

المحاضرة العاشرة: الأداء الوظيفي

تمهيد : يحظى مفهوم الاداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات ، لذا نال و لا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين و المفكرين و الممارسين في مجال الادارة و التسيير ، و هذا من منطلق ان الاداء يمثل الدافع الاساسي لوجود اية مؤسسة من عدمه ، كما يعتبر العامل الاكثر اسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي الا و هو البقاء و الاستمرارية.

1- مفهوم الأداء :

يشير مفهوم الاداء في عمومه الى ذلك الفعل الذي يقود الى انجاز الاعمال كما يجب ان تنجز ، و الذي يتصف بالشمولية و الاستمرارية ، و من ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة و بقائها في اسواقها المستهدفة ، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها او فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب . كما تجدر الاشارة الى ان مفهوم الاداء يقترن بمصطلحين هامين في التسيير هما الكفاءة و الفعالية .

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد . وهو يعكس الكيفية التي يحقق ، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة . و غالبا ما يحدث لبس او تداخل بين الاداء و الجهد ، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة اما الاداء فيقاس على اساس النتائج .

(راوية حسن محمد ، 2000

ص209)

ويعرف كذلك على انه" :محاولة تحقيق الأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي (الفعالية) وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة، و (الكفاءة) وهي تخفيض الموارد المستخدمة، يعني أن:

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} \times \text{الفعالية}$$

و عليه فالأداء هو قدرة المنظمة على تجسيد أهدافها المسطوة في نتائج فعلية من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الداخلية والخارجية، فهو بذلك محصلة لتفاعل جميع العناصر الداخلية والخارجية. والأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية

2- محددات الأداء الوظيفي:

أ/ **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب/ **القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ج/ **إدراك الدور:** ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

(راوية حسن ، 2003 ، ص209)

من خلال كل هذا يمكننا القول : إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى ادراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

3- - ابعاد الاداء:

يمكن التمييز بين ثلاثة ابعاد جزئية ، يقاس اداء الفرد عليها و هي :

3-1 - كمية الجهد المبذول :

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد في العمل من خلال فترة زمنية معينة و نعتبر المقاييس التي تقيس كمية الاداء خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

3-2- نوعية الجهد :

تعني مستوى الدقة و الجودة و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ، ففي بعض انواع الاعمال قد لا يهم سرعة الاداء او كميته ، بقدر ما يهم نوعية و جودة الجهد المبذول ، و يندرج تحت معيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة الانتاج للمواصفات ، و تقيس درجة خلو الاداء من الاخطاء ، و درجة الابداع و الابتكار في الاداء .

3-3- نمط الاداء :

هو الاسلوب او الطريقة التي ينذل فيها الجهد في العمل ، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى اساس نمط الاداء ، يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في احد حركاته او أنشطة معينة او مزيج هذه الحركات او الأنشطة اذ كان العمل جسماني بالدرجة الاولى ، كما يمكن القول ايضا ان قياس طريقة التي يتم الوصول بها الى حل او قرار مشكلة معينة ، او الاسلوب الذي يتبع في اجراء بحث او دراسة او ذلك المستخدم في كتابة تقرير او مذكرة ، و ذلك اذا كان العمل ذا طابع ذهني .

(احمد صقر عاشور ، 1995

،ص50)

4- أهمية و اهداف الأداء الوظيفي :

4-1 أهمية الاداء الوظيفي :

4-1-1 الناحية النظرية "Theoretical":

الأداء يمثل مركز الإدارة الإستراتيجية حيث تحتوي جميع المنظمات على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر؛ ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبارا زمنيا للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

4-1-2 الناحية التجريبية "Empirical":

إن أهمية الأداء، تظهر من خلال استخدام اغلب دراسات وبحوث الإدارة الأداء لاختبار الاستراتيجيات والخطط المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

4-1-3 الناحية الإدارية "Managerial":

تظهر أهميته الواضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من إدارات المنظمات لدراسته الأداء ونتائجه، والتحويلات والتغيرات التي تجرى من قبل هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء. هذا، وقد احتل موضوع الأداء في الأدب الاستراتيجي أهمية قصوى؛ لاعتبارات تتعلق أولا بكونه محورا مركزيا للتنبؤ بنجاح أو فشل المنظمات في قراراتها وخطتها واستراتيجياتها المستقبلية.

4-2 أهداف الاداء الوظيفي :

يشير الهدف الى بيان واضح الى الكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق نتيجة معينة من حيث الكم و الكيف ، و ينبغي ان تتوافق الاهداف الجيدة مع ما وصف بانه معيار .
اذ يجب ان يتوفر في الاهداف ما يلي :

- ينبغي ان تكون الاهداف محددة – حيث ينبغي ان تكون دقيقة قدر الامكان و مرتبطة بنتيجة واحدة يمكن تحديدها .
- يجب ان تكون الاهداف قابلة للقياس – و الا سيكون من الصعب معرفة الوقت الذي يتم فيه تحقيقه
- لا بد ان تكون الاهداف قابلة لتحقيق – و الا سوف تفقد هذه الاهداف المصادقية و تكون اهدافا هدامة و لن تحقق أي غرض مفيد .
- ينبغي ان تكون الاهداف مرتبطة بالنتائج – بحيث ينبغي الربط بينها و بين النتيجة النهائية التي يجب تحقيقها - يجب ربط الاهداف بالوقت - و ذلك لان وجود اهداف دون وجود جدول زمني واضح لا يوفر أي ارشاد عن ترتيب الاولويات . (باري كشواي ، 2006 ، ص 94)

5 - أنواع الأداء الوظيفي :

1-5 حسب معيار المصدر : وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.
أ /الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- **لأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- **الأداء التقني :** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب /الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع ، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها ، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

2-5 حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ /الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية والشمولية، الربح والنمو. كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب/ الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع

تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق .

(عمر محمد تومي الشبلي ، 1988، ص56)

6- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

1-6 العوامل الداخلية : وتتكون من ما يلي:

أ- **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المنظمة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع الجوانب المتعلقة بنشاط المنظمة، فمؤ و تنافسية المنظمة مرهونة بمدى قدرتها على ترغيب واستقطاب عناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها واتجاهاتها، ومدى الأهمية والعناية التي تعطيها لتنمية وتطوير قدراتها والعمل على تلبية طموحاتها وأهدافها ضمن الأهداف الكلية للمنظمة، والتحديات التي تواجه المنظمات اليوم هي إعادة الاعتبار للعنصر البشري وما يرتبط به من استراتيجيات، تنظيم الوظائف وتطهير بيئة العمل من عوامل عدم الرضا والعمل على تحقيق عوامل الدافعية. **الأداء = القدرة x الدافعية x البيئة**

ب- **الإدارة:** إن الإدارة المسؤولة عن الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة ويقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة، وتؤثر على جميع الأنشطة فالإدارة هي تخطيط، تنظيم، تنسيق، قيادة ورقابة. فضعف أي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

ج - **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات، وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق، فدرجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل، والتنظيم ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء، ونظرا لعدم وجود تنظيم أو نظم جيدة تعمل بكفاءة عالية تحت جميع الظروف والمتغيرات، يجب توفر المرونة والديناميكية في أي تنظيم يجعله يستجيب للمستجدات.

د - **بيئة العمل:** توجد عدة عناصر تحيط بالفرد أثناء أدائه لوظيفته كالعلاقات التنظيمية ونظام الحوافز والأجور والاتصالات... الخ، لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري.

هـ - **طبيعة العمل:** تشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد، ومقدار فرص النمو والترقي المتاح لشاغلها ومستوى الاشباع عن الوظيفة، فكلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمنظمة.

و- **العوامل الفنية:** إن التجهيزات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء فمجال الصيانة وظروف تشغيل المكائن والمعدات، ومدى توافر قطع الغيار والمعرفة الأدائية...كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.

6-2: **العوامل الخارجية** وتتضمن العوامل التالية:

ا- **البيئة الاجتماعية والثقافية:** العادات والتقاليد الموروثة، النزاعات الفردية والقبلية في المجتمع إضافة إلى ما يلي:

➤ **مستوى التعليم:** نسبة الأمية، كم وكيف مخرجات التعليم العالي...الخ.

➤ **التعليم والتدريب:** أنواع برامج التعليم الفني والمهني.

➤ مدى تطابق النوعيات الموجودة مع الاحتياجات والمهارات المطلوبة.

ب- **البيئة السياسية والقانونية:**

➤ طبيعة النظام السياسي.

➤ الاستقرار السياسي.

➤ مرونة الأنظمة والتشريعات.

➤ السياسة الخارجية.

ج - **البيئة الاقتصادية:**

➤ الإطار الاقتصادي العام للدولة (**اقتصاد حر أو موجه**).

➤ **الاستقرار الاقتصادي:** القدرة العامة للاقتصاد الوطني على تحمل التغيرات

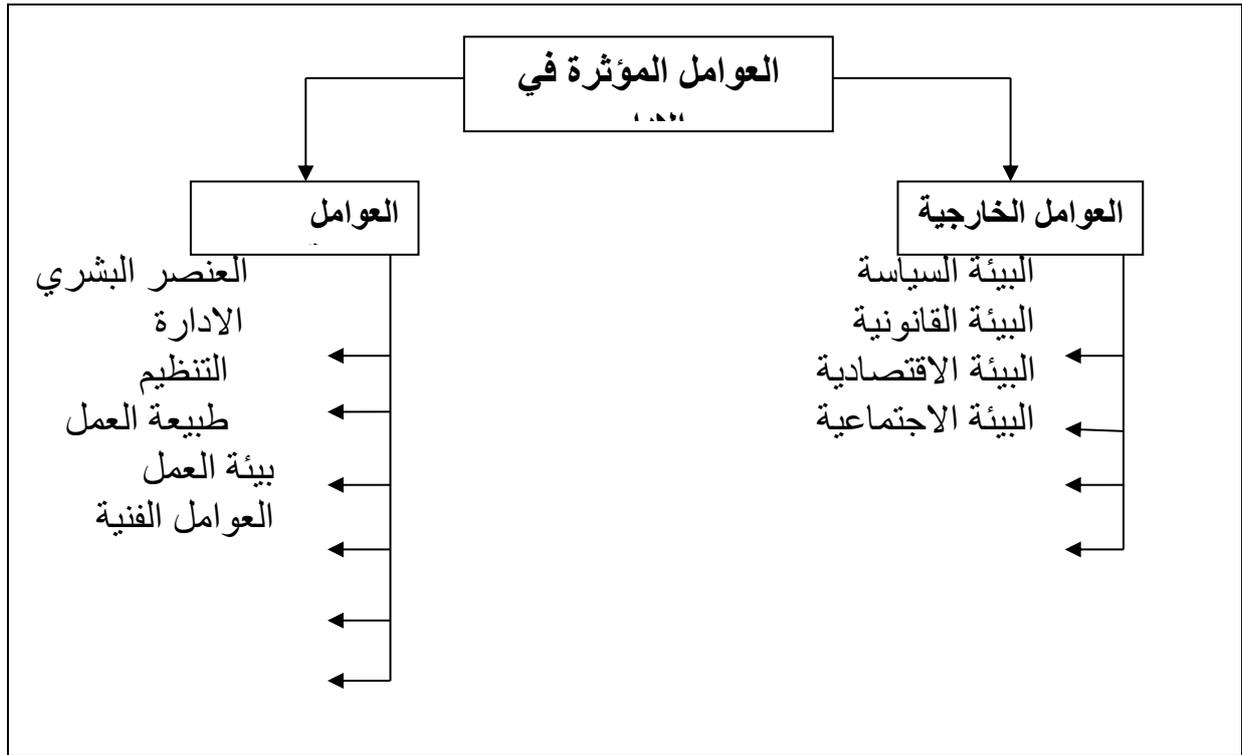
الاقتصادية في مجال استقرار الأسعار، تخفيض العملة، التضخم، النمو الاقتصادي.

➤ النظام البنكي مدى الرقابة على البنوك وتأثير السياسة التشريعية على نشاط البنوك.

➤ السياسة المالية، الإنفاق الحكومي، العجز الفائض.

➤ **هيكل الأسواق المالية:** مدى وجود أسواق للأسهم والسندات وفعاليتها وأمانتها.

(عادل مرحوش صالح، 2006 ، ص



الشكل يمثل : العوامل المؤثرة في الاداء

(علي عبد الله ، 1999 ، ص 69)

7- تقييم الأداء الوظيفي : تعد عملية تقييم الأداء ذات أهمية كونها تعمل على تحسين الأداء، حيث أن المنظمات في حالة تغير مستمر بسبب التغير المستمر في بيئتها، مما يلزم الإدارة بضرورة التعديل المستمر لخططها وسياساتها وقراراتها وفقا لما تمارسه من عملية تقييم للأداء، وهذا ما يشمل نظام إدارة الأداء الذي يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد مستوياته وقواعده توجيهه ومتابعته وتقويم النتائج والانجازات.