

## الفصل الثالث : تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

### المبحث الأول : مدخل لدراسة الأداء

الأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

### المطلب الأول : مفهوم الأداء

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل لكل واحد وجهة نظر الخاصة به. ونعرض فيما يلي أهم وأكثر المفاهيم شمولاً للأداء<sup>(1)</sup> :

- الأداء لغويًا مصطلح مستمد من الكلمة الإنجليزية "To Perform" والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "Performer" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل. \*الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة . هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاه المباشر "النتائج" أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج "عمل"

- الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة ونجد كذلك المفاهيم التالية للأداء:
  - الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لطريقة أو أسلوب عمل الذي ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر.
  - الأداء هو ذلك العمل الذي يتعهد الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومستوى جودة معينة -النوعية- ويؤدي بأسلوب أو بطريقة معينة أي محدد النمط. وسلوك الأداء هو قيام الفرد بالنشاطات المستترة الضمنية أو الظاهرة المحسوسة التي تكون عملها والمحددة بأبعاد ثلاثة هي كمية العمل، نوعيته ونمطه .

بناء على ما سبق، يمكننا وضع تصور متكامل للأداء يتضمن العناصر المختلفة في تكوينه التي يمكن صيغتها في المعدلات التالية :

الإنتاجية = الأداء البشري X التكنولوجيا

الأداء = القدرة X الرغبة

1 - أحمد عرفة وسمية شيلي، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، سنة النشر مجهولة، ص 63 .

## الفصل الثالث : تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

القدرة = المعرفة X المهارة = الرغبة = الاتجاهات X مناخ العمل X المناخ الأسري  
التكنولوجيا = المعدات X الأساليب  
أما العناصر المكونة للأداء فهي :

(1) **القدرة** : نعني بها أن يستطيع العامل أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان مقابلا في ذلك المعايير الموضوعية مسبقا. وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة التفاعل متغيرين هامين هما :  
(أ) **المهارة** : يقصد بها تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعد على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال.

(ب) **المعرفة** : تعبر عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد اتجاه شيء معين.

(2) **الرغبة** : هي الشق الثاني من معادلة الأداء، وتتعلق بدوافع الفرد وهي أصعب من القدرة سواء في تكوينها أو معالجتها أو التنبؤ بها وتتكون الرغبة من ثلاث عناصر متداخلة هي :  
**الاتجاهات \* مناخ العمل \* المناخ الأسري .**

(3) **التكنولوجيا** : هي فكر وأداء وحلول المشكلات قبل أن تكون مجرد اقتناء معدات. فهي ليست مجرد علم أو تطبيق العلم أو مجرد أجهزة، بل هي أعم وأشمل من ذلك بكثير، فهي نشاط إنساني يشمل الجانب العلمي والجانب التطبيقي.  
أما بالنسبة للمفاهيم المرتبطة بالأداء فهي (1) :

(أ) **الكفاءة** : تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستقلة لتحقيق أهداف المنظمة وترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات (من الموارد والأموال والناس) اللازم لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين. وتعين الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف وتكون المنظمة كفؤة حينما تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه (أعلى ربح، أعلى جودة)

**الكفاءة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات**

(ب) **الفعالية** : يرى الباحث أحمد نور أن الفعالية تستخدم لقياس قدرة الوحدة

الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة. وعلى هذا الأساس، يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقا للخطة. والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها .

أما بالنسبة للباحث حسين حريم، فهو يرى أن الفعالية هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها . وفي تعريف آخر قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة (2) .

1 - أحمد عرفة وسمية شليبي، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مرجع سبق ذكره، ص 80 .

2 - أحمد عرفة وسمية شليبي، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، المرجع السابق، ص 95 .

### الفعالية = المخرجات الفعلية / المخرجات المخططة

(ث) **الإنتاجية**: ويعرفها " Richmen et Famer " بأنها الاستغلال الكفء للموارد من قوى بشرية، معدات، مواد خام، رأس المال وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات .

(ث) **المردودية**: يقصد بالمردودية قدرة المنظمة على تحقيق النتائج. وتعتبر من القيود الأساسية لكل منظمة تحتاج إلى الاستقرار، التكيف والنمو في إطار محيط تنافسي في تغير دائم إضافة إلى أن المساهمين الحاليين أو المحتملين يهتمون بالخصوص بمردودية المنظمة التي استثمروا أو ينوون الاستثمار فيها . فأرباحهم تتوقف على مدى المردودية التي ستحققها المنظمة .

(ج) **التنافسية**: يقصد بها قدرة المنظمة على دخول المنافسة في الأسواق وهي تقاس بالفرق بين القيمة والتكلفة. وتتطلب التنافسية اجتماع مستويين مختلفين للتسيير: المستوى الإستراتيجي الذي يخلق مجموعة من الطاقات وقواعد اللعب، تمكن المنظمة من بلوغ أهدافها المرجوة . والمستوى العملي الذي يستغل بطريقة كفاءة هذه الطاقات حتى يحقق الأهداف ضمن قواعد اللعبة. وفي الأخير، يمكن القول بأن الأداء مفهوم شامل لجميع المفاهيم السابقة فهو ذلك التفاعل بينها.

### المطلب الثاني : محددات الأداء

إن من بين أهم ما حاولنا ونحاول التركيز عليه في دوراتنا التدريبية في مجال التخطيط، هو أن نقل الحركة بمختلف هياكلها ومؤسساتها، من ثقافة الدوران والتركيز على الإجراءات إلى الاهتمام بالأهداف والقدرة على الانجاز (الأداء) ... وهذا ما عبرنا عليه من خلال مقالنا السابق في سلسلة التطوير الإداري وشرنا من خلاله إلى موضع نجاح المؤسسات وأزمة الأداء، وشرنا إلى أن من الوظائف الأساسية لقائد المؤسسة تطوير الأداء، والقائد في المؤسسة في تعامله مع الأهداف المرجوة من أدائه، لا ينفك أن يتفاعل مع ثلاثة أنواع وأشكال من الأهداف (1):

(1) **مجموعة الأهداف الروتينية**: المتسمة بالتكرار، من حيث الشكل أو المضمون، ولها حلول جاهزة متفق

عليها غالبا، وبحد أدنى من التفكير والمهارة والخبرة، يؤديها غالبية الأفراد بنفس الدرجة من النجاح .

(2) **مجموعة الأهداف المتعلقة بحل المشاكل والأزمات**: والتي تتطلب قدرات ومهارات أعلى لبلورة

الحلول الملائمة والمناسبة للمشاكل التي يواجهها الفرد خلال أدائه للعمل، وتتسم بحاجتها للمزيد من الوقت والجهد والخبرة والبحث، وليس لها حلول نمطية جاهزة، وأنها غير متكررة نسبيا .

وهناك اختلافات فردية بين القيادات والعاملين في كيفية مواجهتها والوصول إلى الحلول المناسبة لها .

## الفصل الثالث : تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

3) مجموعة الأهداف الخلاقة : وهي تلك التي ترتبط بالكثير من مظاهر الابتكار، مثل طرح مشاريع جديدة، وإضافات إستراتيجية، أو حل مشاكل معقدة قد تهدد وجود المؤسسة أو استمرارها، أو وضع تصورات سليمة لما يجب ان يكون عليه مستقبل العمل في المؤسسة أو المنظمة، فهي تحتاج الى أقصى جهد ووقت، وتتطلب مهارة كبيرة وخبرة ومعرفة واسعة، لذا لا يستطيع كل فرد انجاز هذه الأهداف بنجاح، لعدم توفر القدرة الإبداعية والابتكارية بنفس الدرجة لدى الجميع .

ومن خلال التعامل مع هذه الأنواع المختلفة من الأهداف تبرز أهم محددات الأداء في ما يلي :

✓ الدافعية الفردية.

✓ الكفاءة في الأداء .

أ) الدافعية والأداء<sup>(1)</sup> : لقد ركزت البحوث العاملة على تطوير أداء المنظمات والمؤسسات على موضوع الدافعية لدى العاملين بشكل كبير ومستفيض، ولا عجب أن نجد في تاريخنا الإسلامي إشارة إلى ذلك، يرفع بها معلم الأمة محمد صلى الله عليه وسلم هامة أصحابه بقوله : " من يفعل كذا وكذا ... وله الجنة " ويقوم بنفسه على توزيع الغنائم في الغزوات فيؤلف بها حديثي العهد بالإسلام...

ولقد ذهب علماء الإدارة في موضوع الدافعية فألفوا فيه البحوث والدراسات، وكان من بين ما توصلوا إليه:

- أن كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد تبعاً لطاقته الفسيولوجية فقط وإنما تتحدد تبعاً لطاقته الاجتماعية ( المشاعر والقيم والعلاقات ... الخ )

- إن المكافآت والحوافز غير المادية قد تلعب دوراً رئيسياً في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا .
- فنظريات الرجل الاجتماعي السلوكي التي اعتمدت البعد النفسي والاجتماعي كان لها ابلغ الأثر في بلورة أسس المدرسة السلوكية وتوضيح مفهوم الدافعية كانعكاس لاتجاهات الفرد تجاه عمله بشكل ايجابي او سلبي.
- إشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد ومساعدة الجماعة في انجاز المهام . وتعد جماعة العمل مصدراً رئيساً لتوفير الشعور باحترام الذات والتقدير الذاتي للأفراد . وتوفر للفرد الشعور بالانتماء والهوية وتنقسم العوامل الدافعة للأداء الجيد إلى :

- عوامل تتعلق بالدوافع الاقتصادية والمادية ( تلبية الحاجات الفيزيولوجية للعاملين في المؤسسة )
- عوامل تتعلق بالدوافع الذاتية والنفسية كالرغبة في الانجاز والتقدم
- عوامل تتعلق بالدوافع المؤدية إلى الأمن والضمان
- عوامل تتعلق بالرغبة في التجديد والابتكار . ( الرغبة في الانجاز )

كذلك فان دافعية الأفراد للأداء تقوم على أساس توفير قدر كاف من التنسيق والتجانس بين أعمال أعضاء التنظيم المختلفين، من خلال التفاعل المستمر بينهم ومحاولات التأثير الايجابي المتبادل .

<sup>1</sup> - أحمد سليمان الطماوي ، مبادئ علم الإدارة العامة ، المرجع السابق، ص 35 - 38 .

## الفصل الثالث : تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

كما أنه على المؤسسة والمنظمة القياس المستمر والدوري لدرجة وقوة الدافع للعمل لدى الأفراد وقياس الاتجاهات والآراء ومدى فاعليتها في عمليات الأداء .

ب) **الكفاءة في الأداء**<sup>(1)</sup> : الوظيفة الأساسية للإدارة في أي مشروع تتبلور في تحقيق هدف معين بأقصى كفاءة ممكنة . وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المشروعات بحسب طبيعة وإمكانات كل مشروع، ولكن المبدأ الأساس الذي يحكم الإدارة هو ضرورة تحقيق أداء معين بدرجة عالية من الكفاءة .

والكفاءة هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية تحقيق أهداف المشروع وأهداف المؤسسة وبين الناتج من تلك العملية . وبذلك ترتفع الكفاءة كلما ارتفعت نسبة الناتج ( المخرجات ) بالمقارنة مع المستخدم من الموارد .. فأى عملية أداء يدخل فيها عناصر أساسية هي : العمل، الموارد، ورأس المال، والخبرة التنظيمية والإدارية . ومفهوم الكفاءة في الأداء يتبلور في إمكان الحصول على أقصى ممكن من أهداف المؤسسة باستخدام كميات محددة من تلك العناصر .

إن تطوير الأداء يظل في جميع الظروف وفي مختلف المؤسسات مرتبط بكفاءة الأفراد العاملين والتي تتوقف في آخر الأمر على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم . إذ أن الأداء الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي للتطوير، وهذا يتطلب توفر عنصرين أساسيين في الأفراد العاملين هما :

- المقدرة على العمل

- الرغبة في العمل

وتكتسب القدرة على العمل بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم ويصقلها التدريب .

### المطلب الثالث : العوامل البيئية كعوائق للأداء

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو: الأشخاص، الموظفون، العاملون، ..... وأصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى إهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم. وكيفية استثمار رأس المال البشري ...

**التركيز على الأداء**<sup>(2)</sup> : إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد. على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءا من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعا من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة .

1 - أحمد سليمان الطماوي ، مبادئ علم الإدارة العامة ، المرجع السابق، ص 39 - 40 .

2 - إيهاب صبيح محمد زريق، إدارة العمليات و إتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 92 .

## الفصل الثالث : تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

### مظاهر ضعف الأداء<sup>(1)</sup> :

- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها .
- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد .
- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين، وخاصة الجدد .
- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة .
- فقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين .
- تجنب وفقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات .
- عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي .

تكنولوجيا الأداء الإنساني : تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني، ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء .

حالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام مكافآت، اختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعليا، وبعد التطبيق يتم التقييم .

### عوائق الأداء<sup>(2)</sup> :

هي العوائق المتواجدة والمحيطية في البيئة التي يحصل فيها العمل، وتؤثر على العمل أو الأداء بشكل سلبي أو بشكل يمنع من استخدام الموظف لطاقته القصوى في الإنتاج، وأهمها العوائق الشخصية للموظف، وعدم احترام قيمة الوقت .

إن الخطوات اللازمة لتحسين أساسيات لتحسين الأداء على المستوى الفردي، فرق العمل، تتبع الخطوات الأساسية التالية :

1. حدد نقاط تحسين الأداء والفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل .
2. طور خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي قمت بتحديدتها .
3. اعمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل .
4. التحق بالبرامج التدريبية لتحسين مهاراتك .
5. قم بقياس التقدم الحاصل في مهاراتك بعد الإجراءات المتخذة .

1 - إيهاب صبيح محمد زريق، إدارة العمليات و إتخاذ القرارات السليمة، المرجع السابق، ص 125 .

2 - مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة .

## الفصل الثالث : تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

6. يجب أن تُعلم برد فعل رئيسك وأن تعطيه تغذية راجعة عن أعمالك .
  7. الآن راجع كل العملية التي قمت بها وقيم نتائجها .
  8. حاول أن يكون لديك دائما خططاً للتطوير والتحسين المستمر للأداء .
- دور المدير في عملية تطوير وتحسين الأداء يجب على المدير الحرص على تنفيذ استراتيجيات الأداء ومتابعتها، ويمكن تلخيص دوره بالخطوات التالية :
1. تحديد المشكلة وتحليل الموقف .
  2. طلب المشورة المتخصصة وعمل التقييم اللازم .
  3. وضع وتحديد الأهداف .
  4. تحديد المدخلات اللازمة .
  5. التطبيق والتعزيز (زيادة السلوك الإيجابي وتقليل السلبي) .
  6. المتابعة الدائمة وإعادة التقييم والمشورة .
- دور المدير مهم جدا في إدراك أهمية تحسين الأداء وإزالة العوائق وتعزيز النواحي الإيجابية .
- فرق العمل وتحسين الأداء<sup>(1)</sup> :**

**فرق العمل :** إحدى الطرق الفعالة لتحسين الأداء وهي مجموعة صغيرة تضم عددا من الأفراد تخصصاتهم مختلفة ولكنها متكاملة، مطلوب منهم أداء مهمات وأهداف معينة في وقت معين وهم مسؤولون عن أدائهم. عادة ما يتراوح عددهم من 5-10. وهذه الفرق تفيد في : تبادل الخبرات والمهارات اللازمة، جمع المعلومات وتكوين البدائل وتقييمها واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة، فتح آفاق كبيرة على حل المشكلات، وتوفير الوقت. ولكن يجب الحرص عند اختيار فريق العمل بحيث يكون متجانسا لأنه إذا كان غير متجانس وغير متكافئ فإن النتائج ستكون سلبية .

هناك مؤسسات تقوم بعمل (الدوران الوظيفي) وهو يعني باختصار أن كل موظف بعد أن يثبت مهارته في قسمه وعمله ينتقل بين الأقسام لفترات قصيرة ليأخذ فكرة عن طبيعة عمل الأقسام الأخرى، حتى تكون العملية التي تمر بها المؤسسة بشكل كامل أمامه . الرضى الوظيفي وتحسين الأداء الرضى الوظيفي يعنى أن توفر المؤسسة المتطلبات الأساسية اللازمة لأداء العمل، وكل الوسائل اللازمة المادية والمعنوية لأداء الأعمال. يوجد عدد من الدراسات يربط بين الرضى الوظيفي وبين الأداء الجيد، وفي نفس الوقت توجد دراسات أخرى تبين أن الرضى الوظيفي لا يؤدي بالضرورة إلى الأداء الجيد بسبب تدخل العديد من العوامل. وباختلاف الآراء والتفسيرات يبقى أن المؤسسة لا شك عليها مسؤولية تجاه موظفيها بالقدر المعقول والمطلوب لتوفير الأجواء المناسبة للعمل ماديا ومعنويا، ثم بعد ذلك تكون مسؤولية الأداء على الموظف .

1 - بوفلحة غياث ، مبادئ التسيير البشري ، الدار المحمدية العامة ، الجزائر ، سنة النشر مجهولة، ص 62 .

## الفصل الثالث : تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

**تعديل السلوك وتحسين الأداء<sup>(1)</sup> :** تعديل السلوك هو إحدى الوسائل لتحسين الأداء لأننا من خلاله نحاول إزالة وتقليص السلوك السلبي وزيادة السلوك الإيجابي. ونبدأ بالوسائل الإيجابية وقد ينتهي بنا المطاف إلى الوسائل العقابية، وذلك مرهون بحسب استجابة الموظف والظروف المحيطة، ويمكن إلزام الموظف بكتابة تقرير يومي عن عمله، لأنه سيدرك إن لم يعمل بهذا اليوم سوف لن يجد ما يكتبه، وهذا لا يعني أن يكون العمل منجزاً ومنتهاً فقد يستهلك العمل عدة أيام .

<sup>1</sup> - بوفلحة غياب، مبادئ التسيير البشري، المرجع السابق، ص 78 .

### المبحث الثاني : تقييم أداء العاملين

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.

### المطلب الأول : تعريف تقييم الأداء :

مفهوم الأداء الوظيفي هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. أي أن الأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه.

#### (أ) الخلفية التاريخية لتقييم الأداء (1):

يشير التبع التاريخي لعملية تقييم الأداء بأنها عرفت في حضارات قديمة، وتطور مفهومها بتطور وسائل القياس، فبدأت منذ بدأ الإنسان يفكر فيما يدور حوله، ويقبل تصرفات ويرفض أخرى ويزن أداء الآخرين حسب تصوراتهم، وقد عرفت هذه العملية تطورات عديدة، وفيما يلي عرض لمختلف هذه الحضارات:

(1)- حضارة وادي الرافدين في العراق: تشير المعطيات إلى أن قدماء السومريين مارسوا فنون الإدارة واستخدموا الأسس والقواعد التي تبنى عليها العملية الإدارية وعملية تقييم الأداء.

(2)- حضارة وادي النيل: عندها مورست هذه العملية بشكل واسع، واستهدفت تتبع أداء إدارات الأقاليم التابعة لهذه الحضارة خاصة في مجال تنفيذ التعليمات، فيشارك رؤساء المصالح العامة وحكام الأقاليم برقابة الأداء.

(3)- حضارة الصين القديمة: استخدمت أنظمة شغل الوظائف على أساس اختيارات التسابق، والتي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء من سيشغل الوظيفة.

(4) - الحضارة الرومانية: تميزت بامتلاكها لأضخم جهاز إداري بدرجة عالية من المركزية والكفاءة، مما استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، وبذلك كانت عمليات الاختيار والتعيين على درجة عالية من الدقة.

(5)- حركة الإدارة العلمية: ركزت على الأسلوب العلمي في الإدارة، فاستخدمت عملية قياس وتقييم أداء العاملين كأحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف بما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء.

## الفصل الثالث : تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

6) - مدرسة العلاقات الإنسانية: اهتمت هذه المدرسة بعملية التقييم باعتبار المورد البشري إنسانا من ناحية أولى، وفرد عامل من ناحية ثانية، وبذلك دعت هذه المدرسة إلى ضرورة المزج بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقييم الأداء.

الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء: تحدد الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء على النحو التالي:

- الاتجاه نحو التقليل من استخدام الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعايير المستخدمة.
  - الاتجاه إلى استخدام الطرق البسيطة مع مشاركة أكثر المستويات الإدارية في عمليات التقييم.
- (ب) مفهوم الأداء (1):

1/ مفهوم قياس وتقييم الأداء: وردت عدة مفاهيم تباينت في مضمون العملية والهدف من استخدامها، فذهب البعض إلى اعتبارها "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا"

ووصفها آخرون بأنها "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر، أو ترفيقه لوظيفة أخرى"

بالاعتماد على التعاريف السابقة وتعريف أخرى، نجد أن عملية قياس وتقييم الأداء تمثل أحد أهم الأنشطة التي يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد، وكذا التعرف على مدى جودة أدائه عند جميع المستويات التنظيمية.

2/ أهمية تقييم الأداء: تتجلى أهمية عملية القياس والتقييم في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، وكذا تحديد إمكانياته المتوقع استغلالها، ومن ثم تحديد مكافآته، كما تساعد في تخطيط القوى العاملة. هذا، وتستهدف العملية غايات ثلاث، تقع على ثلاثة مستويات:

(أ) - على مستوى المؤسسة: وتمثل في النقاط التالية:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوى العاملين.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعد على تقدمهم وتطورهم.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات ومساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء دقيقة.

(ب) - على مستوى الفرد العامل: إن شعور العاملين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعيا بالمسئولية، ويدفعهم إلى العمل باجتهد رغبة في الفوز بتقدير واحترام رؤسائهم معنويا ومكافآتهم ماليا.

## الفصل الثالث : تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

ج) - على مستوى المديرين: ليس من السهل على المدير الحكم على أداء العامل، إذ من واجب المديرين تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقييم السليم لأداء تابعيهم، مما ينعكس إيجاباً على طبيعة العلاقات مع هؤلاء والتقرب منهم لمعرفة مشاكلهم والصعوبات التي تعترضهم نحو تحقيق الأفضل. أعطيت هذه العملية الاهتمام من قبل إدارات الموارد البشرية، وخصصت لها الأموال والجهود الكبيرة الممثلة أساساً في رفع الروح المعنوية للعمال وإشعارهم بالعدالة ومن ثم دفعهم إلى تحمل المسؤولية.

### ح) مراحل تقييم الأداء :

إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، وفي ما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء:

**1- وضع توقعات الأداء:** هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، وعندها يتم وضع سياسة لذلك، بالتعاون مع الطرفين، المؤسسة والعاملون، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به، وأيضاً الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

**2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة، لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

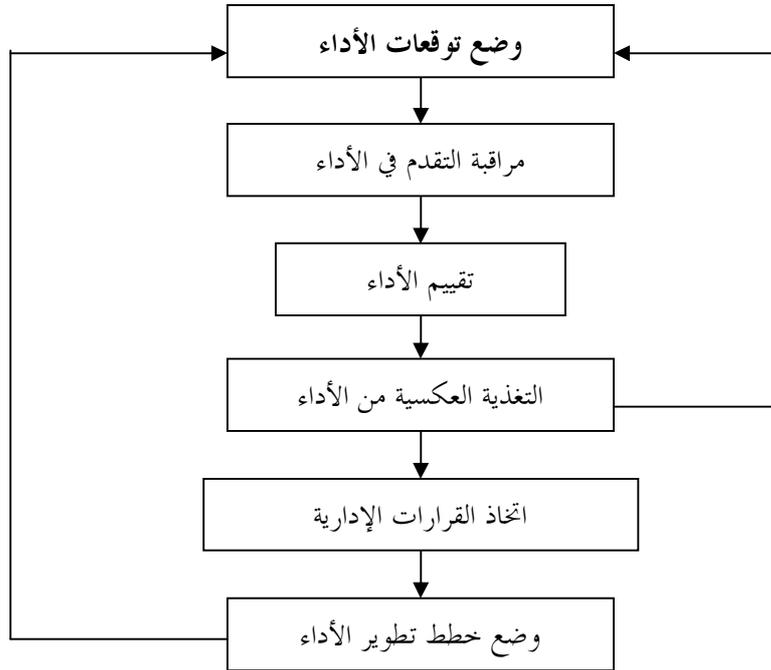
**3- تقييم الأداء:** وعندها يقيم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات.

**4- التغذية العكسية:** ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، وهذا طبقاً لما تحدده الإدارة، والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.

**5- اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم:** هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين الفصل... الخ..

**6- وضع خطط تطوير الأداء:** تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس وبشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات وقدرات، وكذا قيم العاملين. وكإجراءات جزائية يجب على الإدارة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، وبالمقابل تقضي الأمر بمعاينة أولئك الذين تحصلوا على تقديرات منخفضة، كأن تحرمهم من حقهم في الترقية أو العلاوات الدورية... والشكل التالي يوضح مراحل تقييم الأداء كما يلي:

الشكل رقم (3- 15) مراحل تقييم الأداء



المصدر: خالد هيثم إلهي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص 206.

### المطلب الثاني : أهمية وأهداف تقييم الأداء :

**أهمية تقييم الأداء :** تتجلى أهمية عملية القياس والتقييم في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، وكذا تحديد إمكانياته المتوقع استغلالها، ومن ثم تجديد مكافآته، كما تساعد في تخطيط القوى العاملة. هذا، وتستهدف العملية غايات ثلاث، تقع على ثلاثة مستويات<sup>(1)</sup> :

(أ) **على مستوى المؤسسة:** وتتمثل في النقاط التالية:

- ✓ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوى العاملين.
- ✓ رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعد على تقدمهم وتطورهم.
- ✓ تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات ومساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء دقيقة.

(ب) - **على مستوى الفرد العامل:** إن شعور العاملين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعياً بالمسؤولية، ويدفعهم إلى العمل باجتهد رغبة في الفوز بتقدير واحترام رؤسائهم معنوياً ومكافئتهم مالياً.

(ج) - **على مستوى المديرين:** ليس من السهل على المدير الحكم على أداء العامل، إذ من واجب المديرين تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقويم السليم لأداء تابعيهم، مما ينعكس إيجاباً على طبيعة العلاقات مع هؤلاء والتقرب منهم لمعرفة مشاكلهم والصعوبات التي تعترضهم نحو تحقيق الأفضل. أعطيت هذه العملية الاهتمام من قبل إدارات الموارد البشرية، وخصصت لها الأموال والجهود الكبيرة المتمثلة أساساً في رفع الروح المعنوية للعمال وإشعارهم بالعدالة ومن ثم دفعهم إلى تحمل المسؤولية.

**1. أهداف تقييم الأداء<sup>(2)</sup>:**

- باستطاعتنا تفهم أهمية تقييم أداء العاملين كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة، من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي:
- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم؛
  - تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم؛
  - ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال؛
  - تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف؛
  - أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية ومقاييس محددة؛

1 - جمال الدين المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002، ص 62 - 69 .

2 - أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1989 ، ص 32 .

## الفصل الثالث : تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها؛
- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية؛
- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس؛
- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل؛
- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين؛
- يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمنظمة بشكل عام؛
- يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين .

### المطلب الثالث : الدوافع :

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة. وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة. وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له، لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة.

وتعتبر الدوافع والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء. الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقيق لهم الرضا عن ذلك العمل: «مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء».

وتكمن أهمية الدوافع والحوافز في تأثيرها على السلوك الإنساني حيث تعتبر عاملاً مهماً في تحديد سلوك الأداء الفردي في العمل. ومهما تساوت أوتقاربت خبرات الأفراد وقدراتهم إلا أن أحد أسباب اختلاف الأداء يعود إلى قوة رغبة أودافعية الفرد لأداء العمل.

### ب) مفهوم الدوافع والحوافز :

**تعريف الدوافع :** الدافع هو حاجة غير مشبعة يؤدي إلى سلوك معين للفرد، ويتحدد هذا السلوك اعتماداً على قوة الدافع. فالبحث عن الأكل يأتي من واقع طبيعي هو الجوع وبمجرد إشباع هذه الحاجة ينقضي هذا السلوك<sup>(1)</sup>.

إذا الدوافع عبارة عن مجموعة الرغبات والحاجات والقوى الداخلية المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة. أو بمعنى آخر هي كل ما ينشط السلوك الإنساني ويحافظ عليه أو يغير اتجاه السلوك وشدته وطبيعته.

ومن هنا تتضح أهمية الدافع في التأثير على أداء الفرد وسلوكه. بمعنى أنه لو توافرت قدرة عالية على الأداء وظروف مناسبة للعمل، فإن ذلك لن يؤدي إلى أداء مرتفع إلا في حالة وجود دافع للفرد على الأداء، وبالتالي يجب على المنظمات أن توجه جهودها لدفع العاملين، والتأثير في سلوكهم، وإثارة دوافعهم لصالح العمل، وإذا نجحت الإدارة في أي منظمة في إثارة دوافع الأفراد، وحفزهم للعمل فتكون بذلك قد نجحت بدرجة كبيرة في تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة، وتتوقف قدرة الإدارة في التأثير على سلوك الموظفين وإثارة دوافعهم للعمل على عدة عوامل، هي:

➤ **نوعية الدوافع :** يجب على الإدارة أن تحدد أنواع الدوافع التي يمكن أن تثير حماس الفرد وتدفعه للعمل، وتحديد أكثرها تأثيراً على سلوك الفرد، ومن ثم استخدام الأساليب المناسبة لإثارتهما. ويمثل اختلاف الدوافع من فرد إلى آخر تحدياً خطيراً يجب على الإدارة مواجهته حتى تنجح في مخاطبة الدافع الحقيقي للفرد على العمل.

➤ **طبيعة الأساليب المستخدمة لإثارة الدوافع :** تتفاوت الأساليب المستخدمة في إثارة الدوافع منها ما يعتمد على التهديد والعقاب، ومنها ما يعتمد على المكافأة وترغيب الموظفين أو العاملين، وعادة ما تعتمد الإدارة في أي منظمة على مزيج من هذه الأساليب عند تحريك الدوافع وإثارتهما لدفع العاملين وحثهم على العمل ويقع على عاتق الإدارة اختيار الأسلوب المناسب للموظفين، والذي يسهم في تحريك سلوكهم بالشكل المرغوب.

➤ **درجة التوافق بين أهداف الفرد والتنظيم :** تتعارض في كثير من الأحيان الأهداف الخاصة بالفرد وأهداف التنظيم هذا التعارض قد يتسبب في الكثير من المشكلات التي يجب على الإدارة مواجهتها. وتأتي الدوافع لتقليل الفجوة بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، وإذا نجحت الإدارة في اختيار الدافع المناسب لتقليل هذه الفجوة بين أهداف الفرد والمنظمة يكون للدافع قيمته وتأثيره الإيجابي<sup>(2)</sup>.

1 - خالد عبد الرحمن مطر الهبيتي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، الطبعة الأولى، دار مكتبة للنشر و التوزيع ، القاهرة، 1999-2000، ص 45 - 51 .

2 - خالد عبد الرحمن مطر الهبيتي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي، مرجع سابق، ص 62 .

## الفصل الثالث : تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

**تعريف الحوافز :** الحوافز عبارة عن عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل ما. أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها. وبهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين كما تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته.

### ت) أهمية وخصائص الدوافع<sup>(1)</sup> :

- **أهمية الدوافع :** يعد موضوع الدافعية بوجه عام من المواضيع التي حازت على قدر كبير من الاهتمام من قبل الباحثين في مجال علم النفس الصناعي، وعلم الإدارة في السنوات الأخيرة ويعود السبب في ذلك إلى العلاقة المباشرة القائمة بين أداء العاملين من جهة ودافعيتهم من جهة أخرى، فضلا عن علاقتها بموضوع القيادة الإدارية. ولاشك أن فهم دافعية الفرد في العمل يساعد إلى حد كبير في وضع نظام سليم وجيد للحوافز داخل المنظمة مهما كانت طبيعة عملها إذ يعمل هذا الفهم على أن يقوم نظام الحوافز فيها على أسس علمية صحيحة، يحقق لها وفرا في تكلفة العمل من جهة، وزيادة الأداء من جهة ثانية، هذا بالإضافة إلى خلق اتجاهات مؤيدة للمنظمة لدى العاملين. ويمكن القول أن المشكلة الأساسية التي تعاني منها المنظمات اليوم ولا سيما في البلدان النامية في تعاملها مع العنصر البشري لديها، تعود بشكل رئيسي إلى إخفاقها في نظام جيد للحوافز يعمل على حث العاملين وتشجيعهم على بذل الجهد والعمل، وزيادة الإنتاجية وإشباع حاجاتهم ورغباتهم في نفس الوقت .

### - خصائص الدافعية : يمكن تلخيص خصائص الدوافع فيما يلي :

1- تعتبر الدوافع عملية معقدة، وذلك للأسباب التالية:

أ- لا يمكن رؤية الدوافع للعمل بل يمكن استنباطه استنباطا.

ب- للإنسان حاجات أو توقّعات متعددة تتغير باستمرار وقد تتضارب معا.

ت- يشبع الأفراد حاجاتهم بطرق مختلفة مما يزيد العملية تعقيدا.

ث- إن إشباع حاجة إنسان ما، قد تؤدي به إلى ازدياد في قوة تلك الحاجة وليس إلى إطفائها.

ج- إنّ السلوك الهادف لا يشبع في جميع الأحوال حاجات الإنسان، فكثيرا ما تحدث تحولات وعقبات مما يؤدي إلى حدوث سلوك آخر غير السلوك الإشباعي للحاجات.

ح- من النادر أن نجد دوافع وحاجات منفصلة، بل كثير ما تكون مجموعة حاجات ودوافع.

\* **الدافعية ظاهرة متميزة :** ما دامت الدافعية تمثل قوة داخلية تحرك السلوك وتوجهه عند الفرد، وما دام كل إنسان يمتلك خصائص تميزه عن غيره، فإنّ الدافعية نقد وظاهرة متميزة.

\* **الدافعية ذات توجه قصدي :** والمقصود بذلك أن كل إنسان أو عامل في المؤسسة عندما يقوم بعمل ما، فإنّه

1 - راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 56 - 61 .

## الفصل الثالث : تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

يقوم بذلك باختياره ومن ثم تكون الدوافع التي دفعته ذات طابع قصدي.

\* **للدوافع وجوه ومظاهر عدة<sup>(1)</sup>** : إن الباحثين قد حللوا أوجه الدوافع ومظاهرها المختلفة فمنهم من بحث عن كيفية تحريكها وتوازنها، وآخرون تناولوا كيفية توجيهها وجهة معينة وفريق ثالث تناول العوامل التي تؤثر على ديمومتها أو كيفية إيقافها ومن هنا نرى أن للدوافع مظاهر وأوجه متعددة.

\* **ثمّة نظريات متعددة تفسّر الدوافع**، وهدف هذه النظريات في النهاية التنبؤ بالسلوك الإنساني. وهذه الخاصية مرتبطة بالخاصية السابقة<sup>(2)</sup>.

### ث) نظريات الدوافع<sup>(3)</sup> :

أولاً. نظرية  $(Y, X)$  لدوجلاس ماكجروجر : ركز دوجلاس ماكجروجر على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بني نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناءً على هذه الافتراضات فقد قسم ماكجروجر العاملين إلى مجموعتين  $(x, y)$  وحدد لكل منهما الملامح الرئيسية نعرضها في الجدول التالي:

عناصر الاختلاف	نظرية $(X)$ الاتجاه التشاؤمي	نظرية $(Y)$ الاتجاه التفاؤلي
النظرة إلى العمل	العمل غير مريح بالنسبة لمعظم الأفراد وشعارهم (العمل لا يلد منه)	العمل شئ طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت ظروف العمل مناسبة
القدرة على الابتكار	معظم الأفراد يفتقرون إلى القدرة على الابتكار في حل المشكلات ويميلون إلى الحلول التقليدية في مواجهتها.	القدرة الابتكارية موزعة على الأفراد توزيعاً طبيعياً ومعظمهم لديه القدرة على الابتكار.
حجم العمل	معظم الأفراد يميلون إلى أداء الحد الأدنى من المطلوب إنجازاً والذي يعفيهم من المساءلة عن عدم الإنجاز.	معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم ممكن من العمل.
الطموح وتحمل المسؤولية	معظم الأفراد غير طموحين وليسوا على مستوى المسؤولية ودائماً يحتاجون إلى من يراقب عملهم في كل خطوة.	معظم الأفراد يميلون إلى الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف باعتبار أنهم جديرون بالثقة.
مستويات التحفيز	يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفسيولوجية والأمان (التحفيز المادي)	يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة والتقدير وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي)
التوجيه	لا بد من إشراف مباشر ودقيق والضغط بالقوة لتحقيق الأهداف.	يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم والالتزام لديهم شئ مرتبط بشخصيتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب.

1 - راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 72 .

2 - مرجع سبق ذكره، ص 78 .

3 - مرجع سبق ذكره، ص 83 .

## الفصل الثالث : تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

يمكن للمديرين والموظفين أن يستفيدوا من مبادئ  $X, Y$  في دفع العاملين من خلال تحليلهم لشخصية هؤلاء العاملين وتحديد العاملين الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (X) والآخرين الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (Y).

ثانيا. نظرية سلم الحاجات<sup>(1)</sup>: يرى أبراهام ماسلو أن حاجات ودوافع الإنسان مرتبة بشكل هرمي بحيث يتم إشباع هذه الحاجات بشكل متتابعي أي لا بد من إشباع الحاجة الأولى قبل الانتقال إلى الحاجة التالية في الهرم.



**تعريف الحاجة** : يرى ماسلو أن الحاجة هي عبارة عن قوة داخلية تدفع الفرد لان يقوم بعمل ما لإشباع تلك الحاجة الذاتية. قام ماسلو بتقسيم حاجات الإنسان إلى خمس مستويات في سلم هرمي كما هو موضح في الشكل التالي:

**الحاجات الفسيولوجية<sup>(2)</sup>** : وهي التي تمثل الحاجات الأساسية لحياة الإنسان مثل الأكل والشرب والهواء والجنس, وتشكل هذه الحاجات بداية القاعدة في الهرم أو المستوى الأول من الحاجات.

**حاجة الأمان** : هو الشعور بالأمن الجسمي والنفسي وتمثل المستوى الثاني في حاجات هرم ماسلو. مع العلم أنه لا يتم إشباع هذه الحاجة حتى يتم إشباع المستوى الأول من الحاجات حسب ما يراه ماسلو وهكذا بالنسبة للمستويات الأخرى.

**حاجة الانتماء** : حاجة الفرد لان يكون عضوا في جماعة يتفاعل معهم ويتفاعلون معه.

**حاجة تقدير الذات** : حاجة الإنسان للتقدير والاحترام من الآخرين وثقته بنفسه وقدراته والحاجة الى تقدير الآخرين لذلك.

1 - راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 103 .

2 - مرجع سبق ذكره، ص 83 .

## الفصل الثالث : تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

حاجة تحقيق الذات : وهي حاجة الإنسان لتأكيد ذاته ورسالته في الوجود لكي يستفيد من طاقاته وقدراته ويحقق أهدافه وهي المستوى العالي من الحاجات الإنسانية.

المفاهيم الأساسية لنظرية ماسلو<sup>(1)</sup> :

1. وجوب إشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل الحاجات العليا.

2. إذا أشبعت حاجة ما فهي لا تعود دافعا للسلوك.

3. هناك شبكة من الحاجات المتتالية تؤثر في سلوك الفرد

4. إن سبل إشباع الحاجات العليا أكثر من تلك المتوفرة لإشباع الحاجات الأولية.

تقييم نظرية سلم الحاجات (ماسلو)<sup>(2)</sup> : تتسم هذه النظرية بالوضوح وعدم التعقيد فهي تربط بين الحاجة وإشباعها. الحاجات غير المشبعة هي التي تحرك السلوك وتدفعه. إلا أن هناك الكثير من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية من حيث وجود صعوبات منهجية وفكرية تحيط بتلك النظرية. نذكر منها ما يلي:

1. ليس ثمة دليل ملموس يدعم افتراضات ماسلو.

2. إن إشباع حاجة ما قد يشبع حاجات أخرى.

3. لم تؤخذ الفروقات الفردية من حيث الحاجات بعين الاعتبار في هذه النظرية.

يمكن للمديرين الاستفادة من مبادئ نظرية ماسلوفي دفع الموظفين وتحفيزهم للعمل من خلال التعرف على احتياجات الأفراد ودرجة إشباعها، والتركيز على الحاجات غير المشبعة عند اختيار أسلوب التحفيز حتى يكون للتحفيز دوره المؤثر في دفع العاملين واستشارتهم للعمل. فإذا لاحظ المدير أن اهتمام المرؤوسين منصب على الحاجات الأولية فإنه يمكنه أن ينجح في تحفيزهم للعمل إذا ركز على الحوافز المادية بشكليها الإيجابي والسليبي (المنح والمنع) لدفعهم واستشارتهم للعمل. أما إذا كان اهتمام المرؤوسين منصباً على الحصول على تقدير واحترام الآخرين، فإنه يمكن دفعهم عن طريق التركيز على عوامل التقدير والاحترام. مثل توجيه الشكر والثناء على الجهد المبذول وإشعارهم بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً. نظرية التوقعات (فروم): تستند نظرية التوقعات إلى أربعة مفاهيم أساسية وهي:

قوة الرغبة: وهو اعتقاد الفرد وإدراكه بأن الجهد المبذول في أداء عمل ما سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب. وتمثل هذه الرغبة في نتيجة تحقق الفوائد المتوقعة من أداء عمل معين.

التوقع : يتمثل التوقع باعتقاد الفرد بان قيامه بمستوى جهد معين يضعه في أداء عمل ما يستحق

مستوى معين من الأداء.

<sup>1</sup> - رواية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 152 .

<sup>2</sup> - مرجع سبق ذكره، ص 165 .

## الفصل الثالث : تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

**الوسيلة :** هي الطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق نتيجة أو مستوى محدد. (مثال: قد يضع الطالب برنامج "دراسة يومية لمدة ساعتين على الأقل" يمكنه من الحصول على نتيجة معينة (80 درجة فما فوق).

**النتائج :** وهي ما يحصل عليه الفرد كنتيجة لجهد أو أداء ما.

**رابعا. نظرية التعزيز (سكنر)<sup>(1)</sup> :** يرى سكنر في أن العوامل الخارجية البيئية هي المحددة للسلوك الإنساني وهذا يجعل دور العقل والتفكير اقل أهمية لدى المشتغلين بهذه النظرية من غيرهم. ويمكن القول أن المعززات حسب هذه النظرية هي التي تتحكم بالسلوك. ويتم التحكم بتشكيل السلوك الفردي عن طريق تلك المعززات.

**المعززات<sup>(2)</sup> :** هي النتائج التي تعقب مباشرة استجابة ما من الشخص والتي تزيد من إمكانية تكرار ذلك السلوك وتأتي على شكل معززات إيجابية وسلبية.

**المعززات الإيجابية :** القيام بتقديم المكافأة (التعزيز) في المرات والحالات التي يبدي فيها الفرد السلوك المطلوب.

**المعززات السلبية :** معاقبة السلوك أو عدم منح المكافأة (التعزيز) أو تجاهل السلوك في الحالات التي لا يقدم الفرد السلوك المطلوب. أشارت الكثير من الدراسات الميدانية إلى أن استراتيجية منح الحوافز الإيجابية أو سحبها يؤدي إلى نتائج أفضل من استخدام استراتيجية العقاب باعتباره حافز.

الأساليب التي تحكم عملية التعلم (أساليب إشراف إجرائية) : يمكن النظر إلى هذه الأساليب على أنها تحكم عملية تعلم السلوك أو نقل السلوك المكتسب وإستمراريته ومن هذه الأساليب:

- **التدعيم :** وهي تقديم حافز أو سحبه كلما قام الفرد بسلوك محدد.
- **التدرج التقريبي :** تجزئة السلوك إلى جزئيات بحيث يتعلم الفرد الأسهل ثم ينتقل إلى الأكثر صعوبة مع تدعيم ذلك بمعززات.
- **فورية التدعيم :** بحيث يكون التعزيز بعد السلوك المرغوب مباشرة وذلك لتقوية الربط بين الفرد والسلوك.

• **المعرفة بالنتائج :** توفر معلومات عن تقييم سلوك الفرد خاصة فيما يتعلق بالأنشطة المحددة.

**دور الإدارة بالمشاركة في التحفيز<sup>(3)</sup> :** تلعب الإدارة دورا أساسيا في تحفيز الموظفين ودفعهم لزيادة الإنتاجية، فأسلوب الإدارة في تعاملها مع الأفراد وإيجاد الوسائل الفعالة والضرورية لإشباع حاجاتهم وطموحاتهم وتحقيق رغباتهم تدفعهم لبذل المزيد من الجهد لزيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> - راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 168 .

<sup>2</sup> - مرجع سبق ذكره، ص 181 .

<sup>3</sup> - عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1989، ص 65 .

المبحث الثالث : الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء

المطلب الأول : علاقة الرضا الوظيفي بالحوافز<sup>(1)</sup>

لقد تعرفنا من قبل إلى العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي، والتي تم تصنيفها على النحو التالي :

- عوامل مرتبطة بذات الفرد.

- عوامل مرتبطة بعلاقات العمل.

- عوامل مرتبطة بظروف العمل.

وهي عوامل تحمل بين طياتها عناصر مثل الأجر والترقية والمكافآت والاتصال وساعات العمل وأوقات الراحة والعلاقة بين العمال... والتي تعتبر حوافز بإمكانها أن تكون إيجابية أو سلبية، فإن كانت إيجابية فإنها حتما تحقق درجة من الرضا لدى العمال، وإن كانت سلبية فإنها تبعث على الاستياء والتذمر، ومن هنا فللحوافز علاقة مباشرة بالرضا الوظيفي، حيث تعتبر المتغير النسبي (المستقل) والرضا المتغير التابع أو النتيجة.

المطلب الثاني: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء:

كان الاعتقاد شائعا في أعقاب نشر نتائج دراسات الهاوثورن أن الاتجاه النفسي للعاملين أورشاهم عن العمل يؤثر على إنتاجيتهم وأدائهم للعمل وكذلك على جوانب أخرى من سلوكهم في العمل. لقد حمل كتاب وباحثو مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة لواء هذه الفكرة، وقاموا بتأكيدا وتبريرها في كتاباتهم وبحوثهم، ولقد قام هؤلاء بتقديم هذه العلاقة، ليس باعتبارها مجرد علاقة بين متغيرين هما الأداء والرضا، وإنما باعتبارها علاقة نسبية بين الرضا كمتغير نسبي، والأداء كمتغير الأثر أو النتيجة، وتبرير هذه العلاقة النسبية يقدمه هؤلاء الكتاب في صورة تفسير مبسط يقوم على فكرة أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله، يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه، ويزداد امتنانه لوظيفته وللمنظمة، فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه وبالعكس، فإن الفرد الذي ينخفض رضاه عن عمله يقل نتيجة لهذا حماسه للعمل، ويقل إقباله عليه، وتقل أيضا مشاعر الامتنان والولاء للوظيفة وللمنظمة فتقل نتيجة لذا إنتاجيته وأداؤه<sup>(2)</sup>.

إن هذا التفسير يدمج في الواقع بين مشاعر الرضا والدافعية للأداء وبذل الجهد في العمل، فهذا التفسير يعني أن الرضا والدافعية هما نفس الشيء، فزيادة الرضا معناه زيادة الدافعية والعكس بالعكس، ولقد كانت العلاقة بين الرضا والأداء محورا للعديد من الدراسات التجريبية التي تمت في أعقاب دراسات الهاوثورن، فقد اتجهت اهتمامات عديد من الباحثين إلى محاولة اختيار هذا الافتراض الذي ذاع وانتشر في الأربعينات وأوائل الخمسينات وذلك من خلال دراسات تجريبية تقيس كلا من المتغيرين لدى عينات مختلفة من العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية<sup>(3)</sup>.

1 - عادل زيد، الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 22.

2 - محمد ياغي، مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1994، ص 38.

3 - مدني عبد القادر علافي، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ط2، دار هامة للنشر، جدة 1985، ص 40.

## الفصل الثالث : تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

وقد قام " برايفيلد " و " كروكيت " Brefield et crockete " عام 1955 باستعراض وتقييم النتائج والدراسات التجريبية التي أجريت على العلاقة بين الرضا والأداء، ووصلا إلى استنتاج كان ضربة للمفاهيم التي كان كتاب مدرسة العلاقات الإنسانية مناهكين في نشرها وتأكيدها في ذلك الوقت، فلم يجد برايفيلد وكروكيت ما يؤكد وجود هذه العلاقة، حيث كانت معاملات الارتباط بين مقاييس الأداء ومقاييس الرضا لدى عينات العاملين محل الدراسة منخفضة، وكانت في كثير من الحالات غير ذات دلالة إحصائية، واستنتج الباحثان من هذا أن الفرض بوجود علاقة بين الرضا والإنتاجية بصفة عامة لا تؤيده النتائج التجريبية. ونبه الباحثان إلى أن سلوك العاملين يخضع لقانون الأثر، الذي يعني أن قيام الفرد بسلوك معين أو تكراره له، يتوقف على الآثار التي تترتب عليه بالنسبة له، وما إذا كانت هذه الآثار طيبة أو سيئة، وبناءا عليه فإن العلاقة بين الرضا والإنتاجية أو الأداء لا يمكن أن توجد إلا في حالة واحدة، وهي عندما يكون أداء الفرد محققا لحصول الفرد على حوافز ذات قيمة بالنسبة إليه، أي عندما يكون الأداء هو المسار الذي يحقق له أهدافا هامة ذات قيمة ومنفعة. وطبيعي أن مثل هذه الحالة تتواجد فقط عندما يكون هناك نظام للحوافز والفوائد ( الأجر، مكافآت، خدمات، ومعاملة... الخ) تعطي بناءا على ما يحققه الفرد من أدائه، بحيث تكون مشروطة به، ومتوقعة عليه، فعند تحقيق الفرد لأداء عال في ظل نظام حوافز مشروطة كهذا، يحصل الفرد على حوافز وعوائد نتيجة أدائه العالي، فتزداد بذلك إشباعاته ويزداد بالتبعية رضاه<sup>1</sup>.

أما عند تحقيق الفرد لأداء منخفض في ظل نظام الحوافز المشروطة بالأداء، فإن حوافزه وعوائده ستكون قليلة، ورضاه بالتالي منخفضا.

إن المعنى المتضمن في استنتاج برايفيلد وكروكيت هو أن العلاقة بين الرضا والأداء وإن وجدت فهي شرطية، أي توجد عندما تعطي حوافز وعوائد العمل بناءا على الأداء الفعلي للفرد، وفي هذه الحالة الخاصة لا يكون الرضا سببا في الأداء وإنما العكس، ففي هذه الحالة يكون الرضا هو نتيجة للأداء حيث أن الإشباع التي تحققها الحوافز والعوائد التي يحصل عليها الفرد تنتج كأثر أو نتيجة لمستوى الأداء الذي حققه الفرد، فاستحق أن يحصل على هذه الحوافز أو العوائد<sup>(2)</sup>.

لقد أشار " مارش " و " سايمن " March et Simon " إلى هذا المعنى تقريبا عندما أوضحنا أن الأفراد في العادة لا يربطون بين العوائد التي يحصلون عليها وبين مستوى أدائهم للعمل. ففي كثير من الحالات يعتقد الأفراد العاملون أن عوائدهم لا ترتبط بمستوى إنتاجيتهم، حيث أن هذه العوائد تعطي على أسس ليس لها صلة بالإنتاجية، وبالتالي فما لم يصحح هذا الاعتقاد بناءا على شواهد معينة مستنبطة من الحالة الخاصة التي تربط فيها العوائد المختلفة بالإنتاجية، فإن جهدهم وإنتاجيتهم ستحكمها عوامل أخرى بخلاف الرضا بل إن " مارش " و " سايمن " يذهبان في تحليلهما إلى أنه حتى في هذه الحالة الخاصة التي توجد فيها علاقة،

1 - مدني عبد القادر علافي، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، المرجع السابق، ص 51 .

2 - مرجع سبق ذكره، ص 60 - 61 .

## الفصل الثالث : تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

لا تتحرك دافعية الفرد للإنتاج والأداء إلا نتيجة لشعور بنقص في الإشباع أي بالاستياء. فيحاول الفرد سدّه ومعالجته من خلال الأداء إذا توقع وتصوّر أن الأداء سيقود إلى حصوله على عوائد ذات قيمة، قد لا تقود بالضرورة إلى تحقيق الرضا، فهذا الرضا تتوقف درجته على متغيرات أخرى مثل قيمة العوائد الفعلية التي حصل عليها، وكذلك على مستوى طموح وتوقعات الفرد السابقة لحصوله على العوائد<sup>(1)</sup>.

فإن كانت العوائد قليلة بالنسبة لما كان يتوقعه وما كان يطمح في الوصول إليه، فإن مستوى رضاه قد لا يكون بالضرورة مرتفعا، حتى في ظل تحقيقه لأداء مرتفع، معنى هذا أن الرضا عندما يتحقق كنتيجة للأداء المرتفع في ظل نظام الحوافز والعوائد المشروطة بالأداء، يمكن كذلك العوائد التي حصل عليها الفرد لا تكون بالعدد والتنوع التي تتوافق وما كان يتوقعه الفرد ويطمح في الحصول عليه.

وباستعراض الدراسات المعاصرة حول العلاقة بين الأداء والرضا، فإن معظم النماذج النظرية الحديثة تقدم فروضا أكثر تعقيدا من ذلك الفرض المستنبط الذي قدمه كتاب العلاقات الإنسانية.

ويعتبر النموذج النظري للباحثان " لبورتر " و " لولر " Porter et l'aular " " أكثر هذه النماذج قبولا الآن ويقود هذا النموذج على مجموعة افتراضات حول محددات الأداء، وحول محددات الرضا، فالأداء وفق نموذج " لبورتر " و " لولر " يحدده الجهد المبذول في العمل متفاعلا مع قدرات الفرد وإدراكه لمكونات ومتطلبات دوره الوظيفي، أما الجهد المبذول فيحدده قيمة العوائد ودرجة توقع الفرد لحصوله عليها إذا ما بذل الجهد المطلوب.

واضح هنا أن الرضا لا يعتبر محددًا مباشرًا للأداء أو حتى الجهد المبذول في العمل، والرضا إن أثر على متغيرات تحدد الجهد المبذول، فهو يؤثر عليها بطريقة غير مباشرة. فتأثيره إذا في نموذج " لبورتر " و " لولر " يقتصر على قيمة ومنفعة العوائد المتوقعة.

فالإشباع الذي تحققه عوائد معينة والرضا الذي يتحقق منها من واقع خبرات الفرد السابقة يؤثر على تقييم الفرد لقيمتها ومنفعة العوائد بناء على هذه الخبرات السابقة. أما الرضا فيتحقق بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائده وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد<sup>(2)</sup>.

أما العوائد التي يحصل عليها الفرد فهي تحدّد على أساس ما يحققه الفرد من أداء، إن كان المعيار المطبق في إعطائها يربط بين أداء الفرد والحوافز والعوائد التي تعطى له من قبل المنظمة. وبالتالي فإن تأثر رضا الفرد بأدائه يتم من خلال ما يعطى للفرد نتيجة لأدائه، أي من خلال متغير وسيط هو العوائد التي سيستخدمها الفرد لإشباع حاجاته. وفق هذا النموذج فإن خبرات الفرد بالمعيار الذي تعطى على أساسه العوائد ودرجة أخذ هذا المعيار بالأداء وإنجاز العمل كأساس لهذه العوائد، يؤثر على التوقعات المستقبلية للفرد فيما يتعلق بالآثار المترتبة على بذله للجهد في العمل وقيامه بتحقيق مستوى أداء معين، فإن كان معيار العوائد هو الأداء فإن توقعات

1 - مدني عبد القادر علافي، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، المرجع السابق، ص 68 .

2 - مرجع سبق ذكره، ص 70 .

## الفصل الثالث : تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

الفرد للحصول على مزايا ومكافآت وعوائد أخرى بناء على ما يبذله من جهد وما ينتج عن هذا الجهد من أداء ستكون عالية<sup>(1)</sup> .

**المطلب الثالث : تأثير الحوافز على تحسين الأداء**

• نظام وضع الحوافز في أي دائرة من الدوائر يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز<sup>(2)</sup> .

على مستوى الدولة تتأثر الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات الدوائر وثانيهما القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

على مستوى المنظمة يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولهما نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وثانيهما نوع العاملين بالدائرة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي وثالثهما حجم الدائرة ونوع النشاط وفعاليتها ومروده بالنسبة للاقتصاد الوطني .

**الأسلوب الإشرافي<sup>(3)</sup> :** إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه وتوجيههم يؤثر تأثيراً كبيراً في عملية التحفيز فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس عن خوف من العقاب والمفهوم الإداري لذلك أن تكون القيادة ديمقراطية، ولذلك فإن التغيير المرتبط بالأسلوب في علاقة القائد بالموظفين يتحقق من خلال الجوانب التالية :

أ- اهتمام المسؤول بالعمل مما يجعله قدوة حسنة للموظفين.

ب- احترام المسؤول لمرؤوسيه.

ج- توزيع العمل وفقاً لقدرات الموظف.

د- إعطاء الفرصة للموظفين في المشاركة بإعداد الخطط واتخاذ القرارات.

**الاتصال المباشر<sup>(4)</sup> :** لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاماً

مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح محتلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم تنفيذها كما أن نظام الاتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن أن يقيم من خلالها جهود مرؤوسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوافرة لديه المكافآت أو الجزاءات التي يجب أن تمنح للمرؤوسين.

1 - مدني عبد القادر علافي، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، المرجع السابق، ص 81 .

2 - علي شريف، الإدارة المعاصرة، الطبعة الثانية، دار الجامعة، مصر، 1997، ص 109 .

3 - سعد غالب ياسين التكريتي، نظم مساندة القرارات، ط1، دار المناهج، الأردن، 2003، ص 92 .

4 - سعد غالب ياسين التكريتي، نظم مساندة القرارات، المرجع السابق، ص 99 .

## الفصل الثالث : تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

والاتصال المباشر كأحد أشكال الاتصال الإداري يتم وجها لوجه بين القائد والمرؤوس عن طريق المقابلة الشخصية، وللاتصال المباشر مزايا عديدة منها:

- يعتبر مصدر من مصادر الحماس والتحفيز.
- يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومة.
- تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار من خلال ما يتيح من فرص للنقاش.
- تحقيق الوضوح والتفهم عن طريق الاستفسار.
- زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل.

**ظروف العمل<sup>(1)</sup> :** للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة كالمسجد ودورات المياه وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الاحتياجات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها فإن ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزاً للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به .

**-الجوانب التنظيمية<sup>(2)</sup> :** يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور، والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمنطقة وتدور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية والتي تتضمن بجانب ما يتيح الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي، وأسلوب الإدارة التي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته.

1 - جمال الدين العويسات، الإدارة و عمليات إتخاذ القرار، دار هوما، الجزائر، 2002، ص 65 .

2 - جمال الدين العويسات، الإدارة و عمليات إتخاذ القرار، ص 71 .