

تمهيد:

لقد وصلنا إلى أن إدارة المعرفة تعنى بالموارد البشري في المؤسسة، فهو مالك المعرفة والخبرة وكل المهارات التي من شأنها أن تتيح الفرصة للمؤسسة أن تحسن من أداءها لتبقى محافظة على مكانتها في المحيط الذي تنشط فيه، من خلال التحسين المستمر في أداء ذلك العامل في كافة المستويات وفي عدة تخصصات، فالمؤسسة من المفروض أن تولي عناية خاصة به وأن تحاول أن تحسن من أداءه. وعليه فأداء العاملين يعد من بين القضايا التي تهتم بها المؤسسة الاقتصادية، ولأن أداء العاملين يعد جزء من أداء المؤسسة؛ فقد خصصنا لهذا الأخير مبحثاً بأكمله لنبرز ماهيته وكذا موقع أداء العاملين منه. لذا خصصنا هذا الفصل إلى تناول أداء المؤسسة من خلال المبحث الأول، أداء العاملين في المبحث الثاني، وأخيراً في المبحث الثالث تناولنا مساهمة إدارة المعرفة من خلال عملياتها الأساسية في تحسين أداء العاملين.

المبحث الأول: المدخل المفاهيمي لفكرة الأداء

تطورت فكرة الأداء وزاد اهتمام المؤسسات بها، وذلك تماشياً مع المتغيرات التي حدثت على الصعيد العالمي؛ كون أن أداء المؤسسة مؤشر على تفوقها، وفي هذا السياق سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تشخيص دقيق لأداء المؤسسة أولاً قبل الولوج إلى أداء العاملين.

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومستوياته

الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة.¹ ويمكن تعريف أداء المؤسسة كما يلي:

أولاً: تعريف الأداء لغة

إن مصطلح الأداء يقابل الكلمة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها.²

ثانياً: تعريف الأداء اصطلاحاً

لقد تعددت تعاريفه بتعدد واختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمدها المؤسسات في دراسة الأداء، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولته؛ إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق حول مفهوم محدد له.³

(¹) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية – منظور منهجي متكامل- دار وائل للنشر، عمان -الأردن-2007، ص476.

(²) عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية – مفهوم وتقييم – مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، جامعة بسكرة، 2001، ص86.

(³) خالد محمد بني حمدان، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي –منهج معاصر- دار اليازوري، عمان –الأردن- 2007، ص383.

لكن يمكن عرض مجموعة من التعاريف التي يمكن أن توصل إلى المفهوم الأقرب له؛ ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

- 1- يرى (Ecclec) أن الأداء هو: "انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها".¹ يتضح أن مفهوم الأداء قد شمل فكرة الأهداف، فالمؤسسة ذات الأداء هي المؤسسة القادرة على تحقيق أهدافها بغض النظر على كم الموارد المستعملة. وإذا نظرنا إلى أدبيات التسيير وجدنا أن الأداء بهذا المعنى يعبر عن الفعالية، وهي تمثل أحد أبعاد الأداء التنظيمي (أداء المؤسسة).
- 2- يستند كل من (Miller et Bromiley) إلى منطلقات النظرة المستندة على الموارد في تعريفهم للأداء؛ ويعدانه: "محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمادية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".² إن هذين الكاتبين قد أدرجا- في تعريفهما للأداء- الموارد المستخدمة في تحقيق الأهداف الموضوعية، سواء كانت هذه الموارد مادية أو بشرية. وإذا نظرنا أيضا إلى أدبيات التسيير وجدنا أن الأداء بهذا المعنى يعبر الكفاءة، فالكفاءة تمثل بعدا آخر لأداء المؤسسة.
- 3- كما ورد تعريف الأداء في Encyclopédic World dictionary بأنه: "انجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ".³ حسب هذا التعريف فإن الأداء يعبر عن وصول المؤسسة إلى حسن إنجاز الأعمال حسب ما هو مخطط له.
- 4- ويقول Angelier أن أداء المؤسسة: " يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية ".⁴ إن هذا التعريف قد اتخذ بعدا آخر في تعريف الأداء؛ إذ أصبح يعتمد على مدى تنفيذ المؤسسة لاستراتيجياتها وتصديدها لقوى التنافس في السوق، وبالتالي فإن هذا التعريف قد جسد أداء المؤسسة في قدرتها على مواجهة القوى التنافسية.
- 5- وقد عبر Louis Raymand عن الأداء بأنه عبارة عن نتيجة وهو يتكون من الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية والتنافسية.⁵

(¹) طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص477.
 (²) عواطف سليمان، أثر الإدارة بالأهداف والقيم في تفعيل الأداء المتميز، دراسة حالة: المؤسسة الوطنية سوناطراك -مديرية الصيانة بسكرة- مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2009/2008، ص39.
 (³) الجودي محمد العلي، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال قيادة فعالة، دراسة حالة: مؤسسة طيبة بلاست -الجلفة- مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008/2007، ص77.
 (⁴) عبد الملوك مزهود، مرجع سبق ذكره، ص87.
 (⁵) شويخي إسماعيل، دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، دراسة حالة: مجمع صيدال (2004-2000)، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2003/2002، ص26.

إن هذا التعريف جسد أداء المؤسسة في النتيجة التي تحققها هذه الأخيرة متمثلة في أربع مكونات. من كل ما سبق يمكن التوصل إلى تعريف يشمل مختلف الأفكار التي جاء بها الباحثون أعلاه، وهو كما يلي:

أداء المؤسسة يعبر عن مدى قدرتها على تحقيق الأهداف باستعمال عقلائي للموارد المتاحة بالأخذ في الاعتبار مختلف متغيرات المحيط الذي تنشط فيه.

الفرع الثاني: مستويات الأداء

هناك عدة مستويات تفيد في التعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، وهي كما يلي:¹

- الأداء الاستثنائي وهو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد وأهم ما يعبر عنه هو العقود المربحة، ازدهار الوضع المالي؛
- الأداء البارز وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه، وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك الكفاءات، التمتع بوضع نقدي ومالي متميز؛
- الأداء الجيد جدا والذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية، والكفاءات وكذا التمتع بوضع مالي جيد؛
- الأداء الجيد والذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات (الخدمات) وقاعدة عملاء وكفاءات مع امتلاك وضع مالي غير مستقر؛
- الأداء المعتدل والتي تمثل صيرورة دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء وكوادر عاملة وكذا عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو؛
- الأداء الضعيف والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات بالإضافة إلى مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية؛
- الأداء المتأزم والذي يتمثل في الأداء غير الكفاء تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المؤسسة.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء

كما رأينا سابقا فإن الأداء ينحصر في بعدين هما الكفاءة والفعالية. غير أن حصر الأداء في هذين البعدين فقط يشوبه بعض النقص؛ بحيث أن المؤسسة التي تضع أهدافا (غير طموحة) وتحققها بأقل الموارد، أو التي تنشط في قطاع متدهور؛ لا يمكن اعتبارها ذات أداء جيد.²

(1) خالد محمد بني حمدان، مرجع سبق ذكره، ص385.

(2) الجودي محمد العلي، مرجع سبق ذكره، ص49.

لذا فبعض المصادر أوردت عنصرين هامين وهما الإنتاجية والتنافسية. وهذا ما أكد عليه -كما رأينا سابقا - Louis Raymand؛ كون أن المحيط يعرف مستويات من الخطر وعدم اليقين مما جعل المؤسسة أمام رهانات إستراتيجية للأداء؛ فهي تبحث دائما على تحقيق التفوق؛ بمعنى آخر تبحث عن مستوى عال من الإنتاجية، الكفاءة، الفعالية والتنافسية.¹

ويمكن التفصيل فيها كما يلي:

الفرع الأول: الكفاءة

تعد الكفاءة من بين أبعاد أداء المؤسسة التي ذكرها لويس رايموند، ويمكن تعريفها كما يلي:

1- تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والموارد البشرية اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف محدد.²

2- كما يمكن تعريفها بأنها القدرة على تحقيق عمل ما مع القليل من الموارد (بتكاليف منخفضة).³

3- وهناك تعريف قَدّمه Mintzberg.H في كتابه Administrative Behaviour حيث يعرف الكفاءة على أنها: "القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة، بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، و بعبارات أخرى فإنّ الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أيّ هدف تسعى إليه المؤسسة، كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة".⁴

الكفاءة=قيمة المخرجات/قيمة المدخلات⁵

الفرع الثاني: الفعالية

وتعد الفعالية أيضا من بين أبعاد أداء المؤسسة التي من خلالها يمكن التعرف على أحد أجزاء الأداء.

أولا: مفهوم الفعالية

لقد تعددت تعريف الفعالية لكنها تصب في معنى واحد. ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

- وتعرف الفعالية على أنها: "القدرة على تحقيق عمل أو نيل النتيجة المرجوة".⁶

- وتعرف أيضا بأنها: "درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة".⁷

إن هذين التعريفين ربطا الفعالية بتحقيق المؤسسة لأهدافها.

- ويرى Kast et Mosen Zureig أنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم

المبيعات، تحقيق رضا العاملين والعملاء، تنمية الموارد البشرية وزيادة الربحية".¹

(¹) الجودي محمد العلي، مرجع سبق ذكره، ص49.

(²) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة -النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة - دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-2006، ص35.
(³) Vincent Plauchu , Mesure et amélioration des performances industrielles -Tome2- University Pierre Mendés France -UPMF- Office des publication , Paris, 2006, P, P5, 6.

(⁴) Mintzberg Henry, Le management au cœur des organisations, Editions d'Organisations, Paris, 1998, P480

(⁵) علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية- حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 06.

(⁶) Vincent Plauchu, Op-cit, P5.

(⁷) Bernard Martory, Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines (Pilotage social et performances), 6ème édition, DUNOD, Paris, 2005, P164.

يرى هذان الكاتبان أن المؤسسة الفعالة هي التي تتمكن من زيادة حجم مبيعاتها، الاهتمام بالفرد سواء كان عاملاً أو زبوناً...

- وتعرف أيضاً على أنها عبارة عن النسبة بين المخرجات الفعلية إلى المخرجات المخططة أو المتوقعة. أي أن الفعالية=المخرجات الفعلية/المخرجات المخططة.²

ويؤكد هذا التعريف على أن الفعالية تهتم بالنتائج التي استطاعت المؤسسة الوصول إليها مقارنة بما خطت له.

ثانياً: مؤشرات الحكم على الفعالية

يعتمد الحكم على فعالية المؤسسة على مجموعة من المؤشرات، نذكر منها:³

1-المؤشرات الداخلية: تعتبر المؤشرات الداخلية الخصائص التي تكون ضمن المحيط الداخلي للمؤسسة، التي تستطيع التحكم بها وتوجيهها بالشكل الذي يوصلها إلى تحقيق الأهداف التي تسعى الوصول إليها، ومن بين هذه المؤشرات نذكر ما يلي:

- تخطيط وتحديد الأهداف: من خلال التعرف على مدى قدرة المؤسسة على تحديد الأهداف والتخطيط لمسارها، مع تحديد مختلف الوسائل اللازمة لتحقيقها؛
- المهارات الاجتماعية للمدير: المجسدة في علاقاته مع المرؤوسين وقدرته على حل المشاكل التي تواجههم، إضافة إلى تحفيزهم لدفعهم أكثر على العمل؛
- المهارات العملية: العالية والتميزة التي يتمتع بها المدير وكذا العاملون؛
- التحكم في سير الأحداث داخل المؤسسة: من خلال اعتماد الأساليب التي تمكن من تفعيل عملية التسيير كالمركزية وتفويض السلطة مع محاولة السيطرة على سلوك الأفراد وتوجيه؛
- المشاركة في اتخاذ القرارات: التي تعتبر نوعاً من الحوافز التي تساهم في رفع الروح المعنوية لديهم وتعمل على تحقيق الرضا الوظيفي مما يزيد من ولائهم للمؤسسة؛
- إدارة الصراع: حتى يتم التخفيف من حدوثه ومنع حدوثه مجدداً؛
- الإصابات في العمل: وضع برامج وقائية لتفادي وقوعها وكذا التدخل السريع لتقديم العلاج الفوري أثناء حدوثها؛
- كفاءة استخدام الموارد المتاحة: من أجل تخفيض التكاليف؛ فمن بين أهدافها الاستعمال العقلاني للموارد المستخدمة؛

(¹) صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الأدوية (2000-2005) مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2006/2007، ص59.

(²) رعد عبد الله الطائي، عيسى قعدة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن- 2008، ص227.

(³) بعيسى سامية، فعالية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة: مؤسسة بسكفروي لمعالجة وتكييف التمور، بسكرة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير جامعة بسكرة 2007/2008، ص، ص40، 41

- الدافعية لدى العاملين والرضا الوظيفي: فهما يشكلان حافزا للعمل وتحسين أداءهم؛
- تنمية وتأهيل المورد البشري: فبتطوير القدرات والمهارات لدى الفرد العامل في المؤسسة تستطيع أن تحقق أهدافها؛ فالعنصر البشري وخاصة الرأس مال الفكري من أهم موارد المؤسسة.

2- المؤشرات الخارجية:

- وتعتبر هذه المؤشرات الخصائص التي يتميز بها المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، بمختلف جوانبه، والتي تعطي حكما على مدى فعالية المؤسسة، ومن بين هذه المؤشرات نذكر ما يلي:
- السلع والخدمات: حيث يمكن الحكم على فعالية المؤسسة من خلال إنتاج ما تم التخطيط له ومراعاة مدى تقبلها من طرف المستهلكين؛
 - الجودة: إذ تعد من أهم المؤشرات حيث أصبح المستهلك في عصر السرعة وظهور منتجات جديدة باستمرار يركز على الجودة بدل السعر؛ لذا كان لزاما عليها التحسين المستمر في منتجاتها كي لا يبلعها السوق؛
 - تحقيق الأرباح: حتى تستمر المؤسسة وتحافظ على مركزها في السوق تسعى دائما إلى تحقيق الربح كهدف أساسي؛
 - القدرة على التكيف والتأقلم مع الظروف الداخلية والخارجية: وذلك من خلال الإحاطة بالمعلومات اللازمة التي قد تطرأ من حين لآخر وتكون مستعدة لمواجهتها؛
 - التطور والنمو: عن طريق إدخال التكنولوجيا الحديثة واستعمال البرامج التدريبية للرفع من القدرات والمهارات البشرية بشكل يتماشى مع التطور العلمي.
- عند التأمل في هذه المؤشرات نجد أنها متداخلة و مترابطة مع بعضها البعض، كما أن تحقيق عنصر معين قد يساهم في تحقيق عنصر آخر. مثلا الرضا الوظيفي يؤثر إيجابا على الإنتاجية ...
- ثالثا: قياس الفعالية:**

هناك عدة مداخل لقياس الفعالية، يمكن تقسيمها إلى مداخل تقليدية وأخرى حديثة، سيتم التطرق إليها باختصار:¹

1. المداخل التقليدية: إن هذه المداخل تركز على قدرة المؤسسة على جلب مختلف الموارد، القيام بالعمليات التحويلية وتحقيق أهداف المخرجات؛ وذلك على النحو التالي:

- **مدخل موارد النظام:** ويهتم هذا المدخل بجانب من المدخلات في تقييم فعالية المؤسسة؛ فالمؤسسة الفعالة هي القادرة على جلب الموارد النادرة وذات القيمة، وهناك عدة مؤشرات تعكس مدى قدرة المؤسسة على توفير ما تحتاجه من موارد، ومن أهمها: القدرة التفاوضية

(¹) علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال -مدخل إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة -الدار الجامعية، الإسكندرية -مصر- 2007، ص155، 157.

مع الموردين، القدرة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي، القدرة على فهم وتحليل متغيرات المحيط الخارجي. لكن ما يعاب عليه أنه يهمل كيفية استخدام وتوظيف هذه الموارد.

- **مدخل العمليات الداخلية:** ويهتم هذا المدخل بجانب العمليات التشغيلية؛ فالمؤسسة الفعالة هي التي تتم عملياتها الداخلية في تحويل المدخلات إلى مخرجات ببسر وسلامة. ومن أهم مؤشرات هذا المدخل نذكر ما يلي: وجود مناخ عمل إيجابي، شيوع روح التعاون والعمل ضمن فريق، وجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين، ارتفاع دافعية العاملين وولائهم، ارتفاع الكفاءة الاقتصادية. وأهم ما يتميز به هذا المدخل هو الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا هاما، إلا أنه يعاب عليه أنه يتجاهل علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية على حساب أشياء أخرى.
- **مدخل الأهداف:** يهتم هذا المدخل بجانب المخرجات في تقييم فعالية المؤسسة، فالمؤسسة الفعالة هي القادرة على تحقيق أهدافها، وأهم مؤشرات قياسها نذكر ما يلي: الربحية، النمو، معدل العائد على الاستثمار، حصة المؤسسة من السوق،...

2. **المدخل الحديثة:** نظرا لأوجه القصور التي تعاني منها المدخل التقليدية؛ ظهرت مداخل أخرى أكثر شمولية، وهي:

- **مدخل أطراف التعامل (أصحاب المصلحة):** إن المؤسسة الفعالة حسب هذا المدخل هي تلك المؤسسة التي تأخذ بعين الاعتبار رغبات وأهداف أصحاب المصلحة (موردون، زبائن، عاملين، ملاك، مديرون، مجتمع)، لكن المشكل هنا هو تعارض مصالح هؤلاء، والسؤال المطروح هنا؛ من هو الطرف الذي يجب على المؤسسة أن تسعى إلى تحقيق أهدافه؟ وفي هذا الإطار قدمت نماذج مختلفة لحل هذا المشكل، وهي:
- * **النموذج النسبي:** يرى هذا النموذج أن تعطي المؤسسة نفس الأهمية النسبية لكل طرف تتعامل معه.
- * **نموذج القوة:** يرى هذا النموذج أن تعطي المؤسسة أهمية للطرف الأكثر قوة فتلبي احتياجاته ورغباته حتى ولو كان على حساب الأطراف الأخرى.
- * **نموذج العدالة الاجتماعية:** هذا النموذج عكس النموذج السابق؛ فالمؤسسة تبحث عن أقل الأطراف رضا فتلبي احتياجاته من أجل الرفع من رضاه، وهكذا كي تضمن المؤسسة رضا جميع الأطراف.

***النموذج التطوري:** ويفترض هذا النموذج أن أهمية صاحب المصلحة تتغير من فترة لأخرى حسب دورة حياة المؤسسة (المنتج) ففي مرحلة النشأة مثلا فإن المستهلك هو أكثر أصحاب المصلحة أهمية إلى أن تثبت المؤسسة وجودها في السوق ... وبناء على ما سبق يجب على المؤسسة أن تختار النموذج المناسب لظروفها في تحديد أطراف التعامل الأكثر أهمية، ثم تقاس فعالية المؤسسة على حسب مدى تحقيقها لأهداف الطرف المتعامل معه ومدى إشباع احتياجاته...

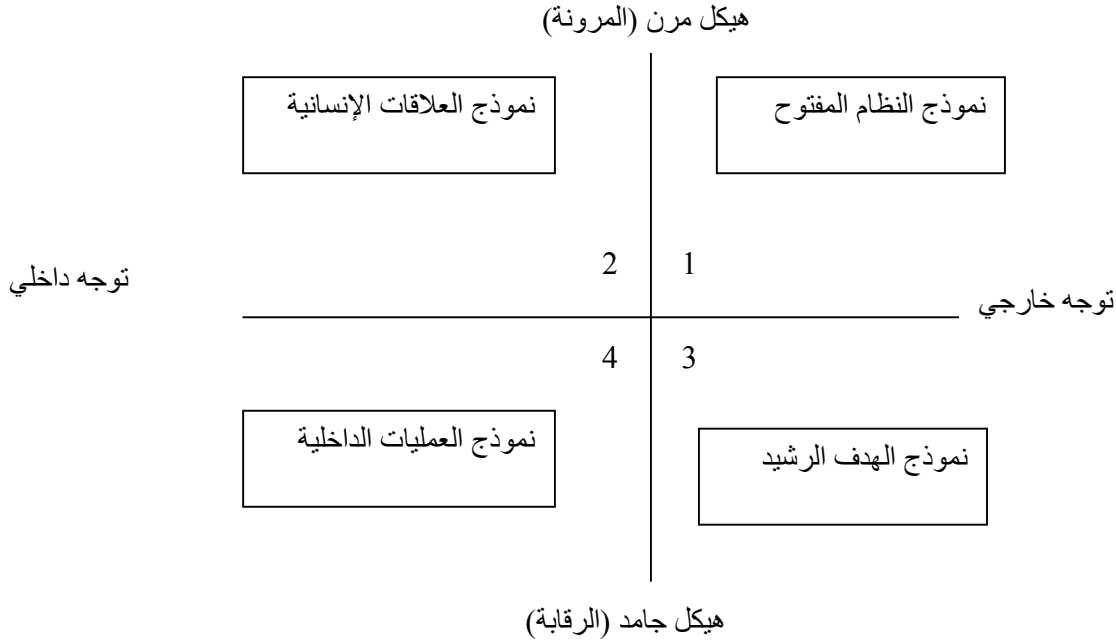
• **مدخل القيم التنافسية (المتعارضة):**

لقد قدم (Quinn et Rohrbaugh 1983) مدخلا معاصرا لقياس فعالية المؤسسة تأخذ في الحسبان المؤشرات المختلفة والمتنوعة التي قدمتها المداخل السابقة لقياس الفعالية، فقد قاما بدراسة توجهات المديرين في العديد من المؤسسات وإمكانية التمييز بين نوعين من التوجهات هما: ***التوجه الداخلي:** ويعني اهتمام الإدارة برضا العاملين ورفاهيتهم والعمل على زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل.

***التوجه الخارجي:** ويعني اهتمام إدارة المؤسسة بدعم مركز المؤسسة في تعاملاتهم مع المحيط الخارجي والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين وقام كل منهما بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماطا مختلفة للإدارة وهي: ***الهيكل الجامد:** وتعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة من أعلى إلى أسفل والالتزام بإجراءات ونظم العمل.

***الهيكل المرن:** ويعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة لأخرى. ويقدم هذا المدخل بناء على بعدي توجه الإدارة ونوع الهيكل؛ أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية يعكس كل نموذج منها توجه وتركيز مختلف للإدارة. ويظهر ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم(08): نموذج القيم المتنافسة



المصدر: علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال -مدخل إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص162.
وفيما يلي شرح للشكل السابق:

- **نموذج النظام المفتوح(1):** فالمؤسسة تركز على المرونة في التعامل مع التغيير (هيكل مرن) من خلال الاهتمام بالمحيط الخارجي، إذ تهتم بتحليل المحيط الخارجي للتعرف على الفرص والتحديات واستقراء المستقبل لتحديد أثر هذه الفرص والتحديات على اتجاهات المؤسسة، وتهتم هذه المؤسسة بالتطورات الخاصة في المحيط الخارجي وأثرها عليها وكذلك كيفية استغلال الموارد وكيفية الاستفادة من الأطراف الخارجية في زيادة الفاعلية التنظيمية للمؤسسة.¹
- **نموذج العلاقات الإنسانية(2):** في هذا النموذج تركز المؤسسة على المرونة في التعامل مع التغيير من خلال تطوير محيطها الداخلي بالاعتماد على العنصر البشري من خلال إرساء القيم الإيجابية وتحقيق الترابط والتجانس بين القيم داخل كل المستويات الإدارية. كما يتزايد الاهتمام داخل هذه المؤسسات بتطوير وتنمية المهارات والقدرات البشرية كأساس لزيادة الفعالية التنظيمية.²

(¹) علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، مرجع سبق ذكره، ص157.
(²) أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر - 2008، ص157.

• **نموذج الهدف الرشيد(3):** وفقا لهذا النموذج فإن المؤسسة تهدف إلى زيادة الإنتاجية، الكفاءة والربحية، وتسعى المؤسسة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط واستراتيجيات لتحقيق وتعظيم الأهداف.¹

• **نموذج العمليات الداخلية(4):** تهتم المؤسسة بمحيطها الداخلي عن طريق جمع المعلومات وتحليلها لتحديد أوجه التطوير والتغيير.² وتهدف المؤسسة هنا إلى تحقيق الاستقرار الداخلي من خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات وصنع القرارات.³

وتعكس هذه النماذج الأربعة تعارضا في القيم التنظيمية، وتعتمد الفكرة الأساسية لهذا المدخل على أن المدير يجب أن يحتفظ لنفسه بمكانة وسط بين هذه النماذج المتعارضة، فكل نموذج يتعارض مع النموذج المقابل له فزيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية قد تجعل المدير يتجاهل وضع أهداف وخطط رشيدة للعمل كما أن زيادة الاهتمام بالمحيط الخارجي قد تجعل المؤسسة (المدير) تهمل العمليات الداخلية، ولذلك يجب عليها أن تعطي اهتماما متوازنا لهذه القيم المتعارضة، ويوضح هذا المدخل أيضا خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط فزيادة درجة المرونة في الهيكل قد تنقلب إلى فوضى، كما أن زيادة الاهتمام بإحكام الرقابة (هيكل جامد) قد تنقلب إلى صرامة وتصلب داخلي وبالمثل فإن زيادة التوجه الداخلي والاهتمام بالعاملين قد تنقلب إلى لا مبالاة واستهتار، كما أن زيادة الاهتمام بالمحيط الخارجي من أجل الحصول على الموارد قد ينقلب إلى سلوك عدواني ورغبة في الصراع مع الأطراف الخارجية. وبالتالي فإن الإفراط في استخدام نموذج واحد فقط يؤدي إلى عدم فعالية المؤسسة.⁴

والشكل التالي يوضح الآثار السلبية الناتجة عن المبالغة في الالتزام بنموذج واحد فقط.

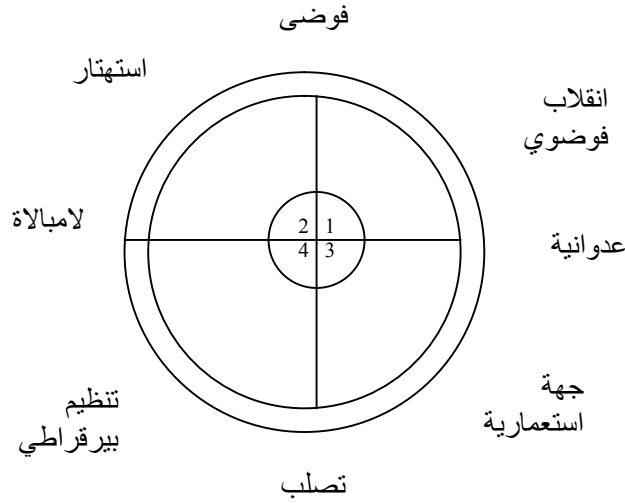
(1) علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص162.

(2) أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص157.

(3) علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص163.

(4) مرجع نفسه، ص163.

الشكل رقم(09): الآثار السلبية الناتجة عن المبالغة في الالتزام بنموذج واحد فقط



المصدر: علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 163.

وفقا لهذا الشكل تنقلب العلاقات الإنسانية إلى معاملة المرؤوسين كأعضاء في نادي مستهتر ويتحول الاهتمام بالعمليات الداخلية إلى استخدام تنظيم بيروقراطي جامد، ويتحول النظام المفتوح في التعامل مع المحيط الخارجي إلى انقلاب فوضوي غير واضح الأهداف، كما يؤدي الرشد في وضع الأهداف إلى تصرف المؤسسة كجهة استعمارية تسعى إلى تحقيق أهدافها على حساب الأطراف الأخرى، ولذا يؤكد المدخل على أن تحتفظ المؤسسة لنفسها بمكانة وسط بين هذه القيم المتنافسة. فالأماكن القريبة جدا من مركز الدائرة تعكس عدم وضوح القيم، أما الأماكن المتطرفة فهي تعكس المبالغة في الالتزام بهذه القيم وكلاهما مؤشرات لعدم فعالية المؤسسة أما منطقة الفعالية فهي المنطقة الوسط غير المظلمة والتي تستطيع المؤسسة أن تعطي اهتماما متوازنا لهذه القيم المتعارضة.¹

الفرع الثالث: الإنتاجية

تعد الإنتاجية كما وضحها Louis Raymand أحد أهم أبعاد الأداء، ويمكن توضيحها بشيء من التفصيل من خلال تناول مفهومها، قياسها وكذا العوامل المؤثرة فيها.

(¹) علي عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 164.

أولاً: مفهوم الإنتاجية

يعرفها Richman & Famer بأنها: "الاستغلال الكفاء للموارد من قوى بشرية، و معدّات، و مواد خام، و رأس مال، و هي تتضمن الحصول على أعظم و أفضل مخرجات من هذه المدخلات".¹

- كما يعرفها Malé بأنها "قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات و استغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، و هي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدرٍ من إنفاق الموارد".²

من خلال هذين التعريفين نستنتج أنّ تعريف الإنتاجية المتضمّن أعظم قدر من المخرجات مقابل أدنى حدّ من المدخلات يتقارب كثيراً من مفهوم الكفاءة المذكور سابقاً و المتمثّل في أنّ الكفاءة تعني الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقلّ إذن فهذا المفهوم الإنتاجية تعني الكفاءة.

بينما يعرفها كاسر المنصور بأنها: "مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس فعالية المؤسسة في إدارة النشاط الإنتاجي و يعبر عنها بنسبة مئوية و هي تشير إلى العلاقة ما بين الإنتاج (المخرجات) المتحصّل في النشاط الإنتاجي و عناصر الإنتاج المتخذة للحصول على الإنتاج (المدخلات)، و يستخدم في قياس ذلك وحدات العمل أو وحدات رأس المال...الخ، و يأخذ المقياس الصيغة التالية:

الإنتاجية = الإنتاج (المخرجات) / الموارد المستخدمة (المدخلات).³

من هذا التعريف نستنتج أنّ الإنتاجية ينبغي أن تتصف بالفعالية في تحقيق الأهداف.

ثانياً: طرق قياس الإنتاجية

لقد حدد مستويات قياس الإنتاجية في مستويين هما قد عبر عنهما بالإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية كما يلي:

1- الإنتاجية الكلية:

ونعني بالإنتاجية الكلية: "القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من سلعة ما باستخدام كمية معينة من مدخلات الإنتاج".⁴

كما تعني: "القدرة على إنتاج قدر معين من الإنتاج باستخدام أقل كمية من مدخلات الإنتاج".⁵

أما القياس على المستوى الكلي فيقصد به قياس الإنتاجية الكلية أو الإجمالية للمؤسسة في شكل نسبة

(1) علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص08.

(2) مرجع نفسه، ص08

(3) مرجع نفسه، ص08

(4) باسم عبد الملك شبيب، تحليل وقياس الإنتاجية مع تطبيقات برنامج Ms Excel، المنظمة العربية للتنمية الإدارية -بحوث ودراسات- القاهرة -مصر-

2008، ص11.

(5) مرجع نفسه، ص11.

واحدة أو عدة نسب، أي أنه يجب الاعتماد على الإجماليات عند حساب المخرجات والمدخلات.¹ وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين مدخلين:

المدخل الأول: ويستخدم مفهوم الإنتاجية استخداماً مباشراً كما يلي: (إجمالي المخرجات/إجمالي المدخلات)

أما المدخلات فتتمثل في أربع مجموعات هي:

- مدخلات عنصر العمل وهي المرتبطة بالموارد البشرية المستخدمة في إنتاج المخرجات خلال فترة معينة؛
- مدخلات عنصر رأس المال وهي المرتبطة بالأموال المستخدمة في شكل أصول ثابتة أو متداولة في تحقيق مخرجات الفترة؛
- مدخلات عنصر المواد الأولية التي تم استخدامها خلال فترة زمنية معينة؛
- مدخلات عنصر الخدمات المساعدة في عملية الإنتاج ومثال ذلك الطاقة، التخزين، النقل... وعلى ذلك فإن:

الإنتاجية الكلية = (إجمالي المخرجات/العمل+رأس المال+المواد الأولية+الخدمات)

مثلاً الإنتاجية الكلية للمؤسسة = (عدد الوحدات المنتجة بالطن/تكاليف المواد المستخدمة بالدينار).²
المدخل الثاني: قياس مثلاً تفاعل عنصري العمل ورأس المال في حالة حذف للمواد والخدمات المستخدمة كما يلي:

إنتاجية تفاعل العناصر = (إجمالي المخرجات - المواد والخدمات المشتراة/العمل+رأس المال)

وفي هذه الحالة تستبعد مستلزمات المواد والخدمات المستخدمة خلال الفترة من إجمالي المخرجات

للتعبير عند مقدار الإضافة (المخرجات الصافية) التي حققتها باقي العناصر (المدخلات الأخرى)³

وعلى الرغم من أن مؤشر الإنتاجية الكلية يعطي إطاراً أشمل للتغيرات الحاصلة في مستوى الإنتاجية؛ إلا أن اشتراك عناصر كثيرة في تحديدها بعضها مستمر في الأداء وبعضها متقطع يجعلها صعبة التحديد والقياس، لذلك برزت الحاجة إلى استخدام مؤشر الإنتاجية الجزئية من قبل الباحثين في هذا المجال.⁴

2- الإنتاجية الجزئية: وتمثل النسبة بين مجموع المخرجات إلى أحد المدخلات، وتحسب من خلال

المعادلة التالية:

إنتاجية أحد العناصر = (مجموع المخرجات/أحد المدخلات)

(¹) محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات -مدخل اتخاذ القرارات- الدار الجامعية طبع، نشر، توزيع، القاهرة -مصر- بدون ذكر سنة النشر، ص، 62.

(²) مرجع نفسه، ص 63

(³) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن- 2005، ص 53

(⁴) نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية -الإنتاجية والكفاءات، التغيير التقني، العمل ورأس المال، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان -الأردن- 2008، ص 33.

وهكذا يمكن الحصول على إنتاجية أحد عوامل الإنتاج كما يلي:

* إنتاجية العمل = (الكمية المنتجة / (العمل / عدد العاملين، مجموع ساعات العمل، الأجور)).¹

ما يلاحظ من خلال هذه المعادلة هو أن إنتاجية العمل تكون في أوجها عندما يزيد البسط عن المقام؛ فإذا كان العاملين مؤهلين وأصحاب معرفة في مجال تخصصهم فإن ذلك سيؤدي إلى الإنتاج بسرعة وبجودة عالية وبالكميات المطلوبة؛ وهكذا سيؤدي ذلك إلى زيادة إنتاجية العمل.

* إنتاجية المواد: وتعني نسبة المخرجات إلى المواد الأولية والتكميلية (نصف مصنعة) المستخدمة في العملية الإنتاجية. ويمكن كتابة صيغتها كما يلي:

إنتاجية المواد = الكمية المنتجة (المخرجات) / المواد الأولية.²

إن للمواد الأولية دور كبير في تحسن الإنتاجية، فاستعمال المؤسسة لمواد ذات جودة عالية يؤدي بالضرورة إلى إنتاج ذا نوعية جيدة، ليس هذا فقط بل إن للموارد البشرية دور كبير في استعمال الحجم الكافي منها. فالفرد الكفاء لا يبذر في المواد الأولية.

* إنتاجية الطاقة: وتعني بالعلاقة بين قيمة الإنتاج (المخرجات) إلى الطاقة المستهلكة في العملية الإنتاجية. ويمكن كتابة صيغتها كما يلي: إنتاجية الطاقة = المخرجات / مجموع الطاقة المستهلكة.³

* إنتاجية المكنان (الآلات): وتعني بالعلاقة بين قيمة الإنتاج أو كميته (المخرجات) إلى عدد ساعات تشغيل المكنان والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية. ويمكن كتابة صيغتها كما يلي:

إنتاجية المكنان = المخرجات / عدد ساعات تشغيل المكنان.⁴

فحيازة المؤسسة على آلات جديدة من شأنه أن يزيد ويحسن من الإنتاجية ويطورها؛ فالآلات المتطورة أفضل من حيث السرعة والجودة، فمواكبة المؤسسة للتطورات الحديثة من شأنه أن يكسبها القدرة على الحصول على إنتاجية كبيرة في وقت سريع هذا من جهة ومن جهة أخرى فالآلات لا تعمل لوحدها غالباً بل إن لها مشغلين لها؛ فوقوف عامل ذا خبرة ومعرفة على الآلة من شأنه أن يسرع وقت الإنتاج من خلال السرعة في العمل وكذا التعامل الجيد مع الآلة بالإضافة إلى إصلاح الأعطاب التي قد تحدث فجأة.

(1) خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص53.

(2) مرجع نفسه، ص53.

(3) غسان قاسم داود اللامي، أمين شكرولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات - مرتكزات فكرية وكمية- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن- 2008، ص45.

(4) محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص63.

ثالثا: العوامل المؤثرة على الإنتاجية

توجد عدة عوامل تؤثر على الإنتاجية، وفيما يلي استعراض لأهمها:¹

- نسبة رأس المال إلى العمل: وتمثل هذه النسبة مقياسا للتعرف فيما إذا تم استثمار مبلغ كاف وكذا الآلات والمعدات وذلك لجعل استخدام ساعات العمل أكثر فاعلية؛
- ندرة بعض المصادر كالطاقة والمياه والمعادن: والتي تؤدي إلى خلق مشاكل الإنتاجية، فعلى سبيل المثال فإن ارتفاع تكاليف الطاقة سيؤثر على العلاقة بين التكلفة والحجم بشكل يجعل منها غير اقتصادية؛
- التغييرات في قوة العمل: سواء كان ذلك داخل المؤسسة الواحدة وذلك من خلال النقل أو الترقية. أو بين المؤسسات المختلفة داخل وخارج المؤسسة (النضوب الخارجي للقوى الماهرة والمدرّبة). إن هذه التغييرات تتطلب من المؤسسات تخصيص مبالغ كبيرة لتدريب وتعليم العاملين وذلك لكي يتمكنوا من التعامل مع المستجدات التكنولوجية في مجال العمل؛
- الإبداع والتكنولوجيا: حيث يمثلان السبب الرئيسي في تحسن الإنتاجية، ويعزى ذلك إلى التكنولوجيا المساهمة في نصف ما تحقق من تحسن في الإنتاجية خلال الفترة 1948-1966 كذلك فإن زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير وزيادة المبالغ المخصصة لذلك، له تأثيره الإيجابي على الإنتاجية؛
- الأنظمة والقوانين أو التشريعات: وتمثل القوانين والأنظمة قيودا على بعض المؤسسات، وقد اعتبرت التشريعات الصناعية الأسرع نموا في السبعينات؛ فالأنظمة المتعلقة بالسلامة العامة والصحة والتلوث والاحتياجات أو المتطلبات للالتزام بها قد أدت إلى تخفيض الإنتاجية بحوالي 25 بالمائة؛
- القوة التساومية للقوى العاملة: والتي قد تؤدي إلى زيادة في الأجور دون زيادة في الإنتاج لها تأثير واضح على الإنتاجية. إن التزام المؤسسة بدفع أجور عالية للعاملين المنظمين يحد من قدرة المؤسسة على توظيف عاملين آخرين وبالتالي فإن هذا سيؤدي إلى زيادة البطالة؛
- العوامل الإدارية: وتمثل الطرق التي يمكن للمؤسسة أن تستفيد من خلالها من مدرائها الذي يتميزون بكفاءات إدارية عالية، والذين في نفس الوقت يتقاضون أجورا ومخصصات عالية وذلك كنتيجة للمؤهلات العلمية العالية التي لديهم وكذلك خبراتهم العملية، ومقابل ذلك فإن المؤسسة تتوقع من هؤلاء المدراء أن يتخذوا القرارات ويقوموا بالأعمال ويوجهوا الأنشطة بشكل جيد، أي أن يكونوا مبدعين ومستعدين لتحمل شيء من المخاطرة. إن ضعف التخطيط والتنظيم وسوء القرارات المتخذة سيؤدي إلى نتائج عكسية تتمثل في انخفاض الإنتاجية؛

(¹) محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 33-35.

- **نوعية حياة العمل:** ويصف هذا المصطلح ثقافة المؤسسة، وإلى أي درجة استطاعت المؤسسة أن تحفز العاملين وأن تخلق لديهم حالة الرضا، ذلك أن تحسين محيط العمل (إضاءة، تهوية، تدفئة، تأمين صحي، برامج اجتماعية، احترام العاملين من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وتشجيعهم لتقديم الأفكار المبدعة والخلقة، وتنفيذ الجيد والممكن منها ...) سيؤدي إلى خلق حالة الرضا لدى العاملين وزيادة انتمائهم للمؤسسة وارتفاع روحهم المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجيتهم. (وفي الأخير يمكن القول أن الإنتاجية تتعلق بالأفراد العاملين وذلك بالرغم من أن الإنتاجية يمكن أن تعزز بالتكنولوجيا والموارد المادية الأخرى، إلا أن قوة العمل المدربة على استخدام التكنولوجيا هي الأساس وكذلك فإن قوة العمل هي المسؤولة عن إدراك وتقليل الموارد الضائعة كالمواد والمعدات والطاقة، وأن قوة العمل هي التي تجعل النظام يعمل، وقد أشارت الدراسات إلى أن الأفراد من عاملين وإدارة مسؤولون عن 80 بالمائة من التحسين في الإنتاجية؛ فالمعرفة تعتبر عنصراً أساسياً في مجال مساهمات الأفراد، كما أن للتدريب أهمية كبيرة ذلك أن الأفراد يجب أن يفهموا أو يطبقوا أو يستخدموا الطرق الجديدة، والعمليات والتكنولوجيا، كذلك فإن لنظام الأجور في المؤسسة والممارسات الإشرافية والرقابة على الإنتاج والعمل بروح الفريق ... تأثير على الإنتاجية).¹

الفرع الرابع: التنافسية

ومن بين مكونات الأداء أيضاً آخر عنصر ذكره Louis Raymand، ويمكن التفصيل فيه أكثر من خلال الميزة التنافسية، وفيما يلي شرح للتنافسية وكذا الميزة التنافسية.

أولاً: مفهوم التنافسية

- تعرف التنافسية على أنها: "القدرة على مقاومة المنافسين من أجل المحافظة على حصة السوق أو زيادتها".²
 - وتعرف أيضاً على أنها: "سلوك تسلكه المؤسسة من أجل الحصول على وضعية أو مزايا تنافسية".³
 - وتعرف أيضاً على أنها: "قدرة المؤسسة على خلق القيمة؛ أي أن معدل ربحها يكون أكبر من معدل ربح المؤسسات المنافسة، وخلق القيمة لا يكون للمؤسسة فقط بل لجميع الأطراف التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بنشاط المؤسسة في إطار سعيها لتحقيق أهداف المساهمين الدائنين، العملاء، العاملين، الموردين، المسيرين "
- فالتنافسية عبارة عن قدرة المؤسسة على أن يصبح لديها موقع تنافسي.

(1) سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان -الأردن- 2008، ص33.

(2) شويخي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص37.

(3) مرجع نفسه، ص37.

ثانيا: الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية مؤشر على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، فبدون الميزة التنافسية لن تستطيع المؤسسة أن تصمد في محيط سريع التغيرات كثير المتنافسين.

1- مفهوم الميزة التنافسية

- يرى بورتر أن: " الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لعملائها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو تقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة".¹
- ويضيف بورتر أنها: " تعتبر هدف الاستراتيجيات وتمثل المتغير التابع والأداء المتغير المستقل وأن الاستراتيجيات (التكلفة الأدنى، التمايز، التركيز) تتوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية في مجال معين".²
- وصف كل من (Hofer and Schendel) الميزة التنافسية بأنها: "الموقع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد".³
- ويشير بورتر أيضاً إلى أنها: " تنشأ أساساً بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من طرف المنافسين أي بمجرد إحداث المؤسسة لعملية الإبداع، أي أن جوهر الميزة التنافسية هو الإبداع".⁴
- وعرفها كوتلر: "قدرة المؤسسة على تحسين أداء عاملها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، يمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل التكلفة مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز".⁵
- ويرى Mc Fetridge أن الميزة التنافسية لمؤسسة ما يمكن أن تحقق إذا ما كان بمقدورها الاحتفاظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح".⁶

(¹) نوال شين، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، دراسة حالة مقاطعة نطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية -بسكرة-مذكرة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008/2007، ص67.

(²) بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة (KM) وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الثالث: المعرفة: الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص306.

(³) وهيبه حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحسين الميزة التنافسية، دراسة حالة المصارف الحكومية السورية، مذكرة ماجستير غير منشورة، دمشق-سوريا- 2007/2006، ص79

(⁴) مرجع نفسه، ص79.

(⁵) مرجع نفسه، ص80

(⁶) أحمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الثالث: المعرفة: الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص38.

- ويعرفها علي السلمي على أنها: "مجموع المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين هما: إنتاج قيم ومنافع أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف بين المؤسسة ومنافسيها"¹.

من التعاريف الواردة أعلاه يمكن التوصل إلى مفهوم شامل للميزة التنافسية كما يلي:
الميزة التنافسية تطوي على قدرة المؤسسة على إيجاد الطرق التي بواسطتها يمكن أن تنسق بين مختلف الموارد للتحسين من المنتجات أو للتقليل من تكاليف الإنتاج، وبالتالي القدرة على خلق منافع أعلى مما يحققه المنافسون.

2- خصائص الميزة التنافسية:

من أجل إعطاء تصور واضح للميزة التنافسية، ندرج فيما يلي الخصائص الأساسية لها:²

- تشتق من رغبات وحاجات الزبائن؛
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح العاملين؛
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في المحيط؛
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين؛
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة؛
- تقدم التوجيه والتحفيز لكل مؤسسة؛
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- تتعكس في أداء المؤسسة في أنشطتها و/أو في قيمة ما يقدم للزبائن؛
- يجب أن تؤدي إلى التأثير في الزبائن بإدراكهم للميزة التي تتميز بها هذه المؤسسة وبالتالي تحفيزهم على الشراء.

3- المصادر الأساسية للميزة التنافسية:

- إن أهم مصادر الميزة التنافسية تتبع أساسا من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها الداخلية والتي تعد الكفاءة، المعرفة والجودة أهم عناصرها، ويمكن شرح كل واحدة منها كما يلي:³
- **الكفاءة:** بكل بساطة فإنه إذا ارتفع معدل الكفاءة لدى المؤسسة أعلى من منافسيها؛ نقول أنها تتمتع بميزة تنافسية أحسن من منافسيها؛

(1) وهيبية حسين داسي، مرجع سبق ذكره، ص 138.

(2) مرجع نفسه، ص 139.

(3) سملاي يحضية، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والخبرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجمل مداخلات ملتقى المعرفة: الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 36

- **الجودة:** نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات الزبائن والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة تشكل محل اهتمامه والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية؛
 - **المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في المحيط التنافسي المرتكز على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات بالأصول الفكرية كالمعرفة؛ باعتبارها شرط أساسي ضمن سياستها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسة؛ فالمؤسسة الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير هياكلها، وظائفها وعملياتها. كما يمكن إضافة عناصر أخرى كالوقت، المرونة والتكلفة كعناصر مساعدة للمؤسسة بأن تكتسب ميزة تنافسية وهي:¹
 - **الوقت:** أدت التحولات السريعة التي يشهدها العالم اليوم وانعكاس تأثيرها على المؤسسات إلى تزايد الاهتمام بعنصر الوقت الذي أصبح مصدرا أساسيا تتنافس من خلاله المؤسسات، ويتم التعبير عن الوقت باعتباره مصدرا تنافسيا من خلال ثلاث أبعاد:
 - 1- وقت التسليم السريع؛
 - 2- التسليم في الوقت المحدد؛
 - 3- سرعة التطور.
 - **التكلفة:** تعد التكلفة المنخفضة المصدر التنافسي الذي تطبقه الكثير من المؤسسات من خلال سعيها إلى تعزيز حصتها السوقية، والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم؛
 - **المرونة:** ويقصد بها مدى نجاح المؤسسة في تكيف نظامها الإنتاجي للتغيرات البيئية وعمليات الطلب من خلال القدرة على الاستجابة للتغيرات، في تصميم المنتج أو في حجم الإنتاج أو في المزيج الإنتاجي، لذا فهي تشمل مرونة الحجم ومرونة المزيج.
- 4- قياس التنافسية:**
- يمكن معرفة الموقع التنافسي النسبي للمؤسسة بالاستناد إلى الثنائية فعالية-إنتاجية أو من خلال مقارنة أدائها في السوق مع أداء المنافسين، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:2
- 1- قياس التنافسية وفقا للثنائية فعالية-إنتاجية:

(1) بن عيشاوي احمد، مرجع سبق ذكره، ص، ص197، 298.

(2) بعيبي سامية، مرجع سبق ذكره، ص، ص29، 30.

يستدعي البحث عن الطريق المؤدي للتنافسية التعرف على المؤشرات التي تقيس الإنتاجية والفعالية من أجل متابعتها خلال الزمن، وعليه يمكن اعتبار التنافسية محصلة التوليف بين الفعالية والإنتاجية بغية تحقيق وفورات في الإنتاجية، وحتى يتسنى ذلك يجب الرفع من النتائج (الفعالية) بالإضافة إلى استغلال الوسائل المتاحة.

2- قياس التنافسية مقارنة بأداء المنافسين:

حيث تتم مقارنة أداء المؤسسة وأداء منافسيها في السوق من خلال تقدير الحصة السوقية النسبية، والتي تعبر عن النسبة بين حصة السوق للمؤسسة المعنية والحصة السوقية للمنافسين الأحسن أداء، وفقا لذلك نجد ثلاث حالات:

- حصة السوق النسبية للمؤسسة أكبر من الواحد؛ هذا يعني أن أداء المؤسسة أكبر من أداء المنافسين؛
- حصة السوق النسبية للمؤسسة تساوي الواحد؛ هذا يعني أن أداء المؤسسة يضاهي أداء المنافسين؛
- حصة السوق النسبية للمؤسسة أقل من الواحد؛ هذا يعني أن أداء المؤسسة أقل من أداء المنافسين؛

إن هاتين الطريقتين في قياس تنافسية المؤسسة هما متكاملتان حيث تعتمد الأولى على القياس الداخلي بواسطة الثنائية فعالية-إنتاجية، في حين تعتمد الطريقة الثانية على القياس الخارجي من خلال مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق.

تطور رقم الأعمال = رقم أعمال سنة المقارنة / رقم أعمال سنة الأساس

من كل ما سبق حول مكونات أداء المؤسسة يمكن القول أن المؤسسة يمكن أن تصل إلى مستويات عالية من الأداء إذا استطاعت الوصول إلى إنتاجية عالية، كفاءة وفعالية عالية وأيضا تحقيق ميزة تنافسية؛ وذلك من خلال السيطرة والاستغلال الأمثل لمختلف الموارد التي تتوفر عليها، لكن العنصر الأهم في كل ذلك هو العنصر البشري؛ فهذا الأخير هو الذي يزيد من إنتاجية المؤسسة من خلال زيادة إنتاجيته ومن خلال زيادة مختلف الإنتاجيات الأخرى فهو الذي يعمل على التنسيق والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وعدم التبذير بها وإصلاح الأعطاب الحاصلة في الوسائل المستخدمة إلى غير ذلك من الأمور التي يساهم بها العنصر البشري، ومن خلال ذلك فهو يوصل المؤسسة إلى أن تحقق أهدافها ليس هذا فقط بل إنه يعتبر المورد والثروة الحقيقية للمؤسسة لأنه هو الذي يملك المعرفة التي تكسب المؤسسة الميزة التنافسية ...

المطلب الثالث: أنواع الأداء

يتم تصنيف أداء المؤسسة إلى عدة أنواع حسب معايير وتصنيفات مختلفة، نذكر منها:

الفرع الأول: معيار الطبيعة

ويشمل هذا المعيار أنواعا متعددة منها؛ الأداء الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي،... فهذا المعيار يقسم الأهداف إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية،... وعلى حسبها انبثقت مجموعة من الأداءات.¹

(¹) مجنح عتيقة، دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة: مؤسسة سوناطراك، وحدة الصيانة - بسكرة. مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006/2005، ص58.

الفرع الثاني: معيار الشمولية

ويرى أن هناك الأداء الكلي وكذلك الأداء الجزئي.¹

وسيتم تبني هذا المعيار لأنه يلائم أكثر من المعايير السابقة موضوع الدراسة، وفيما يلي عرض لهذه الأنواع:²

1-الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية في تحقيقها وهو عبارة عن تفاعل مجموع الأداءات الجزئية.³
كما توجد مؤشرات لقياس الأداء الكلي للمؤسسة نذكر منها:⁴

- **الفعالية:** ويعبر عنها بواسطة المخرجات من حيث النوعية والكمية، الوقت المحدد للإنجاز، الأرباح، رضا الزبون ورضا العاملين ...
- **الكفاءة:** ويعبر عنها بواسطة معدل دوران المخزون، العائد من الأموال المستثمرة، الإنتاج، المبيعات، معدل دوران العاملين، تكلفة التدريب لكل عامل، استغلال العمالة المهنية ...
- **التقدم في العمل:** المقاييس المرحلية للنتائج، الخطوات الفرعية للمشروعات ...

2-الأداء الجزئي: وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة.⁵
وينقسم بدوره إلى عدة أنواع منها:

- **الأداء التسويقي (التجاري):** ويصف فعالية وكفاءة الوظيفة التسويقية⁶ في تحقيق عمليات تخطيط وتنفيذ ومتابعة تطوير وتسعير وترويج وتوزيع المنتجات من سلع، خدمات وأفكار لخلق التبادل الذي يحقق الإشباع والمنافع لكل من العاملين والزبائن.⁷
ومن أهم مؤشرات الأداء التسويقي:⁸

- فعالية تكاليف التسويق=المبيعات/تكاليف التسويق
- حصة المؤسسة من السوق=مبيعات المؤسسة/مبيعات القطاع
- معدل دوران البضاعة المباعة=المبيعات/متوسط المخزون
- نسبة الديون المعدومة إلى المبيعات=الديون المعدومة/المبيعات
- فعالية رجال البيع=المبيعات/عدد رجال البيع

(¹) عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات، دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية -بكرة- مذكرة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، جامعة بكرة، 2008/2007، ص31.

(²) عريف عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص، ص31، 32.

(³) عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص89.

(⁴) حسان بوبعابة، الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الإستراتيجية، دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، بدون ذكر السنة، ص64.

(⁵) عريف عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص31.

(⁶) الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص87.

(⁷) نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية -مصر- 1995، ص232.

(⁸) صونية كيلاني، مرجع سبق ذكره، ص68.

إلى غير ذلك من المؤشرات التي تعبر عن فعالية وظيفة التسويق والعاملين بها .

• **الأداء الإنتاجي:** يسعى النظام الإنتاجي إلى تحقيق وتوفير كم ونوع المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.¹

ويمكن الحكم على كفاءة أداء النظام الإنتاجي من خلال المؤشرات الآتي ذكرها في الجدول التالي:

الجدول رقم(02): مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي

بنود التقييم	المؤشرات
المواد الخامة	- نسبة قيمة المواد المرفوضة لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي المشتريات - نسبة قيمة المواد المتأخرة في التسليم إلى قيمة المشتريات خلال فترة معينة - نسبة الإسراف في المواد الخام =كمية الإسراف في المواد الخام/كمية المواد الخام المنصرفة للإنتاج
جودة المنتجات	- نسبة المرفوض لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي الإنتاج - نسبة الوقت المستخدم في التقنيش والفحص إلى وقت الإنتاج - نسبة تكاليف الفحص إلى تكاليف الإنتاج
الطاقة الإنتاجية	- نسبة الطاقة الفعلية المستخدمة إلى الطاقة الكلية للمصنع - " " العاملة إلى الطاقة الكلية للمصنع
الكفاءة الإنتاجية	- معدل الإنتاج إلى عدد ساعات العمل - معدل الإنتاج النسبية لرأس المال المستثمر - نسبة الطلبيات التي تم تنفيذها في الوقت المحدد
العمالة	- نسبة الوقت الضائع(عدد ساعات الوقت الضائع/عدد ساعات العمل المتاحة) - إنتاجية العامل المستهدفة(كمية الإنتاج المخطط/عدد ساعات العمل المخططة) - الإنتاجية الفعلية للعامل(كمية الإنتاج الفعلية/عدد ساعات العمل المدفوعة) - معدل دوران العمل(عدد العمال الذين تركوا العمل/متوسط عدد العاملين في نفس الفترة) - نسبة التغيب(عدد أيام التغيب لأسباب غير مشروعة/عدد ساعات العمل المتاحة)
التكاليف	-نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالي تكاليف الصنع - نسبة تكاليف الصيانة إلى التكلفة الكلية للوحدة المنتجة - نسبة الأجور إلى تكلفة الوحدة المنتجة

المصدر: عريف عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص37.

• **الأداء التمويلي:** يهدف النشاط التمويلي على مستوى المؤسسة إلى الحصول على الأموال المطلوبة بالقدر المناسب، وفي الوقت المناسب وبأقل التكاليف وتقرير استخدامها بشكل كفاء

(¹) حسان بوبعيا، مرجع سبق ذكره، ص66.

وفعال للوصول إلى الأهداف والنتائج المالية المرغوبة.¹ وتتطلب عملية تقييم الأداء المالي مؤشرات نذكر منها ما يلي :

الجدول رقم(03): معدلات تقييم الأداء المالي

المؤشرات	بنود التقييم
	السيولة
	- نسبة التداول(الأصول المتداولة/الخصوم المتداولة) - " السيولة السريعة(النقدية وما يعادلها / الخصوم المتداولة) - المخزون إلى رأس المال العامل
	الرافعة
	- نسبة المديونية إلى الملكية - تغطية النفقات الثابتة(الأرباح الصافية قبل النفقات / النفقات الثابتة) - الخصوم المتداولة إلى الملكية - الأصول الثابتة إلى الملكية - معدل التمويل بالقروض
	نسب النشاط
	- معدل دوران المخزون - معدل دوران صافي رأس المال العامل - " " الأصول الثابتة - " " حقوق الملكية - " " إجمالي رأس المال - متوسط فترة التحصيل
	الربحية
	- إجمالي العائد من التشغيل(إجمالي ربح التشغيل / المبيعات) - صافي " " " (صافي ربح التشغيل / المبيعات) - معدل العائد على المبيعات(صافي ربح التشغيل بعد الضرائب / المبيعات) - إنتاجية الأصول(إجمالي الدخل قبل الضرائب / صافي حقوق الملكية) - معدل العائد على رأس المال(صافي الربح بعد الضرائب / صافي حقوق الملكية) - معدل العائد على رأس المال العامل(صافي ربح التشغيل / صافي رأس المال العامل)

المصدر: عريف عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص38.

- **الأداء التمويني:** يتمثل في فعالية وكفاءة وظائف الشراء، النقل والتخزين لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية، المعدات والتجهيزات الإنتاجية بالتنوع والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، ومن أهم مؤشرات: معدل تلف المخزون، زمن وصول الطليبية.²

(¹) الجودي محمد العلي، مرجع سبق ذكره، ص87.

(²) مرجع نفسه، ص87.

- الأداء البشري: ويقصد به أداء وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة، ويتمثل في كفاءة وفعالية هذه الوظيفة في مدى قدرتها على توفير اليد العاملة لباقي المصالح، من جهة ومن جهة أخرى مدى قدرتها على القيام بنشاطاتها كالتكوين، التوظيف، تقييم أداء العاملين، إلى غير ذلك من النشاطات والجوانب التي تكلفها بها الإدارة العليا.¹ ويمكن قياس هذه النشاطات بمؤشرات نوردتها في الجدول التالي:

الجدول رقم(04): المؤشرات الكمية لقياس أداء وظيفة الموارد البشرية

الجوانب	اسم النسبة	حسابها
ظروف العمل	نسبة اتزان حوادث العمل	عدد الأيام المفقودة بسبب حوادث العمل/(العدد الكلي للعاملين* عدد أيام العمل)
	الأعباء الاجتماعية	التكاليف الاجتماعية/العدد الكلي للعاملين
	مدة العمل	عدد ساعات العمل الأسبوعي
الظروف الاجتماعية	الصراعات من نفس المستوى	عدد الصراعات من نفس المستوى
	صراعات بين العاملين ومشرفيهم	عدد الصراعات بين العاملين ومشرفيهم
	متوسط الصراعات في اليوم	عدد الصراعات/عدد أيام العمل
	نسبة التغيب	عدد أيام الغياب/(عدد العاملين* عدد أيام العمل)
	نسبة الاستقالات	عدد المستقيلين/عدد العاملين الدائمين
	نسبة استقالة الإطارات	عدد الإطارات المستقيلة/عدد العاملين الدائمين
البنية والتشغيل	نسبة غير الإطارات المستقلين	عدد غير الإطارات المستقلة/عدد العاملين الدائمين
	نسبة الإطارات	عدد الإطارات/العدد الكلي للعاملين
	نسبة التوظيف	عدد المدمجين/عدد العاملين
التكوين	نسبة التسريحات	نسبة المسرحين/عدد العاملين
	نسبة تكاليف التكوين	تكاليف التكوين/مجموع الأجور
	نسبة المتربصين المؤطرين	مجموع المتربصين/عدد العاملين
المكافآت	ساعات التربص المدفوعة لكل فرد	مجموع ساعات التربص/عدد العاملين
	فرق بين مكافآت العاملين والإطارات	متوسط مكافآت الإطارات/متوسط مكافآت العاملين العاديين
	نسبة المنح للأجر	الأجور العشر الأولى للإطارات
		متوسط الأجور العشر الأولى للإطارات
		مجموع المنح/مجموع الأجور

المصدر: شويخي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص80.

(¹) شويخي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص79

الفرع الثالث: معيار المصدر

ويشمل الأداء الداخلي أو الذاتي وكذا الأداء الخارجي أو الظاهري.¹

1-أداء داخلي: ينتج بفضل ما تمتلكه المؤسسة من موارد ويتضمن على:

-الأداء البشري: يعبر عن أداء الفرد في المؤسسة، فهو يعد من أهم العوامل التي يتم بها تأثير كبير على أدائها لكونها مصدرا للتفوق.

-الأداء المالي: ويتحدد بفعالية وكفاءة استخدام الموارد والإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، ومن أبرز مؤشرات نسبة التحليل المالي، ومؤشرات التوازنات المالية.

-الأداء التقني: ينتج من حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفاعلية، ومن أبرز مؤشرات: كمية الإنتاج...

2-أداء خارجي: وهو الأداء الذي ينتج عن مجموعة التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط،

ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها، فنجاح

المؤسسة أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة الخارجية التي تنشط فيها.

من خلال هذا التصنيف يتضح أن أداء المؤسسة ينتج من خلال استغلال لمختلف الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، ومن جهة أخرى توجيه الجهود نحو استغلال الفرص التي يمكنها أن ينتجها المحيط الخارجي.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة؛ فمنها ما هو خاضع لتحكم المؤسسة، ومنها ما هو

خارجي غير خاضع لتحكمها، وعليه فهذه العوامل نوعان:

الفرع الأول: العوامل الداخلية

ويمكن تعريف العوامل الداخلية على أنها تلك العوامل الناتجة من تفاعل العناصر الداخلية للمؤسسة حيث يمكن لها التحكم بها.²

تتمثل هذه العوامل فيما يلي: الهيكل التنظيمي، الإدارة المسيرة، العاملين ونظام المعلومات المتبنى.³

• **الهيكل التنظيمي:** وهو الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصها ومجال عملها

وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين ورؤسائهم وبين

مختلف الإدارات.⁴ فهو إذن يعكس طريقة تقسيم الأنشطة وكيفية تجميعها وتنظيمها والتنسيق بينها

•
•

(¹) Bernard Martory , Contrôle de gestion sociale, 2ème édition, Vuibert, Paris, 1999, P, P236, 237.

(²) نوال شين، مرجع سبق ذكره، ص، ص52، 53.

(³) الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص88.

(⁴) فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان -الأردن- 2005، ص296.

للوصول إلى الأهداف المشتركة،¹ والهيكل التنظيمي يعبر عن خاصية الاستقرار النسبي في محيط العمل الداخلي، ويتشكل نتيجة لفلسفة الإدارة العليا، بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المؤسسة وبذلك فهو يوجه الأداء ويحدد معدلاته من خلال درجة تركيز السلطة، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد، درجة المرونة في إجراءات العمل فهو إذا صمم بطريقة عقلانية يساعد العاملين على الإبداع والتعامل بمرونة مع مختلف المتغيرات، فهو بذلك يساعد العاملين على تحسين أدائهم ومن ثم تحسين أداء المؤسسة ككل.²

ومن هنا يظهر أن الهيكل التنظيمي له دور فعال في تحسين أداء المؤسسة من خلال تحسن أداء العاملين وهذا إذا صمم بطريقة تسمح بالمرونة والإبداع، إذن فالهيكل التنظيمي إما أن يكون مدعماً للعاملين من خلال أنه يسمح لهم بالاتصال مع الزملاء والعمل ضمن فريق (وهذا يمكنهم بتبادل المعارف)، وإما أن يكون مقيداً لأفكارهم وحبسها أو أنه لا يتيح الفرصة للعامل بأن يشارك بأفكاره؛ ولهذا على المؤسسة أن تولي اهتماماً كبيراً بتصميم فعال للهيكل التنظيمي.

- **الإدارة المسيرة:** الإدارة هي النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات بشأن صياغة الأهداف وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة وفعالية لتحقيق للمؤسسة نموها واستقرارها من خلال وظائف المدير أو المسير من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة.³
- **العاملون:** إن العنصر البشري من أهم العناصر، فهو الذي -ومهما كان موقعه التنظيمي- يعمل على التنسيق بين مختلف الموارد وكذا يعمل على تنفيذ العمليات الإنتاجية، التسويقية، المالية،... وبالتالي على المؤسسة -من أجل الحصول على مستويات عالية من الأداء- أن تهتم بالموارد البشري وبما يملكه من معارف وخبرات ومهارات فنية وسلوكية، ليس هذا فقط بل عليها أن تبني سياسة واضحة فيما يتعلق بعاملها من حيث عمليات التوظيف، التكوين، التأهيل وكذا منح مناصب تتلاءم وقدراتهم ومستوياتهم قصد الاستغلال الأمثل للموارد البشري.⁵
- **نظام المعلومات المتبنى:** إن التحكم والدراسة بجمع البيانات وتصنيفها وتقييمها وتحويلها إلى معلومات -يكون لها دور في مختلف المستويات والمصالح - يكون عن طريق تبني نظام معلومات

(¹) فريد النجار، إدارة الأعمال لاقصادية والعالمية -مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية- مصر-2003/2002، ص43.

(²) فاروق عبده فليح، مرجع سبق ذكره، ص، 296، 297.

(³) مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية-مصر-2003، ص104.

(⁴) الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص89.

(⁵) مرجع نفسه، ص89.

فعال أو إن صح التعبير أنظمة معلومات تخص مختلف المصالح والأقسام، وبالتالي فهذا النظام كفيل بأن يقدم المعلومات في الوقت المناسب وللجهة التي تحتاجها وهذا بطبيعة الحال يساعد على رفع أداء العاملين.¹

الفرع الثاني: العوامل الخارجية

وتتمثل هذه العوامل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده والذي يعبر عنه H.Mintezberg بأنه كل ما هو خارج المؤسسة، وتكون آثار هذه العوامل إما على شكل فرص أو مخاطر فباقتناص الأولى وتقادي الثانية تتمكن من تحقيق أهدافها.² ومن هذه العوامل ما يلي:

- **العوامل البيئية:** وتتمثل في الموقع الجغرافي والاستراتيجي للمؤسسة، وكذا المجال الذي تنشط فيه.³ فالمؤسسة قبل اختيار موقع نشاطها تقوم بدراسات وأبحاث وافية حوله، فتختار الأرض المناسبة والتي تكون قريبة من الموارد الأولية.⁴ ونلاحظ ذلك في المؤسسات المتعددة الجنسية (على سبيل المثال لا الحصر)، فهي تختار الدول ذات المواد الأولية والعمالة الرخيصة كي تضمن يد عاملة تنفيذية منخفضة التكاليف ومن جهة فهي تأتي بالعنصر البشري المؤهل سواء من البلد الأصلي أو من البلد المستضيف والذي يرسم السياسات ويتولى القيادة والإشراف والمساعدة في اتخاذ القرارات.
- **العوامل الاجتماعية:** هي كل العوامل المرتبطة بالمجتمع كالعادات والتقاليد، اتجاهات الأذواق، القيم والسلوكيات ... فكل هذه الخصائص تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار وينتج على أساسها منتجات بالكميات والنوعيات التي تلائم المجتمع الذي تنشط فيه.⁵ في هذه الحالة يجب أن يكون للمؤسسة عاملين ذوي مهارات في استقبال انشغالات الزبائن وتحليلها والتنسيق بينها للوصول إلى تقرير نهائي يصل إلى الإدارة أو قسم الإنتاج بأن ينتج منتجات تناسب كل الأذواق.
- **العوامل التكنولوجية:** تمثل التكنولوجيا مجموع المعارف العلمية المستخدمة في المجال الصناعي خاصة المكرسة لدراسة وإنتاج وتسويق المنتجات.⁶ وتعبر تكنولوجيا المعلومات عن الأجهزة والوسائل والنظم، التي تسهل جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات مفيدة تمكن المديرين من اتخاذ القرارات المناسبة وأداء العمل بشكل أفضل،⁷ حيث تمتلك كل مؤسسة تكنولوجيا تستخدمها في مختلف صناعاتها، فالتحكم الجيد في

(1) الجودي محمد العلي، مرجع سبق ذكره ، ص89.

(2) عبد المليك مز هودة، مرجع سبق ذكره، ص91.

(3) عوظف سليمان، مرجع سبق ذكره، ص41.

(4) الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص88.

(5) مرجع نفسه، ص59.

(6) مرجع نفسه ، ص89.

(7) طاهر محسن الغالبي، عبد الرحمن الجبوري، الفكر الاستراتيجي -قراءات معاصرة- دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن- 2008، ص101.

التكنولوجيا كفيل بضمان حسن أداء المؤسسة، فهي تحسن من إنتاجها كما ونوعا واقتصاد في الجهد والتكاليف.¹

فامتلاك المؤسسة لتكنولوجيا عالية الجودة من شأنه أن يكسبها أداء جيدا ولكن حتى العنصر البشري له دور في استعمال هذه التكنولوجيا فمن دونه لا يمكنها حتى العمل. من كل ما سبق نستنتج أن على المؤسسة أن تكون يقظة لما يدور حولها، وترصد كل حركة تقع في المحيط الخارجي لها أو يقوم بها المنافس كي تتمكن من التصدي لها ومن ثم ضمان مكانة دائمة.

المبحث الثاني: أداء العاملين

بعد التعرض لأداء المؤسسة وجدنا أن أداء العاملين (الأداء البشري) يعد أحد أنواع الأداء في المؤسسة، وهو أهمها كون أن العنصر البشري يعد أهم الأصول فهو الذي يقوم بالتنسيق بين مختلف الموارد واستعمالها بالشكل الذي يضمن الكفاءة والفعالية في المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

يعد أداء العاملين من المواضيع الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام لما يمثله من أهمية للوصول إلى الأهداف المرجوة، ولقد تعددت تعاريفه من باحث لآخر، وفيما يلي بعض تلك التعاريف:

- يرى Motowildo 2003 أن أداء العاملين هو: "القيمة الكلية للسلوكيات التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة والمرتبقة من طرف المؤسسة".²

حسب هذا التعريف فإن أداء العاملين يعبر عن نتيجة متوقعة لسلوك قام به العامل خلال فترة محددة. - ويسانده في هذه الفكرة F.W.Nicolas الذي يرى: "بأنه نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاج السلوك فهو النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما يجعل المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك".³

- أداء العاملين هو: "قيام الشخص بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".⁴ حسب هذا التعريف فإن أداء العاملين يعبر عن إنجاز الأعمال الموكلة إليه.

- وهو أيضا: "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها، باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة بتوفير مستلزمات الإنتاج وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية خلال الفترة المدروسة".⁵

(¹) الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص90.

(²) Brigitte Charles-Plauvers et autre, La performance individuelle au travail et déterminants psychologiques, in Sylvie Sant-Onge et Victor Hainses, Gestion des performances au travail-Bilan des connaissances- de Boeck, Paris, 2007, P98.

(³) نوال شين، مرجع سبق ذكره، ص87.

(⁴) مرجع نفسه، ص86.

(⁵) نوال شين، مرجع سبق ذكره، ص87.

- حسب هذا التعريف فإن أداء العاملين يعبر عن الطريقة التي ينجز بها العاملون عملهم وذلك عن طريق إجراء تحويلات كمية ونوعية على العملية الإنتاجية. يعني ذلك أن الأداء يشتمل على إتقان العامل لعمله.
- ويشير إلى درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المسندة إليه، فهو يعبر عن مدى التزام العامل بمتطلبات العمل، فهو في النهاية سلوك يؤدي إلى تحقيق نتائج متوقعة، وقد تكون النتائج المحققة مطابقة للأهداف المخططة أو تقل عنها أو قد تتجاوزها في بعض الأحيان، وبذلك يمكن اعتباره الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام¹.
 - وهذا التعريف كسابقه من التعاريف يعتبر الأداء نتيجة سلوك وجهود قام بها العامل في العمل المكلف به الواعي بما يحتويه من أنشطة، موظفا فيه قدراته ومعارفه.
 - ويعبر أيضا عن: "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه"².
 - فأداء العامل يعرف بواسطة الجودة والكمية.
 - الأداء عبارة عن عمل: وفق هذه النظرة؛ فالأداء هو العمل المؤدى بواسطة الفرد وكمية الإنجاز المحققة، وبذلك فإن الأداء يتأثر بسلوك العامل في تعامله مع زملائه ومرؤوسيه وما يؤثر من عوامل في محيط العمل للمؤسسة وخارجها³.
 - ويعرفه Ketih Davis بأنه: "محصلة لدافعية الموظف للعمل وقدرته على العمل"⁴.
 - ويدعمه في ذلك Sutermeister بقوله أن الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي، فقد تتطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل ولكن بدون توافر الدافع له ستندم العلاقة بين القدرات والأداء، والعكس صحيح، فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن دون قدرة على العمل ستندم العلاقة بين الدافع وأداء العاملين.
 - وفق هذه النظرة؛ الأداء هو محصلة الرغبة والقدرة أي أن:
- $$\text{الأداء} = \text{الرغبة} * \text{القدرة}$$
- أما القدرة فهي محصلة المعرفة، المهارة ووضوح الدور. أي أن:
- $$\text{القدرة} = \text{المعرفة} * \text{المهارة} * \text{وضوح الدور}$$
- أما الرغبة فهي محصلة الاتجاهات والمواقف. أي أن:

(1) بعيسي سامية، مرجع سبق ذكره، ص19.

(2) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بقلمة - الجزائر - 2004، ص123.

(3) شويخي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص21.

(4) حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، مذكرة ماجستير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 1424 هجري، ص52. من الموقع الإلكتروني: www.iraqiforum.org/books/1/thesis/sa/13.pdf, La date de visite: 17/01/2011

الرغبة=الاتجاهات*المواقف

وبالتالي يمكن الحصول على معادلة للأداء كما يلي:

(الأداء=المعرفة*المهارة*وضوح الدور*المواقف*الاتجاهات)¹

فالمعرفة تعبر عن - كما رأينا سابقا - المعلومات والخبرات التي اكتسبها الفرد بالتعلم، التدريب أو بالنشرات والملصقات التي تتيحها جهة العمل، والمعرفة ضرورية لقدرة العامل، فكيف لمستخدم آلة أن يعمل عليها دون أن يعرف كيفية استخدامها أو كيفية إصلاحها إذا تعطلت، أما المهارة فهي مهارة استخدام المعرفة أي كيفية تطبيق المعارف النظرية في الواقع، أما وضوح الدور فهو معرفة العامل ما هي الواجبات المطلوبة منه، لذلك فالقدرة تمكن العامل من التمكن فنيا في عمله. أما الرغبة فتتمثل في مدى دافعية الفرد اتجاه أداء شيء ما، وهي تعبر عن اتجاهات الفرد أي مدى ميوله واستعداده فكريا للاستجابة إلى ما في محيطه من مواقف وظروف يمر بها وما يترتب عن ذلك من ردود أفعال، وبذلك فالرغبة تتأثر كثيرا بمبادئ وقيم الفرد وطرق تحفيزه.

وفقا لهذه النظرة؛ فإن النتائج الهدف منها معرفة وضعية أو حالة الأداء من أجل التصحيح فقط لا أكثر، وعليه إذا أردنا تسيير الأداء يجب علينا النظر إليه من هذه الزاوية وحجتهم في ذلك أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كالأسمال، العمل، المعرفة... فأما الأداء فينتج مباشرة من عنصر العمل وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي على حسب قدراته...²

تعريف شامل لأداء العاملين:

من خلال ما سبق يمكن القول أن أداء العاملين هو نتائج يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال مكلفين بها خلال فترة زمنية محددة، ويعبر عن كمية وجودة العمل الذي قاموا به. كما أن أداء العاملين إنما يتحدد بعنصرين هامين هما القدرة والدافع للعمل، وهذان العاملان يتعلقان بالفرد ذاته بغض النظر عن الظروف المحيطة.

وستنتقم في تلك العوامل سواء الذاتية منها أو الخارجية في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: العوامل المحددة لأداء العاملين

انطلاقا من المعادلة السابقة نرى أن أهم محددات الأداء إنما تمثل في القدرة والدافعية بالإضافة إلى

عناصر أخرى يمكن الإشارة إليها من خلال ما يلي:

الفرع الأول: العوامل الذاتية

وتتمثل في ثلاث عوامل أساسية هي: الدافعية، القدرات والإدراك.³

(1) شويخي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص21.

(2) مرجع نفسه، ص21.

(3) الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص150.

أولاً: الدافعية

تعتبر الدافعية عن حالة نفسية، تؤدي إلى تحديد اتجاه السلوك ودرجة الإصرار عليه، وبالتالي فهو قوة أساسية مثيرة للسلوك وموجهة له.¹

وبالتالي فالدافعية تعنى بدرجة الحماس والرغبة في إنجاز العمل، وهو ما يطلق عليه بقوة الدافعية أي أنها قوة تدفع الفرد للعمل.²

إن الدافعية قوة داخلية تثير حماس الفرد وتنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة.³ فالعامل الذي لا رغبة له في العمل المكلف به لا يمكنه أن ينجزه بالكفاءة المطلوبة ولن يصل إلى النتائج المرتقبة من طرف المؤسسة، بعكس العامل الذي له رغبة في العمل فإن له قوة تدفعه إلى الإنجاز أكثر. فدافعية العامل إذن لها دور في رفع أدائه لهذا على الإدارة أن تعمل على تغيير سلوك الفرد بحيث تدفعه إلى طلب المزيد من الأهداف الأرقى مستوى، ويتحقق ذلك من خلال إدخال معلومات وأبعاد ومجالات جديدة على تصورات العاملين؛ كأن تفتح لهم مجالات للنمو والرقى وتوفر لهم فرص تدريب واكتساب معارف وخبرات جديدة وتتيح لهم فرص التوافق الاجتماعي ووسائل إشباع الحاجات الجديدة، إنها بذلك ترفع من مستويات طموح العاملين إذ أنها تطلع العامل إلى وسائل جديدة أفضل لإشباع حاجاته؛ يتيح له فرصة تغيير سلوكه في اتجاه هذه الوسائل الأفضل، ذلك لأن الفرد لا يغير من سلوكه إلا إذا شعر بعدم الاطمئنان أو عدم الاستقرار ومن ثم فدور الإدارة الأساسي هو أن تجعل العامل يحس بوجود المشكلة ويدرك أهمية تغيير سلوكه لمواجهة وحلها حيث أن السلوك الحالي لا يحقق الأهداف.⁴ وعليه فالعامل ليغير سلوكه لا بد له من مكتسبات معرفية جديدة توافق الرؤية الجديدة للعمل وما يتضمنه من معوقات ومشاكل حالية.

ثانياً: القدرات

وتتمثل في قدرة العامل الفعلية على إنجاز العمل ويمكن تقسيمها إلى:⁵

* قدرات مكتسبة: وتكتسب عن طريق التعلم، التدريب... فهذه القدرات تؤهل العامل لإنجاز عمله على أكمل وجه.

* قدرات فطرية: وهي قدرات عقلية وجسدية تكون لدى الفرد من غير اكتساب. فهذه القدرات تمكن العامل من إنجاز عمله بيسر وسهولة ليس هذا فقط بل إنه يتمكن من تحسين أداء عمله في كل مرة يكتسب فيها معرفة أو مهارة جديدة.

(1) ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص64.

(2) بعبسي سامية، مرجع سبق ذكره، ص19.

(3) محمد حسن محمد حمادات، السلوك والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن- 2008، ص126.

(4) مرجع نفسه، ص257.

(5) بعبسي سامية، مرجع سبق ذكره، ص19.

ثالثا: الإدراك

ويشير إلى فهم واستيعاب الدور والمهام التي يقوم بها العامل انطلاقا من تأثره بدوافعه، خبراته السابقة وبطبيعة وخصائص المعلومات التي يمتلكها.¹
إذن فالإدراك يعد من العوامل المهمة أيضا في إنجاز العمل؛ فالعامل الذي لا يعي ما هو مطلوب منه فلن يستطيع توظيف المخزون المعرفي الذي عنده.

الفرع الثاني: العوامل الخارجية

إن العوامل الذاتية لها دور كبير في تحديد أداء العاملين وتحسينه؛ لكن إذا لم توفر المؤسسة الظروف المناسبة لإدماج هذا الفرد في المحيط الذي يعمل فيه فإنه لن يستطيع إتمام عمله بالشكل الذي يرضي المؤسسة.

ومن هنا يمكن القول أن هناك بعض العوامل في هذا الإطار نذكر منها:²

أولا: ظروف العمل المادية

وتتمثل في مناخ العمل بالمؤسسة؛ كالحرارة، الضوضاء، النظافة، الوجبات الغذائية المقدمة،...وهي ذات تأثير على صحة الفرد على الصعيد البدني والنفسي للفرد العامل، إذ أنها تؤثر على جو العمل في المؤسسة، لذلك فإن تأثيرها على أدائه واضح.

فالعامل إذا لم يجد الجو المناسب ليقوم بعمله، فإنه لن يستطيع أن يوظف كل معارفه، لأنه في هذه الحالة يصبح منشغلا بما حوله من ضوضاء أو حرارة أو ما شابه.

ثانيا: العوامل الفنية

وتمثل التكنولوجيا المستخدمة في العمل المكلف به، فبعض الأعمال تحتاج إلى نوعية خاصة من التكنولوجيا، فإذا لم يتوافر عليها العمل فإن العامل لا يمكنه إنجازها بالجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب. فالمؤسسة إذا لم تواكب التطورات المتجددة فإنها لن تستطيع الالتحاق بالركب؛ فكل صناعة لها تكنولوجيتها المتخصصة وكل منتج له تكنولوجيته التي تجعل المؤسسة تبقى في محيط متغير يتميز بعدم الأكادة وظهور القوى التنافسية الجديدة.

ثالثا: العوامل الاجتماعية

وتتمثل في ظروف العمل الاجتماعية؛ كالتنظيم غير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والإشراف، والعلاقات الرسمية داخل جماعات العمل، التشارك، العمل ضمن فريق...كلها تؤثر على أداء العامل في المؤسسة.

(1) بعيسي سامية، مرجع سبق ذكره، ص19.
(2) الصالح جيلج، مرجع سبق ذكره، ص150.

فالمؤسسة إذا لم تنتشر ثقافة العمل ضمن فريق كثافة التشارك بالمعرفة مثلاً؛ فإن العاملين لن يستفيدوا من خبرات زملائهم ويصبح كل عامل يكتفي بما عنده من رصيد معرفي ولن يطور به بالشكل الذي يؤدي به إلى تحسين أداءه.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس أداء العاملين

ويقصد بمؤشرات قياس أداء العاملين تلك العناصر التي تستخدم كمحددات لتقييم الأداء، ويمكن تقسيم هذه المؤشرات إلى مؤشرات الصفات الشخصية، مؤشرات النتائج والإنجازات وأخيراً مؤشرات السلوك، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:¹

الفرع الأول: مؤشرات الصفات الشخصية

ويقصد بها المزايا الإيجابية التي تميز شخصاً عن غيره أثناء أداءه لعمله، حيث تمكنه من أداءه بنجاح وكفاءة كالأمانة، الإخلاص، التعاون،...ويتطلب تقييم الصفات الشخصية من المقيم متابعة الأداء باستمرار ليتمكن من معرفة مدى وجودها لديه لأنها خصائص غير ملموسة.

الفرع الثاني: مؤشرات النتائج والإنجازات

يمكن التعبير عن النتائج في بعض الوظائف في شكل أرقام وفي حالات أخرى يجب إصدار حكماً ما لمعرفة نوعية وحجم النتائج المتحققة. والعناصر التي تتحقق بالنتائج والإنجازات ما يلي:
- معرفة العمل: وهي أن يعرف المكلف بالعمل الذي يمارسه معرفة تامة حتى يستطيع إنجازَه على أكمل وجه لتحقيق الأهداف.

- كمية العمل المنجز: يمكن قياس العمل إذا كان العمل هو نتاج سلعة.

- نوعية العمل: وهي قياس لنوعية العمل الذي يقوم به العامل إذا كانت هذه الأعمال لا تقاس بالوحدات المنتجة بل بتقديم خدمات معينة للجمهور.

الفرع الثالث: مؤشرات السلوك

وهي كل ما يصدر عن الفرد من تصرفات سواء كانت هذه التصرفات أخلاقية أم لا، فهي كذلك تتمثل في قيم واتجاهات ومعتقدات الفرد ومدى تأثير هذه القيم والاتجاهات على العمل، وتشمل:
- مدى تطبيق الفرد للقوانين والتشريعات: وهذا يمكن من قياس تصرفات الفرد من حيث تطبيقه للتشريعات أو مخالفتها وكذلك الجزاءات أو العقوبات التي تصدر عن الرؤساء بخصوص العمل.

(¹) عمر وصفي عقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن- 1994، ص410

-علاقة الموظف برؤسائه: وتتمثل في مدى انصياع الموظف للأوامر والتعليمات التي تصدر عن رؤسائه بخصوص العمل.

-علاقة الموظف بمرؤوسيه: قياس مدى العلاقة بين المشرف والعاملين من ناحية الاحترام والعدل والمساواة.

-علاقة العامل بالزبائن: مدى احترامه للمرجعين وإنجاز معاملاتهم وتبسيط الإجراءات لهم.

-علاقة العامل بزملائه في العمل: مدى التعاون بين الأفراد ومدى تأثيرها على العمل.

المطلب الرابع: تقييم أداء العاملين

إن العامل في المؤسسة إذا قام بالعمل المكلف به ولكن لم تعلم به الإدارة فلا معنى لجهد الإضافي وتقانيه في عمله والاجتهاد في تحسين مستواه المعرفي الخاص بمجال عمله... لذا لا بد له من تقييم وكشف العاملين ذوي الأداء الجيد من غيرهم. في هذا الإطار تسعى المؤسسات التي تريد رفع أدائها عن طريق رفع أداء عاملها إلى تقييم أدائهم، وكشف جوانب القصور وكذا القوة هذا من جهة ومن جهة أخرى كشف العاملين المتميزين الذين لهم دور في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية مستدامة والتي تحقق أداء أفضل من منافسيها.

في هذا الإطار سنتناول تقييم أداء العاملين والطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في ذلك من خلال ما يلي:

الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته

أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين

على الرغم من كثرة التعاريف الخاصة بتقييم أداء العاملين إلا أنها تلتقي في نقطة واحدة هي قياس إنتاجية الفرد خلال فترة زمنية معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها،
1-تقييم الأداء إذن هو: " محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المؤسسة.¹

2-ويرى كاتب آخر أن عملية التقييم هي نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية؛ يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المؤسسة يؤدي عمله بشكل فعال.²

3-ويرى فيشر ورفاقه أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة.³

(1) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي- عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، عمان -الأردن- 2007، ص45.

(2) محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص336.

(3) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت -لبنان- 2002، ص360.

4- وهو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية الأداء، وتنفيذ العمليات لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أي مجالات، هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد، جهوده أو سلوكه.¹

5- وهو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز عمله وفقا لما هو مخطط، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاءة، جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا).²

6- عملية التقييم حسب Randell هي الإجراءات التي تساعد في تجميع المعلومات واستخدام هذه المعلومات المتجمعة حول الأفراد بغرض تحسين أداءهم في العمل.³

7- ويقصد به أيضا: "تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى في المستقبل".⁴

8- وهو: "نشاط من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون العامل في المؤسسة يؤدي عمله بشكل فعال"⁵

من كل هذه التعاريف يمكن القول أن تقييم أداء العاملين يعنى بقياس وتقدير أداء الفرد وجهوده وسلوكياته لمعرفة مستواه ومدى مساهمته في إنجاز الأعمال المخططة.

- وتشمل عملية التقييم ما يلي:⁶

- نوع وجودة المنتج؛

- عدد الوحدات المباعة؛

- مدى انتظام العامل في العمل؛

- مدى تطبيق العامل لتطبيقات الإدارة؛

- مدى تطبيق العامل لأساليب العمل والدقة في الأداء.

ثانيا: أهمية تقييم أداء العاملين

تتجلى أهمية تقييم أداء العاملين في ما يلي:

- تقييم الأداء وسيلة لضمان عدالة المعاملة، حيث تضمن الإدارة - عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء - نيل العامل ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في

(1) سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن - 2007، ص378.

(2) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية -مصر- 2007، ص295.

(3) طاهر محمود الكلالدة، تنمية الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن- 2008، ص184.

(4) يوسف حبيب الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل- دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن- 2006، ص226.

(5) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص336.

(6) طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 184.

العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين يقلل من إغفال العاملين ذوي الكفاءات؛¹

- تقييم الأداء يشعر العاملين في المؤسسة أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة؛ كون أن هذا التقييم تقوم به المؤسسة لمعالجة نقاط الضعف لديه، بالإضافة إلى أن المكافآت تعد على أسس موضوعية، ليس هذا فحسب بل إن مسؤوليته اتجاه العمل المكلف به ستزيد؛ كل هذا يساعد العامل على بذل المزيد وتجسيد كل ما يعرف ليحظى برضا الإدارة؛²
- تقييم الأداء يكشف عن المهارات التي يتميز بها العاملون وكذا المهارات تتقصم والتي هي ضرورية لأداء عملهم؛³
- تقييم الأداء يعد وسيلة لصحة التعيين وكذا الترقيات بحيث يوضع العامل في المكان الذي يناسب قدراته، مؤهلاته وخبراته؛ بالإضافة إلى أنه يساعد على إجراء تعديلات على سلم الرواتب؛⁴
- تقييم الأداء يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم؛⁵
- تقييم الأداء يشكل أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة أو خارجها، وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر تقييم الأداء حافزا للتطوير الشخصي ومقياسا له؛⁶
- يعتبر مطلباً للمعرفة الشخصية والاطلاع؛ إذ أن تقييم الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيه أثناء عملية التقييم فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن يقيمه؛
- تقييم الأداء يزود مسؤولي مختلف الإدارات بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها؛⁷
- تقييم الأداء يكشف عن الاحتياجات التدريبية من خلال كشف نقاط الضعف لدى العامل،¹ كما أنه يساعد المؤسسة على النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم.²

(1) مرجع نفسه، ص 184

(2) طاهر محمد الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 185.

(3) مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن - 2003، ص 192.

(4) مرجع نفسه، ص 192.

(5) مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن - 2007، ص 87.

(6) مرجع نفسه، ص 87.

(7) مرجع نفسه، ص 88.

• تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المؤسسة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها، ومن

خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل الإدارة العليا.³

الفرع الثاني: خطوات تقييم أداء العاملين

إن تقييم الأداء لا يتم عشوائياً بل إنه عملية منظمة لها خطواتها ومراحلها التي تؤدي في النهاية إلى التعرف على أداء العاملين، وبالتالي اتخاذ الإجراءات اللازمة إزاء ذلك، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:⁴

1. **تحديد معايير الأداء:** إن بناء المعايير التي بموجبها يتم تقييم أداء العاملين تعتمد على تحليل العمل،

فهي إذن تختلف من عمل لآخر، ولا بد في هذه المعايير توافر عدة خصائص نذكر منها:

- الثبات: ويقصد به إمكانية القياس أي أن ثبات المقياس يضم جانبي الاستقرار والتوافق؛ فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينتج عنها نفس النتائج، أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين أو بطرق مختلفة ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص لآخر ومن طريقة لأخرى.
- التمييز: المعيار الجيد لا بد وأن يميز بين الأفراد وفقاً لأدائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء العاملين هو تمييز الجهود وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب وفي ترقية الأفراد وفي تحديد البرامج التدريبية والتطويرية.
- القبول: لا بد وأن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من طرف الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هو الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.

2. **نقل توقعات الأداء إلى العاملين:** بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد

العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم ... ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين بحيث يتم نقل المعلومات من المدير إلى المرؤوسين ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لا بد وأن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى المدير لغرض الاستفهام حول أي الجوانب غير واضحة لديهم.

3. **قياس الأداء:** وتكون بواسطة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي (وهناك عدة طرق سنتعرف عليها

في الفرع الموالي)

(1) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن - 2008، ص 147.

(2) عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 104.

(3) مهدي حسين زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 193.

(4) يوسف حبيب الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 137، 139.

4. مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المعياري، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة، تعكس الأداء الفعلي للعامل وقناعة العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يتسلمها العاملون تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى استمرارهم في الأداء

المستقبلي، ولذلك لا بد وأن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد الآخرين.

5. مناقشة نتائج التقييم مع العاملين: لا يكفي أن يعرف العاملون نتائج تقييم أدائهم بل يجب أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية منها والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي لا يدركها العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج السلبية التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم المقيم.

6. الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين، الأولى مباشرة وسريعة إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي، أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء فهو الإجراء التصحيحي الأساسي يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الطريقة الأولى، كما وأنها تعود على المؤسسة بفائدة على المدى الطويل خاصة.

الفرع الثالث: طرق تقييم أداء العاملين

توجد العديد من الطرق لتقييم أداء العاملين في المؤسسة، تصنف إلى صنفين؛ الطرق التقليدية وكذا الطرق الحديثة. يمكن توضيحها كما يلي:¹

أولا - الطرق التقليدية:

وهي التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة.² ومن بين هذه الطرق ما يلي:

1. طريقة المقالة: في إطار هذه الطريقة؛ يقوم المقيم بكتابة مقال قصير يصف فيه نقاط القوة والضعف

لدى العامل، الأداء السابق، الدافع للأداء واقتراحات التطوير للعامل، تمتاز هذه الطريقة بأنها لا

تحتاج إلى نماذج معقدة أو تدريب للمقيم، إلا أن لها بعض العيوب حيث أنها غير مخططة من حيث

المحتويات، ضعف بعض المقيمين في الوصف والكتابة.³

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص243.

(2) مرجع نفسه، ص243.

(3) بيسوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، إيتراك للطباعة، القاهرة - مصر - 2008، ص68.

2. **طريقة الترتيب البسيط:** يقوم المقيم بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ اعتمادا على الأداء العام للعامل، ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم، وهذه الطريقة سهلة وبسيطة.¹ إلا أنها تعاني من بعض السلبيات منها: عدم وجود معيار واضح لترتيب هؤلاء، كما يمكن للمقيم أن يتحيز لبعضهم دون الآخر، لذا وجب الاعتماد على أكثر من مقيم لعملية الترتيب مما يمكن من تقليل التحيزات.²
3. **طريقة المقارنة المزدوجة:** تقوم هذه الطريقة على المقارنة الزوجية بين الأفراد، فيختار المقيم الأفضل من بين شخصين، ويضع كل شخص في الترتيب أو التصنيف الذي حصل عليه، ثم يتم جمع عدد المرات التي حصل فيها هذا العامل على الترتيب الأفضل نتيجة قيامه بوظيفته بتمايزه عن زملائه في العمل.³ فمثلا يقارن العامل (أ) مع (ب) و(ج) مع (د) وإذا افترضنا نتيجة التقييم (أ) أفضل من (ب) و(ج) أفضل من (د)؛ فيقارن (أ) مع (ج) فإذا وجدنا (ج) أفضل من (أ) ويقارن أيضا (ب) مع (د)؛ فإن وجدنا (ب) أفضل من (د)؛ فإن الترتيب النهائي لهؤلاء العاملين من حيث الأفضل كالتالي (ج)، (أ)، (ب)، (د).⁴
4. **طريقة التدرج:** وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالآتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي والأداء المتميز، ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات، حيث أن كل فرد يرتب وفقا لدرجة أدائه، لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضية أو غير مرضية.⁵
5. **طريق التدرج البياني:** وتقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء العامل أو صفاته على خط متصل يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز) وذلك حسب توفر كلا من هذه الخصائص فيه. ويعبر عن هذه التقديرات بنقاط أو أرقام، ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل هذا الفرد، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي، والتي يعبر عن كل تقدير كما يلي: ضعيف=1، متوسط=2، جيد=3، جيد جدا=4، ممتاز=5. لكن هذه الطريقة تعاني من بعض العيوب كالتحيز، سيطرة اتجاهات وتقديرات المقيم،... وقد تعالج مثلا بإسناد عملية التقييم لأكثر من مقيم، إجراء تعديلات على التقديرات التي تم الحصول عليها بتخفيضها نوعا ما.⁶

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية - مصر - 2004، ص298.

(2) يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص243

(3) حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص373.

(4) بسيوني محمد البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص68.

(5) يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص، ص243، 244.

(6) مصطفى نجيب شوايش، مرجع سبق ذكره، ص89.

الجدول رقم(05): تقييم أداء العاملين حسب طريقة التدرج البياني

الصفات	العامل 1	العامل 2	العامل 3
التعاون مع الزملاء	2	3	5
العلاقة مع المرؤوسين	3	2	3
العلاقة مع الرؤساء	4	5	1
الدقة في المواعيد	4	4	1
الرغبة في العمل	2	3	2
القدرة على التفاهم	2	1	3
المجموع	17	18	15

المصدر: مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد-دار الشروق، عمان-الأردن - 2007، ص90.

6. **قوائم المراجعة:** إن هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات أو السلوكيات، وكذا المواصفات المطلوبة للعمل، وعلى المقيم أن يؤشر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين، ويكون تأشير المقيم إما بنعم أو لا، عند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد الدرجات (المعدة مسبقاً) لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها.

تعاني هذه الطرق من عيوب منها: تكلفتها العالية؛ حيث تتطلب من المؤسسة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات وفق الأعمال الموحدة لديها، حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل لآخر، ووفقاً لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقاً وبالتالي فهي طريقة تقلل من التحيز.¹

7. **طريقة المراجعة الميدانية:** من خلال هذه الطريقة يقوم ممثل عن إدارة الموارد البشرية بمقابلات ميدانية لمدراء الإدارات للاستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم وأخذ البيانات والمعلومات التفصيلية على أن يعد قائمة بالعاملين ويتم ترتيبهم حسب أدائهم ويعرضها على المدير لمراجعتها وإدخال التعديلات عليها، ومن فوائد هذه الطريقة أنها تتوخى الحيادية في تقييم العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية؛ إلا أن تدخل إدارة الموارد البشرية في تقييم العاملين قد يثير حفيظة المدراء والمشرفين إلى جانب استغراق الطريقة زمناً طويلاً.²

(1) يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص245.

(2) مرجع نفسه، ص246.

8. طريقة الاختيار الإجباري: وتستند هذه الطريقة إلى فكرة التوزيع الطبيعي، والتي تقتضي بأن مجموعة من الأحداث أو الأشخاص تتركز حول الوسط، ويقل تركيزها عن الأطراف، وبناء على ذلك يقوم الرئيس بتقسيم مرؤوسيه إلى فئات، وترتيب كل فئة حسب موقعها أو تركيزها على منحني التوزيع، وتقوم هذه الطريقة على أساس تقييم الفرد وفقا للأداء العام للعمل، وليس على أساس مجموعة من العوامل أو المعايير المختلفة للتقييم. وما يعاب على هذه الطريقة أنها تفترض أن مجموعات الأفراد تصنف على أساس المنحني الطبيعي أي تنقسم إلى ضعيف، جيد، ممتاز، وهو افتراض قد لا يكون صحيحا في جميع الأحوال.¹

بالإضافة إلى أنها تحتاج إلى جهود طائلة في التقييم واختيار العبارات المختلفة التي تنطبق على الوظيفة التي يؤديها العامل، وتتميز هذه الطريقة بأنها تقلل من التحيزات كون المقيم لا يعرف العبارات التي لها أهمية أكثر من غيرها.²

9. طريقة المواقف الحرجة (طريقة الأحداث الحرجة): وفقا لهذه الطريقة يقوم المقيم بتركيز انتباهه على الأحداث المهمة والمؤثرة التي تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال للوظيفة، بمعنى أن القائم بالتقييم يدون ملاحظاته حول أداء العامل البارز وليس العادي، سواء كان هذا الأداء إيجابيا أو سلبيا، ويتم اكتشاف الأحداث المهمة من خلال دراسة سلوك العاملين أثناء العمل ثم ترتب هذه الأحداث حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطى أوزان لكل منها. بحيث تكون أساسا لعملية التقدير وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل القدرة التعليمية، الإنتاجية، القدرة على العمل، المسؤولية...³

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(06): سجل أداء العامل

الاسم :

المدة من :.../.../..

إلى : ../.../..

العناصر	التاريخ	أعمال وتصرفات مقبولة	التاريخ	أعمال وتصرفات غير مقبولة
المواظبة				
الاعتمادية				
القدرة على التعلم				

(¹) الجودي محمد العلي، رجع سبق ذكره، ص273.

(²) يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص246.

(³) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الاسكندرية - مصر - 2003، ص، 425، 426.

				الدقة في العمل
				القدرة على التطوير

المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 247.

ما يعاب على هذه الطريقة أنها تتطلب جهدا كبيرا بحيث أن المقيم يتعين عليه تسجيل الأحداث حسب وقوعها في كل مرة بالإضافة إلى أن الأحداث السلبية قد تكون مؤقتة ثم تتلافى بعد ذلك من قبل العامل، ومع ذلك سجلت في قائمة التقييم، وتمتاز هذه الطريقة بأنها تبين مواطن القوة في أداء وسلوك العامل وبالتالي إمكانية تمميتها وتطويرها وكذلك فهي توضح جوانب القصور والعمل على معالجتها.¹

ثانيا- الطرق الحديثة

لقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء العاملين، تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها ما يلي:

1. طريقة التقييم بواسطة المقاييس السلوكية الثابتة: تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة

على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المرتبطة بالأداء على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات، وفي ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين، ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف، مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم، وتعتمد هذه الطريقة على تصميم مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من (5-10) مقاييس، حيث أن كل مقياس عمودي يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات إنجاز العمل بحيث يوفر للمقيم دليل لتحديد موقع الفرد فيه، ومن أمثلة هذه المقاييس ما يلي: حسب المعرفة بالعمل،

إجراءات الاستقبال من قبل سكرتير المدير وغيرها من المقاييس.²

تمتاز هذه الطريقة بأنها أداة قيمة لكل من المقيم والعامل الذي يتم تقييم أدائه في توضيح الفرق بين الأداء الجيد والأداء غير ذلك؛ إلا أنها تعاني من الأخطاء الشائعة في عملية التقييم،³ كارتفاع التكاليف والوقت والجهد المطلوب في تطوير المقاييس وتنفيذها كما أنها تتطلب مقاييس متعددة لكل

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 247

(2) مرجع نفسه، ص، ص 248، 249.

(3) بيسوني محمد البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

عمل من العاملين، وبالرغم من عدم وجود دليل قاطع على قلة الأخطاء إلا أن الأبحاث أشارت إلى أن كفاءة هذه الطريقة وموضوعيتها يمكن زيادتها عند استخدامها مع طريقة الإدارة بالأهداف.¹

2. **طريقة التقييم السري:** وفقا لهذه الطريقة يتم تقييم كل فرد عامل من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه، ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل مرؤوسيه وزملائه ويطلب من كل طرف يقيم العامل أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة

النماذج دون اطلاع الغير، وبعد ذلك يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين عليه، ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

تمتاز هذه الطريقة بالعدالة؛ لكن ما يؤخذ عليها هو التكلفة العالية، الوقت الكثير والجهد وتحتاج إلى أشخاص مختصين.²

3. **طريقة التقييم بإتباع منهج الإدارة بالأهداف:** تتضمن هذه الطريقة وضع مجموعة من الأهداف لكل عامل ومراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها؛ إذ يقوم المقيم بتحديد أهداف لكل عامل ثم يناقشها ويناقش سيره وتقدمه في العمل نحو هذه الأهداف.³

ويعتبر هذا النظام من أهم نظم تقييم الأداء الذي يسمح بمشاركة العامل في عملية التقييم وتوجيه تغذية عكسية من المدير عن أداء العامل، أي أن هذا النظام يمتاز بأنه نظام أداء ذو اتجاهين أي يتكون من مشاركة المقيم وهو الرئيس المباشر والعامل في عملية التقييم.⁴

المطلب الخامس: طرق تحسين أداء العاملين

يحدد Haynes ثلاثة مداخل لتحسين الأداء تتمثل في (تحسين الموظف أو العامل، تحسين الوظيفة، تحسين الموقف).⁵

الفرع الأول: تحسين العامل

يرى Haynes بأن تحسين العامل يعد من أكثر العوامل صعوبة في التأثير مقارنة بالعوامل الأخرى، وفي هذا الإطار توجد عدة وسائل تعمل على تحسين أداء العامل في المؤسسة، وهي كالتالي:

أولاً: الوسيلة الأولى

وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي نحو العامل، بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل، وأنه لا يمكن القضاء كلياً على جوانب القصور وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى العامل من مواهب وتنميتها.

ثانياً: الوسيلة الثانية

(1) يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص، ص250

(2) يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 250

(3) جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض- المملكة العربية السعودية- 2003، ص335.

(4) بيسوني محمد البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص75

(5) حاتم علي حسن رضا، مرجع سبق ذكره، صص59-61

تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغبه الفرد من عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأن يؤديوا الأعمال التي يرغبون بها، وهذا يعني إيجاد التوافق بين الوظيفة واهتمامات العامل.

ثالثا: الوسيلة الثالثة

الربط مع الأهداف الشخصية للعامل، وهذا يعني أن تقنع المؤسسة العامل بأن تحسين أدائه إنما يخدم اهتماماته ومصالحه الشخصية.

الفرع الثاني: تحسين الوظيفة

يؤكد Haynes أن التغيير في مهام الوظيفة سيوفر فرصا لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة أو العمل في التحكم في مستوى الأداء، بحيث أنه إذا كانت محتويات الوظيفة مملة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات العامل أو أنها تضم مهامها غير مناسبة فإن ذلك سيؤدي إلى تدني مستوى الأداء. ويعتبر هاينز أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة ما هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، ويضيف أيضا أنه بعد تحديد مهام الوظيفة يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام حيث أن بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات أو أقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توفير مهارات وصلاحيات مناسبة لدى العاملين لهذه المهام، ويضيف أيضا أن تحسين الوظيفة يتم من خلال توسيع نطاق الوظيفة (تجميع المزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين العامل والمنتج النهائي) وإثراء الوظيفة (زيادة مستويات المسؤولية والحرية المعطاة للعامل)، ويضيف أيضا هاينز زيادة مستوى دافعية العاملين من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيف أو إزالة الملل، ويعطي هذا الأسلوب بالإضافة إلى ذلك منفعة للعامل وهي التدريب المتبادل بين العاملين، ولضمان نجاح هذا الأسلوب يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصوبة والتعقيد، وأن تكون فترة تبادل الوظائف كافية وأن تكون معدلات الأداء واقعية، ومن الوسائل التي يراها هاينز أيضا لتحسين الوظيفة هي إتاحة الفرصة للعاملين من وقت لآخر للمشاركة في فرق الدراسة أو لجان أو مجموعات معينة وتوفير لطرق اللازمة للمساهمة في حل المشاكل.

الفرع الثالث: تحسين الموقف

يرى هاينز أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الغدارات الأخرى ومع الجمهور

المستفيد من الخدمة، ويضيف أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصحة العمل بالإضافة على إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به العاملون (الموظفون)، فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كان هناك قصور في توجيهه فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط هممة الموظف أو العامل، ومن الأمور التي يجب مراعاتها والتي لها دور فعال في تحسين الأداء درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر

ولعل من أهم السياسات التي تقوم بها مؤسسات العصر الحالي، عصر اقتصاد المعرفة هو إدارة المعرفة، وهذا ما سنبينه في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: المساهمة في تحسين أداء العاملين من خلال إدارة المعرفة

ويمكن التأثير في أداء العاملين وبالتالي التحسين في مستوياته من خلال عدة آليات وسياسات تتبناها المؤسسات الاقتصادية في ظل ما يسمى باقتصاد المعرفة، وتعد إدارة المعرفة من بين المفاهيم الجديدة التي ظهرت في حقل الإدارة والتسيير بصفة عامة، والتي تعنى أساسا بالموارد البشري الذي أصبح يمثل الثروة الحقيقية في ظل التسارع التكنولوجي والثورة المعلوماتية الهائلة، ولقد تعرضنا في الفصل السابق لإدارة المعرفة بالتفصيل لنردفه بأداء العاملين ومن خلال هذا وذاك يمكن أن نبرز كيف أن إدارة المعرفة تساهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسة من خلال مختلف السياسات التي تتبناها في هذا المجال، وعلى هذا الأساس ارتأينا أن نأخذ الأبعاد التي يمكن أن تمثل إدارة المعرفة وهي توليد، تخزين، نشر (توزيع) وتطبيق المعرفة في المؤسسة. وعلى هذا الأساس يمكن أن نأخذ المعادلة التالية كنموذج يبين المتغير المستقل والمتغير التابع في هذه الدراسة.

م = تأ (س)

أداء العاملين = تأ (إدارة المعرفة)

أداء العاملين = تأ (توليد المعرفة + تخزين المعرفة + توزيع المعرفة + تطبيق المعرفة + Sigma)

المطلب الأول: مساهمة توليد المعرفة في تحسين أداء العاملين

يتمثل توليد المعرفة في اكتساب المعرفة من مختلف مصادرها، وسنبرز في هذا الإطار السياسات التي تكون تحت مظلة توليد أو اكتساب المعرفة والمتمثلة فيما يلي: التوظيف، التكوين، التعلم التنظيمي،

الفرع الأول: توظيف المهارات الفردية وأداء العاملين

يعد توفر المهارات الفردية في المؤسسة الاقتصادية اليوم من أهم عناصر إدارة المعرفة، فالتوظيف يعد البداية لتقوم المؤسسة بهذا النشاط الفعال والذي له مساهمة فعالة في الرفع في درجات الأداء الذي يقوم به العاملون في المؤسسة.

فنتوع المهارات التي يتمتع بها الفرد تعتبر عنصرا مهما بالنسبة لأدائه وفي حل المشكلات، حيث أن هذه المهارات تعطي فرصا أكثر لإتباع أساليب عديدة في الأداء وطرح حلول وبدائل متنوعة، وذلك ما أكدت عليه Ambaile من خلال دراساتها في مجالات الاقتصاد وإدارة الأعمال، إذ وجدت من هذه الدراسات أن الأداء أو الإنتاج الإبداعي يحتاج إلى القدرة والموهبة المعرفية، حيث حددت للأداء والإنتاج الإبداعي ثلاثة عناصر أساسية هي:

-الدافع الداخلي لإنجاز المهمة؛

-المهارة المتوفرة لدى الفرد في المجال الذي يعمل فيه؛

-المهارات المتعلقة بالعمل الإبداعي.

وتؤكد أيضا Ambaile أن هذه الدوافع مهمة وضرورية للإبداع في الأداء لأنها ترتبط بما لدى الفرد من مهارات في المجال الذي يعمل فيه العامل والذي يمكن تمييزه عن طريق النظام التربوي والخبرات التعليمية التي يعايشها الفرد، مما يساعد على إنباء ثقته بنفسه وبالتالي التحسين في أدائه.

وفي نفس الإطار وضع Lovelace نموذجا اقترحه لتحفيز الإبداع من خلال دور المديرين في تحفيز الإبداع في الأداء لدى العاملين في مراكز البحوث والتطوير على أسس علمية، حيث يرى أن الإبداع في الأداء يعتبر محصلة عاملين مهمين هما: القدرة والرغبة(الدوافع)، وأن مسؤولية المدير هي تهيئة البيئة من أجل توفير المناخ الملائم لتحفيز هؤلاء العاملين على تحسين أدائهم. ولتحقيق هذا الغرض حدد ثلاثة أنشطة يمكن للمدير القيام بها وهي:

-القيام بدور الوسيط بين هؤلاء العاملين المتميزين وبقية أعضاء المؤسسة؛

-تحديد الأدوار ووضع الأهداف بدقة؛

-توفير المصادر اللازمة التي تمكن أولئك العاملين من القيام بالدور المطلوب منهم.

وفي هذا الصدد أكدت كل من Koester and Burnside على دور المدير وأهميته في تعزيز الأداء الإبداعي من خلال تشجيع المرؤوسين عن طريق تقديم الدعم لهم وتوضيح قنوات الاتصال بينهم وبينه ثم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة ووضوح، وكل ذلك يؤدي إلى شعور الأفراد بوجود المناخ المناسب للإبداع في أداء أعماله.¹

(¹) حاتم علي حسن رضا، مرجع سبق ذكره، ص84.

وعلى هذا الأساس يمكن القول أنه على المؤسسات أن تسعى للحصول على الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات العالية، فهذه المهارات لها القدرة على إنجاز الأعمال الموكلة لها على أكمل وجه، وبأقل التكاليف بل حتى التميز في هذا الأداء.

الفرع الثاني: التكوين وأداء العاملين

والحصول على المهارات الفردية والمعرفية وحده لا يكون لتحسين أداء العاملين بالمؤسسة، فالمعارف تتقادم مع مرور الزمن لذا ومن أجل تنمية هذه المعارف لابد من صقلها، ويكون ذلك بواسطة التدريب في مراكز معينة.

يعد التكوين من العوامل الهامة التي تساعد على الإبداع في وما يتعلق بالأداء الوظيفي المميز خاصة وأن المؤسسات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات في عالم الأعمال أو ما يسمى باقتصاد المعرفة، وما أحدثته من تطورات على مستوى تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛ هذه الأخيرة التي أحدثت تغيرات كبيرة على البيئة الخارجية للمؤسسة بل وأيضا على أنظمة وبرامج التعليم والتدريب المرتبط بمجالات العمل وذلك بتأثير التقدم التكنولوجي في مجال العمل، وهذا يعني أن المعارف والمهارات التي اكتسبها العامل أو الموظف اليوم باعتبارها حديثة ستكون قديمة بعد مدة زمنية، وحتى يكون الموظف أو العامل أكثر كفاءة في مجال عمله وأن يظل محافظا على عمله أو مستوى أدائه الحالي؛ فعليه أن يطور نفسه حتى يستطيع مجاراة التطورات الحديثة. ومن هذا المنطلق تكمن الأهمية الأساسية للتدريب والتكوين في توفير برامج لتنمية الموارد البشرية وكذلك توفير الأنشطة والخدمات اللازمة لرفع كفاءة وفعالية المؤسسة في أداء عملياتها على ضوء احتياجاتها الحالية والمستقبلية، والأخذ في الحسبان التغيرات الداخلية والخارجية، وتهدف البرامج التدريبية التقليدية إلى التخلص من السلبية الأنية وتحقيق الاستمرارية في العمل، بينما تهدف البرامج التدريبية ذات الصفة الإبداعية والإبتكارية بشكل أساسي إلى رفع معدلات الأداء الحالية إلى معدلات أعلى وأكثر تطورا من خلال وضع تصورات وتطلعات وأدوات جديدة للعمل بما يتناسب مع اللوائح والقوانين الجديدة والأهداف الحديثة للمؤسسات، والتغيير في ظروف العمل ووسائل التقنية الحديثة التي سيتم إدخالها....¹

الفرع الثالث: التعلم التنظيمي وأداء العاملين

وغير بعيد عن التدريب فهناك مصطلح آخر ظهر في إطار إدارة المعرفة وهو التعلم التنظيمي، والذي يعد من الأساليب التي تعمل على تحسين الأداء البشري في المؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة؛ فإدارة المعرفة تستطيع أن تساعد العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة، ويتم ذلك من خلال تجسيد المعرفة (إخراج المعرفة)، ودمج المعرفة (إدخال المعرفة) وجعلهم متفاعلين

(¹) حاتم علي حسن رضا، مرجع سبق ذكره، ص80

ومشاركين في التطبيقات، فتجسيد المعرفة وإدخال المعرفة هما عمليتان تعملان سويا في مساعدة الأفراد على التعلم، أما جعل المعرفة اجتماعية ومشاركة فهي الأخرى تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة إلا أنها تتم من خلال التفاعلات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية،¹

وبالتالي يمكن القول أن التعلم في المؤسسة أو ما يصطلح عليه التعلم التنظيمي يعتبر من بين العمليات الأساسية التي تقوم بها المؤسسة في إطار إدارة المعرفة، وانطلاقا من هنا يمكن توضيح أثر التعلم التنظيمي على أداء العاملين فيما يلي:²

أولاً: التعلم في مواقع العمل وعلاقته بأداء العاملين

على اعتبار أن التعلم التنظيمي يتم بالممارسة أي في أماكن العمل فذلك يسمح بإتاحة الفرصة للأفراد على اكتساب وتطوير مهاراتهم على اعتبار أن مفهوم المهارات يتكون من شقين، فالشق الأول يشمل مجال المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، والشق الثاني يشمل على قدرة الاستغلال لهذه المعارف في وضعيات مهنية مختلفة أي أن أهميتها تظهر عند استعمالها وتوظيفها في الوضعية المهنية التي يواجهها العامل أثناء أدائه لمهامه، فالتعلم إذن يسير من تطبيق المفاهيم والنظريات في مواقع العمل وتحقيق مخرجات تتسم بالجودة نتيجة هذا التطبيق، لذلك فإن كثيرا من ممارسات التدريب في المؤسسات تقتصر على تحقيق التعلم الكامل إذ تنحصر في الجانب المعرفي دون جانب المهارات التطبيقية، وإذا كان التعلم من خلال الممارسة ينمي معارف ومهارات الأفراد فإنه كذلك يعمل على تحفيزهم من خلال تحقيق الرضا الذاتي الذي يترافق مع المعرفة والمهارة الجديدة والذي من شأنه رفع روحهم المعنوية فيدفعهم نحو العمل أكثر وينمي استعدادهم على الإبداع والابتكار وأيضا يزيد من التزامهم وولائهم للخطة التي تضعها المؤسسة، فالأفراد المحفزون يقومون بتعلم السلوكات والخبرات ويسعون إلى اكتساب قدرات تمكنهم من التعامل مع التعقيد والغموض في العمل فيكونون أكثر مرونة وحرية في التفكير والذي ينعكس على طموحهم في تأدية المهام.

ثانياً: آلية التفاعل وأداء العاملين

وينظر للتعلم التنظيمي أيضا أنه ظاهرة جماعية لا تتم إلا في إطار اجتماعي أي في إطار التفاعلات المختلفة مع العاملين الآخرين في المؤسسة وفي سياقات محددة، حيث أن وجود الأفراد في علاقات واسعة ومتنوعة يجعلهم يتعلمون الخبرات والسلوكات المختلفة من خلال الملاحظة والتقليد للآخرين، ويسهل دوران المعارف بين الأفراد والوحدات التي تسمح بتحسين نوعي في المخرجات، غير أنه من الخطأ الاعتقاد بأن

(1) عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص276.

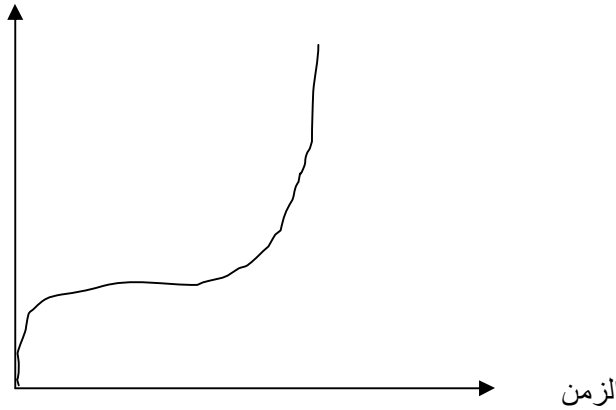
(2) هودة سناء، التعلم التنظيمي وعلاقته بالأداء البشري، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2010/2009، ص 67-69

المعارف المتقاسمة تمثل العامل الوحيد لنجاح المؤسسة، ففي بعض الأحيان تكون معارف الفرد الواحد سببا في تفوقها على منافسيها.

كما تمتد آثار هذه الخاصية إلى تحقيق التغيير الإيجابي في توجهات العاملين ومعتقداتهم بما يمكن المؤسسة من تحقيق الاستقرار واستبعاد وجود تضارب بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، وكذا تمييط العادات والتقاليد التي يمكن أن تشكل الأبعاد الأساسية لثقافة المؤسسة، فعن طريق نسج شبكات العلاقات بين الأفراد يمكن أن يحقق المواءمة بين الفرد وعمله، الفرد ومجموعته، الفرد ومؤسسته، والتي تتعكس بالضرورة على مستوى الأداء، وعليه يمكن القول ان التعلم الذي هو عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة يؤدي إلى تغيير دائم نسبيا في السلوك ونتائج الأعمال، وهذا يعني أنه أكثر ارتباطا بأهداف الإدارة في التغيير الموجه نحو الأداء حيث يكون هذا الارتباط إيجابيا، والذي يمكن التعبير عنه بمنحنى التعلم الذي يمثل التطور والتحسين في سلوك الفرد نتيجة الخبرات والمعارف المتراكمة لدى العاملين.

الشكل رقم(10): تطور أداء العامل

أداء العامل



المصدر: هنودة سناء، التعلم التنظيمي وعلاقته بالأداء البشري، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2010/2009، ص69. يعبر هذا المنحنى عن كيفية التغيير في معدل التعلم أي السرعة في الإنتاج، ويرجع صعود المنحنى نحو الأعلى لأن العامل يستخدم الخبرات والمهارات والمعارف التي يكتسبها في تحسين أدائه، إلا أن هذا التحسين يتوقف في الحقيقة على الجهود التي يبذلها العامل من جهة ومن جهة أخرى على البيئة التي يمارس فيها العمل إذا كانت تساعد أو تعيق قيامه بالعمل.

المطلب الثاني: مساهمة تخزين المعرفة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة

إن توليد المعارف في المؤسسة وتطوير العاملين لمعارفهم من شأنه أن يحسن أداءهم لفترة معينة فخرج الأكفاء من العاملين قد يكسب المؤسسة خسارة لا يمكن تفاديها إلا إذا احتفظت بمعارفهم، وهذا ما يعرف بتخزين المعرفة، ولأجل ذلك لا بد أن تكون المؤسسة ذاكرة تنظيمية تواجه بها خطر تسرب العاملين وتوثق من خلالها

معارفهم من أجل أن تكون حاضرة في كل وقت وليستفيد منها الآخرون، فالغرض من الذاكرة التنظيمية هو استفادة العاملين من المخزون المعرفي. والذاكرة التنظيمية من شأنها أن توفر قاعدة معرفية في المؤسسة، فقد تحوي معارف نصية، تقارير، وقد تكون توليفات أو معادلات توصلت إليها المؤسسة من خلال الأبحاث (نتائج أبحاث) ... كل هذه المعارف تبقى موتقة من أجل أن يستعملها العاملون والاستفادة منها أو حتى استعمالها كقاعدة لينطلقوا منها في أبحاث جديدة يطوروا من خلالها معارفهم وكل هذا من شأنه أن يحسن من أداءهم.

المطلب الثالث: مساهمة توزيع المعرفة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة

وتكوين ذاكرة تنظيمية وحده قد لا يكون كافيا ليستفيد العاملون من الرصيد المعرفي المخزن في تحسين أدائهم؛ فتلجأ المؤسسة في هذه الحالة إلى أن يحصل العاملون على المعارف الضرورية لأعمالهم من خلال السماح لهم بالانتقال بين مختلف الأقسام لإتاحة المجال لنشر المعارف في أرجاء المؤسسة، ليس هذا فقط بل إن اعتمادها على التكنولوجيات الحديثة من شأنه أن يوصل المعارف للعاملين وذلك من خلال ما يعرف بشبكة الانترنت أو التدريب بواسطة الخبراء القدامى في المجال، كما أن فرق التعلم من شأنه أن تنقل المعارف لمختلف العاملين في المؤسسة، واعتماد المؤسسة على الوثائق ونشرها بين العاملين كذلك يمكنهم من الاستفادة من المعارف الجديدة واستغلالها في أعمالهم مما يحسن من أدائهم. فالعامل قد لا يكون كفؤا في بداية عمله لكن إذا استطاع أن يستفيد من مصادر المعارف التي توفرها المؤسسة، ومثابرتة في التعلم والاحتكاك بأصحاب الخبرة الذين يعتمدون إلى نشر معارفهم في المؤسسة من شأنه أن يستفيد منها ويحسن من أدائه.

المطلب الرابع: مساهمة تطبيق المعرفة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة

وتطبيق المعرفة قد يكون له جانبان، فالأول يتعلق بكل ما سعت إليه المؤسسة من توفير الوسائل لجذب المعارف وتخزينها وكذا توزيعها فهنا تطبق المؤسسة هذه المعارف في نشاطاتها من خلال حث العاملين على تطبيق ما اكتسبوه من تعلم وتكوين و... في الأعمال الموكلة لهم، أما الثاني فيتعلق بالعامل في حد ذاته؛ فالمؤسسة لا بد أن توفر له الظروف الضرورية لحثه على توظيف معارفه الكامنة؛ فالعامل لا يعتمد توظيف معارفه بل إنه عندما يعمل في جو ملائم باعث على الابتكار فإنه ومن غير شعور منه فإنه يتقن في عمله ويوظف كل ما يملك من معارف ومهارات، وبالتالي يتحسن أداءه، بعكس الفرد الذي يعمل في جو خانق كابت للقدرات فإن هذا العامل نجده يطبق المعايير والقواعد التي أنشأتها المؤسسة وهذا قد يوصل العامل إلى تنفيذ عمله لكن ليس بالجودة المطلوبة.

المطلب الخامس: مساهمة (Sigma) في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة

وتمثل (Sigma) مختلف المتغيرات التي هي بعيدة عن إدارة المعرفة والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحسين أداء العاملين، وكون موضوعنا يركز على إدارة المعرفة فقد ركزنا فقط على العناصر التي تشكل إدارة المعرفة.

ملخص الفصل:

يعتبر أداء العاملين محور الدراسة والمتغير التابع الذي يتأثر بالمتغير المستقل وهو إدارة المعرفة، ولقد حاولنا توضيح تلك المساهمة من خلال هذا الفصل.

ولأن أداء العاملين يعد جزءا لا يتجزأ من أداء المؤسسة؛ فقد سلطنا الضوء على هذا العنصر قبل الولوج إلى أداء العاملين.

لقد تعددت تعريف أداء المؤسسة من باحث لآخر، ولقد وضح كل منهم مفهومه من زاوية معينة مثل كل منها بعدا من أبعاد أداء المؤسسة ولقد أكد على هذه الفكرة Louis Raymand بقوله أن الأداء عبارة عن نتيجة وهو يتكون من الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية والتنافسية. وبهذا يمكن أن تصل المؤسسة إلى مستوى معين من الأداء، فنجد المؤسسة ذات الأداء الجيد وأخرى ذات الأداء الممتاز....ولقد تعددت أنواع الأداء حسب معايير عدة سلطنا الضوء على أهمها وهو معيار المصدر الذي يرى أن الأداء يمكن تصنيفه إلى أداء داخلي وآخر خارجي ليصبح الأداء البشري أهم هذه الأداءات وهو ذا مصدر داخلي لأن ببساطة يعد العنصر البشري أهم الموارد والمنسق والفاعل لإنجاز باقي الأداءات.

ويمثل الأداء البشري أداء العاملين بالمؤسسة، ولقد تعددت تعاريفه من كاتب لآخر، وتوصلنا إلى أنه يعبر عن تلك النتائج التي يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال محددة خلال فترة زمنية معينة، وهو يتحدد إما بعوامل ذاتية أو خارجية، فالذاتية تشمل قدرات العامل وتمثل المعارف النظرية، العملية والسلوكية فمنها ما تكون لديه بالفطرة ومنها ما اكتسبه خلال فترة دراسته النظرية أو حياته العملية، بالإضافة إلى الرغبة أو الدافعية للعمل والتي تشكل الحافز على العمل والمضي قدما للإنجاز والإبداع كما أن الإدراك يعتبر عنصرا مهما يضاف إلى العوامل السابقة وهو يوحى بإدراك العامل للدور المطلوب منه، وبذلك أصبحت هذه العناصر تشكل العوامل الذاتية المتعلقة بالفرد نفسه والتي تختلف عن العوامل الخارجية والتي تعنى بتوفير الظروف المادية والاجتماعية للقيام بالأعمال الموكلة للعاملين، وكل هذه العوامل تساعد العامل على تحسين أداءه، فالمؤسسة عندما تقوم بتقييم أداء العامل باستعمالها لمقاييس شخصية، متعلقة بالنتائج أو مقاييس سلوكية تتوصل إلى المستوى الحقيقي لأداء العامل بالمؤسسة، وهكذا يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين أداءهم ولعل ما تقوم به المؤسسة الاقتصادية من أجل ذلك هو تحسين العامل، تحسين العمل أو تحسين الظروف المحيطة بذلك العمل، ولعل أهم ما تعتمد المؤسسة من أجل تحسين العامل بحد ذاته في ظل اقتصاد المعرفة هو إدارة المعرفة، هذه المهمة التي لها عمليات أساسية تتمثل في التوليد، الخزن، النشر والتطبيق الفعلي للمعرفة تساهم وبشكل كبير في تحسين أداء العامل بالمؤسسة، وسنبرز هذه المساهمة في المؤسسة محل الدراسة -مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- لنبرز مدى مواكبتها للتطورات الحاصلة في المحيط خاصة وأنها مؤسسة تنشط في السوق العربية.