

الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات ذات الأثر الإشعاعي

إعداد

أ / عادل حسن الحسينى على الرئيس

المسجل لدرجة الماجستير في الآداب قسم علم الاجتماع

إشراف:

د/ صبري بديع عبدالمطلب
مدرس علم الاجتماع
كلية الآداب
جامعة دمياط

أ.د/ مديحة مصطفى فتحى عبد الهادى
استاذ تنظيم المجتمع
كلية الخدمة الاجتماعية
جامعة حلوان

مقدمة:

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع الحيوية في حياة الأفراد والمنظمات على حد سواء، ذلك لأن الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس بأساليب كمية تعكس أولاً الاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يمتلكها كل موظف، وجدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها، وقد ركزت الاتجاهات الحديثة في الإدارة على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري مما أدى بكثير من الباحثين والأكاديميين إلى الاهتمام بموضوع تقييم الأداء الوظيفي حيث اعتبر موضوعاً مهماً لكثير من الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت الكثير من زواياها المتعددة، يضاف إلى ذلك أن أغلب الأجهزة الإدارية الحديثة بدأت تنظر إلى تقييم الأداء الوظيفي على أنه عملية حتمية وضرورية وقد يساهم في ذلك الاهتمام إصدار القوانين الحكومية الخاصة بالعدالة في التوظيف وتكافؤ الفرص بالإضافة إلى التكاليف الباهظة المترتبة على المنظمة نتيجة لسوء استخدام العنصر البشري بالشكل المناسب وهذا مما جعله في كثير من الأحيان مطلباً نظامياً ملزماً بقوة النظام والقانون.

بعد الأداء الوظيفي إحدى الركائز التي يستند إليها في تحديد مسار الموظف الوظيفي ومدى انسجامه مع العمل وحاجته للتطوير أو قصوره في أداء واجبات وظيفته فهي أداة إصلاح وتطوير، ويهدف الأداء الوظيفي للموظف إلى تكريس مبدأ العدالة الذي تسعى أنظمة الخدمة المدنية إلى تحقيقه حيث إن الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس أولاً بالاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يملكها كل موظف، وجدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها، ولا بد إن يضع في الاعتبار أنه لا توجد الكفاءة المهنية عند كل موظف لكن يوجد التباين فيها، لذا ينطلق هذا البحث من اعتقاد الباحث بالأهمية الاستراتيجية لعملية الأداء الوظيفي للعاملين، والتي لا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة عامة كانت أم خاصة وذلك من خلال ما تقدمه في رفع كفاءة العاملين وزيادة

مهاراتهم، وكذلك الميزة التنافسية وتحسين النوعية والإبداع وإدارة العمليات بكفاءة وفعالية، وفعالية الإنجاز في كل الأنشطة.

وتكمن أهمية الأداء الوظيفي للعاملين في الترقية والنقل، وتقييم المشرفين والمديرين، وإجراء تعديلات في الرواتب والأجور، ومقياس أو معيار، وتقديم المشورة، ويعت تحديد الاحتياجات التدريبية. وذلك كله بهدف اختيار الأفراد الصالحين للترقية، وتفادي المحسوبية، وتنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها، وإمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة، وتسهيل تخطيط القوى العاملة.

إن الأداء الوظيفي ليس هدفاً بحد ذاته وإنما هو وسيلة لبلوغ الهدف حيث ينحصر هذا الهدف في رفع كفاءة العاملين مما يفيد المنظمة في تحقيق أهدافها وإتاحة الفرصة لهؤلاء العاملين أن يتفوقوا ويستفيدوا من فرص الترقية وزيادة الأجور وهذا يساعدهم على إشباع حاجاتهم لتقدير النفس وإثبات الذات واحترام الآخرين. مما يجعل هذا الأمر ليس مجرد أسلوب من أساليب شؤون الموظفين له آثار ضعيفة أو محايدة على المنظمة وإنما للتدخل، والتأثير على هيكل المنظمة، وعلى اتجاهات الموظفين وعلى العلاقات بين المديرين والموظفين وبالتالي يجب علينا عدم النظر إلى الأداء الوظيفي على أنه خطوات وصفية توفر لمن يتقنها إجراء عملية تقييم الأداء الوظيفي بشكل تام وموضوعي، إلا أن الأمر ليس كذلك فعملية تقييم الأداء الوظيفي تتزامن قدرًا مع كثير من المشكلات والمعوقات التي تفرض عدم تحقيق الموضوعية بشكل تام.

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي:

يشكل الأداء السلوك الوظيفي للموظفين في المنظمات لتحقيق أهدافها وبالتالي تبرز أهمية تحديد ومسؤوليات الوظيفة لكي يتسنى للموظف معرفة واجباته وحقوقه ومن ثم ممارسة الصلاحيات والاختصاصات المحددة لوظيفة وتحمل المسؤوليات الناجمة عنها وقد اختلف الباحثين في تعريف الأداء ورغم تشعب مفهوم الأداء وتعدد الجوانب التي يشملها

هذا المفهوم إلا أنه هنالك اتفاق شبه عام بين المفكرين والكتاب حول مفهوم الأداء الوظيفي وان وجدت بعض الفروقات البسيطة نتيجة لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها، وسوف يعرض الباحث مجموعة من التعاريف الخاصة بمفهوم الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء على أنه محصلة النتائج لوظيفة ما أو عمل ما أو نشاط ما.⁽ⁱ⁾

وقد عرف عبد المحسن، الأداء الوظيفي على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.⁽ⁱⁱ⁾

فالأداء هو استخدام الفرد لكافة قدراته وإمكاناته في تحقيق أهداف منظمته وبهذا المعنى يعتبر الأداء هو الرابطة بين الحاجات والقدرات، حيث أن القدرات الإنسانية سواء العقلية أو العضلية أو العاطفية هي الوسائل التي يعبر بها الفرد عن حاجاته، ويعمل على إشباعها، وتلك القدرات هي حلقة الوصل بين الحاجات الأساسية للفرد وبين البيئة التي يعيش فيها.⁽ⁱⁱⁱ⁾

يشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبًا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.^(iv)

والأداء الوظيفي هو نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المصلحة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك. والواقع أننا نستطيع القول بأن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة البحث بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى.^(v)

كما أن الأداء الوظيفي هو جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات العاملين وقدراتهم وخبراتهم بمساعدة العوامل الدافعة، وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، وبأقصر وقت ممكن، وأقل تكلفة.^(vi)

وهناك من عرفه بأنه قيام الفرد بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلف بها بحكم عمله، ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة ومحددة هي: كمية الجهد المبذول ونوعيته ونمط الأداء.^(vii)

ثانياً: مكونات الأداء الوظيفي ومعايره:

١- مكونات الأداء الوظيفي:

كثيراً ما يعبر عن الأداء ويقرن بمصطلحين هما: الكفاءة والفعالية، لأنهما يمثلان إمّا قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وإمّا القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة، فالأداء يتجسد - من خلال ما سبق - بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة، وفيما يلي توضيح أوسع لهذين العنصرين اللذين يكونان مفهوم الأداء.

الكفاءة: تعرف الكفاءة بأنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات"^(viii)، أي أنها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، يظهر جلياً من خلال هذه التعاريف أنّ الكفاءة هي ترجمة للعلاقة بين المخرجات والمدخلات في المؤسسة.

الفعالية: يركز مفهوم الفعالية على مخرجات أو نتائج أداء المؤسسة، فالفعالية هي دالة على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، واصطلاحاً هي أكثر شمولاً من الكفاءة، فالفعالية هي: "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة إدارية، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية وهذا لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة"^(ix).

٢- معايير الأداء الوظيفي:

وهي عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عملًا معيناً، حيث يعد معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين؛ لتحديد الكيفية التي يتوصلون بها إلى أفضل مستوى أداء، وفي الوقت نفسه التعرف إلى أوجه القصور التي تشوب الأداء^(x)، أما عن أهم معايير الأداء الوظيفي فهي كالتالي:

حسب المعيار الوظيفي: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار على أساس الوظائف التي تمارسها المنظمة، وهي كالتالي:

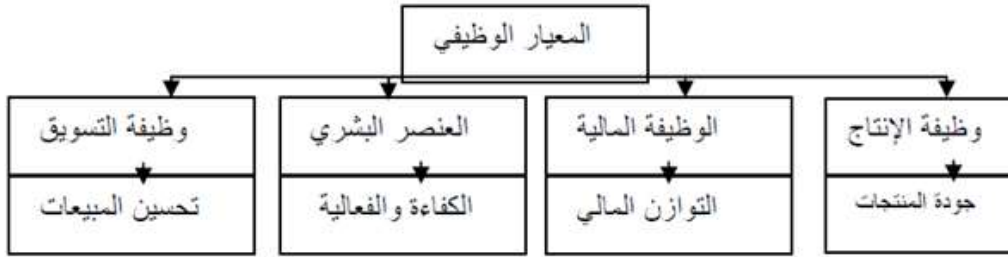
١- **أداء الوظيفة المالية:** يتجسد هذا الأداء في المؤسسات من خلال ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة، كما يتجسد أداؤها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية وحسن استخدام الأموال العامة، وكذا احترام القوانين والقواعد الخاصة بتنفيذ الميزانية^(xi).

٢- **أداء وظيفة الإنتاج:** تتكفل هذه الوظيفة بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (مواد أولية ولوازم العمل) إلى مخرجات (منتجات تامة الصنع، نصف مصنعة)، ويتحقق هذا الأداء عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية مع مراعاة الجودة المطلوبة وفي حدود الإمكانيات المتاحة^(xii).

٣- **وظيفة التسويق:** علماً أن التسويق يتضمن تلك الأنشطة المتعلقة وضمان انسياب السلع والخدمات من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك، فضلاً عن دراسة الأسواق ومنح الضمانات والخدمات ما بعد البيع.

٤- **وظيفة التموين (الإمداد):** تتضمن الأنشطة المساعدة عن توفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج وتخزينها بطريقة مناسبة، فضلاً عن تخزين المواد التامة الصنع إلى حين بيعها.

٥- وظيفة الموارد البشرية: تتمثل الأدوار الرئيسية لهذه الوظيفة في توفير اليد العاملة المؤهلة والمحفزة لتحقيق أهداف المؤسسة. (xiii)



شكل رقم (٢) مكونات المعيار الوظيفي وأهداف كل وظيفة

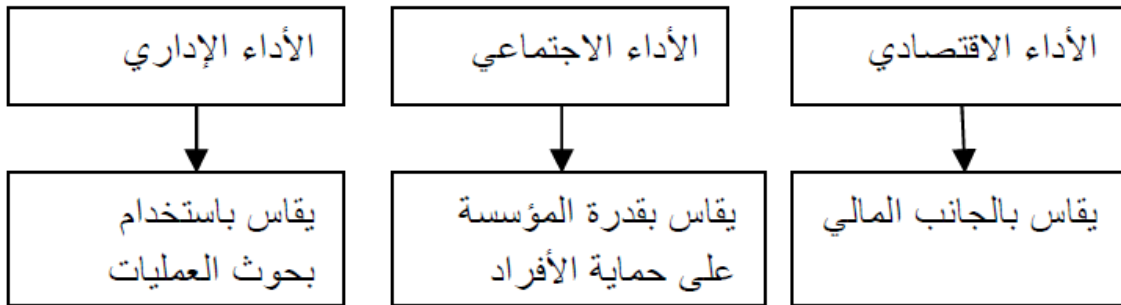
حسب معيار الطبيعة: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين:

١- الأداء الاقتصادي: يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للمنظمة وقدرتها على اتخاذ القرارات التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعية والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي، بالإضافة إلى مدى مساهمتها في زيادة الدخل القومي في علاقته الاقتصادية مع الدول الأخرى (xiv).

٢- الأداء الاجتماعي: أما الأداء الاجتماعي للمنظمة فهو يقيس مساهمة المتغير الاجتماعي في الأداء الاقتصادي للمنظمة، لذلك يجب على إدارة المنظمة وضع الاعتبار للعناصر الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء، على أساس أن الشركة تعتمد على المجتمع في نموها واستمرارها. بينما تعني المحاسبة الاجتماعية، والتدقيق، والتبليغ الربط بين الأداء الاجتماعي للمنظمة مع الهدف الرئيسي لها. (xv)

٣- الأداء الإداري: يظل الأداء بشكل عام، والأداء الإداري بشكل خاص دونما معنى ما لم يتم قياسه، بمعنى التعرف إلى هذا الأداء باستمرار، من خلال الكشف عن جوانب القوة والضعف، ومقارنة ما تم القيام به بمعايير محددة وواضحة معدة مسبقاً، أو من

خلال مدى قيام الموظف بالمهام الموكلة اليه، تبين أن الأداء الإداري جهد بشري، يقوم به أفراد مؤهلون، وفق أنظمة وقوانين المؤسسة، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، والارتقاء بها باستمرار من جيد إلى الأجود، دونما الاكتفاء بمستوى معين من الأداء. هذا هو الأصل في العمل الإداري، الجميع المؤسسات ولجميع العاملين فيها. ولكن هذا الجهد وهذا الأداء ليس بالضرورة أن يكون وفق المستوى المطلوب، أو أنه يتراجع بدلا من أن يتقدم، والأداء الإداري للمؤسسة أو المنظمة يتمثل بمجموع الأداءات الإدارية للوحدات في المؤسسة، في حين يكون أداء الوحدة التنظيمية ناتج عن مجموع الأداءات الإدارية لأفراد هذه الوحدة. ومن هنا يبرز أهمية العمل أو الأداء الإداري الفردي، لأن أي خلل في هذا العمل سينعكس بشكل أو بآخر على محصلة الأداء الإداري للمؤسسة.^(xvi)



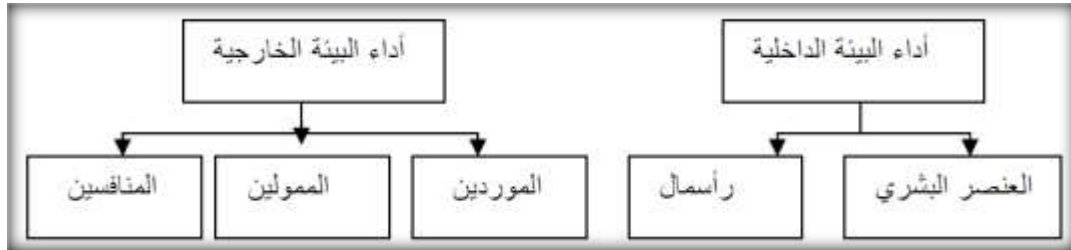
شكل رقم (٣) مكونات المعيار الطبيعي للأداء وأدوات القياس المستخدمة^(xvii)

حسب معيار الشمولية: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:

الأداء الكلي: هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وبشكل عام فإن الأداء الكلي هو نتيجة تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

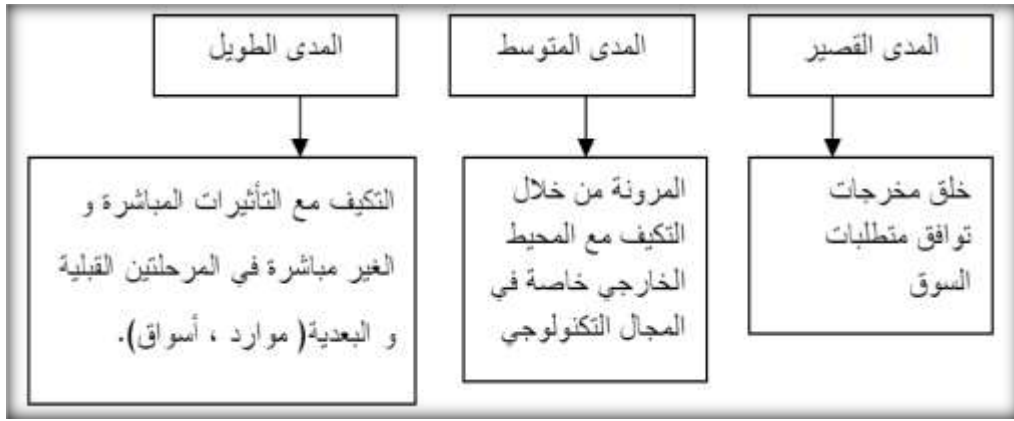
١- الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة فالنظام التحتي يسعى لتحقيق الأهداف الخاصة به، ومن خلال تحقيق النظام الفرعي لأهدافه يتحقق الأداء الكلي^(xviii).

حسب معيار البيئة يتكون بالأساس من العناصر التالية:^(xix)



شكل رقم (٤) الأداء الوظيفي حسب معيار البيئة

حسب معيار الزمن يتكون بالأساس من العناصر التالية:



شكل رقم (٥) الأداء الوظيفي حسب معيار الزمن

ثالثاً: عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء عناصر، فلا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال بدونها، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات حيث تشمل الخصائص والسمات والإمكانات والقدرات والمهارات والمؤهلات والخبرات التي يجب أن يتحلى بها العامل في

عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون، ويمكن تقسيم هذه العناصر من خلال النقاط التالية:-

١ - أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها:

إن تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها ، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل، وتحاول الدراسات تحديد المكونات المستقرة نسبياً في أداء العمل إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل، أو بتغيير الأفراد الذين يؤدون العمل، أو بتغيير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء، وذلك على النحو التالي:

أ- الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن : وهي الأنشطة التي تتصف بأنها متغيرة بتغير الزمن بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل ، مثل تغير مهام الموظف في آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة حيث قد تتغير هذه الأنشطة مع الزمن نتيجة زيادة خبرة الفرد من ممارسته للعمل.

ب-الأنشطة التي تتغير بتغير أو تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل : وهذا يحدث نتيجة تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل وما يجلبونه إلى أعمالهم من خصائص متميزة وخبرات خاصة.

ج-الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء : وهي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة الحركية والتي تؤدي فيها الأعمال.(xx)

٢- العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل:

إن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال ويقوم هذا على أساس تحديد علاقات التجانس أو التكامل أو القدرات بين هذه الأنشطة ليس فقط على الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى العلاقات

بين الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة مما قد يترتب على ذلك إعادة تصميم العمل وأحياناً إعادة تصميم التنظيم ككل.

٣- المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل :

إن هذا العنصر يعتبر بمثابة همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار، فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة . وهذه المواصفات تعتبر أساس لبحوث الاختيار ، والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة متأنية لمختلف جوانب الأداء وربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء بالمواصفات الفردية. (xxi)

- كما أن هناك عدة عناصر أخرى للأداء الوظيفي منها:

- عناصر شخصية: تتعلق بشخصية العامل كالقابلية، الاستعدادات، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات... الخ، والتي تسمى غالباً بالسمات الشخصية وهي صعبة القياس لأنها غير محسوسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها والحكم عليها بسهولة.
- عناصر أدائية محسوسة: تتعلق بسلوك وممارسات العامل أثناء القيام بالوظيفة وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التخطيط، علاقات شخصية، القيادة، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية... الخ. (xxii)

ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقاً من نتائج تحليل ووصف الوظائف، والتي تهتم بها ما يسمى بدراسات تحليل العمل والتي تخرج بالوصف الوظيفي الذي يحدد مهام الوظيفة وبالتالي الأداء المطلوب للقيام بمهام الوظيفة لتحقيق أهداف قصيرة المدى وصولاً لتحقيق أهداف ذات مدى أكبر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، كما ينتج عن ذلك تحديد مسؤوليات كل وظيفة، مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل

الوظيفة، والتي تمثل صفات وأداء العامل الكفاء ذو السلوك الصحيح في العمل، ومن هذا فإن هذه العناصر تعتبر المرجعية التي يستند إليها عند قياس كفاءة وسلوك العامل شاغل الوظيفة وبالتالي تقييم أدائه. (xxiii)

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها. اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي
- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسئولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله. (xxiv)
- **كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
- **بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية. (xxv)
- **العناصر التنفيذية:** كالقدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل وذلك من خلال تحدّد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل، وتجز العمل في ضوء الموارد التي تم تحديدها بفعالية.
- **العناصر الأكاديمية:** كالمعرفة بنظم العمل وإجراءاته، والمعرفة بأهداف ومهام العمل، والمعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل.

- **العناصر التطويرية:** كالمتابعة لما يستجد في مجال العمل، وتقديم الأفكار والمقترحات، وإمكانية تحمل مسؤوليات أعلى.
- **العناصر الأخلاقية:** كالمحافظة على أوقات الدوام، والقدرة على الحوار وعرض الرأي، والاهتمام بالمظهر، وتقدير المسؤولية، وحسن التصرف.
- **العناصر الاجتماعية:** كالعلاقة مع الرؤساء، والعلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع المراجعين. (xxvi).

- **وقد حدد " هاينز (Haynes) " ثلاثة عناصر للأداء وهي:-**

١ - **الموظف:** من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

٢ - **الوظيفة:** من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع ، فيه تحدٍ ويحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.

٣ - **الموقف:** من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي. (xxvii).

وهنا يجب الإشارة إلى أن الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق هدف يتمثل في النتائج والخدمات التي أنشئت المنظمة من أجلها، ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه " الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة، وهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم فمثلا يمكن لأي منظمة حكومية أو مؤسسة عامة أن تخطط وتنظم إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أية نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح. (xxviii).

رابعاً: محددات الأداء الوظيفي:

يُعد الأداء الوظيفي حصيلة تفاعل مجموعة من المحددات، ورأي البعض أن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معاً لتحديد مستوى الأداء، ويتمثل ذلك من خلال المعادلة الآتية: مستوى الأداء = القدرة على العمل × الرغبة في العمل.

إلا أن هناك محددات تم الاتفاق عليها من عدد من الباحثين وهي:

- **الدافعية:** وتعرّف بأنها: القوى الكامنة داخل الفرد والتي تؤثر أو تحدد مستوى واتجاه واستمرارية الجهد المبذول نحو العمل فمستوى الأداء هنا يتحدد تبعاً لمستوى الدافعية لدى الموظف.

- **قدرة الفرد على أداء العمل:** وهي الخصائص الشخصية التي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة، وتتألف من محصلة من المعرفة أو المهارات وتشمل التدريب والتعليم والخبرات، وهي تحدد فاعلية الجهد المبذول.

- **إدراك الدور:** ويعني تصور الفرد للدور، وانطباعه عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

فالأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل كل من الدافعية والقدرات وإدراك الفرد لدوره؛ ويتمثل في المعادلة الآتية: الأداء الوظيفي = الدافعية × القدرات × إدراك الدور.

- وأضاف بعض الباحثين محددًا رابعاً هو:

بيئة العمل: يؤثر مكان العمل في الأداء الوظيفي؛ لهذا يجب الاهتمام به؛ لتحقيق الراحة والرضا للعاملين، وذلك من خلال توفير بيئة عمل داخلية تشمل على بيئة مادية مناسبة؛ فضلاً عن نمط القيادة والأنظمة والقوانين العادلة، ويتمثل في المعادلة الآتية: الأداء الوظيفي = الدافعية × إدراك الدور × بيئة العمل.^(xxix)

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين. فبرغم بذل جهد كبير فإن هذا العمل لن يكون موجه في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات، عادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه لا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أدائه مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر. (xxx)

خامساً: أبعاد الأداء الوظيفي:

على الرغم من كثرة الاهتمام بموضوع الأداء سواء على مستوى الفرد أو مستوى الوحدة فإنه لا يوجد اتفاق عام حول تحديد أبعاد الأداء، إذ إن هناك وجهات نظر مختلفة حول أبعاد الأداء موضحة كآتي:

أ- **كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب - **الجهد المبذول:** فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيراً بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقتها للإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء.

ج- **نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج

هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل قرار لمشكلة معينة والأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة. (xxxi)

ومنهم من يرى أن الأداء مكون من البعد التنظيمي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي كما يلي:

- **البعد التنظيمي للأداء** : يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

- **البعد الاجتماعي للأداء**: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية؛ لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ... الخ)

- **البعد البيئي**: والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

إذاً نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.^(xxxii)

سادساً: العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي في المنظمات ذات الأثر الإشعاعي

يمكن القول أن أية منظمة لا يمكن أن تعيش منعزلة عن البيئة المحيطة، فهي تعيش إذن ضمن بيئة توفر وتتأثر بها، كما يمكن القول أن البيئة الراعية والحاضنة للمنظمة سيكون لها بالغ الأثر في بلوغ المنظمة غاياتها، ونماء واستمرار وتدفق مخرجاتها بما ينعكس أثره على سلوك وأداء وإدارة ومهارة العاملين. فالإطار الواسع والمحيط الشامل لأي عملية تنموية تكمن في نوعية التوجيهات والسياسات العامة للدولة، وخطط التنمية والتطوير التي تبناها مؤسسات الدولة المختلفة، فكما ارتفع سقف الاهتمام بالعنصر البيئي من قبل صناعات القرار والمسؤولين في المؤسسات كلما كان المردود أكبر والفائدة أعظم وأشمل.

وفي ضوء ذلك، فإنه من الضروري على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل البيئية المحيطة بها إذا أرادت أن تبقى وتستمر في مضمار السباق، وبناءً عليه، فإنه من الصعوبة بمكان أن تتمكن إدارة المنظمة منفردة من تحقيق المردود العائد المنشود، إذ لا تستطيع إدارة أي منظمة أن تعمل بشكل مغاير لعوامل بيئتها التي تعيش فيها بأي حال من الأحوال، بل هي جزء من منظومة متكاملة ممتدة الأذرع والأطراف، ويظهر تأثير بيئة العمل على العاملين في المنظمة من خلال ثقافة والتي تشمل القيم والمناخ التنظيمي للمؤسسة والقواعد، حيث تلعب الثقافة دوراً بالغ الأثر في التأثير على قيم الأفراد ومعتقداتهم الثابتة ويتجسد دور الثقافة هنا من خلال فائدتها للمؤسسة بأنها تعمل على خلق بيئة مناسبة تساعد على تطوير الأداء للعاملين، كما يمكن أن تلعب دوراً سلبياً

يتمثل في أنها قد تضرر المؤسسة بوضع المعوقات التي تفوق تحقيق استراتيجيات المنظمة وتسبب مقاومة التغيير وعدم الالتزام.^(xxxiii)

إن الأداء بمختلف أنواعه وبمفهوم الكفاءة الفعالية يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها سلبيا أو إيجابيا. ولما كان تحسين الأداء، سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المؤسسة ككل، هو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تتناولته بشكل مباشر أو غير مباشر، فإن الباحثين (كل حسب موضوع بحثه) سعوا إلى تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصر أهمها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية، وبما أن الأمر يتعلق بالمؤسسة الاقتصادية فإن العوامل الاقتصادية هي الأكثر انعكاسا على الأداء وذلك نظرا للطبيعة نشاط المؤسسة من جهة ولكون المحيط الاقتصادي عموما يمثل مصدر مختلف مواردها و مستقبل منتوجاتها من جهة أخرى. وهي بدورها تنقسم حسب شموليتها إلى عوامل اقتصادية عامة (Macro) كالفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة.. الخ.

وإذا كانت العوامل الاقتصادية تعتبر أكثر العوامل، غير الخاضعة لتحكم المؤسسة، تأثيرا على الأداء فإن العوامل الاجتماعية والثقافية لا تقل عنها أهمية ولا تأثيرا وذلك نظرا لأهمية البعد الاجتماعي في محيط المؤسسة من جهة ومساهمة عوامله في كثير الأحيان في تغيير العوامل الأخرى (الاقتصادية والسياسية...) من جهة ثانية. وإلى جانب العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية تمثل العوامل السياسية والقانونية أيضا عنصرا هاما بالنسبة للمؤسسة بفرصها ومخاطرها وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على أدائها، ونذكر من بين هذه العوامل الاستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، انتشار الأحزاب السياسية، المنظومة القانونية، أحكام وقرارات المحاكم... الخ. وبما أن تغيرات هذه العوامل هي من إفرازات الحسابات السياسية فإن المؤسسات الاقتصادية أصبحت في كثير من الدول حتى المتقدمة منها تتدخل لتكييف تغيرات هذه العوامل وفقا لمصالحها، ولنا في

قرارات الولايات المتحدة الأمريكية المتعلقة بإقامة علاقات اقتصادية قبل السياسية مع الفيتنام خير مثال على ذلك. (xxxiv)

وعلى غرار العوامل السابقة فإن العوامل التكنولوجية من بينها المعارف العلمية، البحث العلمي، والإبداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع.. الخ، تمثل هذه العوامل عنصر بالغ الأهمية ضمن متغيرات الدالة التي تربط المنظمة بعوامل محيطها ذلك لأن نوعية التكنولوجية التي تستخدمها تسهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، تحديد نوعية المنتجات، تحديد كيفية معالجة المعلومات مما يسهم في تدنية أو تعظيم مستويات الأداء، وعليه يجب على المنظمة متابعة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها وتقييمها، وتحديد أثارها سواء بالنسبة للصناعة التي تنتمي إليها أو إلى الصناعات الأخرى التي تؤثر على مستقبلها، بل إن دورها لا ينحصر في المتابعة بل يتعدى إلى تشجيع بحوث التطوير والتنمية على المستوى الداخلي لها من أجل أن تكون سباقة إلى الإبداع والاختراع وبالتالي التحسين الدائم لمختلف أنشطتها. (xxxv)

- الهيكل والمناخ التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة.

وهو يشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن

يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف.

فالهيكـل التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسئوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسئوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين وبعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة. (xxxvi)

ويتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس **المناخ التنظيمي** في المنظمة شخصيتها، ويمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ومن هنا يمكن القول إن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصن سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء إذ إن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود شعور بالثقة بين الإدارة والأفراد. (xxxvii)

وتزداد أهمية وجود مناخ تنظيمي صحي في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المنظمات والمنافسة الشديدة والدخول إلى العولمة والتغير التكنولوجي السريع، مما يفرض على المنظمة الإبداع والتطوير المستمرين، إذ إن الإبداع هو العملية التي يكمن وراءها أي تقدم. ولما كان المناخ التنظيمي يمثل وصف خصائص بيئة العمل، لذا فلا بد من أن يتأثر سلوك الأفراد الإبداعي بالمناخ التنظيمي السائد فإما أن يكون مشجعاً للإبداع أو معوقاً له، فالمناخ التنظيمي الصحي يعطي الفرصة لنمو الطاقات الإبداعية ويشجع

التجديد ويمنح الأفراد مجالاً أوسع في العمل والاتصالات واتخاذ القرارات، ويقدم الحوافز المادية والمعنوية، فالمنظمات المبدعة هي التي توفر مناخاً تنظيمياً ملائماً يتأصل فيه الإبداع كهدف مؤسسي متجدد، وتجعل من الإبداع مهمة أساسية وحيوية يشترك بها كافة الموظفين، فهو الأساس لنموها ووجودها وازدهارها. (xxxviii)

الروح المعنوية لدى الموظف: إن مواقف الموظفين واتجاهاتهم وميولهم نحو مؤسساتهم التي يعملون بها حظيت بقدر كبير من اهتمام الباحثين بل وزاد الاهتمام في مواقف الموظفين بعد أن أتضح أن الروح المعنوية للموظفين تؤثر وبشكل كبير في الأداء الوظيفي. وقد خلصت الكثير من الدراسات إلى أن القيادات الإدارية لها تأثير وبشكل كبير على معنويات الموظفين سلباً أو إيجاباً وهذا ينعكس سلباً أو إيجاباً على الأداء الوظيفي وهي علاقة طردية.

وإذا نجحت المؤسسة في اختيار العاملين، وعملت على خلق روح معنوية قوية لديهم (روح الفريق فان ذلك يكفل الرضا الوظيفي، وحفظ النظام وإطاعة الأوامر والقوانين واللوائح والضغط على أي فرد يحاول الخروج عليها، كما يكفل الاحتفاظ بمستوى مناسب من السلوك والأداء الوظيفي. وتعتمد الروح المعنوية على عدة عناصر ترتبط بعملية العلاقات الإنسانية مثل سلامة الإشراف وأيضاً على عناصر ترتبط بعملية التوظيف مثل مقابلة الكفايات بالوظائف والتدريب والأجور والترقية والخدمات. (xxxix)

العوامل البيئية: هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر في مستوى الأداء وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنه يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها في حقيقة الأمر موجودة فعلاً والشكل التالي يوضح أهم العوامل البيئية المؤثرة على أداء العاملين، أما العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء الفرد وتعزيزه بحسب درجة توافرها مع كل فرد عامل والتي تمثل في الوقت نفسه مكونات الأداء الفردي هي قدرة الفرد على أداء العمل. (xi)

الإشراف: لقد أسفرت نتائج الكثير من الأحداث على أن الكثير من أسباب عدم الرضى للعاملين ترجع إلى أسلوب الإشراف المتبع معهم فمهمة المشرف الحديث هي توجيه وقيادة مجموعة من العاملين وتنسيق وجودهم وتقويم أعمالهم للوصول إلى هدف محدد، ويشغل الجانب الإنساني جزءا كبيرا من وظيفة المشرف، ويتضمن ذلك تحفيز العاملين على العمل وبحث مطالبهم، ودراسة مشاكلهم والاستماع إلى مقترحاتهم.

الحوافز: تعبر في أبسط معانيها عن من يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها، والتحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها، وليس في الواقع الا بمقدار ما يعطيه من قيمة في تصوره للحوافز التي يتحصل عليها.

ظروف العمل المادية: هي الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفته والتي تؤثر بدرجة ملموسة على قدرته الذهنية والجسمية والتي لا يستطيع التحكم فيها كالحرارة والبرودة والفوضى، والإنارة والتهوية.^(xli)

كما أن هناك العديد من العوامل الأخرى التي تؤثر على الأداء والوظيفي وفيما يلي الإشارة إلى عدد منها، كما يلي:

التوقعات Expectation: هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم؟ هل تم تحديد أهداف الأداء بشكل واضح وتم تعميمها على الجميع؟

الدوافع Incentives: هل هناك دوافع محببة وجذابة لدى العاملين تشجع وتدعم الوصول إلى الأداء المرغوب فيه؟ هل هناك عقبات بالدوافع تعيق الوصول إلى الأداء المرغوب فيه؟

المصادر Resources: هل يمتلك العاملون الأدوات والموارد التي يحتاجونها لتنفيذ الأداء؟

المهارات والمعارف Skills and knowledge: هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم؟

التغذية الراجعة Feed back: هل يتم إيصال نتائج الأداء للعاملين وإبلاغهم عنها؟ هل يتم إبلاغ الإدارة باستمرار بنتائج الأداء.

القدرات Capacity: هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية والجسدية والنفسية.

تصميم العمل Jop Design: هل هناك أية عقبات أمام الأداء؟ هل هناك تداخل بين الأعمال المختلفة؟ هل إجراءات العمل وأسلوب تدفقه منطقيان؟^(xlii)

غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.^(xliii)

اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين

ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

التسبب الإداري: فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.^(xliv)

الاختلاف الموجود والملحوظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء: فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.

وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج: إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا، بل ومتطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات، إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه، وبسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضا في معدل الإنتاج على النقيض، فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن يسبب تعجلا ومعدلا أعلى للإنتاج، مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائما ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي.

التحسينات الإجرائية والتنظيمية ذات أثر مباشر على الأداء: يتوقف معدل الإنتاج على عدة عوامل منها : ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجراءات. فالتعديل التنظيمي مثلا الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييرا في معدل الإنجاز، وميكنة العملية اليدوية يترتب عنه ارتفاعا واضحا في معدل الإنتاج وبالمثل، فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.^(xiv)

الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية، فقد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدى نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة. من ذلك مثلا في عليم ما يستوجب حصر وتسجيل الأفراد الداخليين والمغادرين لدولة ما، حيث أن هؤلاء الأفراد قابلون للعد، وقد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما إذا كان الحصر يتم فقط في الموانئ البحرية أو الجوية أولى الحدود البرية، فدرجة التفتيش المطلوبة عند كل موقع من هذه المواقع والنظام ترفق حركة الدخول، المغادرة واختلاف اللغات المستخدمة عند كل موقع.. إلخ كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج.

٥-نوعية وحدة العمل التام قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها وقد تحتوي على عدة متغيرات عن نوعية العمل المنجز، وقد تظهر عملية ما مثلا معدلا جيدا للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تكون ذات أداء رديء.

كما يرى بعض الباحثين أن هناك أربعة عوامل تؤثر في الأداء يمكن إيجازها فيما يلي:

- دقة المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية.
- سلوك المرؤوسين بإعادة النظر في تصرفاتهم لكونهم يعدون الحجر الأساسي للمنظمة والجزء الفاعل في تقييم الأداء.
- تفعيل العملية التنظيمية التي من خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.
- تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة التي على أساسها اعتمادا على نتائجها بقيم الأداء الكلي للمنظمة.^(xvi)

المصادر والمراجع

- (i) DONALD, R. BROWN, and DON HARVEY. An Experiential approach to organization development. UPPER SADDLE, 2004.
- (ii) توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء: مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ١٢.
- (iii) علي السالمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص ١٧٧.
- (iv) راوية محمد، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص ٢٠٩.
- (v) عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١٤.
- (vi) علي حسون الطائي وآخرون، "أثر مرونة الموارد البشرية في أداء فرق العمل دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية"، مجلة كلية التراث الجامعة، عدد ٢٠، بغداد، ٢٠١٦، ص ٥١.
- (vii) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٨٣، ص ٣٣.
- (viii) عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمان، ٢٠٠١، الجزء الأول، ص ٢٤.
- (ix) سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ٢٠١.
- (x) منير عباس، بحث بعنوان أثر بيئة العمل المادية في أداء العاملين دراسة مقارنة في الجامعة السورية الخاصة قبل الانتقال إلى المركز المؤقت وبعده، الجامعة السورية الخاصة، إدارة الموارد البشرية، ٢٠١٧، ص ١٥.
- (xi) عبد الوحيد صرارمة، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، ٠٨ - ٠٩ مارس، ٢٠٠٥، ص ١٦.
- (xii) الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، "قياس، تقييم"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، ٢٠٠٥، ص ٧.

(xiii) المؤسسة الاقتصادية، من موقع: <http://badr-cu34.yoo7.com/t88-topic>

(xiv) نانل عبد الحفاظ العوامل، إدارة المنشآت العامة، "الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن"، دار زهران، عمان، ١٩٩٣، ص ص ٨٥-٨٦.

(xv) عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، مكتبة الباروزي، عمان، ٢٠١٥، ص ١٩٥٨.

(xvi) محمود أحمد أبو سمرة وآخرون، "واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي عدد ٣٦، ٢٠١٦، ص ص ٤٠-٤٢.

(xvii) نوري سميحة، "تقييم آليات رفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، إلى تحديد الآليات العملية لرفع أداء المؤسسات الصغيرة، عدد ٢٦، ٢٠١٨، ص ٥.

(xviii) عادل عشي، مرجع سابق، ص ٠٧.

(xix) نوري سميحة، مرجع سابق، ص ٤.

(xx) عامر حجل، أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ٢٠٠٨، ص ٢٢.

(xxi) عناصر الأداء الوظيفي، من موقع: <https://hrdiscussion.com/hr116090.html>

(xxii) محمد مناصرة، الرضا الوظيفي بين الحاجات الفردية والأهداف التنظيمية للمؤسسة دراسة ميدانية بالوكالة الولانية للتشغيل قالمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥، قالمية، الجزائر، ٢٠١٦، ص ٣٩.

(xxiii) إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ١٢٨.

(xxiv) أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "paltel"، في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨، ص ٣٤.

(xxv) عبد الهادي حفيظ، تحسين أداء قيادات المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت في ضوء إدارة التميز، مجلة البحث العلمي في التربية، عدد ١٧، ٢٠١٦، ص ص ٤٩٣-٤٩٤.

(xxvi) موسى سلامة اللوزي وآخرون، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية)، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد ٣٩، عدد ١، ٢٠١٢، ص ٧.

(xxvii) عصمت سليم القرالة، مرجع سابق، ص ٥١.

(xxviii) هيثم حمود الشبلي، "أثر فاعلية أنظمة إدارة الوثائق الإلكترونية على تحسين الأداء : دراسة حالة محكمة بداية عمان"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، عدد ٨، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة لونيبي علي البلدية ٢، ديسمبر، ٢٠١٣، ص ١٢.

(xxix) منير عباس، مرجع سابق، ص ١٤-١٥.

(xxx) رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٩، ص ٢١٦.

(xxxi) محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص ٢٢٠.

(xxxii) الشيخ الداوي، تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة، الجزائر، ٢٠١٠/٢٠٠٩، ص ٢١٩-٢٢٠.

(xxxiii) موسى سلامة اللوزي وآخرون، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية)، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد ٣٩، عدد ١، ٢٠١٢، ص ٧.

(xxxiv) عبد المليك مزاهودة، "الأداء بين الكفاءة والفاعلية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، ٢٠٠١، ص ٩٢-٩٣.

(xxxv) هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، ٢٠١٧، ص ٥٣-٥٤.

(xxxvi) يوسف عبد عطية، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية - شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية، مجلد ١٨، عدد ٢، غزة، يونيو، ٢٠١٠، ص ١١٤٩.

(xxxvii) المرجع السابق، ص ١١٥٤.

(xxxviii) خالد يوسف الزعبي وآخرون، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد، مجلة المنارة، مجلد ١٣، عدد ٢، العراق، ٢٠٠٧، ص ٦٧.

(xxxix) حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، ٢٠١١، ص ص ٩٥-٩٦.

(xl) العليش محمد الحسن، "تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين الأداء الوظيفي : دراسة استطلاعية للآراء عينة من الموظفين في جامعة الفلوجة"، مجلة الدراسات العليا، مجلد ٧، عدد ٢٥، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، ديسمبر، ٢٠١٦، ص ١٥٣.

(xli) أمنية فارس، بحث بعنوان الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة نفضال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ٢٠١٦، ص ٤٦.

(xlii) عصمت سليم القرالة، مرجع سابق، ص ص ٥٢-٥٣.

(xliii) محمد سرور الحريري، مرجع سابق، ص ٢٨٢.

(xliv) منال أحمد البارودي، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٥، ص ٧٢.

(xlv) العوامل المؤثرة في الأداء، من موقع: <https://hrdiscussion.com/hr49451.html>

(xlii) عثمان فلاح، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR (وكالة سيدي لخضر)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارة وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، ٢٠١٦، ص ٣٠.