

## المحاضرة السابعة: الثقافة الاتصالية وتحسين الأداء الوظيفي

د.بكار أمينة

### 1- تعريف الاداء الوظيفي

- لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الاداء الوظيفي نذكر منها:
- تعريف حسن: "الاداء الوظيفي يشير الى درجه تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبعها بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لمس وتداخل بين الاداء والجهد فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، اما الاداء فيقاس على اساس النتائج التي حققها الفرد".<sup>1</sup>
  - نلاحظ من خلال هذا التعريف ان الاداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته.
  - يعرفه عاشور على انه: "انشطه والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا ان نميز بين ثلاثة ابعاد جزئية يمكن ان يقاس اداء الفرد عليها وهذه الابعاد هي كميته الجهد المبذول، نوعيه الجهد ونمط الاداء. تعبر كميته الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فتره زمنية معينه اما نوعيه الجهد فتعني درجه تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة اما نمط الاداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله
  - نلاحظ من خلال هذا التعريف ان الاداء الوظيفي يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد وهو محصله بين كميته الجهد المبذول ونوعيه الجهد ونمط الاداء.<sup>2</sup>
  - يعرفه اخرون على انه: "قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم الى عدد من المخرجات بمواصفات محدد و باقل تكلفه ممكنة".<sup>3</sup>
  - يعرفه اخرون على انه: جهد متسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات الى مخرجات ذات جوده

- راوية حسن، مرجع سابق، ص 216<sup>1</sup>

<sup>2</sup> 26. - أحمد صقرعاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 25:

<sup>3</sup> العميرة محمد بن عبد العزيز، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز سلطان لمعالجة أمراض القلب بمدينة الرياض، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2003، ص 51:

تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدته العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة اقصر وقت واقل تكلفة.<sup>4</sup>

يتضح من هذا التعريف ان الاداء الوظيفي هو نتيجة تفاعل كل من الدافعية، بيئة العمل الملائمة إضافة الى مهارة وقدرة وخبرة العاملين، وكخلاصه ينطوي الاداء الوظيفي على ما يلي:

- الناتج الذي يحققه الموظف.
- هو محصله التفاعل بين كل من الجهد القدرات ادراك الدور.
- هو عمليه تتضمن تحويل المدخلات الى مخرجات.
- هو محصله التفاعل بين كل من الداخلية، بيئة العمل، والقدرة على الإنجاز.<sup>5</sup>

اذن الاداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعيه معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات الى مخرجات بمواصفات محددته وبأقل تكلفة ممكنه وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة واقصر وقت ممكن وأقل تكلفة ونتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي الدافعية بيئة العمل والقدرة وهو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة في اقصر وقت واقل تكلفة.<sup>6</sup>

### بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء.

نظرا لتداخل مفهوم الاداء مع بعض المفاهيم الاخرى سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز بينها:

1. **الفعالية:** الفعالية تعني درجة تحقيق الاهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك<sup>7</sup>

ترتبط الفعالية بتحقيق الاهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الاهداف، ويمكن تحديد مفهوم الفعالية في الصيغة التالية:

**الفعالية= النتيجة المحققة/ النتيجة المتوقعة او الأهداف.**

---

<sup>4</sup> الحليفة زياد ساعد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء " دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص: 34

<sup>5</sup> وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، ص 244

<sup>6</sup> Martoy Bernard , danial crozet, gestion des ressources humaines pilotage sociale et performances,6eme edition, dunod, paris 2005, p164.

<sup>7</sup> غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفحص والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 429:

2. الكفاءة: هي العلاقة بين الجهد، الموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها اعوان المنظمة<sup>8</sup> اي العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك<sup>9</sup>. وتعني الكفاءة ايضا: عمل الاشياء بطريقة صحيحة،<sup>10</sup> بمعنى ان الكفاءة هي الاستغلال الامثل للموارد المتاحة باقل تكلفه وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات. يتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة والفعالية، من المهم التمييز بين المفهومين على الرغم من الارتباط الكبير بينهما، فالمنظمات يمكن ان تكون فعاله وهي في نفس الوقت غير كفئة، كما يمكن ان تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعاله، حيث تشير الفعالية الى الدرجة التي تحقق بها الاهداف المحددة مسبقا، اما الكفاءة فتشير الى الطريقة الاقتصادية التي يتم انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، كما يعتبر مفهوم الفعالية اوسع من مفهوم الكفاءة، فمفهوم الفعالية يؤخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية اما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمنظمة.<sup>11</sup>

3. الإنتاجية: تعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل الانتاج محددته خلال فتره زمنية معينه، وهي علاقه نسبيه بين عناصر الانتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات) وقيمه الانتاج وفقا لمقياس نقدي او مادي محدد ، يتضمن مفهوم الإنتاجية كلا من الكفاءة والفعالية اي ان الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفعالية.

الإنتاجية= الفعالية/ الكفاءة

## 2- عناصر الاداء الوظيفي:

الاداء يعد بمثابة الاساس الذي يجب على المسؤول المباشر التقييد به عند تقييم اداء مرؤوسيه، ولتحقيق هذا الاداء ينبغي توفر عنصرين هامين وهما:<sup>12</sup>

أولاً: القدرة على الأداء.

ثانياً: الرغبة في الأداء.

<sup>8</sup> j.berraux, entreprise et performance globale outils, évaluation et pilotage, édition economica, paris, 2000, p33.

<sup>9</sup> Martoy bernard, danial crozet, op cit, p164.

<sup>10</sup> صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم

الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص63

<sup>11</sup> - الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص96:

<sup>12</sup> علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984، صص 256،: 255.

كما هو موضح في العلاقة التالية:<sup>13</sup>

مستوى اداء الموظف = القدرة × الرغبة

أولاً: القدرة على الأداء

تعرف على أنها امكانيات الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب التعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة الى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي يمنحها التعليم والتدريب وبالتالي في القدرة هي المحصلة لعنصرين هما المعرفة والمهارة اي ان:

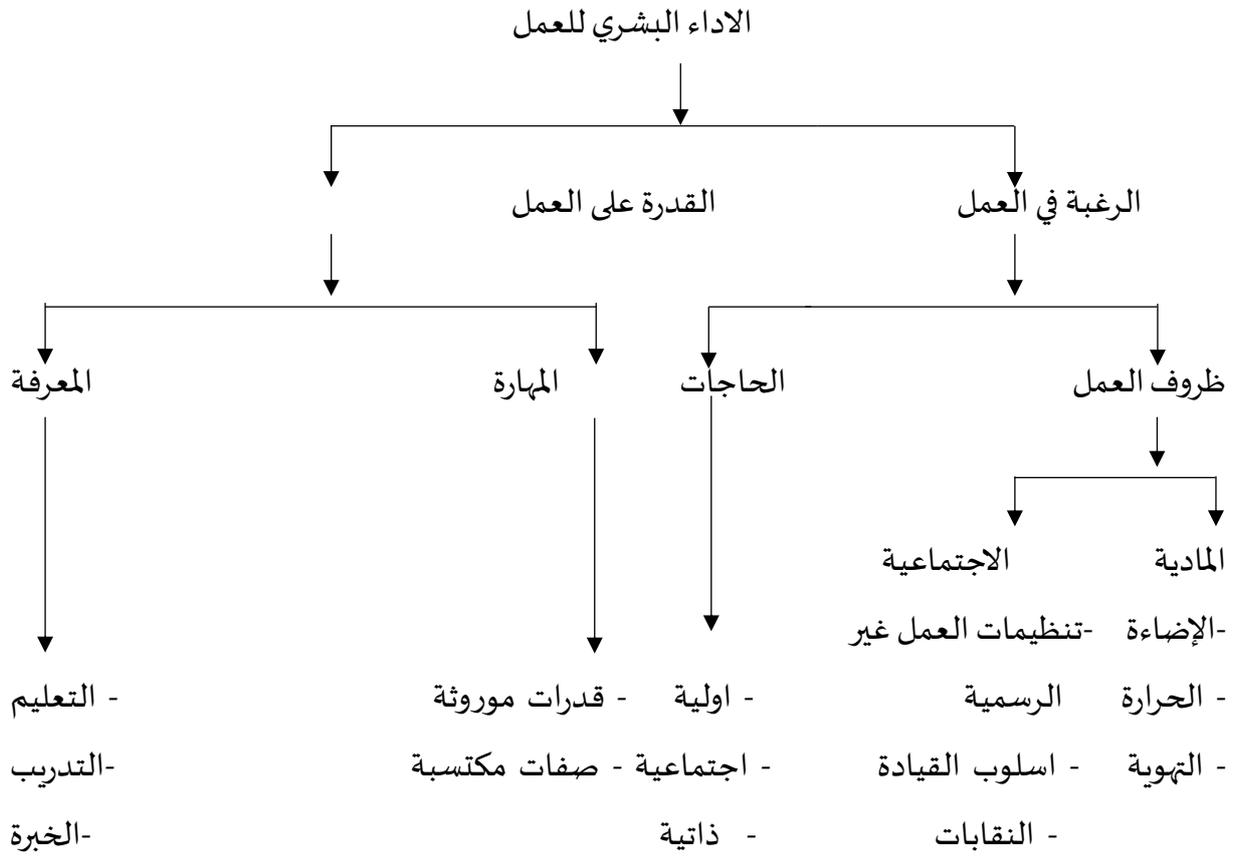
القدرة = المعرفة × المهارة

فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل اتجاه شيء معين فمثلا الموظف بداية انجازه للعمل الموكل اليه وقبل ان يجرب العمل على الالة يجب ان يعرف نوعها، تركيبها.. الخ اما المهارة فهي مستوى الكفاءة والاتقان التي يستطيع الموظف ان يؤدي العمل الموكل اليه. ثانيا: الرغبة في الأداء.

هي القوى الكامنة في العامل التي تحركه لك يسلك سلوك معين لتأدية العمل وتنعكس هذه القوى في كثافته الجهد الذي يبذله وفي درجه المثابرة والاتقان وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاث عناصر اساسيه هي: ظروف العمل العادية، ظروف الموظف الاجتماعية، حاجات ورغبات الموظف ويمكن توضيح عناصر الاداء في الشكل التالي:

❖ شكل رقم(10): عناصر اداء الموظف.

<sup>13</sup> سامية بن طالب ، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامع ، بومرداس، الجزائر، 2010 ، ص ص59 :



فمن خلال هذا الشكل يتبين لنا اداء الموظف وتكامل العنصرين: الرغبة في العمل والقدرة على العمل. الرغبة في العمل تتأثر بدورها بظروف العمل المادية مثل: الحرارة، التهوية، الإضاءة، الرطوبة... كما تتأثر ايضا بمدى امكانيه تحقيق العمل المنجز لحاجات الموظف التي يطمح لتحقيقها من خلاله سواء كانت حاجات اوليه(الحاجات اللازمة للبقاء واستمراره الموظف، الاكل، المأوى، الراحة) الحاجات الاجتماعية مثل: الاتصال والتعامل مع الاخرين، او حاجات ذاتيه مثل: تحقيق ذات الموظف حسب رغبته وذلك من خلال قيام العمل بأداء عمل يتناسب وقدراته المتاحة ويشعره بأهميته في المؤسسة.

هذا فيما يخص الرغبة في العمل، اما القدرة على العمل فتظهر من خلال المهارة التي يمتلكها العامل سواء اكتسبها او كانت موروثه، وكذا المستوى المعرفي الذي يتمتع به من خلال التعليم او المستوى التعليمي الذي اهله للعامل او التدريب الذي يقوم به بمراجعته بعض النقائص او الخبرة التي اكتسبها من جراء تجارب العمل الذي سبق وان قام بها.

### 3- محددات الاداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما، يميز بعض

الباحثين بين ثلاث محددات للأداء الوظيفي هي:<sup>14</sup>

1- الجهد: حيث يشير الجهد المبذول الى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته

2- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، التي لا تتغير او تتقلب خلال فترة زمنية

قصيرة

3- ادراك الدور او المهمة: يشير الى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من

خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في اداء مهامه بتعريف ادراك الدور ولا تحقيق

مستوى مرضي من الاداء، لا بد من وجود حد ادنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الاداء

ويمكن صياغه محددات الاداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الاداء الوظيفي} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{ادراك الدور}$$

فالأداء الوظيفي ما هو الا محصل التفاعل بين كل من الجهد، القدرات وادراك الدور او المهمة فكل عامل

لا يؤثر على الاداء بصفه مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الاخرين، وفي نفس المنحنى يميز بعض الباحثين

محددات الاداء الوظيفي فيما يلي:<sup>15</sup>

1- الدافعية: ان الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقه الدرجة الدافعية الفرد للأداء،

فهذا الجهد في الواقع درجه حماس الفرد لأداء العمل، فمقدار ما يكتنف الفرد جهده بمقدار ما يعكس

دافعيه الاداء للعمل.

2- قدرات الفرد وخبراته السابقة: التي تحدد درجه فعالية الجهد المبذول.

3- ادراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله

وعن الكيفية التي ينبغي ان يمارس بها دوره في المنظمة ويمكن صياغه محددات الاداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الاداء الوظيفي} = \text{الدافعية (الجهد)} \times \text{القدرات} \times \text{الادراك}$$

فالأداء الوظيفي ما هو الا محصل التفاعل بين كل من دافعيه الفرد، قدرات الفرد وخبراته السابقة)

التعليم، التدريب، الخبرة) وادراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل تتفاعل بينها لتحديد الأداء.

4- العوامل المؤثرة على الأداء والرضا الوظيفي

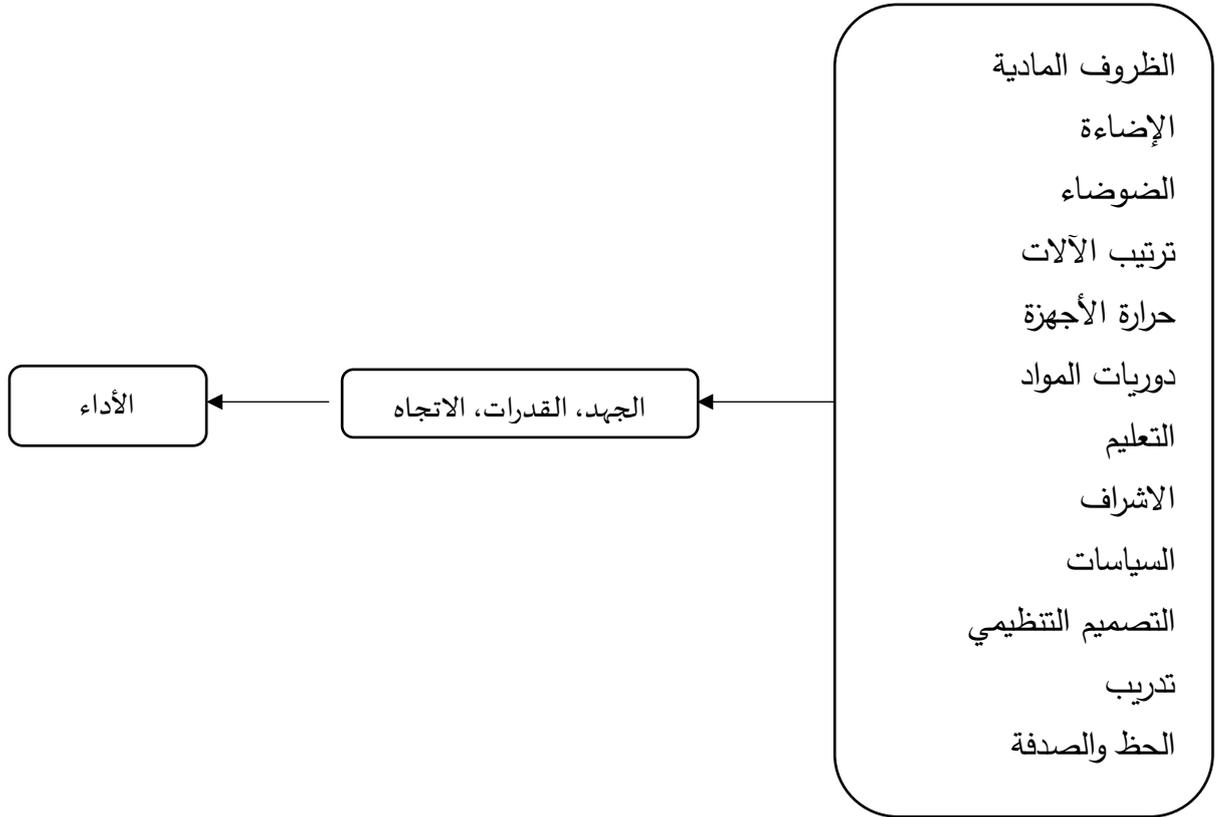
<sup>14</sup> راوية حسة: مرجع سبق ذكره، ص216

<sup>15</sup> أحمد صقر عاشور: مرجع سابق، ص38-39

#### أ- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

تتعدد العوامل التي تؤثر على الاداء الوظيفي فمنها ما هي متعلقة بالبيئة واخرى متعلقة بالرضا عن العمل ويمكن تلخيصها كما يلي:

❖ شكل رقم (11): يمثل العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء



المصدر: راوية حسن، مرجع سابق، ص 212

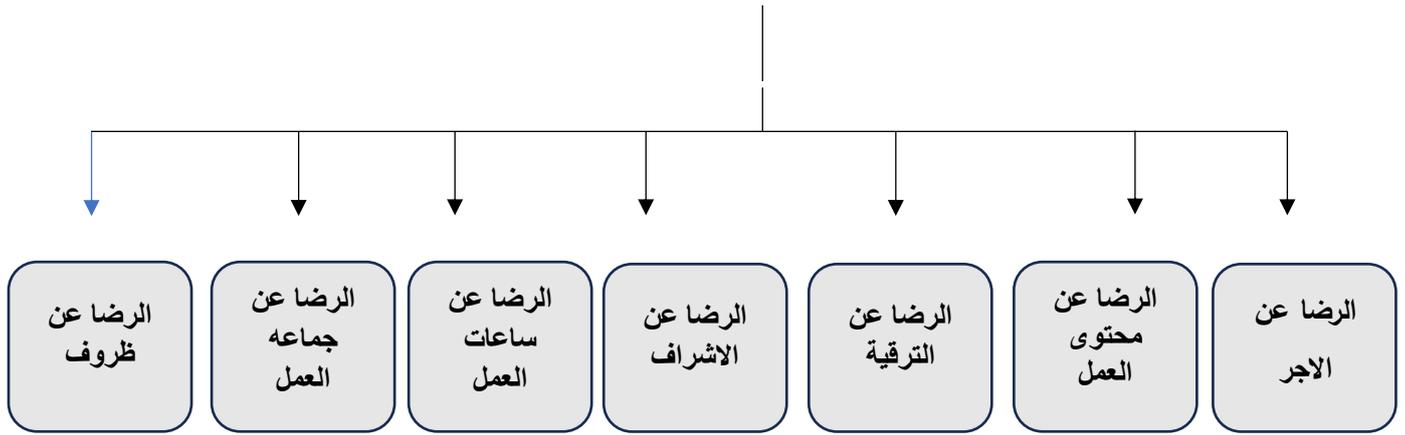
يتضح لنا حسب الشكل السابق انه توجد عوامل بيئية عديدة تؤثر وتتحكم في اداء الموظف في المؤسسة، من بينها الظروف المادية اذا كانت جديده هي تساهم في مساعده الموظف بعمله بشكل جيد، كما ان التدريب والتعليم هما عاملان يزيدان من مؤهلات وقدرات الموظف للعمل على اكمل وجه، وكل عامل من هذه العوامل يؤثر بشكل مباشر ويسيطر على مستوى اداء الموظف في المؤسسة .

#### العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

العوامل التي تتحكم في رضا الموظف عن عمله يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (12): العوامل التي تتحكم في رضا الموظف عن عمله

الرضا عن العمل



المصدر: محموديه شهيرة، مرجع سابق، ص: 52.

ما يلاحظ من هذا الشكل ان الموظف يكون راض عن عمله عندما تتحقق مجموعه من العوامل التي تتمثل في الاجر، محتوى العمل، الترقية، الاشراف، ساعات العمل، جماعه العمل، الظروف العمل.

##### 5- تقييم الأداء الوظيفي:

ان عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الاداء وتطويره، ان عملية التقييم تساعد الادارة العليا في المنظمة وفي معرفه وتحديد نقاط القوه والضعف لدى الافراد الموظفين لديها، ثم ان هؤلاء الافراد لابد من معرفه مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه ان يحفز الافراد الموظفين ويدعو الكل على استثمار جوانب القوه في مساره الوظيفي وتطويره بشكل افضل، اما الافراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الاداري فان الإدارة تسعم معهم لممارسه سبل التطوير المناسبة من خلال تدريب مثلا في المجالات التي يشعرون فيها ولذا فإن التقييم من شأنه ان يؤثر على الجوانب المرتبطة بالافراد من حيث القوه والضعف وبالتالي يجب تطويرها وتحسينها، مما ينعكس ايجابا على مستوى الاداء العام للموظفين في تحقيق اهداف المؤسسة، ومن أجل تحسين الأداء وتطويره يجب أولا:<sup>16</sup>

- تحديد الاحتياجات التدريبية: مما لا شك فيه ان التقييم السليم لأداء الموظفين من شأنه ان يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير اداء الموظفين في المؤسسة، اذا الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا وانما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين اداء الموظفين في

المؤسسة.

- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: نظرا لان تقييم العادل للأداء من شأنه ان يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل وماذا قدرته على تحقيق متطلباته وواجبات العمل بدقه، لذا فان الحوافز والمكافآت التي تقوم لهؤلاء العاملين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم. ولذا فان المكافأة المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الاداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، وان وضع السياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها ان تعمق الولاء والانتماء للمؤسسة ويشعر الفرد الموظف بأن الإدارة تعترف بفضل الموظفين في قيامهم بالإنجاز السليم وعداداتهم بتقييم وعطاء كل ذي حق حقه وفقا للأداء في معايير الحوافز والمكافآت.

- استخدام عمليات النقل والترقية من شأنه ان يساعد الإدارة العليا بمعرفه حقيقه الافراد الموظفين لديها من حيث المهارات والقدرات اذ يساهم التقييم الموضوعي لمعرفه الفائض او النقص بالموارد البشرية من ناحيه ويمكن الإدارة بنقل او ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لموقع ومراكز وظيفيه تنجم مع قدراتهم في الاداء، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمؤسسة على دراية تامه بإمكانية الترقية او تنتقل او الاستغناء عن الموظفين ذوي الكفاءات المتدنية في الاداء.

- معرفة معوقات ومشاكل العمل يساهم تقييم اداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل او الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والاجراءات والتعليمات... الخ، المطبقة في العمل من ناحيه ومعرفه الضعف ايضا في المعدات والأجهزة، الآلات، اي ان التقسيم يكشف مكاننا القوه والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمؤسسة تحسين او تطوير قدرات هؤلاء الافراد من خلال الاجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والاجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن ان تكون فعالا في تحقيق انجاز العاملين بفاعليه وكفاءه عالية.

## ❖ طرق تقييم الأداء الوظيفي:

### أولا: الطرق التقليدية في التقييم:<sup>17</sup>

وينطوي تحت صفة المقاييس أو المعايير التقليدية في تقييم الطرق التقليدية:

#### 1. طريقة الصفات او السمات:

ويتم وفقا لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في اداء العاملين، اذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية، لذا تلجأ بعض المنظمات اعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:

أ. تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الفرد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه، المحافظة على الدوام الرسمي... الخ، وهكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورة في انجاز الاداء العامل والجدول التالي يبين ذلك بوضوح.

#### ❖ جدول يوضح نموذج صفات ومعايير التقييم للعاملين

صفات / المقاييس	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
	10	8	6	4	2
مستوى الأداء					
العلاقة مع رؤسائه بالعمل					
العلاقة مع زملائه					
العلاقة مع المراجعين					
تحمل المسؤولية					
المحافظة على اوقات الدوام الرسمي					
الدقة في انجاز العمل					
السرعة في انجاز العمل					
القدرة على اتخاذ القرار					
الانضباط في العمل					
المهارة الفنية					
روح المبادرة والابداع					
المقترحات والمساهمات التطويرية للعمل					
المجموع					

المصدر: نفس المرجع السابق، ص: 155

ب. اعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها  
مثلا: ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف وهكذا

ج. تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها كما في الجدول التالي:

❖ جدول يوضح نقاط التقييم لمعيار الصفات او السمات

النقاط	الدرجة
10نقاط	ممتاز
08نقاط	جيد جدا
06نقاط	جيد
04نقاط	مقبول
02نقاط	ضعيف

المصدر: نفس المرجع السابق، ص156.

د. يتم وضع عناصر الاداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم اعداده لهذا الغرض كما هو في الجدول 1  
2 يتم اعداده لتقييم الاداء ويطلق عليه (نموذج تقييم اداء العاملين).

هـ. يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها اما كل عنصر من العناصر التي  
اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها اسفل النموذج.

و. يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يصادر من خلالها لتحديد  
المستوى التقييمي للموظف كان تكون المعايير التقييمية كالآتي:

100-90ممتاز

89-90جيد جدا

79-70جيد

69-60متوسط

59-50مقبول

49 فأقل ضعيف

ز. يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في اسفل النموذج للتوثيق ومقارنته لاحقا.

بالرغم من السهولة التي تنطوي عليها طريقة الصفات من حيث اعداد نموذج الموحد لكافة العاملين  
وسهولة التطبيق له الا انه يتميز بالعديد من العيوب كتحيز المقيم لإحدى الصفات تدعوه لإعطاء نفس

التقييم لصفات الاخرى زياده او نقصان او كذلك نقص الموضوعية والعدالة اذ انها تتأثر بسلوكية المقيم من حيث التشدد او الليونة في التعامل فضلا استخدامها لجميع الوظائف لا يحقق العدالة التامة بهذا الخصوص، وظائف الإدارية والمحاسبية والتنظيمية والفنية لكل منهما سمات مختلفة عن غيرها مما يجعل التقييم غير موضوعي وعادل في كثير من الاحيان.

## 2- طريقة معايير العمل (الانتاج):

تستخدم اسلوب معايير العمل كوسيله لتقييم الاداء للعاملين في حقول الأنشطة الإنتاجية، هذا الاسلوب تحديد المعايير المستويات لإنتاج المراد تحقيقها ثم يتم مقارنة الاداء الفعلي المتحقق للفرض ازاء هذه المعايير لمعرفة مستوى الاداء المتحقق للفرد ولذا يجب ان تعكس تلك المعايير مستوى الانتاج الطبيعي للفرد العادي وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحديد معايير العمل والجدول التالي يوضح ذلك:

### ❖ جدول يوضح بعض الوسائل المستخدمة في تحديد معايير العمل

الوسيلة	مجالات التطبيق
متوسط انتاج الفرد او جماعه العمل	يستخدم لقياس انتاجيه الفرد او الجماعة العمل حينما تقوم الجماعة بأداء نفس الأنشطة او المهام تقريبا.
اداء بمجموعة ممتازة من الافراد بصفة خاصة	عندما تكون المهام او الأنشطة التي يؤديها الافراد متشابهة، ويتطلب اسلوب المتوسط الاداء للجماعة وقتا كبيرا.
دراسة الوقت والحركة	وتتضمن الاعمال التي تتطلب مهام متكررة وتعني العمليات التي تتطلب مهام وانشطة مختلفة ومتعددة وليس لها نموذج او دوره محدد لإنجاز العمل.
اراء الخبراء	ويتم استخدام هذا الاسلوب حينما لا تستطيع ان تحقق سبل التطبيق من الوسائل المذكورة أعلاه

المصدر: نفس المرجع السابق، ص:157

ومن اهم المزايا التي يتصف بها مدخل معايير العمل أو الانتاج انها تعتمد العوامل الموضوعية في التقييم ولكي يكون المدخل اكثر عدلا بتطبيق فانه ينبغي ان تؤخذ اراء الافراد الذين يتأثرون باستخدام هذا النمط من تقييم الأداء أما الانتقاد الذي يمكن ان يوجه بوضوح لهذا الاسلوب فهو نقص القدرة على استخدام هذه المعايير لقياس مختلف الوظائف او الاعمال اذ لا يمكن استخدامه للوظائف أو الأعمال غير المتماثلة أو المتشابهة.

### 3- طريقة الرتب

تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق تقويم الاداء واسهلها، حيث يتم استخدامها فيما يكون من الضروري القيام بمقارنة اداء فردين او اكثر ويجب ان تكون المقارنة وفق صيغ معينة، ويعد الاداء العام للموظف من اكثر الاساليب المعتمدة للمقارنة، وهناك ثلاث طرق شائعة لاستخدام في طريقه الترتيب هي:

أ. الترتيب التبادلي

ب. المقارنة الثنائية

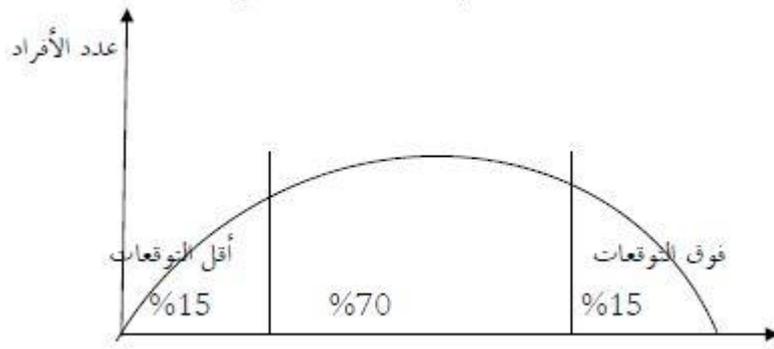
ج. التوزيع الاجباري

أ. الترتيب التبادلي: ويتم بموجب هذه الطريقة كتابة اسماء العاملين المرافقين ادايمهم في الجانب الايمن من الاستمارة المعدة لهذا الغرض، اختار افضل فرد من الاسماء في القائمة ويجري حذفه من الجانب الايمن في الاستمارة ويكتب اسمه في الجانب الايسر وتستمر هذه العملية لجميع الافراد في الجانب الايمن حتى يتم ترتيبهم في الجانب الايسر للاستمارة بشكل كامل.

ب. الترتيب وفق المقارنة الثنائية: ويتم التقييم وفق هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية بين الافراد المراد التقييم ادايمهم ولناخذ المثال التالي فلو فرضنا ان هناك ثمانية عاملين يراد تقييم ادايمهم، اذ توضع اسماء هؤلاء الافراد في استمارة التقييم في الجانب الايمن منها ثم يقوم المقيم بمقارنة كل فرد بالفرد الذي يليه استنادا لمعايير تقييم المعتمدة كالاداء العام للإنجاز او الالتزام بالدوام مثلا فاذا كانت انتاجية الفرض الاول اكثر من انتاجية الثاني فتوضع علامة امام الفرد الاول ثم يقارن بالفرد الثالث في القائمة في الرابع حتى الثامن وفي نفس المعيار المستخدم وهو الإنتاجية، حيث توضع على مواضعها امام الفرد الذي حصل على اكثر العلامات افضل الموجودين اداء للعمل ومن اكثر العيوب على هذه الطريقة ان المقارنات فيها تصبح غير منتهية سيما اذا كان عدد العاملين مراد تقييم ادايمهم كبير يستنزف جهدا واسعا في انجاز تلك المقارنات.

ج. طريقة التوزيع الاجباري: وتتطلب هذه الطريقة في تقييم ان يقارن المقيم اداء الافراد المراد تقييمهم وفقا لسبب مئوية معينة للأفراد وفق مستويات الاداء المختلفة للتقييم، فلو اعتمد المقيم مثلا اسلوب التوزيع الطبيعي فالشكل رقم(13) يبين كيفية استخدام هذه الطريقة فمثلا يطلب من المقيم ان يقيم 70% من الافراد العاملين قد حققوا توقعات الاداء الطبيعية و 15% من الافراد قد فاقوا هذه التوقعات و 15% من الافراد لم يحققوا التوقعات المطلوبة فان عملية الترتيب تأخذ المنحى الطبيعي.

الشكل رقم (13): منحى التوزيع الاجباري



المصدر: نفس المرجع السابق، ص 158

#### 4- طريقة التقييم المقالي

وتتطلب هذه الطريقة ان يقوم المقيم بكتابة وصف لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض، وعادة ما يتم تقديم توجيهات وارشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم ومن الأمثلة التي يمكن ان تحتويها التقييم، صف وفقا لرايك الشخصي اداء هذا الفرد متضمنا:

1. كمية وجود الاداء المحقق.

2. المعرفة المتعلقة بوظيفته

3. قدرته على التكيف مع العمل

4. علاقته مع زملائه والعاملين معه

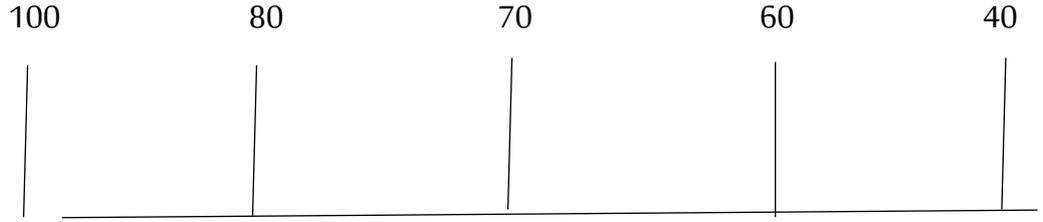
5. ما هي نقاط القوة والضعف في ادائه وهكذا.

ومن المشاكل التي تنطوي عليه هذه الطريقة في التقييم هي الشكل والمحتوى للتقرير الذي يعده المقيم، اذ يعتمد كليا على القدرة او الرغبة في الكتابة المقالية، ولذا فانه من الصعب مقارنه التقييم المقالي، عن بعض الاخر للأسباب المتعلقة بطبيعة المقيم ذاته من حيث المهارة الكتابية، والوظيفة التي يعتمدها في التقييم للفرد او الافراد المراد تقييم ادائهم.

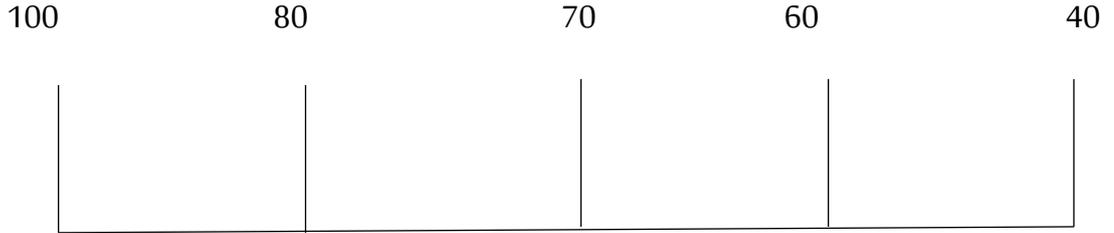
#### 1- المقياس الرتبي البياني

ويتم من خلال اعتماد اسلوب المقياس الرتبي البياني، أن يقوم المقيم بتقييم الفرد العامل وفقا لبعض العوامل المحددة مثل كميته العمل، الاستقلالية، معرفه العمل، غياب الدقة في الاداء، التعاون، .... الخ، ويتضمن الترتيب البياني كل من المدى العددي او الرقمي والوصف الكتابي فمثلا :

أ. التقويم من خلال الوصف التقديري



ب. التقويمية من خلال الاسلوب الوصفي في الاداء، ويعتبر اكثر دقه واشمل شيوعا في الاستخدام



غير متعاون    متعاون نادرا    متعاون أحيانا    متعاون غالبا    متعاون جدا

ويقوم المقيم وفق هذا الاسلوب من التقويم على دراسة كل سفاه يتم اعتمادها في التقييم وفق المعايير المحددة من قبل المنظمة ويضع القيمة الملائمة لها، ثم يشرع باستخراج تقدير النهائي للتقييم وفقا لما يلي:

كمية العمل	90
الاستقلالية	80
معرفة العمل	70
الغياب	80
الدقة في الأداء	80
تعاون مع الزملاء	90
التعاون مع رؤسائه	70
المجموع	560

ثم يتم استخراج الوسط الحسابي لتقييم النهائي للفرد وفقا لما يلي :

$$80 = 560 / 7 \text{ درجة}$$

ثم يتم اعتماد النتيجة النهائية لاستخدامها وفق القيمة الوصفية استنادا للمعيار التالي:

100-90 ممتاز

89-80 جيد جدا

79-70 جيد

69-60 متوسط

59-50 مقبول

49 فأقل ضعيف

وتتسم هذه الطريقة بسهولة الاستخدام وتساعد على التحليل الوصفي للموظف المراد تقييمه ويمكن ان تتلاءم مع مختلف اعداد الموظفين سواء كانت صغيرة او كبيرة ويمكن ان يتم تطبيقها في مختلف قطاعات الاعمال سواء انتاجية او النشاطات الخدمية اما نقاط الضعف التي تنطوي عليها هذه الطريقة فيمثل التباين بين المقيمين في اهتمام التفسير للوصف الكتابي بطريقة متماثلة نتيجة لاختلاف في خبراتهم وخلفياتهم وشخصياتهم.... الخ مشكلة باختيار معايير التقييم المعتمدة في هذه الطريقة اذ قد يتم اختيار بعض المعايير ذات الارتباط الوثيق بالأداء الوظيفي، مما يجعل الامر في كلا الحالات يؤثر سلبا على نتائج التقييم المتوخى بلوغها للفرد والمنظمة على حد سواء.

### ثانيا: الطرق الحديثة في التقييم

ينطوي تحت صفة الطرق الحديثة في التقييم الطرق والاساليب التالية:

#### **1- الإدارة بالأهداف**

يستخدم اسلوب الإدارة بالأهداف في مجال تقييم الاداء بشكل واسع النطاق من خلال الاداريين والاختصاصيين وغالبا ما نطلق مسميات مختلفة على هذا النمط من التقييم وهي وضع الاهداف، الإدارة بالنتائج ادارة الأداء، ادارة النتائج او تخطيط العمل او برامج المراجعة او ان تكون المسميات على هذه الطريقة فان الإدارة بالأهداف تعتمد الخطوات التالية:

1- يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الاهداف التي يجب ان يؤديها الفرد وغالبا ما يتم تحديد بمشاركة الافراد المعنيين بالأداء.

2- وضع الية العمل وتطبيق الاهداف الموضوعية

3- تعطي الحرية للفرد العامل بإنجاز هذه الخطة

4- متابعة مدى الانجاز المتحقق للأهداف دوريا

5- اتخاذ الاجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعية

6- تحديد ووضع اهداف جديده للمستقبل

ولكي يتم تطبيق اسلوب الإدارة بالأهداف بالأسلوب السليم لابد من توافر جملة من المتطلبات الموضوعية

لتحقيق ذلك وهي:

أ. ان تكون الاهداف قابلة للقياس كميا فالأهداف النوعية التي لا يمكن قياسها كميا ينبغي استبعادها قدر المستطاع واذا لم تتمكن الإدارة باستبعادها فيجب وضع اوزان نوعيه (معيارية) لها وبشكل موضوعي.  
ب. ان تتسم الاهداف المراد انجازها بدرجة عالية من التحدي اذ ان الاهداف البسيطة لا تشكل باعنا او حافزا في إنجازها

ج. الا تكون الاهداف اكبر من القدرات او الطاقات الفردية وانما يجب ان تكون واقعية ويمكن تحقيقها بالجهود المناسبة.

د. ان تكون موثقة ومكتوبة وبصورة واضحة وشفافة ولا تتحمل الغموض او التأويل بتفسيرات مختلفة.  
هـ. جدول زمن معين كان يكون شهر، فصل لسنة... الخ بحيث لا يكتفي الانجاز عموما بالتوقيت الزمني للإنجاز.

و. ان يتم مشاركة الافراد العاملين بتحديد الاهداف وتقرير اليه الانجاز والتوقيت الزمني له اذ ان مشاركة العاملين تعتبر أساسية في تحقيق الانجاز المراد بلوغه.

د. ان تتسم الاهداف المراد انجازها بالمرونة اللازمة للتعديل كلما تطلب الامر ذلك ولكن قبل الشروع بعملية التنفيذ حتما.

ح. ان تتم المراجعة الدورية والمنتظمة بين الافراد، العاملين والمدير كلما تطلب الامر ذلك، سيما عند القيام بوضع اهداف او متطلبات جديدة لتنفيذ على المسار المستقبلي للمنظمة.

## 2- تقييم الاحداث الحرجة

تعتبر هذه الطريقة في تقييم اداء العاملين من احدث الوسائل المستخدمة في تقييم الاداء وتتطلب وسيلة لتقييم الاحداث او الوقائع الحرجة من المقيم الاحتفاظ بسجل يتم تدوين الاحداث وفقا لحدوثها اثناء اداء العابرين وتنطوي هذه الطريقة على توفير سجلات يتم من خلالها تدوين سلوك العامل اثناء تأديته لمهام عمله بحث ينم وتدوين السلوك المرضي والسلوك الغير المرضي له وتوفر له هذه السجلات بطبيعة الحال عبر الوقت اساس لتقييم الإدارة لهؤلاء العاملين وفقا للوقائع والاحداث اثناء تأدية المهام في عمله، وتمتاز هذه الطريقة بانها تقلل من عنصر التميز في التقييم وتحسن من مستوى الاشراف على اداء العاملين وتعطي فكرة واضحة للعامل عن طبيعة ادائه اثناء عمله بصورة عامة ومستوى ادائه بشكل خاص الا ان ما يعاب على هذه الطريقة بانها تتطلب من الشخص القائم بالتقييم ان يقوم بتسجيل الاهداف بانتظام وهذا يشكل عبئا وجهدا ووفقا لغرض متابعة وتدوين تلك الاحداث او الوقائع وحيانا قد يشكل هذا الاسلوب حاجز

نفسيا بين العامل والمقيم خصوصا اذا شعر العامل بان المدين او المقيم يحتفظ ويتابع تدوين ما يتعلق به من احداث ووقائع بصورة مستمرة.

### 3-قوائم المراجعة

تقوم طريقة قوائم المراجعة بشكل اساسي على دراسة كل نوع من انواع الوظائف السائدة في المنظمة، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي يتم من خلالها وصف الاداء السليم للعمل، اذ ليس هناك عدد محدد من الأسئلة لذلك، حيث ان الوظيفة ذاتها تحدد عدد ونوعية وطبيعة الاسئلة الوصفية التي تتعلق بها، وتنطوي قوائم المراجعة كوسيلة للتقييم على بعض الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد عند قيامه بأداء العمل المعني.

وتتطلب الإجابة على هذه الأسئلة بنعم او لا كما في الجدول الذي يتضمن مثالا لهذا النوع من الأسئلة كما تتضمن هذه القائمة اوزانا النوعية لتلك الأسئلة وتقوم الإدارة عادة بالاحتفاظ بمفتاح الدرجات النوعية المعطاة لهذه الأسئلة وتتسم بالسرية التامة ويتم الاحتفاظ بها لدى ادارة الموارد البشرية والمقيم عادة لا يعلم بتلك الاوزان المقترنة بكل سؤال اذ ان المقيم لو علم بطبيعة الاتجاه الايجابي او السلبي لوزن السؤال النوعي فربما يحدث له نوع من التحيز ومن السمات التي تتميز بها هذه الطريقة انها سهلة الاستخدام ولا تستغرق وقتا طويلا في التقييم كما يفضل استخدامها للتقييم في قطاع الخدمات بشكل كبير ولا تتأثر هذه الطريقة بإعداد العاملين سواء كانت صغيرة او كبيرة لكن ما يعاب على هذه الطريقة انها لا تستطيع ان توفر قائمة مستقلة لجميع الوظائف لديها سيما وان طبيعة وعدد نوعية الأسئلة تتعلق بالوظائف ذاتها كما قد تحمل أسئلة معاني مختلفة لمقيمين مختلفين ايضا.

#### ❖ جدول يوضح: نموذج لأسئلة قوائم المراجعة

لا	نعم	الأسئلة
		هل يلتزم بأداء عمله
		هل يفقد اعصابه عند التعامل مع المستهلكين
		هل يتسم بالمبادرة والابداع
		هل يحترم مواعيد العمل
		هل يتعاون مع زملائه بالعمل
		هل يتطوع بالقيام بأعمال خاصة

#### 4- مقياس الاختيار الالزامي (الاجباري)

يعتبر اسلوب الاختيار الالزامي او الاجباري من الطرق الحديثة التي تهدف الى تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الاداء وتعد هذه الطريقة من المقيم ان يقوم بترتيب مجموعه من العبارات التي تصف كيفية الاداء العامل لمهام وواجبات عمله والمسؤوليات المتعلقة به كما هي موضحة في الجدول رقم 52 حيث ان هناك مجموعة من العبارات التي يتضمنها الاختبار الاجباري وعادة تعطي اوزان نوعيه للعبارات التي يحتويها المقياس الاجباري في الاختيار وعادة ما تكون تلك الاوزان غير معلومة لدى المقيم خشية من التحيز في الترتيب وبعد ان يقيم المقيم بترتيب تلك العبارات يقوم قسم من الموارد البشرية بتطبيق الاوزان النوعية المعينة وحساب درجة التقييم النهائية للفرد التي يستحقها وفق الاستمارة التي تتضمن ذلك الترتيب وتبتسم هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق معدنه والموضوعية وكذلك تدعو هذه الطريقة ان يكون المقيم بدراسة اداء الموظف بدقة في ترتيب هذه العبارات لتحقيق المطابقة التي تبين سلوك العام للأداء وصفات الموظف الحقيقية اثناء.

ويعاب على هذه الطريقة انها صعبة الفهم بسبب تعقيدها والحاجة الكبيرة للمهارة والخبرة في اعدادها كما لا يمكن تحقيق ضمان عدم تسرب الاوزان الى المقيمين فضلا عن استياء بعض المقيمين من عملية اجبارهم على الاختيار بين العبارات الا انها بشكل عام من الوسائل الشائعة والحديثة في الاستخدام في تقييم اداء العاملين.

#### التعليمات:

المطلوب منك ان تقوم بترتيب العبارات التالية وفقا لماذا وصفها لسلوك الذي يؤدي به الفرد عمله ومسؤولياته المطلوبة في اداء وظيفته تمنح الرتبة 1 لأكثر العبارات وصفا لسلوك الفرد وتعطيه الرتبة 8 لأقل عبارات وصفا لسلوكه.

#### ❖ جدول يوضح نموذج لعبارات الاختيار الالزامي

الوصف	الرتبة
لديه القدرة بالسيطرة، والتمكن الكامل في اداء عمله بشكل سليم	-
يظهر قدرة فائقة في التعبير عن نفسه	-
يتكاسل في انجاز عمله	-
متعاون ويظهر جدية في الأداء	-

-	يتطلب متابعة ورقابة عالية في عمله
-	مهمل ويرتكب اخطاء متكررة في العمل
-	سريع الفهم ولا يحتاج لتوجيه مباشر
-	بطيء الفهم ويتطلب التوجيه المستمر

المصدر: نفس المرجع السابق، ص 166

## 1- دور الثقافة الاتصالية في تحسين الأداء الوظيفي

لقد أصبحت المؤسسات أكثر تنوعًا من أي وقت مضى، امتد هذا التنوع إلى القوى العاملة، حيث يتقاطع أفراد من خلفيات ثقافية متنوعة لتحقيق أهداف مشتركة، في هذا السياق، تظهر الثقافة الاتصالية كأداة حيوية لتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، يشمل الاتصال الثقافي تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين الأشخاص من خلفيات ثقافية مختلفة ضمن إطار مؤسسي، سواء كانت تعليمية أو حكومية أو تجارية، تعتبر مراكزًا للتنوع، والقدرة على التنقل في الاختلافات الثقافية في الاتصال أمر أساسي لنجاحها، وتكتم أهمية الثقافة الاتصالية في المؤسسات في:

- **التعاون الفعال:** في المؤسسات، يكون التعاون ضروريًا يعزز الاتصال الثقافي التعاون الفعال من خلال ضمان قدرة الأفراد من خلفيات ثقافية متنوعة على فهم بعضهم البعض والتعاطي مع بعضهم البعض. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تحقيق نتائج مشروع أفضل وبيئة عمل أكثر انسجامًا.
- **حل النزاع:** النزاعات هي جزء طبيعي من أي مؤسسة، ولكن يمكن تفادها بسبب سوء الفهم الثقافي. مهارات الاتصال الثقافي الكفؤة تساعد في حل النزاعات بشكل أكثر ودية، حيث يمكن للأفراد التعامل مع العوامل الثقافية الكامنة التي قد تسهم في الخلاف.
- **زيادة الإبداع:** المؤسسات تزدهر عندما يتعلق الأمر بالابتكار، والتنوع يعزز الإبداع. عندما يتعاون الأفراد من خلفيات ثقافية مختلفة ويتواصلون بفعالية، يجلبون آراء وأفكارًا متنوعة إلى الجدول، مما يؤدي إلى حلول وأساليب مبتكرة.
- **تحسين علاقات العملاء:** بالنسبة للمؤسسات التي تتعامل مع جمهور أو شركاء متنوعين ثقافيًا، فإن مهارات الاتصال الثقافي لها قيمة لا تقدر بثمن. فهم واحترام الاختلافات الثقافية في الاتصال يمكن أن يؤدي إلى تحسين علاقات العملاء وزيادة الرضا.

- **الكفاءة العالمية:** في عالم مترابط، تعمل المؤسسات غالبًا على نطاق عالمي. الاتصال الثقافي يجهز الموظفين بالكفاءة العالمية المطلوبة للتفاعل بفعالية مع الشركاء الدوليين والعملاء والطلاب.