموارد البشرية بتنفيذ نظام فعال لإدارة الأداء يتضمن مسؤوليات وظيفية واضحة ومحددة من خلال تخطيط الأداء والتغذية الراجعة المنتظمة, حيث تقدم معلومات عن التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف المحددة خلال مرحلة التخطيط، والتقييمات الدورية و تقديم النقد البناء وكذلك تقدير العمل الجيد المنجز, بالإضافة إلى أهمية التدريب في خلق الفرص التي تساعد الموظفين على تطوير مهارات جديدة أو تحسين المهارات الحالية, كما أوصت الدراسة بمكافأة الأداء العالي للموظفين الذين يحققون التوقعات أو يتجاوزونها بحوافز مثل المكافآت أو الترقيات حيث يمكن لهذه السياسات أن تحفزهم أكثر, ونبهت إلى إن الاعتماد على التقارير الذاتية أو تقييمات المدير لقياس أداء الموظف يؤدي إلى احتمالية التحيز.

---

(1) Siraj, Nuru. H´agen, Istv´an (2023): "Performance management system and its role for employee erformance: Evidence from Ethiopian SMEs", Heliyon journal, e21819, year2023

2- دراسة (Modika – Selepe - Malatji , 2023) بعنوان" The Effectiveness of Performance Management Systems in the Workplace: A Case of Tzaneen Local Municipality-فعالية أنظمة إدارة الأداء في مكان العمل: حالة بلدية تزانين المحلية – جنوب إفريقيا"[1]

تناولت الدراسة إدارة الأداء كأداة في تقديم الخدمات الفعالة للحكومة المحلية, حيث كان الهدف الرئيسي من الدراسة هو تقييم فعالية نظام إدارة الأداء المؤسسي في مكان العمل وخاصة ضمن البلديات, اعتمدت هذه الدراسة منهجًا مفاهيميًا باستخدام منهجية البحث النوعي والاعتماد بشكل كبير على البيانات الثانوية, كما اعتمدت كلاً من المنهج التجريبي والمنهج المفاهيمي بالاعتماد بشكل كبير على البيانات الأولية والثانوية.

أظهرت نتائج الدراسة إتجاه النظام البلدي في جنوب إفريقيا لإتخاذ قرارات تتعلق بإصلاح أنظمتها الإدارية أسوة بالعديد من دول العالم النامي التي تعمل ضمن نفس الاتجاه بهدف مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، حيث تم تطوير وتنفيذ بعض السياسات لتحقيق هذه الأهداف, وأكدت الدراسة على أن إدارة الأداء أكتسبت مكانة تمثل حلقة وصل حيوية بين الواجبات اليومية التي يؤديها الأفراد في البلدية جنبًا إلى جنب مع التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية الشاملة لهذه البلديات, وأشارت الدراسة إلى أهمية أدارة الأداء في تحسين كفاءة العمل من خلال تحديد الأهداف الفردية والجماعية، والتي تتماشى مع أهداف المنظمة، وتخطيط الأداء لتحقيق الأهداف، ومراجعة وتقييم التقدم، وتطوير معارف ومهارات وقدرات الأفراد .

3- دراسة (Vaanmamalar and Yasothadevi, 2022) بعنوان Performance a study of management system as a way to efficiency and triumphing managerial goals in small business - دراسة نظام إدارة الأداء كوسيلة لتحقيق الكفاءة وتحقيق الأهداف الإدارية في الأعمال التجارية الصغيرة"[2]

هدف البحث إلى دراسة تأثير نظام إدارة الأداء ودوره في تحسين الكفاءة المؤسساتية وذلك من خلال تطبيقه على المنظمات التجارية الصغيرة, إضافة إلى تقديم مراجعة شاملة وكاملة لـ "أنظمة إدارة الأداء" باعتبارها واحدة من أهم إجراءات إدارة الموارد البشرية.

---

(1) Modika, PP. Malatji,Tl. Selepe, MM: "The Effectiveness of Performance Management Systems in the Workplace: A Case of Tzaneen Local Municipality", International Journal of Social Science Research and Review, Volume 6, Issue 7.

(2) VAANMALAR, DR.M. YASOTHADEVI, E (2022): "a study of performance management system as a way to efficiency and triumphing managerial goals in small business", issn2320-2882, april 2022

أظهرت الدراسة أهمية إدارة الأداء من أجل البقاء والنمو في بيئة تنافسية شديدة، حيث يجب على الشركات تحسين أدائها باستمرار, ومن ناحية أخرى أشارت الدراسة إلى أهمية الموارد البشرية باعتبارها واحدة من أهم الموارد التنظيمية، ويشار إليها باسم "العاملين في مجال المعرفة" في النموذج الجديد لاقتصاد المعرفة, وأكدت على أن المنظمات أصبحت تولي المزيد من الاهتمام لموظفيها في السنوات الأخيرة، وذلك من خلال بحثها عن طرق لتحسين بيئة عملهم وتحفيزهم. ويرجع ذلك إلى أن الإنسان هو أغلى أصول المنظمة, كما أن الشركات التي تفقد رأسمالها الفكري لديها فرصة ضئيلة للبقاء.

أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بنظام إدارة الأداء، أي نظام تخطيط وتقييم الأداء ومراجعته، للتعرف على رأس المال الهائل الذي تمتلكه المنظمات, كما أوصت بتقديم ودعم العوامل الأساسية المرتبطة بإدارة أداء الموارد البشرية واستكشاف العناصر المختلفة التي تسهم في رفع مستوى إدارة و وتقييم الأداء.

4- دراسة (Edgar and Hollandsworth, 2021) بعنوان " Institutional Performance Management: Lessons for government leaders from the US Government Performance Modernization and Results Act of 2010 - إدارة الأداء المؤسسي دروس لقادة الحكومة من قانون تحديث الأداء الحكومي و النتائج الامريكية لعام 2010"[1]

هدفت الدراسة إلى استكشاف الظروف المؤسسية و الشروط التنظيمية التي تؤثر في أشكال ودرجة إضفاء الطابع الأداري والمؤسسي على ممارسة إدارة الاداء في الوكالات الأمريكية, وتقييم درجة الإعتماد والاستخدام لنظام إدارة الأداء فيها, وقد استخدمت الدراسة كلاً من النمذجة الإحصائية والتقاطع المنهجي لتحليل مقارن للبيانات من مجموعة بيانات مسح اتحادية كبيرة للمديرين في عام 2017 التي قدمتها مكتب المسائلة لدى الحكومة الأمريكية.

وكان من أهم نتائج الدراسة التأكيد على أهمية توفر مجموعة من الشروط التنظيمية مثل وضوح الأهداف والتزام القيادة العليا وثقافة التمكين والمسائلة وتدريب الموظفين على تقييم بيانات الأداء بما في ذلك الموظفون والتكنولوجيا, كما أشارت إلى دور نضج مقاييس الأداء ومستوى الإستخدام لها وجودة وتوقيت معلومات الأداء لإضفاء الطابع المؤسسي على نظام إدارة الاداء في الوكالات الحكومية الأمريكية وان القادة الفيدراليين يجب أن يستمروا في تحويل

---

(1) Edgar,Hollandsworth. (2021). Institutionalizing Performance Management: Lessons for Government Leaders from the Government Performance and Results Act Modernization Act of 2010, Dissertation submitted to the faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Public Administration and Public Affairs.

ثقافات الوكالة لتصبح أكثر توجهاً نحو النتائج. أوصت الدراسة بالتأكيد على إلتزام كبار القادة الموثوق بهم لادارة الأداء داخل الوكالات الفيدرالية وغرس الشعور بالمسائلة والتمكين في ثقافتهم وتفويض أكبر قدر من السلطة لمديري نظام أدارة الأداء الفيدرالي الوظيفي, ويجب أن يكون الهدف النهائي للقادة الفيدراليين هو تحقيق التنفيذ الكامل لممارسات إدارة الأداء التي تسمح للقادة بتركيز إنتباههم على الأولويات الأخرى لوكالتهم واستخدام معلومات الاداء كأداة مفيدة لمزيد من فعالية الإدارة العامة.

ج- علاقة الدراسة بالدراسات السابقة

من ضوء ما تقدم من استعراض لأهم الدراسات السابقة العربية و الاجنبية حول الموضوع نجد ما يلي:

- تم اختيار الدراسات الحديثة ضمن هذا المجال بدءاً من عام 2021 حتى نهاية عام 2023 نظراً للتطور الكبير والمتسارع في هذا المجال إضافة إلى اعتماد دراسات من بلدان عربية وأجنبية مختلفة.
- تنوعت أساليب جمع البيانات ضمن الدراسات السابقة, حيث أعتمد بعض الباحثين على الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات من الفئة المدروسة, في حين اعتمد البعض الأخر على أسلوب المقابلة المباشرة كأداة لجمع البيانات من العينة المدروسة وخاصة للباحثين الاجانب حيث تم اختيار عيناة منتقاة من الإداريين و مسؤولي الموارد البشرية المعنيين بنظام إدارة الأداء للعاملين ضمن منظماتهم.
- اختلف مجتمع الدراسة ضمن الدراسات السابقة حيث تنوع من مؤسسات حكومية و عامة إلى مؤسسات وشركات خاصة كما وجدنا في الدراسات العربية, أما في الدراسات الأجنبية التي استعرضناها فقد تنوع مجتمع الدراسة من بلديات و مؤسسات حكومية إلى منظمات تجارية صغيرة و متوسطة الحجم وصولاً للمستوى الفيدرالي.
- أجمعت الدراسات السابقة على أهمية تطبيق أنظمة إدارة الأداء الفعالة في تحسين و رفع جودة العمل الفردي و المؤسسي وأكدت على أهمية مركبات هذا النظام, ودور كل مركب على حدة في الإرتقاء بأداء الموارد البشرية العاملة ضمن المنظمات.
- **تميز هذا البحث عما سبقه** من أبحاث بدراسته لحالة إدارة الأداء في الجمهورية العربية السورية من خلال دراسة حالة إحدى شركات القطاع الخاص العاملة في مجال الإتصالات وهي شركة سيرياتيل.
- تم إعتماد أسلوب المقابلات المباشرة مع المختصين بهدف جمع البيانات والأراء, كما تم تصميم أستبيان خاص وزع على العينة المدروسة ساهم في الحصول على مقدار أكبر من المعلومات التي أدت إلى وضوح الصورة حول العلاقة المدروسة.

ثانياً مشكلة البحث

بعد استعراض كافة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الأداء و تأثيره على تحسين كفاءة الأداء الفردي و التنظيمي, نستطيع القول بأن مشكلة الدراسة تكمن في قياس أثر إدارة الأداء في تحسين كفاءة العاملين تمهيداً لتقديم التوصيات و المقترحات الهادفة إلى الإرتقاء بنظام إدارة الأداء في شركة سيرياتيل, ولذلك يأتي السؤال التالي:

ما هو أثر إدارة الأداء على تحسن كفاءة العمل الفردي و التنظيمي ضمن شركة سيرياتيل؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- السؤال الفرعي الأول: ما هو واقع ومستوى إدارة أداء العاملين ضمن شركة سيرياتيل؟
- السؤال الفرعي الثاني: ما هو مستوى كفاءة العمل الفردي والتنظيمي ضمن شركة سيرياتيل؟
- السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد علاقة وتأثير بين مركبات إدارة أداء العاملين ضمن شركة سيرياتيل على تحسن كفاءة العمل الفردي و التنظيمي ضمن الشركة المدروسة؟

ثالثاً أهداف البحث

تهدف الدراسة إلى بيان ودراسة العلاقة بين إدارة أداء العاملين في شركة سيرياتيل و تحسين كفاءة العمل الفردي و التنظيمي في الشركة من خلال دراسة ما يلي:

- التعرف على واقع و مستوى إدارة أداء العاملين ضمن شركة سيرياتيل.
- التعرف على واقع ومستوى كفاءة العمل الفردي و التنظيمي للعاملين ضمن الشركة.
- دراسة تأثير تخطيط أداء العاملين على تحسن كفاءة العمل الفردي و التنظيمي ضمن شركة سيرياتيل.
- دراسة تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة الأداء الفردي و التنظيمي في الشركة.
- دراسة مساهمة تحسين وتطوير الأداء على تحسين كفاءة العمل الفردي و التنظيمي في الشركة.
- دراسة أثر مراقبة الاداء على رفع مستوى كفاءة العمل الفردي و التنظيمي ضمن الشركة المدروسة.

رابعاً أهمية البحث

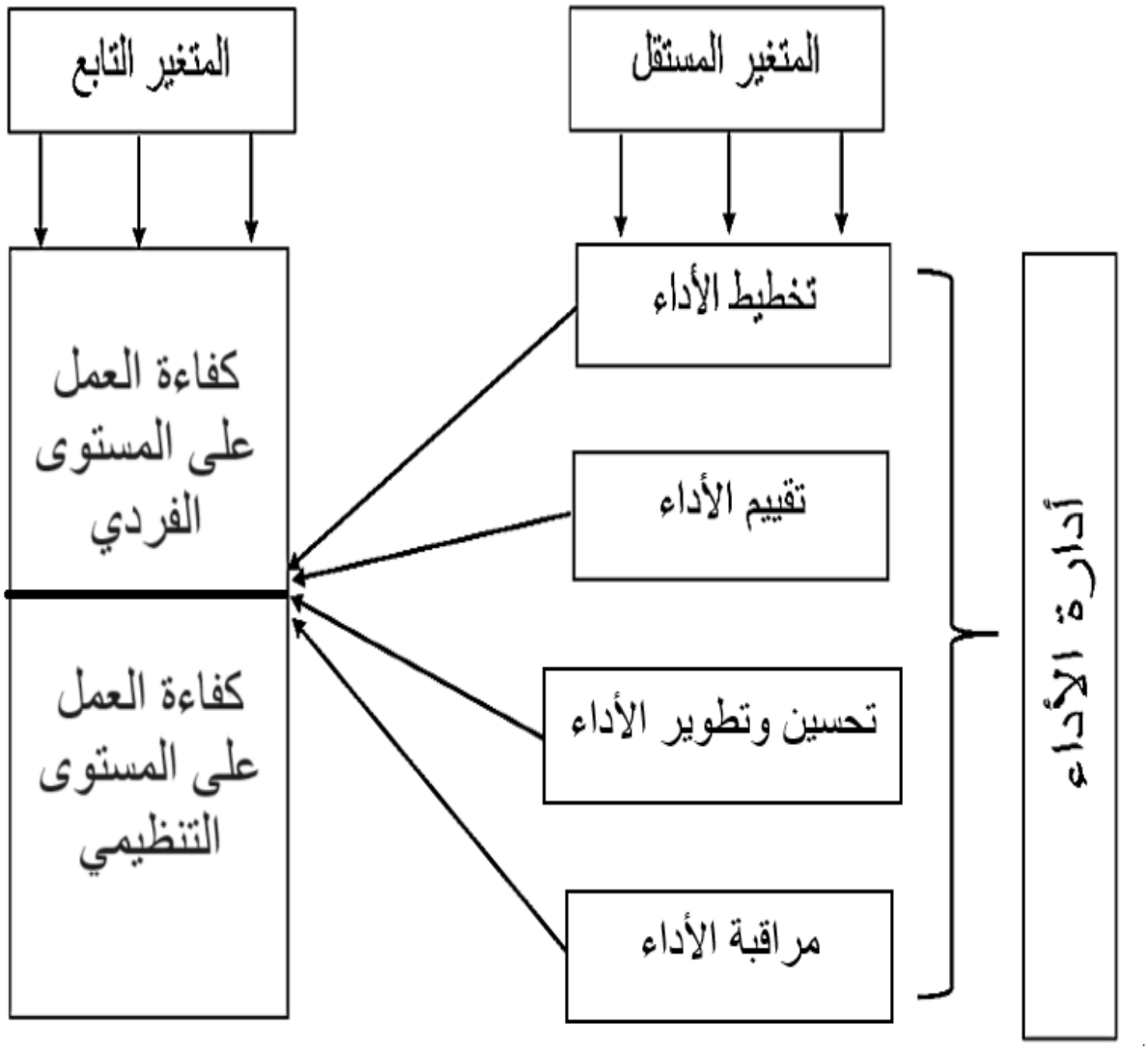
- الأهمية العلمية للموضوع: يحاول البحث دراسة تأثير إدارة أداء العاملين على تحسن مستوى كفاءة العمل الفردي والتنظيمي وبالتالي مدى التأثير على الأداء والإنتاجية، حيث يسعى البحث للوصول إلى التوظيف الأمثل للموارد البشرية المتوفرة وعدم هدرها وضياعها وبالتالي خسارة الشركة لها، من خلال إدراك العلاقة بين عوامل إدارة الأداء المختلفة وتأثير كل منها على تحسن أداء العاملين ضمن المنظمة.

الأهمية العملية والتطبيقية: تنطلق أهمية البحث العملية من خلال قيام الباحث بإجراء الدراسة الميدانية التي ستقود إلى مجموعة من النتائج المساعدة والمرشدة لمتخذي القرار فيما يتعلق بالموضوع، إضافة إلى التعرف على مستوى أداء العاملين ضمن الشركة، وانعكاس إدارة الإداء على تحسن أدائهم لأعمالهم، مما يشكل دليلاً ومرشداً للعاملين والمدراء لزيادة وتعزيز جهود العاملين ضمن الشركة.

خامساً نموذج و متغيرات البحث

لتحقيق أهداف الدراسة فقد وضع الباحث النموذج التالي

الشكل رقم (1-1) : نموذج الدراسة



المصدر : من تصميم الطالب بالإعتماد على عدة دراسات سابقة

سادساً فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية الأولى (H_{0-1}): لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لامتلاك شركة سيرياتيل لنظام إدارة أداء مرتفع.
- الفرضية الرئيسية الثانية (H_{0-2}): لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لوجود كفاءة عمل فردي من جهة و تنظيمي مرتفع من جهة أخرى بشركة سيرياتيل, ويتفرع عن هذه النظرية النظريتين الفرعين التاليتين:

- الفرضية الفرعية الأولى (H_{0-2-1}): لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لوجود كفاءة عمل فردي مرتفع بشركة سيرياتيل.
- الفرضية الفرعية الثانية (H_{0-2-2}): لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لوجود كفاءة عمل فردي مرتفع بشركة سيرياتيل.

- الفرضية الرئيسية الثالثة (H_{0-3}): لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة أداء العاملين ضمن شركة سيرياتيل على تحسن مستوى كفاءة العمل الفردي و التنظيمي, ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى (H_{0-3-1}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط أداء العاملين على تحسن مستوى كفاءة العمل الفردي ضمن شركة سيرياتيل.
- الفرضية الفرعية الثانية (H_{0-3-2}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط أداء العاملين على تحسن مستوى كفاءة العمل التنظيمي ضمن شركة سيرياتيل.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H_{0-3-3}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء العاملين على تحسن مستوى كفاءة العمل الفردي ضمن شركة سيرياتيل.
- الفرضية الفرعية الرابعة (H_{0-3-4}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء العاملين على تحسن مستوى كفاءة العمل التنظيمي ضمن شركة سيرياتيل.
- الفرضية الفرعية الخامسة (H_{0-3-5}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين وتطوير أداء العاملين على تحسن مستوى كفاءة العمل الفردي ضمن شركة سيرياتيل.
- الفرضية الفرعية السادسة (H_{0-3-6}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين وتطوير أداء العاملين على تحسن مستوى كفاءة العمل التنظيمي ضمن شركة سيرياتيل.
- الفرضية الفرعية السابعة (H_{0-3-7}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمراقبة أداء العاملين على تحسن مستوى كفاءة العمل الفردي ضمن شركة سيرياتيل.

- الفرضية الفرعية الثامنة (H_{0-3-8}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمراقبة أداء العاملين على تحسن مستوى كفاءة العمل التنظيمي ضمن شركة سيرياتيل.

سابعاً منهجية البحث:

سيتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، لما يمتاز به من توفير للبيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث، إضافة إلى تفسيرها والوقوف على دلالاتها، حيث يتضمن الرجوع للأسس النظرية للمشكلة من مراجع ومصادر ودوريات علمية لبناء الإطار النظري للدراسة، تطبيق البحث الميداني على العينة المدروسة، للقيام بجمع البيانات والمعلومات لتحقيق أهداف الدراسة .

ثامناً أداة البحث:

سيتم تطوير أداة الدراسة: "استبانة قياس أثر إدارة الأداء على تحسن مستوى كفاءة العمل الفردي و التنظيمي ضمن شركة سيرياتيل" بما يتوافق مع أسئلة وفرضيات الدراسة وبما يخدم الهدف من إنشائها، حيث تم تصميم الاستبيان من قبل الباحث بالاعتماد على عدة دراسات سابقة، إضافة إلى محاولة إجراء المقابلات الميدانية مع القائمين والمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية ضمن الشركة .

تاسعاً مجتمع و عينة البحث:

- مجتمع الدراسة: إن هذه الدراسة من الناحية العملية هي دراسة حالة شركة خاصة عاملة ضمن قطاع الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، لذلك نعتبر أن مجتمع الدراسة هو مجموعة العاملين ضمن شركة سيرياتيل.
- عينة الدراسة: **سيتم** تطبيق الدراسة على مجموعة العاملين ضمن شركة سيرياتيل, **وسنحاول** أن تشمل العينة المدروسة المدراء القائمون على نظام إدارة الأداء, والعاملون ضمن مراكز سيرياتيل على إختلاف مراكزهم الوظيفية وسنوات الخبرة لديهم

عاشراً حدود البحث:

- **الحدود المكانية:** تتمثل في مكان تطبيق الدراسة الذي اقتصر على شركة سيرياتيل وهي إحدى شركات القطاع الخاص العاملة ضمن مجال الاتصالات.
- **الحدود الزمنية:** بدأ تطبيق الدراسة ضمن شركة سيرياتيل بدءاً من الشهر الخامس لعام 2024 إلى الشهر السابع عام 2024.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على العينة المدروسة وهم مجموعة موظفي سيرياتيل.

– **الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة أثر إدارة الأداء كمتغير مستقل بأبعاده (تخطيط الأداء – تنفيذ الأداء – تقييم الأداء – مراجعة الأداء) على مستوى كفاءى العمل كمتغير تابع.

الحادي عشر مصطلحات وتعريفات البحث

- إدارة الأداء: هي عملية أو نشاط هادف يرمي إلى تحسين أداء الفرد بشكل مستمر وأن يسهم بصورة أفضل في تحقيق أهداف الشركة وذلك من خلال مراقبة وقياس معارف العامل وسلوكياته ومهاراته وإتجاهاته أثناء تأدية العمل و مقارنتها بما هو متوقع ومرغوب والمساعدة على تطويرها باستمرار.[1]
- تخطيط الأداء: إحدى عمليات إدارة الأداء, تتضمن وضع الأهداف التي يتوقع من الأفراد الوصول إليها, والمعايير التي يجب عليهم الإلتزام بها أثناء ممارستهم لأدوارهم ووظائفهم[2].
- تقييم الأداء: أسلوب يمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته والقيام بمسؤوليات وظيفته.[3]
- تحسين و تطوير الأداء: مجموعة من العمليات المنظمة التي تهدف إلى التحقق من تنفيذ الأهداف المرتبطة بأداء العاملين, والكشف عن سبب الفجوة في الأداء مع محاولة إيجاد الحلول وإدارتها وتقييم النتائج المباشرة و غير المباشرة لهذه العمليات[4].
- مراقبة الأداء: وهي العملية التي يتم بها الوقوف على سلامة سير العمل والتأكد من أنه يسير بشكل صحيح وفق ما رسم في الخطة وهو الإشراف على عملية التنفيذ وملاحظة مدى تحقيقها للأهداف المنشودة.[5]

---

(1) حريم,حسن.(2013): إدارة الموارد البشرية, الطبعة الأولى, مكتبة حامد للنشر و التوزيع,عمان, الأردن, ص3.

(2) Armstrong, Michael (2006): performance management, key strategies and practical guidelines, 3rd edition, Philadelphia pa, U.S.A.PP 49.

(3) أبو شندي, سعد عامر (2011): إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية, دار أسامة للنشر, عمان, الأردن, ص95.

(4) Armstrong, Michael (2006): performance management, key strategies and practical guidelines, 3rd edition, Philadelphia pa, U.S.A.PP 119.

(5) الحريري, رافدة (2014): إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية, دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, ص 77.

الإطار المفاهيمي للبحث

Methodological framework for the study

تمهيد:

تعد إدارة الأداء الوظيفي أحد أهم أنشطة الموارد البشرية التي تستخدم لقياس وتحقيق كفاءة وفاعلية أداء الموظفين والمنظمات ، إذ ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل, وتسهم إدارة الأداء الوظيفي في اتخاذ القرارات المناسبة بشأن تحديد مواطن الضعف في أداء الموظفين وتدريبهم وتطوير قدراتهم لسد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب بالإضافة إلى تحديد الأجور، والترقيات والاختيار والإجراءات .

وفي هذا السياق جاء بحثنا ليلقي الضوء على نظام إدارة الأداء الوظيفي و دوره في تحسين أداء العاملين و إنتاجيتهم وذلك ضمن شركة سيرياتيل, وهي إحدى الشركات الوطنية العاملة ضمن قطاع الإتصالات في الجمهورية العربية السورية.

وقد أفردنا هذا القسم للحديث عن الجانب المفاهيمي للبحث من خلال إلقاء الضوء على مفرداته و مركباته, وتعريف متغيراته الأساسية , وإبراز أهميتها, وطرق تطبيقها, ولذلك قسمنا هذا القسم لثلاثة مباحث:

تناول **المبحث الأول** الجانب المفاهيمي لإدارة الإداء حيث بدأنا بتعريف مفهوم إدارة الأداء, وإبراز أهدافه, و عوامل تحقيق إدارة الأداء ضمن المنظمات, إضافة إلى أهم أسس ومرتكزات تطبيق نظام إدارة الإداء, وختمنا مبحثنا بذكر مراحل عمل نظام إدارة الأداء .

وجاء **المبحث الثاني** ليلقي الضوء مكونات ومراحل إدارة الأداء, حيث قسمناه إلى أربعة مطالب تناولنا في المطلب الأول مفهوم تخطيط الأداء, وإنتقلنا في المطلب الثاني لتناول مفهوم تقييم الأداء, وأفردنا المطلب الثالث للحديث عن تحسين و تطوير الأداء و ختمنا المبحث في المطلب الرابع بالحديث عن مراقبة الأداء

أما **المبحث الثالث** فقد خصصناه للحديث عن أداء العاملين حيث جاء المطلب الأول ليتناول مفهوم الأداء الوظيفي المرتبط بالموظف, وخصصنا المطلب الثاني للحديث عن الأداء التنظيمي على مستوى المنظمة ككل, وختمنا مبحثنا بالحديث عن أهم الطرق و النظريات الخاصة بتحسين الأداء.

المبحث الأول الإطار المفاهيمي لإدارة الأداء

إن تحقيق المنظمة لأهدافها وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير بتحسين أداء الإفراد العاملين فيها والذين يعدون من أهم الأصول في أية منظمة، وحجر الزاوية في تعزير قدراتها وإمكانياتها لتتمكن من التميز على منافسيها والتفوق عليهم. وهنا يبرز الدور المهم لإدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تحقيق أهداف وتطلعات المنظمة، وتحويل استراتيجيات الأعمال إلى نتائج ملموسة، وذلك من خلال ممارسات متماشية ومتوائمة مع استراتيجية المنظمة مما يساعد المنظمة في أن تصبح أكثر تنافسية ضمن السوق.

ولعل من أهم الأدوار المنوطة بإدارة الموارد البشرية والمديرين في المنظمات المختلفة هي عملية تقويم الأداء وذلك من خلال نظام لإدارة الأداء يحفز الموظفين على القيام بالسلوكيات المتماشية مع رؤية المنظمة وأهدافها.

أولاً مفهوم إدارة الأداء: تنوعت الدراسات التي تناولت مفهوم إدارة الأداء وتنوعت التعاريف المرتبطة بعذا المفهوم, وبمراجعة الإطار النظري والمفاهيم التي تناولت إدارة الأداء الوظيفي يلاحظ وجود مسميات مختلفة لها، وتعاريف مختلفة لهذا المفهوم.

فقد عرفها بعض الباحثين بأنها نتيجة الإداء المبني على حكم وأراء المرؤوسين، والزملاء، والمشرفين ومدراء أخرين وأيضاً من الموظفين أنفسهم[1]، في حين ذهب أخرون إلى أنها أداة لتقييم وتصنيف الموظفين يستخدم كأساس لاتخاذ قرار إداري مثل الترقية وتحديد الحوافز المادية، وتطوير العاملين، وتحديد الاحتياجات التدريبية, وفي تعريف أخر بانها عمليات المنظمة تستخدمها على أساس منظم وتقارن من خلالها أداء الإفراد أو الجماعة على أساس عناصر موضوعية أو ذاتية[2], ويرى أخرون أنها عملية مستمرة تنطوي على تحديد مستوى الأداء الوظيفي المطلوب الألتزام به من قبل الموظف، وقياسه وتطويره، وذلك من خلال العمل على ربط أهداف الموظف بأهداف المنظمة ورسالتها.[3]

ومن خلال استعراض هذه المفاهيم يتضح عدم وجود تعريف متفق عليه، إلا أنها جميعا تركز على أن إدارة الأداء الوظيفي يعد عملية قياس وتقييم سلوك الموظفين بهدف تحسين أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة.

في ضوء التعريف السابق يمكننا القول بأ ن إدارة الأداء تنطوي على أمرين:

---

(1) Meenakshi, G. (2012) 'Multi source feedback based performance appraisal system using Fuzzy logic decision support system', International Journal on Soft Computing (IJSC) Vol. 3(1). P 159.

(2) Giangreco, A., Carugati, A., Sebastiano, A., & Al Tamimi, H. (2012). War outside, ceasefire inside: An analysis of the performance appraisal system of a public hospital in a zone of conflict. Evaluation and program planning, 35(1), 161-170.

(3) النعساني, عبد المحسن (2008): إدارة الأداء الوظيفي – مدخل لتحسين الفاعلية, جامعة الملك سعود,مكتبة دار الموسوعة, ص 17.

1- الاستمرارية : بمعنى أن إدارة الأداء هي عبارة عن عملية لا تنتهي، وتنطوي على وضع أهداف الأداء، ومراقبة درجة التقدم في تحقيقها، وتقديم التغذية العكسية للموظف بخصوص مستوى أدائه، فضلاً عن إرشاده بصورة مستمرة، ومن ثم العمل على وضع أهداف جديدة.

2- الارتباط بالأهداف التنظيمية :بمعنى أنه يتوجب على المدير التأكد من أن الأنشطة التي يؤديها مرؤوسيه، والمخرجات التي يحققونها منسجمة تماماً مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بما يساعدها في اكتساب الميزة التنافسية, وهذا يعني أن عملية إدارة الأداء الوظيفي تعمل على الربط المباشر بين الأداء الوظيفي للعاملين والأهداف التنظيمية.

ثانياً أهداف نظام إدارة الأداء: يسعى نظام إدارة الأداء إلى تحقيق الأهداف الآتية: [1]

1- مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجيتها، ذلك أن نظام إدارة الأداء ومن خلال قيامه بربط الأهداف التنظيمية بالأهداف الفردية يعمل على تحقيق السلوكيات الملائمة للأهداف التنظيمية، يضاف إلى ذلك بأنه حتى لو يتمكن الأفراد من تحقيق أهدافهم الفردية، فإ ن ربط الأهداف الفردية بالأهداف التنظيمية تعد بحد ذاتها طريقة فعالة لتعريف العاملين في المنظمة بالمبادرات الاستراتيجية الأكثر أهمية من وجهة نظر المنظمة.

2- زيادة فعالية القرارات الإدارية المتخذة بحق العاملين في المنظمة كالقرارات المتعلقة بزيادة الرواتب والترقيات وانهاء عمل الموظفين، وتقدير جهود العاملين، وتحديد العاملين ذوي الأداء الضعيف، ومنح علاوات الجدارة، وعليه فإن إسناد أنظمة المكافآت في المنظمة إلى المعلومات التي يوفرها نظام إدارة الأداء يزيد من فاعلية القرارات المتخذة في هذا المجال.

3- يعمل نظام إدارة الأداء على توفير نوعين من المعلومات المهمة للموظفين، فهو بداية يخبر الموظفين بمستويات أدائهم الفعلي، ويزودهم بمعلومات مهمة حول مجالات التطوير التي يحتاجونها، كما أنه يو ف ر لهم أيضاً المعلومات المتعلقة بتوقعات الأداء المستقبلية المطلوب منهم الإلتزام بها وجوانب الأداء التي تعتبر أكثر أهمية من وجهة نظر المشرف والمنظمة.

4- يمكن للمنظمة أن تستخدم التغذية الراجعة التي يوفرها نظام إدارة الأداء في إرشاد الموظفين وتحسين مستوى أدائهم بشكل مستمر، كذلك فإن هذه التغذية العكسية تمكن المنظمة من تحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف في أداء الموظفين ومسببات القصور في الأداء، من حيث ما إذا كانت ترجع للفرد أم للجماعة أم إلى العوامل البيئية المحيطة.

5- يعمل نظام إدارة الأداء على توفير المعلومات اللازمة لتخطيط القوى العاملة في المنظمة، والعمل على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، وذلك فضلاً عن دوره في مساعدة المنظمة في بناء مخزون المواهب الخاص بها.

---

(3) النعساني, عبد المحسن (2008): إدارة الأداء الوظيفي – مدخل لتحسين الفاعلية, جامعة الملك سعود,مكتبة دار الموسوعة, ص 22 (بتصرف)

ثالثاً عوامل تحقيق إدارة الأداء ضمن المنظمات: لكي يتم تطبيق نظام إدارة الأداء، لا بد من وجود عدة متطلبات بالترتيب التالي للوصول إلى أفضل النتائج، وهذه المدخلات تشمل: [1]

1- القدرة على تحديد الأهداف :وهي تشير إلى وجود أهداف استراتيجية للمنظمة الحكومية كلياً، والتي يمكن توظيفها للربط بين أهداف الأقسام والأفراد .

2- وجود إطار عام للكفاءة :أنواع الكفاءات/السلوكيات التي يظهرها الموظفون في مستويات محددة في المنظمة، والمهام الوظيفية لإظهار البراعة في أداء العمل.

3- الربط بين الأداء والنتائج :وجود ربط واضح بين نتائج نظام إدارة الأداء، وبين المكافآت أو العقوبات.

4- إتاحة الدعم من خلال نظام تكنولوجيا المعلومات :وجود نظام لتكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة النظام.

5- القدرة على تقديم تغذية راجعة موضوعية :قدرة المدير على تقديم تغذية راجعة موضوعية.

6- القدرة على التمييز بين الموظفين ذوي الأداء المتميز وذوي الأداء المتدني :التأكد من أ ن تقييمات الموظفين لم تركز على جانب واحد.

7- وضع نظام عادل للمكافآت والحوافز :يشعر به العاملون في المنظمة.

رابعاً أسس ومرتكزات تطبيق نظام إدارة الإداء: يلاحظ وجود عدد من الأسس والمرتكزات المطلوبة لبناء نظام إدارة أداء وظيفي فاعل والتي يمكن تصنيفها إلى المحاور التالية[2]:

1- دعم نظام إدارة الأداء الوظيفي :حيث تؤكد الدراسات على أهمية اختيار الآليات والنماذج الفعالة لتقييم الأداء والتي تقود إلى تحقيق الأهداف المطلوبة من الموظفين والمنظمة, وأن يكون هناك دعم والتزام من القيادات العليا ومسؤول الموارد البشرية والمدراء في جميع المستويات بنجاح تقييم الأداء الوظيفي, كما تؤكد معظم الدراسات عل أهمية تدريب المشرفين على عملية إدارة الأداء والاستفادة من الأنظمة التقنية بهدف تسهيل تسجيل إنجازات الموظفين وإدارة خطة تقييم الأداء الوظيفي .

2- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ومعاييرها :أكدت الدراسات السابقة أهمية تحديد أهداف التقييم، والاتفاق على الأهداف المطلوبة من الموظف في الوظيفة التي يمارسها والمعايير المطلوب إنجازها وقبول الموظف لها، من خلال مشاركة الموظف لأن ذلك يؤثر على كيفية إدراك الموظفين لعدالة التقييم وأثاره الإيجابية.

---

(1) Cintrón, R., & Flaniken, F. (2011). Performance appraisal: A supervision or leadership tool. International Journal of Business and Social Science, 2(17), 29-37.

(2) Armstrong, M., & Baron, A. (2005). Managing performance: performance management in action. CIPD publishing.p95

3- مراجعة مدى تحقيق الأهداف المطلوبة والتغذية الراجعة : من المهم أن يقيم المدير أداء الموظفين بشكل منهجي وفق الأهداف الموضوعة من أجل تقديم الملاحظات التطويرية ومتابعة التقدم(وهو ما يعرف بمراجعة الأداء, حيث أن التغذية الراجعة والاعتراف بالأداء المستمر يساعد على تحسين أداء الموظفين، ويعد أمراً مهما لجذب الموظفين وإبقاءهم والرفع من رضاهم الوظيفي ، مع أهمية مشاركة الموظف مع المشرف في عملية التقييم بهدف تمكينه من التعبير عن وجهة نظره والأخذ بملاحظاته والتحديات التي تواجهه عند عملية التقييم.

4- الاستفادة من نتائج التقييم في تحفيز وتطوير الموظفين :يساعد تقييم الأداء على اتخاذ قرارات واستنتاجات إدارية بشأن الرواتب وزيادتها، والترقيات، وتحديد التدريب الذي يحتاجه الموظف، والتقدير والاعترافات بالموظف على العمل الذي أنجزه بشكل جيد , كما يستفاد منه في فصل، وتسريح الموظفين ذوي الأداء الذي لا يتوافق مع أهداف المنظمة.

خامساً مراحل عمل نظام إدارة الأداء تمر عملية إدارة الأداء بعدة مراحل أهمها[1]:

أ- مرحلة تخطيط الأداء: تعتبر مرحلة تخطيط الأداء المرحلة الأولى من مراحل نظام إدارة الأداء، وتتضمن هذه المرحلة تحديد نِسب التوزيع الموجهة لنتائج تقييم الأداء ليتم مراعاتها عند إجراء التقييم، كما يتم خلال هذه المرحلة وضع وإعداد خطة الأداء.

ب- مرحلة المراجعة الدورية: تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل دورة إدارة الأداء، حيث يتم فيها متابعة أداء الموظف وقياس نسبة التقدّم الذي أنجزه في المهام الموكلة إليه، والتأكد من تحقيقه للأهداف الفردية بمستوى الجودة المُحدَّد في خطة الأداء، وإجراء أي تغييرات على تلك الأهداف وأوزانها، كما ويتعرّف الموظف خلال هذه المرحلة على نقاط القوة وجوانب التطوير التي يتوجب عليه تحقيقها في أدائه.

ج- مرحلة التقييم: ويتم فيها مراجعة خطة أداء الموظف وتتضمنتقييم الإنجاز للأهداف الفردية للموظف، والنتائج التي تم تحقيقها, و تقييم الكفاءات السلوكية للموظف, إضافة إلى تقييم خطة التعلّم والتّطوير الفردية للموظف والمبنية على مُخرجات سنة التقييم السابقة ومرحلة المُراجعة الدورية.

د- مرحلة المكافأة والتقدير: بهدف تشجيع وتحفيز الموظف، وتكريماً لجهود الموظف وسلوكه وعمله المتميّز الذي ساهم في تطوير الإجراءات، أو لإنجازه الأعمال الصعبة التي تعود بفائدة فورية أو مستقبلية على مكان عمله,ويبين الجول التالي أهم أبعاد إدارة الأداء حسب بعض العلماء و الباحثين

---

(1) نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية, (2023) , الحكومة الإتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة, ص 55

جدول رقم (2-1) أبعاد إدارة الأداء حسب بعض العلماء و الباحثين

	تخطيط	تقييم	التغذية العكسية	التدريب	التحسين و التطوير	المراجعة و المراقبة	اتخاذ القرارات	أولويات الإدارة	مكافأة الأداء	جمع البيانات	قيادة و توجيه	تشخيص فجوة	تنظيم الأداء	مساهمة الأداء	المشاركة و الإتصال
Melo, 2001	✓	✓	✓			✓									
السلمي , 2001	✓	✓		✓	✓						✓	✓			
شوارتز , 2001	✓	✓			✓	✓			✓						
الصرن , 2002	✓		✓		✓						✓		✓		
Torrington, 2002	✓				✓		✓								
Noe, 2003	✓		✓		✓										
Pulakos, 2004	✓		✓		✓	✓								✓	
Jones, 2005	✓		✓	✓	✓				✓						
Lucas, 2006	✓		✓		✓		✓		✓						
Gillespie, 2006	✓				✓	✓			✓		✓				✓
Armstrong ,2009	✓		✓		✓	✓		✓							
Noe ,2011		✓	✓	✓		✓				✓					
المحنة , 2012	✓	✓	✓		✓										
سلمان, 2013	✓	✓	✓		✓	✓									
القيسي, 2014	✓	✓	✓		✓										
مجموع البعد	14	7	11	3	13	7	2	1	4	1	3	1	1	1	1

المصدر: القيسي, فاضل حمد (2016): دور إدارة الأداء في تحقيق النجاح المنظمي, مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية, العدد 92, المجلد 22, ص 228.

المبحث الثاني مكونات ومراحل إدارة الأداء

يزود نظام إدارة الأداء المنظمة بمؤشرات عن أداء موظفيها وعن الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى كونه المُحرّك الأساسي الذي يدفع الموظف لتطوير وتحسين أدائه، والعمل على تنمية مهاراته وقدراته بشكلٍ مستمر، إضافة إلى أنه يُشكّل أحد العناصر الأساسية لإرساء ثقافة الأداء المتميّز التي تعتبر حيوياً لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وتنعكس مُخرجات نظام إدارة الأداء على كافة أنشطة وعمليات الموارد البشرية، حيث تُعد جزءاً من برامج تخطيط الموارد البشرية وإداراتها مثل التعلّم والتّطوير، وتخطيط القوى العاملة، والتعاقب الوظيفي وخطط التوطين و الإحلال.

إن هذا النظام المتكامل بتكون من عدة مكونات أساسية ومتكاملة لتحقيق الغاية النهائية منها, وسنحاول في هذا المبحث التعريف بأهم تلك المكونات.

المطلب الأول تخطيط الاداء:

أولاً مفهوم عملية تخطيط الأداء: يعد التخطيط المرحلة الأولى من دورة عملية نظام إدارة الاداء ويوفر الأساس لعملية فعالة, ويساعد على تشجيع الإلتزام والتفاهم من خلال ربط عمل الموظف مع الأهداف الاستراتيجية للشركة.

تمثل الأهداف الاستراتيجية للمنظمة نتائج محددة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في سبيل تحقيق رسالتها الأساسية[1], أي أنها عبارة عن مزيج الآمال والغايات التي تسعى المؤسسة لبلوغها أو هي أي شيء تريد المؤسسة أن تفعله أو تحققه على مستواه الكلي أو الفرعي[2].

ويرتبط تخطيط الإداء بالتخطيط الأستراتيجي وأهدافه بشكل وثيق حيث يعرف تخطيط الاداء بأنه عملية وضع الإهداف والمعايير التي ترتبط باستراتيجية الشركة و خطط التطوير الرئيسية في الأداء[3], و يعرف أيضاً بكونه التوافق بين الأهداف والأمكانيات المطلوبة, وتمييز السلوك المطلوب من الشركة.

ثانياً أهمية تخطيط الأداء ضمن المنظمات: تتمثل أهمية تخطيط الأداء للمنظمة بالنقاط التالية[4]

1- تخطيط الأداء يحدد بوضوح الغرض من المنظمة. والغرض من ذلك هو وضع أهداف وغايات واقعية تتسق مع تلك المهمة في إطار زمني محدد ضمن قدرة المنظمة على التنفيذ.

---

(1) حسين، رحيم (2008): التخطيط الإستراتيجي :النظريات والتطبيقات ."القاهرة :دار المعارف. ص 74.

(2) أبو قحف, عبد السلام (2002) :أساسيات التنظيم والادارة , دار الجامعة الجديدة للنشر , الإسكندرية.ص264.

(3) أغا, مصطفى يونس (2011): تكامل ذكاء الأعمال و إدارة الاداء, رسالة ماجستير, كلية الإدارة و الإقتصاد , جامعة الموصل, ص42

(4) Armstrong, Michael (2006): performancemanagementkey strategies and Practical guidelines, Philadelphia, u.s.a, pp 55.

2- ضمان الاستخدام الأكثر فعالية لموارد المنظمة من خلال تركيز الموارد على الأولويات الرئيسية, ثم توفير قاعدة يمكن من خلالها قياس التقدم وإنشاء آلية للتغيير المستنير عند الحاجة.

3- مشاركة جميع الأطراف المعنية في عملية بناء توافق في الآراء حول وجهة المنظمة وإلى أين تريد الوصول,

4- يتم استخدامه لتحديد مقاييس الأداء المستخدمة بوضوح لقياس نجاح الموظف في تحقيق الأهداف المحددة مسبقًا, مما ينتج عنه رضا كبير ومعنى بين المخططين، خاصة حول رؤية مشتركة تزيد الإنتاجية من زيادة الكفاءة والفعالية.

5- المساهمة في حل المشكلات الرئيسية في المنظمة من خلال تقديم ملاحظات مستمرة أثناء العمل.

6- يعمل المدربون أو الموجهون في أي مؤسسة مع خطط الأداء أو خطط العمل للحفاظ على تحفيز موظفيهم, حيث يتم تصميم مثل هذه الخطط الموضوعة لكل فرد من أعضاء فريقهم .

7- يساعد تخطيط الأداء في مواءمة الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية والمفهوم الكامن وراء ذلك هو التبادلية من أجل البقاء والنمو, وهذا ما يجعل عملية إدارة الأداء أكثر مسؤولية وموضوعية.

8- التركيز على مجال النتائج الرئيسية ومجال الأداء الرئيسي الذي يجب مراعاته لاكتساب الميزة التنافسية, كما أنه يساعد في الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.

خطوات عملية تخطيط الأداء: تمر عملية تخطيط الأداء ضمن المراحل الرئيسية التالية[1]:

أ- الخطوة الأولى : تدريب الرؤساء المباشرين والموظفين على نظام إدارة الأداء وعملية تحديد الأهداف, حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بعقد ورش تعريفية ودورات تدريبية، فيما يتعلق بنظام إدارة أداء الموظفين،تهدف إلى:

1- توعية الرؤساء المباشرين والموظفين بالنظام ككل.

2- تدريب الرؤساء المباشرين والموظفين على عملية اقتراح وتحديد الأهداف والكفاءات السلوكية.

ب- الخطوة الثانية : الإعلان عن إطلاق وبدء دورة الأداء في المنظمة حيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بإبلاغ كافة المدراء والموظفين بالبدء بعملية تخطيط الأداء، من خلال إرسال مذكرات رسمية إلى جميع القيادات العليا ومدراء الإدارات رؤساء الأقسام والرؤساء المباشرين، تضم معلومات بخصوص إطار عمل نظام إدارة أداء الموظفين، وأوقات ومواعيد دورة نظام إدارة أداء الموظفين، ومواعيد ورش التدريب والتوعية المخطط عقدها، بالإضافة إلى نماذج وأدلة النظام.

ج- الخطوة الثالثة : إطلاق وبدء دورة الأداء في المنظمة, حيث تشارك إدارة الموارد البشرية في عملية إسقاط الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال:

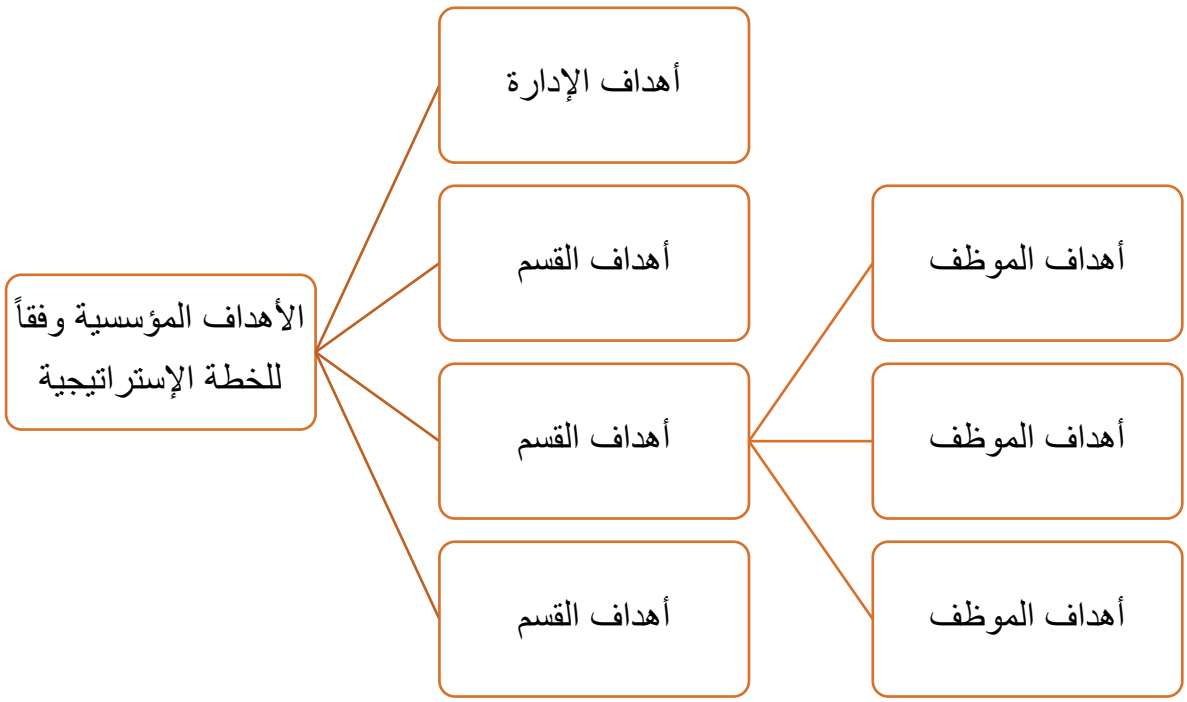
1- تنسيق وحضور الاجتماع, حيث تتم مراجعة الأهداف المؤسسية للخطة الاستراتيجية المعتمدة بهدف مواءمة الأهداف والمهام اللاحقة التي سيتم استخدامها في عملية إسقاط واشتقاق أهداف الأداء للموظفين التابعين لهم .و تتكفل

إدارة الموارد البشرية بتوثيق محضر الاجتماع وكافة النتائج والقرارات، المتفق عليها خلال الاجتماع بحيث وإرسالها لكافة المشاركين.

2- تقوم إدارة الموارد البشرية بالاتصال والتنسيق مع كافة الأطراف للإجتماعات التي ستعقد بهذا الخصوص, كما تقوم بالإشراف على عملية توثيق مخرجاته ضمن ملفات ووثائق إدارة الأداء.

3- تقوم إدارة الموارد البشرية بالمتابعة والتنسيق مع مدراء الإدارات، وحثهم على الاجتماع مع رؤساء الوحدات التنظيمية المباشرين لهم، بما قد يشمل رؤساء الأقسام أو رؤساء الفرق أو الرؤساء المباشرين، والعمل على إبلاغهم بالخطة الاستراتيجية، ومؤشرات الأداء الرئيسية، المتعلقة بعمل الإدارة، والاتفاق على تحديد أهدافهم السنوية الخاصة.

الشكل رقم(2-1) اسقاط الأهداف التنظيمية



المصدر: نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية, (2023) , ص 23

4- في نهاية اجتماعات إسقاط الأهداف واشتقاقها، سيتولى كل رئيس مباشر مسؤولية الاجتماع مع موظفيه، للاتفاق معهم على تحديد الأهداف الفردية، استناداً إلى مسؤوليات أعمالهم ومهامهم الرئيسية .وستقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة الرؤساء المباشرين وحثهم على عقد هذا الاجتماع في الوقت المحدد، والتنسيق معهم للحصول على محضر الاجتماع، والعمل على توثيقه ضمن ملفات ووثائق إدارة الأداء.

د- الخطوة الرابعة : تنسيق ومتابعة عملية إعداد وتحضير وثيقة الأداء السنوي للموظفين

1- تقوم إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الرؤساء المباشرين، والاتصال بهم، وحثهم على التواصل مع موظفيهم فيما يتعلق باجتماع تحديد الأهداف وتحديد موعد الاجتماع معهم، وضمان التحضير المسبق للمدير قبل موعد الاجتماع، من خلال تزويده بإطار عمل نظام إدارة أداء الموظفين، وإطار الكفاءات السلوكية بالإضافة إلى دليل الإجراءات والنماذج والوثائق والأدوات المتعلقة، وذلك لضمان قدرتهم على تلبية كافة المتطلبات الأولية لهذه الاجتماعات، والإجابة عن كافة التساؤلات التي قد يطرحها الموظف.

2- تحرص إدارة الموارد البشرية على تقديم الدعم الكافي للمدراء والموظفين خلال هذه المرحلة، لضمان التحضير المناسب لكل من الرئيس المباشر والموظف قبيل عقد اجتماع تحديد الأهداف.

3- يجتمع الرئيس المباشر مع كل من موظفيه للإتفاق على الأهداف الفردية للسنة وأوزانها النسبية، وكذلك تحديد ومناقشة الكفاءات السلوكية المطلوبة, ويتم خلال الإجتماع:

1-1- الاتفاق على الأهداف الفردية مع الموظف.

1-2- تحديد وزن الأهداف: ينبغي على كل رئيس مباشرخلال اجتماع وضع الأهداف أن يخصص وزناً لأهمية كل هدف على حدة

1-4- تحديد الكفاءات السلوكية: تعتبر الكفاءات السلوكية بمثابة المعايير والمهارات السلوكية التي تمكن الموظف من القيام بأداء وظيفته على أكمل وجه.

1-5- تنسيق ومتابعة عملية إعداد وتحضير وثيقة الأداء السنوي للموظفين

1-6- يحتفظ الرئيس المباشر بالنسخة الأصلية من وثيقة الأداء، ويرسل نسخة منها إلى الموظف ونسخة أخرى إلى إدارة الموارد البشرية.

1-7- على موظفي إدارة الموارد البشريه في هذه المرحلة متابعة الرؤساء المباشرين والتواصل معهم بغرض استلام يتسلمون النسخ الموقعة من وثائق الأداء السنوي في الوقت المحدد لذلك.

1-8- بعد استلام نسخ وثائق الأداء السنوي من الرؤساء المباشرين، يتعين عليهم مراجعتها للتأكد من توافقها مع الشروط والمعايير المطلوبة(فيما يتعلق بوضع الأهداف وتحديد الكفاءات)، وكذلك التأكد من وجود توقيعات الرئيس المباشر والموظف.

1-9- بعد المراجعة، يتم الاحتفاظ بهذه النسخ في ملفات الموظفين.

و نلخص مراحل عملية تخطيط الأداء بالشكل التالي

الشكل رقم (2-2) مراحل عملية تخطيط الإداء



المصدر: نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية, (2023) , ص 20

المطلب الثاني تقييم الأداء:

أولاً مفهوم تقييم الأداء: عرف بعض الباحثين التقييم بأنه :عملية إدارية للحكم على مدى تقدم هذا الموظف أو ذاك قياساً إلى واجباته وسلوكياته بعد حصوله على برنامج تدريبي، في فترة زمنية معينة لا تزيد عن سنة، ويصدر عن هذه العملية تقريرا في شكل نموذج معين يوضع في ملف العامل والموظف وينتج آثاره الإدارية والقانونية[1] , فيما عرفه أخرون بأنه قياس التأثير الذي تركه التدريب في المتدربين، وتحديد كمية تحصيل المتدربين أو الحصيلة التي خرجوا بها من العملية التدريبية والعادات والمعارف والمهارات التي اكتسبوها والتغييرات السلوكية لديهم [2], في حين ذهب أخرون أنه عملية تقدير جهود المتدربين ومستوى أدائهم للعمل بعد اجتيازهم البرنامج التدريبي استنادا إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل بعد الحصول على التدريب.

ومن هنا نستطيع القول أن تقييم الأداء هو العملية التي تحصل بواسطتها المنظمة على التغذية العكسية لفعالية موظفيها.

ثانياً أسس تقييم الأداء: يمكن تلخيص أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين على النحو التالي :[3]

1- تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة وكذا تحديد مجالات تقييم الأداء, ووضع معايير موضوعية وواضحة لعملية تقييم الأداء.

2- ضرورة أن يكون لنظام عملية تقييم الأداء صلة ووثيقة بالوظيفة أي أن تكون معايير التقييم ذات علاقة مباشرة بالوظيفة, وذلك بعد إجراء التوصيف الدقيق لكل وظيفة ومعايير الأداء فيها .

3- تدريب مقيمي الأداء على استخدام نظم وأساليب التقييم تدريباً كافياً, وأن يتم التقييم عن طريق أكثر من مقيم وبشكل مستقل تفاديا لبعض التظليلات التي يمكن أن يحملها التقييم من طرف شخص واحد

4- ضرورة الاتصال المستمر للمقيمين بالعاملين المراد تقييم أدائهم, إضافة إلى تزويد العاملين بالتغذية العكسية عن مستوى أدائهم وكفاءته وكيفيته.

5- أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يرتكز على تخطيط الأداء , وأسلوب تقييم السلوك الذي يرتكز على الصفات والسمات السلوكية.

ثالثاً شروط نجاح تقييم الأداء: يتوقف نجاح التقييم على توفر بعض الشروط له ولبنيته، من أبرز هذه الشروط ما يتعلق بالتوافق والحوار حول معظم مضامين عمليات التقييم، ومن بين المعايير المهمة لنجاح مضامين التقييم :

---

(1) البيشي, محمد بن ناصر (2009)، مداخل وأساليب قياس أثر التدريب، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، نوفمبر ، ص7.

(2) باشات, أحمد إبراهيم (1978) :أسس التدريب، لبنان: دار النهضة العربية، ص6.

(3) ثابت, زهير (2001): كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص91.

أ- التناسب: يعتبر التناسب حاجة ضرورية من حاجات وشروط تقييم الأداء، إذ يقصد بالتناسب الرابط الذي يجمع بين معايير الأداء والأهداف المحددة سلفا له، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداء مناسبا وبالتالي ناجحا، فالتناسب يؤدي إلى تقييم أفضل للأداء عندما يساهم الأفراد في
تحقيق إنجازات عملياتية مرغوبة ويحصلون على مكافآت مقابل ذلك.

ب- القبول : الشرط الثاني من شروط نجاح تقييم الأداء يتعلق بقبول الأطراف المشاركة بالتقييم، فتقييم الأداء الذي لا يلقى قبولا من قبل الأطراف ولا من قبل رؤسائهم لا يعتبر تقييما ناجحا، وفي هذا المجال فإن أنظمة تقييم أداء الأفراد ليست على ما يرام كونها معدة سلفا من قبل اختصاصيين غير مهتمين بالمدخلات الضرورية
الصادرة عن رؤساء الأفراد أو عن الأفراد أنفسهم والتي تدخل في صلب عمليات التقييم الناجحة، بالإضافة إلى أن حساسية تعتبر بدورها شرطا ملازما للقبول بالتقييم ولإنجاحه، فالتقييم غير القادر على التمييز بين الأداء الجيد, والأداء غير الجيد يلقى حتما رفضا قاطعا من قبل الأفراد، فلا يعقل أن يقبل الأفراد الناجحين بالتقييم الذي يساوي الأداء الجيد بالأداء العاطل.

ج- المرونة والحوار : الشرط الثالث من شروط نجاح تقييم الأداء يتعلق بالمرونة التي ينبغي أن ترافق آليات وعمليات التقييم، فنظام التقييم المرن يأخذ بعين الاعتبار الاختلاف والتنوع الحاصل بين ثقافات الأفراد والمدراء كما بين اختلاف وتنوع أساليب وفلسفات المدراء المتعددة ويضع المعايير المناسبة التي تنسجم مع متطلبات الاختلاف والتنوع معا ويساعد بالتالي على نجاح تقييم الأداء.

رابعاً معايير تقييم أداء العاملين: يمكن تصنيف معايير تقييم أداء العاملين وفق المجالات الرئيسية التالية:

أ- معايير نواتج أداء العاملين: [1] تعتبر النتائج المحصلة النهائية للأداء الهدف الأول للتقييم ومن السهل قياسها في معظم الأحيان فهي تتمثل في حجم و كمية الإنتاج، جودة الإنتاج، الزمن المحدد للإنتاج، عدد الحوادث، تكلفة تحقيق النتائج

ب -معايير سلوك أداء العاملين :عند تقييم سلوك العامل يتم التطرق إلى الأفعال التصرفات والعادات التي يتبعها في أداء عمله، حيث يمكن قياس سلوك الفرد على أساس احترام وقت العمل، معالجة شكاوى العملاء.

ج- معايير صفات شخصية :يقصد بها المزايا الإيجابية التي يتحل بها الفرد أثناء تأدية عمله حتى تمكنه من تأديته بنجاح، ومثال عليها الفهم، الانتباه، المبادأة، دافعية العمل، الاتزان الانفعالي، الأمانة[2], .ويمكن توضيح معايير تقييم الأداء حسب الجدول التالي:

---

(1) سليمان , حنفي محمود(1975): السلوك التنظيمي والأداء , الاسكندرية , دار الجامعات المصرية, ص 19.

(2) جمال الدين, محمد مرسي.إدريس, عبد الرحمن(2002): السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر . والتوزيع، مصر،29

إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء، حل المشكلات، اتخاذ القرارات.[1]

الجدول رقم (2-2) معايير تقييم الأداء

معايير التقييم	النتائج	السلوك	السمات الشخصية
عناصر التقييم	كمية الإنتاج الفعلي جودة الأنتاج الفعلي مدة الأنتاج الفعلي تكلفة الإنتاج الفعلي	الانظباط في العمل المواظبة في العمل العلاقات في العمل التعاون في العمل	الابتكار الإقناع الأدراك المبادرة
معدلات التقييم	المقادير الكمية المحددة المقادير النوعية المحددة الفترات الزمنية المعينة قيمة التكاليف المسموح بها	درجة الانضباط درجة المواظبة درجة العلاقات درجة التعاون	القدرة على الإبتكار القدرة على الإقناع القدرة على الإداراك القدرة على المبادرة
التقديرات	مستوى إنجاز الرجل الوسط	الدرجة الوسطى لتقدير السلوك	القدرة المتوسطة الواجب توفرها للعامل

المصدر: شنوف, نور الدين (2005): تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة :المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز, أطروحة دكتوراه, جامعة الجزائر, ص 110.

خامساً إستخدامات مخرجات تقييم أداء العاملين: ان عملية تقييم الأداء لها أهمية بما كان لارتباط مخرجاتها بجميع ووظائف إدارة الموارد البشرية، اذ تستخدم نتائج العملية في كل من عملية تحديد المكافآت والحوافز من خلال معرفة مستوى العامل من أجل تحفيزه وتشجيعه، بالإضافة الى عمليات الترقيات حيث تتم بناء على مدى كفاءة العامل بمناصب أعلى من خلال نتائج التقييم، اما بالنسبة لعمليات التعيين و النقل فتساعدنا نتائج

التقييم في معرفة مدى أحقية العامل بالوظيفة بالإضافة او إمكانية النقل إلى وظائف أخرى، أيضا تعتبر وظيفة التدريب من اهم الوظائف التي ترتكز على نتائج التقييم من خلال معرفة مستويات العاملين, لوضع البرامج التدريبية لتطوير أدائهم، وأيضا يمكن ان نشير ان عملية التوظيف يمكن استخدام مخرجات التقييم للتخطيط لها و هذا من خلال معرفة النقص الموجود على مستوى بعض الوظائف أو العاملين.

---

(1) ثابت, زهير (2007): كيف تقيم الشركات والعاملين الطبعة الثانية، دار قباء للطباعة والنشر . والتوزيع، مصر، ص 97.
(2) ثابت, زهير: المرجع السابق , ص102.

كما يمكن إضافة عنصرين أخريين يمكن أيضا استخدام مخرجات التقييم[1]:

- الانضباط وإنهاء الخدمة :من خلال معرفة أداء العامل يتم إنذار أو معاقبة الأقل مستوى واللجوء إلى الإقصاء النهائي من الوظيفة.
- تحسين عملية الاتصال :من خلال معرفة المشرف بأداء مرؤوسيه والعمل على تحقيق الأهداف.

سادساً خطوات تقييم أداء العاملين: تمر عملية تقييم الأداء بالمراحل التالية[2]:

1- تعريف الهدف أو الأهداف لوحدات النشاط وتتنوع الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها مثل (تخفيض التكاليف - تعظيم الربحية - تعظيم معدل العائد على الاستثمار)

2- وضع معايير الأداء لكل عمل يتطلبه تحقيق هذه الأهداف ,فمثلا قد يوضع المعيار للمواد الأولية، وحدة من المواد الأولية لكل وحدة من المنتوج التام.

3- توصيل الأهداف والمعايير الخاصة بالنشاط إلى الأفراد المسؤولين عن تنفيذ وتوجيه العمليات الخاصة لرقابتهم (مديري مراكز المسؤولية).

4- أداء النشاط الفعلي تحت توجيه ورقابة مديري مركز المسؤولية.

5- تسجيل نتائج الأداء ومقارنته بالمعايير الموضوعة مقدما.

6- توصيل نتائج المقارنة إلى المدير المسؤول عن نشاط وتحليل الانحرافات عن المعايير.

---

(1) خالد رجم (2012): أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر. ص 17.

(2) الدهراوي, كمال الدين .أبو زيد, كمال خليفة (1999): محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة، الدار الجامعية للطباعة، الاسكندرية، مصر، ص 104.

المطلب الثالث تحسين وتطوير الأداء

أولاً مفهوم تطوير و تحسين الأداء: تنوعت التعاريف المقدمة لتطوير الأداء , حيث عرفه بعض الباحثين بأنه عملية تزويد العاملين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفايتهم في مواجهة المشاكل التي يتعرضون لها[1], وذهب البعض إلى أنه التحسين المستمر في أداء العاملين من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل ، وعلاج المشكلات التي تظهر ، ودعم القدرات والإمكانات التي يمتلكها العاملون [2].

ومع تقدم وانتشار مبادئ العمل الحديثة في الكثير من مجتمعات العالم والتأثير الذي تركته على العلاقة بين القادة الإداريين والعاملين داخل المنظمات, من حيث زيادة الاعتماد على الأساليب العلمية وزيادة التأكيد على طرق البحث العلمي في المجال الإداري, برزت السمات الحديثة لمفاهيم التحسين و التطوير التي جاءت جاءت

مكملة لسمات التطوير الإداري الكلاسيكية فالتأكيد على الجوانب اللارسمية في عملية التطوير المعاصر لم ينف التأكيد على الجوانب الهيكلية والقانونية الرسمية ، كما أن التأكيد على المؤثرات البيئية الخارجية لم ينف أهمية المؤثرات البيئية الداخلية في العملية التطويرية[3].

ثانياً أهداف عمليات التطوير و التحسين: تبرز أهم الأهداف التي تسعى عمليات التطوير و التحسين لتحقيقها من خلال[4]:

1- تطوير الموارد البشرية من مديرين و إداريين و مستخدمين وفنيين.

2- إعداد الوصف الوظيفي بهدف تطوير الرقابة الإدارية, و فحص الهياكل التنظيمية إضافة إلى تقسيم العمل والعلاقات المتداخلة.

3- تطوير أساليب العمل ووسائل التكنولوجيا, إضافة إلى تنمية التفكير العلمي لدى العاملين و دعم روح المبادرة والمغامرة و التفكير الإيجابي

4- تطويرعمليات التخطيط الإداري من أهداف إدارية, إضافة خطط العمل ونظم الإتصال و تبادل المعلومات

5 - تطوير الأساليب الإشرافية, وتحسيم أساليب الإرشاد في العمل

6 - تنمية القيم والمهارات والقدرات وتعزيز العلاقات الإنسانية القائمة ضمن نطاق العمل.

7- تطوير مستوى تنفيذ الأعمال و تحسين الكفاءة و الإنتاجية.

---

(1) مشهور، ثروت (2010): استراتيجيات التطوير الإداري ، ط ١ ، عمان :دار أسامه للنشر والتوزيع.ص47.

(2) الصيرفي ، محمد(2006): التطوير التنظيمي . الإسكندرية : دار الفكر الجامعي.,ص14.

(3) الأعرجي ، عاصم(1995): دراسات معاصرة في التطوير الإداري ، ط ١ ، عمان :دار الفكر للنشر والتوزيع, ص 10.

(4) الأعرجي, المرجع السابق, ص11-17 (بتصرف)

ثالثاً طرق تنفيذعمليات التطوير والتحسين: تتم عمليات التطوير و التحسين من قبل عدة مستويات إدارية وبوسائل مختلفة أبرزها[1]

أ- الإدارة العليا: وهنا يقوم المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعملية التطوير ، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير ، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك.

وقد يكون التطوير في الأفراد وذلك من خلال سياسات النقل أو التدريب أو إحلال عامل مكان آخر مما يؤدي إلى التطوير المطلوب الوصول إليه ، أو قد يكون في الجماعات وذلك من خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل للوصول للتطوير الذي ترغبه الإدارة ، أو قد يكون التطوير في هياكل التنظيم ويضم ذلك تغييرات في أنظمة و إجراءات العمل.

ب- المشاركة: حيث تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التطوير ، ويعتمد هذا المدخل على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة.

وتتم مشاركة العاملين عن طريق أحد الأسلوبين التاليين:

1- إتخاذ القرار الجماعي :تقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل ودراستها وتحديد بدائل الحلول ، ثم بعد ذلك تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل واختيار البديل الذي يناسبهم ويحل مشاكلهم.

2- حل المشاكل الجماعي :وهذا الأسلوب أقوى وأعمق ، وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة وجمع المعلومات والتوصل إلى بدائل مناسبة.

3- ثالثاً التفويض: تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء الصلاحيات لباقي المستويات التنظيمية والعاملين في المنظمة لتحديد معالم التطوير المناسبة، وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التطوير والتغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب.

رابعاً مقومات عمليات التطوير و التحسين : يمكن أن تصنف مقومات عملية التطوير ضمن النطاق الأتي[2]:

1- توافر القناعة والرغبة الصادقة في عملية التطوير : ويأتي هذا التوافر من وجود سلطة قوية تؤيد حركات التطوير ووجوب تنفيذه على كل المستويات ، ومحاولة ربط خطط التطوير والإصلاح بالخطط الاستراتيجية للمنظمة، واقتناع العاملين بالتطوير والتحديد الدقيق لدور كل جهة معنية بالتطوير.

---

(1) حسين ، فايز (2009): سيكولوجيا الإدارة العامة ، ط ١ ، الأردن :دار أسامة للنشر والتوزيع., ص171-173 (بتصرف).

(2) -آل زاهر، علي(1990): سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية.رسالة ماجستير غير منشورة .قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جدة :جامعة الملك عبد العزيز., ص88

2- التخطيط السليم للتطوير: وذلك عن طريق الملائمة بين الأهداف والإمكانيات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.

3- إرتباط عمليات التطوير بالبيئة: إن أولى خطوات التطوير الإداري هي تفجير الطاقات الكامنة للإنسان وذلك عن طريق التعامل مع بيئته التي نشأ فيها وتأثره بالقيم والعادات والاتجاهات السائدة في هذه البيئة.

4- الاستمرارية في عملية التطوير : بمعنى لابد من افتراض مواجهة بعض التحديات أو العوائق ووضع الحلول المناسبة مسبقا.

5- الشمولية في عملية التطوير: بمعنى النظرة الشمولية على المنظمات ومحاولة تقديم الحلول الكلية لا الجزئية.

خامساً طرق القيام بعمليات التحسين و التطوير[1]**:** عمليات التحسين و التطوير تتم من خلال الطرق و الأساليب و الأنشطة التالية:

أ- عمليات التدريب: يعرف التدريب بأنه" عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيه حاجاتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من الاعمال[2]

يلعب التدريب دوراً كبيراً و مهماً في عمليات التحسين و التطوير ضمن الضوابط و الشروط التالية[3]:

1- لكي يكون للتدريب الأثر الفعال في التنمية والتطوير فلابد من توسيع قاعدة التعليم والتدريب وجعله ميسرا لكافة العاملين ضمن المنظمة.

2- لابد من وجود مشاركة من قبل أخصائي التدريب في إعداد الخطط الشاملة للإصلاح الإداري واحتياجاتها التدريبية ، لما له من أثر ايجابي في الربط بين احتياجات العاملين وما يمكن أن يتم التخطيط له في مجال التدريب.

3- لابد أن تكون النظرة للتدريب شاملة لجوانب عديدة منها :التدريب على رأس العمل– التدريب في المعاهد والمراكز المتخصصة – التدريب الذاتي – التعريف بالبيئة وظروف العمل – معرفة الفجوة بين إمكانات الفرد ومتطلبات العمل .

---

(1) آل زاهر، علي: المرجع السابق, ص103.

(2)- العزاوي ، نجم(2009): جودة التدريب الإداري .الأردن :دار إليازوري العلمية للنشر والتوزيع, ص ٢.

(3) آل زاهر، علي: مرجع سبق ذكره, ص103.

ب- الاستشارات: تواجه المنظمات في القطاعين العام والخاص أثناء قيامها بأعمالها، العديد من المشكلات، سواء مشكلات في التنظيم أو الإجراءات أو مشكلات خاصة بشؤون الموظفين أو غيرها من المشكلات، والتي تتطلب إجراء الدراسات لها وتقديم التوصيات والحلول المناسبة، وهنا يأتي دور الاستشارات الإدارية، حيث يتولى المستشار الإداري مهمة إجراء الدراسات للتعرف على المشكلات التي قد تواجه المنظمة، وتقديم الحلول المناسبة لحلها، مما يؤدي إلى تطوير المنظمة وتقدمها[1].

إن عملية الاستشارة عملية مستمرة، وبالتالي فإن لها دور كبير في مجال التطوير والتحسين من خلال[2]:

1- التحليل والبحث العلمي للوصول إلى مفاهيم وقواعد ونظريات جديدة.

2- الاستشارات عملية تعليمية تقوم على موقف ايجابي مشترك للاستشاري والجهاز الإداري.

3- إن تكامل جهود التطوير من تدريب وبحوث واستشارة توفر تغذية هذه العناصر بعضها بعضاً، وهي متصلة وليست بمعزل عن العناصر الأخرى مثل تنمية وتطوير العاملين وتحسين مهارات العمل.

4- الاستشارة تسعى إلى تحديد العلاقة بين المتغيرات المختلفة وتحديد العوامل الإستراتيجية القادرة على التغيير، حيث أن مشكلة الإدارة في الدول النامية تتمثل في ضياع التنسيق والتحديد الواضح للعلاقة بين المتغيرات المختلفة.

5- تزداد أهمية الاستشارة عن طريق تصدي المستشار لحل مشكلة معينة داخل المنظمة حيث أن فرق العمل تكتسب قدرات معينة خلالها مما يؤدي إلى التطوير مباشرة.

6- تقدم المساعدة المتخصصة في موضوع جوهري لا تستطيع الإدارة العليا التفرغ له لانشغالها أحياناً بالأعمال اليومية والتنفيذية

ثالثا :البحوث الإدارية: إن للبحوث الإدارية أهمية كبيرة في التطوير الإداري ، وذلك يرجع لعدة اعتبارات منها[3]:

1- تعمل على كشف الحقائق من خلال المنهج العلمي الذي تتبعه.

2- تعتبر الأبحاث الميدانية الجانب المهم في البحوث وذلك لأنها تساعد على تنمية المجموعات كما أنها تساعد على التنمية الثقافية لأعضاء المجموعة وتنشيط الأعمال بينهم.

3- إن البيانات التي يمكن جمعها عن طريق البحث الميداني هي الأساس لكل المعلومات التي تعتمد عليها كل الاستراتيجيات والخطط والبرامج التي تقدمها وتنفذها أجهزة التطوير الإداري.

---

(1) عصفور ، محمد(2009): أصول التنظيم والأساليب ، ط ٥ ، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع, ص 71.

(2) آل زاهر، علي: مرجع سبق ذكره, ص110.

(3) آل زاهر، علي: مرجع سبق ذكره, ص111.

4- إن المعلومات التي تنتج عن البحث الميداني وما ينتج عنها من بدائل عملية هي الأساس لكل النشاطات الأخرى في أجهزة التطوير الإداري.

5- إن البحث التطبيقي العملي الذي يركز على المقومات المحلية يحد من الاعتماد على النظريات والمفاهيم الأجنبية.

المطلب الرابع مراقبة الأداء:

أولاً مفهوم مراقبة الأداء: تعددت تعاريف مصطلح مراقبة الأداء, حيث عرفها بعض الباحثين بأنها عملية متابعة دائمة تهدف للتأكد من أن الاعمال الإدارية تسير في الاتجاه الصحيح،ونحو الأهداف المخطط لها[1].

كما تعرف بأنها وظيفة إدارية على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح ،فتعتبر مراقبة الأداء عملية يتم من خلالها التأكد من سلامة الوضع داخل المنظمة حسب ماهو مخطط لها وأنها تدعم تحقيق الأهداف[2]

.

وذهب بعض الباحثين إلى أنها وظيفة إدارية تتضمن الرقابة والإشراف على جميع الأنشطة للتأكد من أنها طبقت كما هو مخطط لها وتصحيح أي خطأ, أي أنها تعني الإشراف والتفتيش والمراجعة والتحقيق مما إذا كان كل شئ يسير وفقا للخطط المرسومة والتعليمات الصادرة والمقررة [3].

مما تقدم نجد ان الباحثين الذين عرفوا مفهوم المراقبة اتفقوا على ما يلي[4]:

1- مراقبة الأداء وظيفة لها خصوصية معينة تختلف عن باقي وظائف العملية الإدارية في أنها تبحث وتراجع العمل وتتأكد من أن العمل يتم إنجازه بدقة،كما أنها تكشف عن الإنحرافات السلبية وتعمل على تصحيحها مع تدعيم الإنحرافات الإيجابية.

2- مراقبة الأداء ضرورية في جميع مستويات الإدارة وهي عملية ملازمة لكل وظائف الإدارة.

3- المراقبة تهتم بقياس الأداء من خلال مقارنة المعايير الموضوعة بالخطة وما تم إنجازه فعلاً.

ثانياً انواع المراقبة على الأداء: تخضع الإدارة لأنواع من الرقابة تلخصها فيما يلي:

أ- حسب الطريقة تقسم إلى الرقابة المباشرة وغير المباشرة: [5]

1 - الرقابة المباشرة: يتم هذا النوع عن طريق الملاحظة الشخصية التي تلعب دوراً مهماً ومستمراً في

---

(1) عياصرة, معن محمود. (2008) : القيادة والرقابة الإدارية والاتصال الإداري ، دار الحامد للنشر ، عمان, ص 71.

(2) ثابت, عادل (2008): سيكولوجية الادارة المعاصرة ، دار أسامة للنشر ، الأردن, ص 77.

(3) مرشود, باسم (2014): الرقابة على أداء الاجهزة الامنية الفلسطينية في نشر وتحقيق السلم الاهلي ،جامعة النجاح العربية ، كلية الدراسات العليا, ص19.

(4) عمر, نسرين محمد (2014) : أثر الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية ، جامعة الشرق الأوسط ، ص9.

(5) بوسفط, آمال (2016): الرقابة الإدارية ودورها في تحسن اداء العمال ,جامعة محمد خيضر,ص 68

مراجعة النتائج الفعلية ،إذ يقوم المسؤول بشخصه بمراقبة أعمال المرؤسين والتحدث معهم بغرض التعرف على المعلومات الضرورية وعلى الإنعكاسات التي يبديها هؤلاء الأفراد تجاه طبيعة العمل وظروفه ونظام الأجور وغيرها من الامور التي لا يجري نقلها في التقارير المكتوبة وهي طبيعية ومفترضة وتدقق في كيفية الاداء وتوقيته واسلوب انجازه.

2- الرقابة غير المباشرة: عن طريق التقارير الرقابية وتهدف هذه التقارير إلى كشف الأخطاء في سير العمل إلا أنها تزداد فعاليتها إذا قدمت بسرعة ودقة ،حتى يتمكن المسؤول من إكتشاف الخطأ في الوقت المناسب وإتخاذ الإجراءات الضرورية لتصويبه قبل أن يسبب مشكلة قد تؤثر على سير المشروع بأكمله

ب- حسب المزامنة تقسم إلى الرقابة السابقة والرقابة اللاحقة والرقابة المتزامنة: [1]

1- الرقابة السابقة: ويطلق عليها أحيانا الرقابة الوقائية ،ذلك أنها تهدف إلى ضمان أن جميع القرارات والأنشطة التي تتم ممارستها وفق ما نصت عليه الأنظمة واللوائح, وهذه الرقابة تكون سابقة لعملية التنفيد حيث تمنع وقوع الأخطاء والتجاوزات وتؤكد مطابقة التصرف المالي مع القوانين .

2- الرقابة اللاحقة: حيث يجب تقييم تصرفات وأنشطة الوحدات التنفيذي والتأكد من أن أسلوب التنفيذ يتفق مع الأنظمة واللوائح وأن معدلات الأداء تتفق مع المعايير الموضوعية وذلك عن طريق الرجوع الى البيانات الخاصة بالأداء من خلال الاطلاع على التسجيلات والمستندات.

3- الرقابة المتزامنة: هي الرقابة التي تكون أثناء تحويل المدخلات إلى مخرجات مثلا تقوم المؤسسة بعملية تفتيش عند بداية كل مرحلة من مراحل العملية الإدارية ،لاكتشاف المشاكل قبل التصرف في المرحلة الموالية.

ج- الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية:

1- الرقابة الداخلية[2] وهي الرقابة التي تمارسها الإدارة أو المنظمة على أوجه النشاط الذي تؤديه وتعتمد هذه الرقابة الى جمع المعلومات التي تؤديها المنظمة من خلال مستويات التنظيم المختلفة ويطلق عليها الرقابة الرئاسية.

2-الرقابة الخارجية [3]:تتولى عملية الرقابة الإدارية هيئات مستقلة عن السلطة التنفيذي في المنظمة ويتوقف وجود أجهزة الرقابة الخارجية على عدة إعتبارات أهمها طبيعة المنظومة الإدارية القائمة أو التنظيم الحكومي السائد وطبيعة النشاط تعد الرقابة الخارجية عملا متمما للرقابة الداخلية لأنه إذا ماكانت الرقابة الداخلية على درجة غالية

---

(1) صرارمة ,عبد الوحيد (2015) :الرقابة على الأموال العمومية لتحسين التسيير الحكومي ، مؤتمر علمي دولي حوا الأداء المتميز للمنظمات الحكومية ، جامعة ورقلة,ص53.

(2) النميان, عبد الله عبد الرحمان (2003) :الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجيستير . جامعة النايف العربية,ص25.

(3) زفوان, سامية (2002) :عملية الرقابة الخارجية على أعمال المؤسسات العامة في الجزائر، جامعة الجزائر,ص 47.

من الإتقان بما يكفل حسن الأداء، فإنه ليس ثمة من داع عندئذ للرقابة الخارجية.

ج- الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية:

1- الرقابة الإيجابية: وهي التي تسعى لترشيد الأداء في المنظمة والتأكد من السير الحسن للنشاط الإداري في ضوء العلاقات الإنسانية ،ومنع الأخطاء قبل حدوثها وهذا النوع يعمل على تحفيز الأفراد وتنمية قدراتهم والرفع من مستوى أدائهم.[1]

2 - الرقابة السلبية: ويطلق عليها الرقابة التقليدية وهي التي تهدف إلى إكتشاف الأخطاء والإنحرافات وتحديد المسؤولية الإدارية على من وقع فيها وتطبيق العقوبات بحقهم حيث يقتصر دور الرقابة على تصيد الأخطاء ومعاقبة مرتكبيها. [2]

د- على أساس طبيعة التوجه بالرقابة:

1- الرقابة الشخصية :هي تلك الرقابة المركزة على الفرد ،وكيف يتم إتخاذ القرار من طرفه وكيف يكون سلوكه القيادي والإشراف داخل المؤسسة.

2-الرقابة البيروقراطية: يتم الإهتمام بجميع الإجراءات والمهام التي تنفذ بها الأعمال والتركيز على مدى مطابقة هذه الإجراءات وطرق الأنشطة بالقواعد والأساليب المستخدمة.

3- الرقابة على النواتج: الاهتمام والرقابة على المخرجات ،حجم الإنتاج ،نوعية الإنتاج ،جودة الإنتاج.

4- الرقابة الثقافية: وتعني مدى وضوح الأهداف ودرجة الحرية المطبقة.

5 - الرقابة بالنتائج:هذه الرقابة تحاول أن تحدد بوضوح العلاقة بين الإدارة والعاملين أو بين المراقبين والعاملين, بحيث يكون هناك أهداف معينة ونتائج متوقعة من عمل شخص معين يحاسب عليها من قبل رئيسه.

ثالثاً مراحل وخطوات العملية الرقابية: تتم عملية المراقبة المراقبة ضمن خطوات رئيسية كالتالي[3]:

أ- تحديد المعايير: والمعيار هو رقم أو مستوى جودة تعسى لتحقيقه يمكن تصنيف المعايير إلى مجموعتين:

1- المعايير الإدارية: تتضمن اللوائح والتقارير ،وتقنيات الأداء ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة.

---

(1) بودانة, كمال (2020): دور الرقابة الادارية في تحقيق التنمية المرحلية ، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة, 49

(2) زفوان, سامية (2002): مرجع سبق ذكره, ص 51

(3) طراونة, حسين (2009): الرقابة الادارية ، ط 1 دار البازوري للنشر والتوزيع .عمان ، الأردن , ص 34 – 36.

2- المعايير التقنية: تحدد ماهية وكيفية العمل ،وهي تطبق على طرق الإنتاج والعمليات والمواد والآلات ،ومعدات السلامة والموردين, و يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية.

ب- قياس الأداء: يقاس هنا الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير ما إذا كان الأداء متفقا مع المعايير وقد يكون القياس شاملا أو بالعينة أو قياس ما حصل أو ما أنجز فعلا من مهام وأنشطة سواء للعاملين في الأقسام أو المنظمة بأكملها كما يجب أن يكون القياس دقيقا

ج- مقارنة الأداء الفعلي بالخطط: وهنا تكون نتائج العمل و تقييم الإنحرافات الحاصلة

1- إنحراف سلبي :الأداء الفعلي أقل من المتوقع لذا نحتاج لإجراء تصحيحي.

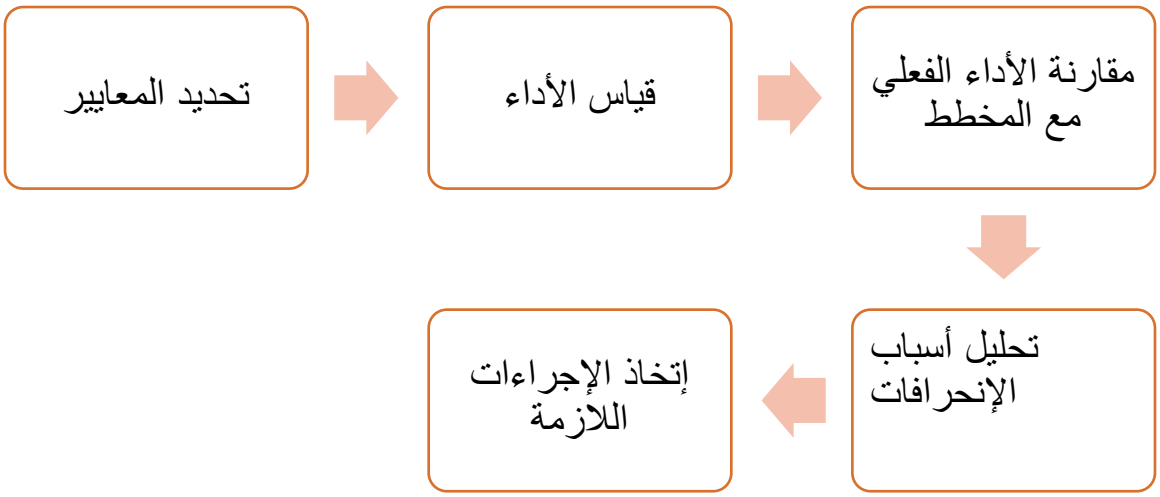
2- إنحراف إيجابي: الأداء الفعلي أفضل من الأداء المتوقع ، هنا نحتاج لتعزيز الانحراف والإستفادة منه.

3- إنحراف معتدل :الأداء الفعلي يساوي الأداء المتوقع ،هنا لا نحتاج لإجراءات تصحيحية.

د- تحليل أسباب الإنحرافات وإتخاذ اللازم: حيث يتم إجراء التصحيحات اللازمة لمعالجة الخطأ ومنع تكرارها مستقبلا, و في حالة حدوث أي إنحراف سلبي يتم إتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الإنحراف.

ويبين الشكل التالي مراحل عملية مراقبة الأداء

الشكل رقم (2-3) مراحل عملية مراقبة الأداء



المصدر: (3) طراونة, حسين (2009): الرقابة الادارية ، ط 1 دار البازوري للنشر والتوزيع .عمان ، الأردن , ص36.

المبحث الثالث الإطار المفاهيمي للأداء

إن الاهتمام بالأداء ليس وليد العصر الحالي بل يمتد إلى أقدم الحضارات في التاريخ، وبالرغم من بساطة الأدوات ووسائل عملية التقييم إلا انها كانت موجودة واهتمت بأداء العاملين وتطور مفهوم الأداء بتطور وسائل القياس من جهة وتطور العمل الإداري بشكل عام من جهة أخرى.

المطلب الاول الأداء الوظيفي:

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ , وشهد بحوث مستمرة للبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي ,إذ إنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلاً عن انه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول النامية والمتقدمة على حد سواء , ومازالت المنظمات تبحث عن طرق وادوات جديدة لتطوير أدائها عن طريق إعادة تصميم هياكلها ومحاولتها إشراك عامليها في وضع السياسات بصورة اكبر, كما ظهرت إتجاهات وأساليب جديدة لتطوير وتحسين الاداء منها حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة , ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء.

أولاً مفهوم الأداء: يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي حظيت بإهتمام الباحثين, حيث عرف الأداء على انه انعكاس لقدرة الفرد من عدمه في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل[1] وأيضا يقصد بمفهوم الأداء مجموعة المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقيها عن طريق العاملين فيها , فهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات[2].

في حين يعرف الأداء أيضا على أنه تفاعل لسلوك الموظف , وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة , إذ يمثل قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفية التي يشغلها في المنظمة , وهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة[3].

من خلال التعريفات السابقة للأداء الوظيفي نرى بأنه قد تعددت تعريفات الأداء نتيجة لتعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال , فمنهم من يراه على أنه تفاعل مخرجات وأهداف , انعكاس للقدرات.

---

(1) شنواني , صلاح .(2001):إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية , بلا ناشر(مؤسسة شباب الجامعة), ص 424.
(2) عطية , ماجدة .(2003): سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة , عمان , دار الشروق للنشر والتوزيع, ص 77.
(3) ابو شيخة , نادر احمد.(2000) إدارة الموارد البشرية , عمان , دار صفاء للتوزيع والنشر, ص 42.

ثانياً أهمية الأداء : يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات النامية والمتقدمة على حد سواء ,فالجميع يعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة انه أصبح معياراً ومؤشراً أساسياً للتقدم الاقتصادي والإداري أيضاً, وذلك لما له من اثر في معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد ,وأصبح

أن المشكلة الأساسية الأولى في هذه الدول بشكل عام هي العمل على رفع مستوى الأداء وتنميته في جميع الوحدات الاقتصادية الاجتماعية المختلفة .

كما يحظى الأداء باهتمام بالغ في جميع المستويات ابتدءاً من مستوى الفرد أيا كان موقعه داخل التنظيم تدرجاً إلى المستوى القومي , وذلك من منطلق أن أداء الفرد يؤثر في الأداء الإجمالي لإدارة التي ينتمي إليها , وهذا بدوره يحدث تأثيره الايجابي أو السلبي في كفاءة وفعالية المنظمة ككل والعكس صحيح , وفي النهاية ينعكس هذا التأثير على المستوى القومي إي على مستوى الدولة , وذلك لان الأداء على المستوى القومي ماهر إلا تعبير عن أداء التنظيمات العاملة فيه[1]

أ- أهمية الأداء بالنسبة للعاملين : يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر , وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا للارتباط ذلك بما يتقاضاه من أدور ومرتبات وما في حكمها مقابل هذا الأداء , وذلك بشرط أن تتوافر المقومات اللازمة يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بالحاجات الأساسية له , وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله واثبات ذاته [2]

نستنتج مما سبق أن تحقيق الفرد لأهداف المنظمة واهتمامه بأدائه وبرفع مستواه ينعكس عليه وسوف يمكنه من تحقيق عددا من الأهداف المرتبطة به.

ب- أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة: تهتم المنظمات بأداء الأفراد العاملين لديها ذلك لأن مستوى تقدم ونجاح أي منظمة مرتبط بشكل مباشر بأداء العاملين فهم الركيزة الأساسية لها لذلك نجد جميع المسئولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيراً بأداء العاملين في هذه التنظيمات , ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاساً لقدرات الفرد ودافعتيه فحسب , وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا[3]

ثالثاً عناصر الأداء الوظيفي : يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها ما يلي[4]:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة :وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخليفة العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

---

(1) سليمان , حنفي محمود(1975): السلوك التنظيمي والأداء , الاسكندرية , دار الجامعات المصرية, ص 29.

(2) المرجع السابق: ص 21.

(3) المرجع السابق: ص 13-14.

(4) عطية , ماجدة .(2003): مرجع سبق ذكره, ص 85.

2- نوعية العمل :وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الاخطاء.

3- كمية العمل المنجز :إي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ,ومقدار سرعة هذا الانجاز.

4- المثابرة والوثوق :وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ,ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين , وتقييم نتائج عمله .

رابعاً أنظمة قياس وتطوير الأداء : تم تطوير العديد من الأنظمة في قياس الأداء في السنوات الأخيرة, ولذلك فإنه بإمكان المديرين استخدام الكثير من قوائم وطرق التقويم المناسبة وفق الأهداف التي يسعون لتحقيقها من هذه العملية. ومن الممكن تقسيم هذه الأنظمة إلى مجموعتين المجموعة الأولى هي الأنظمة التقويمية المعتمدة على الأحكام أو التقديرات الحكمية ,سواء أكانت هذه التقديرات من خلال المقارنة أي مقارنة كل فرد بالفرد الأخر في مجموعته أو تقديرات قائمة بذاتها ومعتمدة على معايير تتم المقارنة بها, أما المجموعة الثانية فهي الأنظمة المعتمدة على الخصائص أو السمات والسلوكيات والمخرجات.

أ-الطرق التقليدية في تقييم الأداء: اتبعت المنظمات سابقاً عدة اساليب تقليدية لقياس الأداء تعتمد نستعرضها فيما يلي:

1-طريقة الترتيب البسيط[1]: تعد هذه الطريقة من أقدم طرائق تقييم الأداء وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء، إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفون بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر وفقاً لهذا الترتيب، لكن مما يعاب معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر وما هي درجة الأفضلية، كما أن هذه الطريقة أكثر عرضة للتأثيرات الشخصية للمقيم لذلك يتوجب توفير مقيم لتقليل من حدة التحيزات.

2-طريقة السمات[2]: إن مناهج السمات المستخدمة في قياس وتقييم الأداء صمم من أجل قياس الخصائص والسمات العامة للأفراد مثلاً: الاستغلال الإبداع، المبادرة، القيادة، وهذه السمات من المهم التعرف عليها نظراً لارتباطها بالأداء الوظيفي، والأداء التنظيمي ككل، وطرق قياس السمات من الطرق الشائعة الاستخدام والتي تعتمد على تحليل الوظيفة عند تصميمها، وإذا لم يتم تصميمها جيداً فلا يمكن الاستفادة منها خاصة في جانب تطوير الموظفين والعاملين.

---

(1): عباس,سهيلة محمد. علي, حسين علي(2007): إدارة للموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص238 .

(2): جاد الرب, سيد محمد (2009): إدارة الموارد البشرية. حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، ص529.

3-طريقة المقارنة بين العاملين: تقوم على مقارنة الأداء العام لكل عامل مع بقية عمال الإدارة، والقسم المسؤول عن إدارته، ويمثل العامل الذي يفضل على باقي العاملين ذلك العامل الذي يحصل على أعلى درجات المقارنة حسب المعايير المختارة، فمثلاً إذا كان لدينا مجموعة مؤلفة من عشرة عاملين فعن كل عامل سيتم مقارنة أدائه مع أداء كل العامل الأفضل في الخانة التي تعبر عن كل منهما، وفي كل مرة يفضل فيها العامل عن غيره يحصل على نقطة، ويتم ترتيب العمال حسب عدد المرات التي تم تفضيلهم فيها على غيرهم[1].

4-طريقة الأحداث الحرجة: يصعب على المشرفين والرؤساء المباشرون ملاحظة جميع مفردات الأداء أو النشاط اليومي والسلوك الذي يقوم به العامل أثناء إنجازه لواجباته ومهماته المنوطة به، وهذا ما يؤدي إلى انحراف التقييم بشكل غير مقصود عن الموضوعية والدقة المطلوبة، وقد جاءت هذه الطريقة والتي تقوم على أساس قيام المشرفين بالتركيز على الأحداث والوقائع الجوهرية أو الحرجة التي تعد الأساس في النجاح والفشل الذي يواجه الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته.

وبموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل عدد من الأحداث المهمة أو الوقائع التي قامت، كأن يقوم بإصلاح إحدى المكائن العاطلة أو مساعدة أحد زملائه في العمل، مواجهة مشكلة والخروج منها دون مساعدة ...، ويكون هذا السجل هو الأساس في تقييم العامل سواء في حالة التقييم الدوري المخطط أو التقنيات الأخرى[2].

ب-الطرق الحديثة: نتيجة للتطور الحاصل في مفاهيم الأداء وما يرتبط به من نظريات، تطورت الطرق المستخدمة للقياس ومن أهمها:

1-طريقة القياس بالسلوك: ونميز فيها شقين [3]:

1-1- مقياس التدرج على الأساس السلوكي: ويسمى مقياس التوقع السلوكي، ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقة السمات والأحداث الحرجة، حيث إنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمد من أداء العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية كما يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فعاليتها

---

(1): السالم, مؤيد سعيد (2009): إدارة الموارد البشرية، عمان، إثراء للنشر والتوزيع ، ص251.
(2) العزاوي, نجم عبد الله. جواد, عباس حسين. (2013) :الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان، دار اليازوري العلمية للنشر التوزيع ،ص374.
(3) ربايعة, علي محمد (2003): إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ص95.

كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم، مما يعاب على هذه الطريقة أنه لا يمكن تطبيقها في المنظمات الصغيرة.

2-1- مقياس الملاحظات السلوكية: جاء هذا المقياس للتغطية على عيوب الطريقة الأولى، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد بذلاً من وزن واحد ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة.

وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بذلاً من السلوك المتوقع، أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين .

2-طريقة الإدارة بالأهداف: ترتكز هذه الطريقة على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي ويشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها ويتم ذلك من خلال اتباع الخطوات التالية[1]:

- يقوم المرؤوس بتحديد الواجبات التي يجب أن يقوم بها ومناقشتها مع الرئيس المباشر للوصول إلى الصياغة النهائية لهذه الواجبات والمسؤوليات .
- يتم تحويل تلك الواجبات إلى أهداف زمنية وكمية في آن واحد فمثلاً لا نكتفي بالقول إنّه من الضروري زيادة الإنتاج ولكن يجب القول بأننا على استعداد لزيادة حجم الإنتاج بمقدار معين .
- يتم مناقشة الأهداف مع الرئيس المباشر ويتم الاتفاق على سبل تحقيقها .
- يتم مراجعة التقدم نحو الأهداف بانتظام خلال كل فترة زمنية عن طريق لقاءات دورية ويتم فيها أيضاً تعديل الأهداف المستقبلية للمنظمة .
- الموافقة على معايير القياس والتقييم ، يتم التركيز في هذه الطريقة على الأداء وليس على السمات الشخصية، كما أن التركيز يتم بالنسبة للحاضر والمستقبل وليس كالطرق التقليدية التي تركز على الماضي[2].

3- طريقة مراكز التقييم: فهم نقاط الضعف والقوة مما يقود إلى تطوير الأداء ولقد طبق هذا الأسلوب لأول مرة في المواقف العسكرية في ألمانيا عام (1940) بقصد اختيار المرشحين للعمل، إن الصفات الأساسية التي تسعى إلى

---

(1) الصيرفي , محمد (2004): إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، دار الفكر الجامعي ، ص233.

(2) المرسي, جمال الدين محمد (2003): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية،ص 434.

قياسها مراكز التقييم تتضمن مهارات التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية ونوعية التفكير ومقاومة الضغوط والدوافع نحو العمل ودرجة الاعتماد على الآخرين إضافة إلى مهارات التفاعل والاتصال [1].

وقد أشارت الكثير من الدراسات حول مراكز التقييم بأن هذه المراكز استطاعت تحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، إن الأسلوب المتبع من قبل مراكز التقييم في تقييم أداء الأفراد هذه الصفات ومدى توفرها لدى الأفراد العاملين[2].

المطلب الثاني الأداء التنظيمي:

أولاً مفهوم الأداء التنظيمي: يعرف الأداء التنظيمي بأنه" ذلك النظام الذي يتضمن مقارنة النتائج المخطط لها مع النتائج الفعلية، والتحقق من الانحرافات عن الخطط والأهداف، ومعالجة تلك الانحرافات من خلال الإجراءات التصحيحية أو الاستمرار في الأنشطة وتحسين تأديتها في حالة عدم وجود انحرافات وتطوير المعايير بحيث تكون قابلة للقياس[3], حيث يرتكز هذا المفهوم على نظرية النظم والاعتماد على النتائج والتغذية الراجعة من أجل المراجعة والتحسين, في حين يذهب أخرون إلى أنه "مجموعة من العوامل التي يمكن أن تحدد الأداء الفعال كالإنتاجية، والتنمية المهنية للعاملين، والنتائج المالية، والروح المعنوية للعاملين، وتخطيط العمليات، والتخطيط الاستراتيجي[4]

كما يُعرّف على أنه" :عبارة عن إيجاد البيئة التنظيمية الداعمة التي تسعى إلى زيادة دافعية العاملين وتحسين اتجاهاتهم نحو العمل مما ينعكس ايجابيا على العمليات الداخلية ورضا زبائنها ومتلقي الخدمة وبعد التعلم والنمو لدى العاملين[5].

ولذلك يعتبر تحسين الأداء التنظيمي إنعكاس لتعلق المنظمات في أهدافها وقدرتها على انجازها، وله أهمية بالغة لأنه ينقل العمل على انجاز تلك الأهداف الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط ومن الغموض إلى الوضوح ومن محدودية الموارد والتأثير إلى تعددية الموارد وسعة التأثير.

---

(1): علي محمد ربابعة، مرجع سابق الذكر. ص 97

(2): عباس, سهيلة محمد. علي, حسين علي(2008) :إدارة الموارد البشرية .ط1 ، عمان :دار وائل للنشر, ص266 .

(3) Fred, D, (2001), Strategic Management Concepts, 8th, New Jersey, Prentice Hall, Inc.pp308

(4) العدلوني، محمد أكرم. (2002): العمل المؤسس ي، الطبعة الأولى، بيروت دار ابن حزم. ص208

(5) العدوان، شاكر احمد. الخوالدة، رياض عبد الله.(2008): إستراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسس ي :حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية"، مجلة الإداري، العدد 115 ، السنة الثلاثون، سلطنة عمان. ص55

ثانياً انواع الاداء التنظيمي: نظراً لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث إلى أخر حسب معايير معينة وحسب دراسة كل باحث ولذا يمكن أن نتطرق بإيجاز إلى بعض المعايير التي أولاها الباحثون كل الاهتمام في تحديد أنواع الأداء نذكرمنها:

أ- حسب معايير المصدر ينقسم أداء المنظمة بشكل عام إلى مايلي:

1- الأداء الداخلي : ويتيح هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة الأداءات الجزئية ويحددها ثلاثة أجزاء هي[1]:

- الأداء البشري : ويقصد به قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله[2] , فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأن التمييز في الأداء لن يستند لمجرد إمتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية [3]
- الأداء التقني : وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية
- الأداء المالي : ويتحدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، فهو يتمثل في ضمان السير الحسن ,والاستغلال السليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة.

وبشكل عام فالأداء الداخلي للمنظمة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية والمالية والتقنية، فمن خلال دمج الأداءات المختلفة لهذه الموارد أو العناصر نتحصل على الأداء الداخلي للمؤسسة.

2- الأداء الخارجي : وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها هذه التغيرات أو التطورات تنشا خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، لذلك يتعين على القائمين على المنظمة المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يمكن إدراك أثرها على الأداء.

أن الأداء ينتج من خلال استغلال المنظمة لمختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية من جهة،وتوجيه جهودها نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي من جهة أخرى،وذلك من خلال متابعة تغيراته التي تتصف بالحركية والتعقد وسرعة التغيير في نفس الوقت.

---

(1) Bernard Mr tory, (1999): contrôle de gestion sociale, 2 eme édition, paris Libraries, p 236.

(2) عاشور, أحمد صقر (1983)، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، 1983 ،ص 50.

(3) المرسي, جمال الدين (2003): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ،الإسكندرية,الدار الجامعية للنشر .والتوزيع، 2003 ،الجزائر،ص2

ب- حسب معايير الشمولية :ينقسم تبعا لهذا المعيار إلى نوعين:

1- الأداء الكلي :ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة،هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة[1] .

2- الأداء الجزئي :يتكون من مستوى نظام فرعي من المنطقة والذي غالبا ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي[2].

ج- حسب المعيار الوظيفي :يمكن تقييم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة والتي يمكن حصرها في :الوظيفة الإنتاجية، والوظيفة الخاصة بالإفراد،ووظيفة التسويق،ووظيفة التموين،ووظيفة العلاقات العامة.

1- أداء الوظيفة المالية : يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة ويتجسد أداءها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية (مثل :التزوير والاختلاس) وحسن استخدام الأموال العامة[3].

2- أداء وظائف الإنتاج : يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة, فحجم ونوعية الإنتاج السلعي أو ألخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسة والمنظمات .

---

(1) عشي, عادل (2004): الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية , جامعة محمد خيضر بسكرة, الجزائر،ص3 .
(2) مزهودة, عبد المليك (2010) :المقاربة الإستراتجية للأداء مفهوما وقياسا"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة ، الجزائر،ص486 .
(3) عبد الوحيد, صرار (2005): الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي "المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية،جامعة الجزائر،ص 136-141.

3- أداء وظيفة التسويق : ويتمثل بشكل عام في تعريف المتعامل بالخدمة وتسهيل لقاء المنتج بهدف إلى الربح أو لاتعطي وتقديم الخدمة أو الحصول عليها[1]

4- أداء وظيفة الأفراد :تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فتحسن موردوديتها بتحسن قدرة و كفاءة الموارد البشرية, ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين قدرة ومسيرين،ومهندسين وغيرهم.

د- حسب دور المنظمة : وتقسم حسب أهداف المنظمة، لأن أهداف المنظمة تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه ونوجزها فيما يلي:

1- الأداء الاجتماعي : ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها تجاهه

2- الأداء الاقتصادي :إن الدور التنموي للمؤسسات العمومية يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات ,حيث أن المشاركة في الجهود التنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات[2].

المطلب الثالث تحسين الأداء

أولاً تعريف تحسين الأداء: تعني كلمة" التحسين "التقدم أي الانتقال من حالة إلى أخرى في ذات المرحلة، إذ أن فكرة تحسين الأداء تقوم على أساس علاج القصور أو الانحرافات في كل عناصر الأداء من مدخلات، عمليات، مخرجات، وحتى في حالة عدم وجود انحرافات يتم التحسين للارتفاع إلى مستويات أفضل من الكفاءة و الفعالية فالتحسين في الأداء هو محاولة علاج الانحرافات و القصور في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف في المدى القصير والطويل[3]
ويعرفه الدكتور ماهر أعليش بأنه" :مرحلة تأتي بعد الحصول على العاملين الملائمين لأداء العمل، و يقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبرتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه[4]
ثانياً أهداف عملية تحسين أداء العاملين: إن المنظمة تسعى من وراء تحسين أداء العاملين إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها:

---

(1) المصري, سعيد محمد (2002): إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية ، الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر، ص167 .
(2) العوالمة, نائل عبد الحافظ(1993): إدارة المؤسسات العامة – الاسس النظرية و التطبيقية, دار زهران, الأردن, ص83.
(3) السلمي, علي (2001): إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية, دار غريب للطباعة ة النشر و التوزيع, مصر, ص57.
(4) منير, نوري (2010): تسيير الموارد البشرية, ديوان المطبوعات الجامعية للنشر, الجزائر, ص228.

1- توجيه العمال الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم وإرشادهم أو تعليمهم, كيفية و نوعية الأداء المتوقع منهم.

2- تحسين مهارات العمال و زيادة قدراتهم ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المختلفة.

3- تهيئة العمال لشغل و وظائف مستقبلية و تحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية.

4- خفض معدل التغيب.

5- دعم العمل الجماعي.

ثالثاً إجراءات تحسين أداء العاملين: يمكن إتباع عدة إجراءات لتحسين أداء العاملين نذكر منها[1]:

أ- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لابد من تحديد أسباب الإنحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة و العاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملين، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل.

ب- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول : تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقدمة للعاملين و تحسين أدائهم.

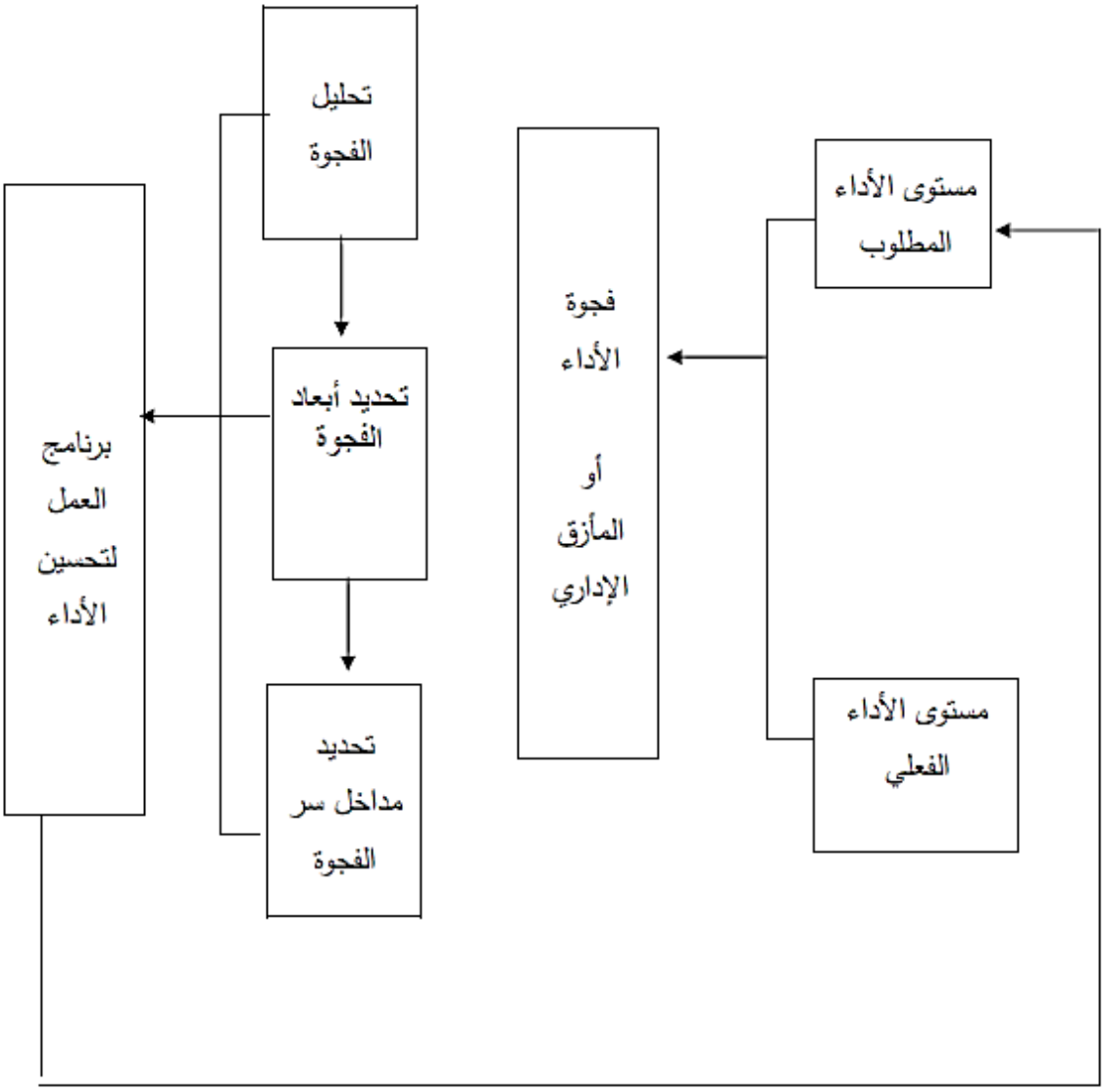
ج- الاتصالات المباشرة : إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولابد من تحديد محتوى الاتصال و أسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة، ومن الأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبهمة أو سلوكيات غير واضحة.

---

(1) عباس,سهيلة (2006): إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي, الطبعة الثانية, دار وائل للنشر و التوزيع, الأردن, ص158.

رابعاً نموذج تحسين أداء العامين: من بين نماذج تحسين أداء العاملين نذكر نموذج الفكري الأساسي:

الشكل رقم (2-4) نموذج تحسين اداء العاملين



المصدر: السلمي, علي(1998) : تطوير أداء و تجديد المنظمات، بدون طبعة، دار قباء للطبع و النشر، مصر، ص 39.

يتضمن النموذج الفكري الأساسي لعملية تحسين الأداء على مستوى المنظمة العناصر التالية[1]:

- هناك مستوى مطلوب مستهدف أو مخطط للأداء يمثل النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها وهو المستوى الذي تعمل الإدارة على تحقيقه من خلال الموارد والأنشطة المختلفة التي يتم حشدها وتوجيهها لهذا الغرض.

(1) السلمي, علي(1998) : تطوير أداء و تجديد المنظمات، بدون طبعة، دار قباء للطبع و النشر، مصر، ص 40.

- هناك أيضا الأداء الذي يتم تحقيقه فعلا أي الإنجاز الفعلي يكون ذلك نتيجة للجهود والأنشطة التي بدأت من خلال فترة زمنية محددة في حالة اختلاف الأداء الفعلي على الأداء المستهدف تتضح فجوة الأداء وهي القصور في الأداء الفعلي عن المستوى المستهدف تلك الفجوة تمثل مأزق الإدارة الذي يجب أن تبحث له عن علاج.
- ثم يكون هدف نظام تحسين الأداء هو تحليل هذه الفجوة والتعرف على أسبابها وبالتالي اختيار , أفضل المداخل لعلاجها.
- ويأتي العنصر الأخير في النموذج وهو إنشاء برنامج عمل لوضع المدخل العلاجي موضع التطبيق.
- إذا نجح العلاج وارتفع الأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف يصبح الواجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن أو تستمر دورة النظام في حالة عدم نجاح المدخل العلاجي.

الخاتمة

تناولنا في هذا الفصل الإطار المفاهيمي لإدارة الأداء من حيث مفهومه و مراحله ومركباته, كما أستعرضنا أهم أهدافه وغاياته, ثم عرجنا على مكونات هذا النظام وأهم مركباته التي اختلفت من باحث لأخر, فبدأنا الحديث باستعراض مفهوم تخطيط الأداء, ثم انتقلنا إلى مفهوم التقييم ومنه إلى المرحلة الثالثة وهي التحسين و التطوير و ختمنا مراحلنا بالحديث عن مراقبة الأداء

وجاء القسم الثالث في هذا الفصل ليلقي الضوء على مفهوم الأداء بشقيه الفردي و التنظيمي, من حيث المفهوم والأهمية و أهم طرق القياس, ثم ختمنا قسمنا النظري بالحديث عن تحسين الأداء وأهم إجراءاته ونماذجه.

وسنحاول في الفصل التالي, إسقاط هذه المبادئ والأطر النظرية على الجانب الميداني للدراسة, لندرس أثر هذا النظام على أداء العاملين و إنتاجيتهم ضمن الشركة المدروسة