**الفرع الثاني: مظاهر ضعف الأداء الوظيفي وأسبابها**

والتي تتمثل في:

1. **مظاهر ضعف الأداء**:
* الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها.
* عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد
* الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين خاصة الجدد منهم.
* عدم الانسجام بثقافة المؤسسة السائدة.
* فقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
* تجنب وفقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات
* عدم وجود رغبة في النمو والتطوير الوظيفي.
1. أسباب ضعف الأداء الوظيفي
* قلة التغذية الراجعة عن الأداء
* ضعف في التحفيز
* ضعف في المهارات والمعرفة الأدائية.
* معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.
* ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع والمحيط

## المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

وتتمثل هذه العوامل في:

* **العوامل البيئية لعوائق الأداء**[[1]](#footnote-2)(1)**:** هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد، والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه.؟وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الإعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل . ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا هي النقص في أو تصارع المتطلبات على وقت الفرد، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات، والتجهيزات والسياسات المحددة، والتي تؤثر على الوظيفة، نقص التعامل مع الآخرين ونط الإشراف والحرارة والإضاءة والضوضاء، وترتيب الآلات، حتى الحظ العاكر والصدفة، يمكن أن تكون عائق للأداء.
* **العوامل التي تؤثر على الأداء وتتعلق ببيئة العمل هي**[[2]](#footnote-3)(1)**:**
1. **المعلومات:**
* تصف المتوقع من الأداء.
* تكون بمثابة إرشادات واضحة ودقيقة عن كيفية أداء العمل.
* تتضمن تغذية راجعة ذات علاقة ومتكررة عن الأداء.
1. **الموارد:**
* هي أدوات وموارد ووقت ومواد صممت لتحقيق حاجات الأداء.
* يجب أن تكون متوفرة للقادة في المنظمة.
* يجب أن يكون عدد العاملين كافيا.
* توفر عمليات عمل منظمة.
1. **الحوافز:**
* حوافز مادية كافية مرتبطة بالأداء
* حوافز غير مادية.
* فرص نمو مسلكي مهني
* عواقب واضحة للأداء السيئ.
* **العوامل التي تتعلق بالفرد العامل في المنظمة**[[3]](#footnote-4)(2)**:**
1. **المعارف:**
* تدريب مصمم بطريقة منهجية يلبي متطلب العاملين ذوي الأداء المثالي.
* فرص للتدريب.
* **العوامل التي تتعلق بالفرد العامل في المنظمة**[[4]](#footnote-5)(1)**:**
1. **المعارف:**
* تدريب مصمم بطريقة منهجية يلبي متطلب العاملين ذوي الأداء المثالي.
* فرص للتدريب.
1. **القدرات:**
* وجود توافق بين العاملين ووظائفهم
* عمليات اختيار جيدة للعاملين.
* جدولة مرنة تلبي قدرات العاملين المتقدمة.
1. **الدوافع:**
* تقدير لرغبة العاملين في العمل للحصول على الحوافز المتوفرة.
* تقدير لدوافع العاملين.
* استقطاب عاملين ذوي قدرات تتماشى مع ظروف العمل وحقائقه.

ويمثل الشكل التالي، العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي.

**الشكل رقم (04): العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي**

الأداء الوظيفي

يستطيع أن يعمل

المتطلبات الوظيفية

تدريب

قادر على الأداء

المعلومات

المهارات

القدرات

الإختبار

التدريب

مساعدات

الوظيفة

الدافعية

حوافز

مكافآت

تقدير

القيم

الإحتياجات

**المصدر: فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 123.**

**الفرع الثاني: شروط الأداء الجيد القابل للتنفيذ**[[5]](#footnote-6)(1)

حتى تكون رسالة الأداء واضحة تماما، وتتصف بالشفافية، لابد من التعرض لشروط الأداء وظروفه، لتجعله قابل للتنفيذ.

فالمدراء يتوجب عليهم تحديد المهام، وعلمهم بمسؤوليات وواجبات هاته المهام والأنشطة المطلوب تنفيذها من قبل العاملين، وفق ما هو مخطط لها، وهذا لزيادة وتحسين فرصة فعالية الأداء وتحقيق المطلوب إنجازه من الأهداف المرغوبة. وهنا يطلب من العمال، إنجاز الأعمال المطلوبة منهم، ضمن الشروط والمواصفات والنتائج المرغوبة لديهم. وفي أحيان كثيرة من خلال عمليات محددة سلفا على شكل إجراءات مكتوبة وموثقة أو تعليمات عمل وخطوات وبرامج إنتاج، وخطط عمل متعارف عليها، ثم مناقشة تنفيذها والتحضير لها من جميع النواحي. وفي نفس الوقت، لا نحصل على النتيجة المطلوبة والموصوفة كمخرج للعملية. وهكذا يواجه المدراء مواقف لا يستطيع فيها العاملون تنفيذ واجباتهم كما هو متوقع منهم. ويسمى هذا بالإخفاق في العمل بمشاكل الأداء وتعزى أسبابه لنقص المعرفة، المهارات، أو ضعف موقف العامل نحو العمل.

وحتى يكون الأداء فعالا، هناك شروطا يجب مراعاتها وأخذها بعين الاعتبار، قبل أن يطلب من العامل في موقع العمل تنفيذ المهام الموكلة إليه بالصورة المتوقعة. وإن عدم مراعاة تلك الشروط، سيقيد تنفيذ المهام المطلوبة أو الحيلولة دون تنفيذها –المقصود بالمهمة هي أنها جزء من العمل، وهي عملية محددة البدء والنهاية، وينتج عنها بعض النتائج ذات القيمة للمنظمة-

وهناك شرطين أساسيين: أولهما يشتمل على مستوى المعرفة للعامل ومهاراته وموقفه اتجاه المنظمة والعمل. وهنا نجد أهمية الخطوة الأولى لعملية تحليل الأداء للتحري عن المشكلة أو فجوة الأداء، والتي تشكل دراسة شروط الأداء أحد أهم عناصرها. أما الخطوة الثانية، فتتمثل في تحليل الأسباب، أي شروط الأداء الجيد، ومدى توفرها واحدا واحدا، وبالتالي، تتكون صورة عن التدخلات المناسبة لمعالجة الموقف أو الفجوة ، وصولا للأداء المرغوب فيه.

وعموما هناك ثمانية شروط لأداء المهمة وهي كالآتي:

* **الشرط الأول- وضوح وشفافية المهمة**: تكون المهمة واضحة وشفافة عندما يستطيع الشخص الموكلة إليه هاته المهمة، أن يحدد ثلاث حقائق رئيسة، ويتم التأكد من فهمه لها.

الواجب/ المهمة – الشخص المسؤول عن تنفيذ المهمة – حدود الصلاحية الممنوحة له وحدود المبادرة التي تستطيع أن يصل إليها.

* **الشرط الثاني- الأهلية:** أي أن يكون الموظف المعني لديه الأهلية لتنفيذها، وهاته الأهلية تكون نتيجة للمهارة والمعرفة المطلوبة لإنجاز المهمة. وأن تتوافر لدى الشخص المعني، القدرة على ترتيب ودمج مهارته ومعرفته في أداء متكامل مع قدر مناسب من البراعة.
* **الشرط الثالث: حصيلة المهمة:** حصيلة المهمة هي النتائج المتوصل إليها، والتي قد تكون طبيعية أو تلقائية، أي غير مخطط لها. أو قد تكون نتائج مباشرة وإلا غير مباشرة. كما أن منفذ النشاط قد ينظر إليها على إنها إيجابية أو سلبية. علما أنه يمكن التنبؤ بالنتائج إستنادا إلى الخبرة السابقة، وملاحظة أي تصرفات تشجع أو تحبط.
* **الشرط الرابع- منافسة المهمة:** أحيانا يلاحظ أن بعض العمال، لا يقومن بما هو متوقع منهم، ويرجع ذلك لقيامهم بعمل آخر، حيث من النادر أن يوكل للموظف إنجاز مهمة واحدة. ويصبح هناك تنافس داخلي للفرد مع المهمات الأخرى، ومع الوقت المحدد للإنجاز، ومع أسلوب الإنجاز.
* **الشرط- الخامس: التعاون في أداء المهمة:** عندما يتم توكيل مهمة شخص ما،فإنه يقوم بالجزء المطلوب منه، أما إنجاز المهمة كاملة، فيمكن للفرد العامل أن يعتمد على الآخرين وتعاونهم. ففي هاته الأيام، أصبح العمل في المنظمات، يتطلب المشاركة والتعاون لإتمام الإنجاز، وأداء الواجب بالصورة الصحيحة، وتجنب حدوث مشاكل في الأداء، ملاحظين أن ما يقوم به العامل، أو ما لا يقوم به، يعتمد على جداول عمل وأولويات الآخرين.
* **الشرط السادس- ضبط المهمة:** المهمة جزء من العمل، وهي محددة وهذا يعني أنه يجب ضبطها، أي تجرى متابعتها للتأكد من صحة التنفيذ، عن طريق المقارنة بين الشروط الحالية لها، مع الشروط المطلوبة، وذلك بغية تعديلها. ويتطلب ضبط المهمة تحديد معايير للقياس والمقارنة، لمعرفة الفجوات ونقاط الضعف، واكتشاف الخلل، وإعطاء الملاحظات اللازمة، للمنفذ لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ، في الوقت المناسب . وإن عدم ضبط المهمة، يؤدي حتما لوجود مشكلة في الأداء، ويمنع تنفيذ المهمة حسب ما هو مخطط لها.
* **الشرط السابع: الإلتزام بالمهمة:** لأن الإلتزام مهم جدا للإنجاز والأداء بالصورة المطلوبة، وعدم الإنجاز قد يعود لأسباب عديدة. وليس شرطا أن يكون عدم الإنتماء أو الإلتزام هو السبب في ذلك. علما ان الإلتزام بالمهمة والعمل يتوقفان على شروط أخرى من شروط الأداء في كثير من الأحيان، كعدم الكفاية أو عدم الإهتمام بعواقب الإنجاز. لذلك يجب عدم إعتبار لإنعدام وجود إتجاه إيجابي أو إلتزام نحو المهمة، هو السبب في عدم أدائها.
* **الشرط الثامن**:  **مميزات وظروف المهمة**: لكل مهمة ظروفها الخاصة بها، والبيئة المناسبة لأدائها بالشكل المناسب. وتشمل الظروف المناسبة، كل ما يحيط بمواقع العمل، من مؤثرات قد تكون إيجابية أو سلبية التأثير على الأداء. ويشمل ذلك دعم المعنيين لمتابعة التنفيذ لإنجاز المهمة بالشكل الصحيح، وإلا فالعكس صحيح أيضا.

# المبحث الثالث: نظام الأداء

لكي يكون الأداء الذي يقوم به الأفراد متميز، لا بد من توافر إدارة خاصة به. هاته الأخيرة التي تقوم بتصميم نظام خاص بهذا الأخير للوصول إلى مستوى أداء يحقق أهداف الكل.

## المطلب الأول: إدارة الأداء

**الفرع الأول: تعريف الأداء**:

 هناك عدة تعاريف لإدارة الأداء

* إدارة الأداء تشير إلى دور ومسؤولية إدارة الموارد لبشرية في تصميم نظام تقييم الأداء الذي يشتمل على الأطر والمكونات التي يتم من خلالها التقييم، وقواعد وإجراءات تطبيقها وفق ما هو مستهدف من النظام كله، للوصول إلى نتائج موضوعية وعادلة، توضح مستوى كفاءة أداء الموارد البشرية في كافة المستويات التنظيمية في المنظمة[[6]](#footnote-7)(1).
* إدارة الأداء[[7]](#footnote-8)(2): هي الجهود الهادفة من قبل المنظمات والمؤسسات والشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها . وما يمكن تداركه من هذا التعريف ما يلي:
* أي منظمة تسعى لتحقيق أهداف معينة، ولأجل تحقيق هذه الأهداف، يجب تأدية أنشطة وبذل جهود للوصول إلى نتائج متميزة. ومن الضروري جدا القيام بتخطيط الأداء وتنظيمه ومتابعته وتقييمه لاستمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المختلفة للأهداف. فهناك دائما متغيرات وعوامل تؤدي إلى انحراف الأداء. ولتطويره وتحسينه وترشيده بما يحق الأهداف، لا بد من إيجاد آلية إدارية لتوجيه الأداء.، وكذا إعطاء الفرص لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد ومستعمليها عن طريق تسهيل عملية قيام المشرفين بتوصية وإرشاد الموارد البشرية، وإدارة الأداء عليها القيام بالتقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن تتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية، والتركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء بمجرد الثواب والعقاب فقط عن طريق توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.

ويمكن الإشارة هنا إلى ضرورة التفرقة بين إدارة الأداء وعملية تقييم الأداء، لأن هذا الأخير (عملية تقييم الأداء) تعتبر مرحلة أو جزء من عناصر إدارة الأداء.

* إدارة الأداء هي عملية إدارية تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر الإستطاع.

وفي صدد هذا التعريف، هناك افتراض يقضي بأنه كان من الممكن أن يلبي الأفراد احتياجاتهم عن طريق تحقيق أهدافهم، وفي نفس الوقت يساهم هؤلاء الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة وقد يكون من المحتمل عندئذ أن يتم تحفيزهم بشكل أكبر ويحققون مستوى أعلى من الأداء في العمل[[8]](#footnote-9)(1).

**الفرع الثاني: عناصر إدارة الأداء:** لإدارة الأداء مجموعة من الأسس والتي تتمثل في[[9]](#footnote-10)(2):

1. تخطيط الأداء والذي يتضمن تحديد الأهداف، تحديد الأداء الحالي، تحديد الأداء المطلوب وتحليل المعايير.
2. تنظيم الأداء، ويتضمن المسؤوليات والمهام، قنوات الاتصال، إضافة للوائح والقوانين.
3. توجيه الأداء، ويتضمن تبسيط الإجراءات، الإرشاد، التغذية العكسية، تصحيح الأخطاء، ملاحظة التقدم الملحوظ.
4. تقييم الأداء ويتضمن: القصور في الأداء، المهارات المستهدفة. العدالة والرضا، بيانات اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد، مراقبة وتوثيق الأداء، مكافأة السلوك الإيجابي، والتقدم نحو الأهداف، الوصول إلى تحسين أداء الأفراد والمنظمة.
5. معايير الأداء : يتم وضع معايير أداء دقيقة من خلال :
* استخدام تقنية العصف الذهني والتفكير الإبداعي.
* ترتيب الأولويات حسب الأهمية ودرجة الصعوبة.
* استخدام عناصر الجودة في صياغة المهام وتحديد طرق قياس التنفيذ فيها.
* مراجعة معايير الأداء السابقة المستخدمة والعمل على تقييم مدى فائدتها في قياس أداء العمل.
* مناقشة المعايير مع المديرين لأن ذلك من شأنه تعزيز الثقة بين الموظفين ومرؤوسيهم وهذا ما يؤدي للوصول لأداء أفضل والتعرف في نفس الوقت على الأغراض أو القصور في الأداء المطلوب.

**الفرع الثالث: سمات عملية إدارة الأداء الناجح**: ينبغي أن يتم خلال عملية إدارة الأداء الناجحة والفعالة التوصل إلى النتائج التالية[[10]](#footnote-11)(1):

* وضع أهداف واضحة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وقياس ومراجعة هذه الأهداف.
* تتكامل أهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين.
* قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المؤسسة وأهداف العمال وما يمكن تحقيقه.
* تطوير ما يطلق عليه ثقافة الأداء التي تمنح النتائج من خلالها أولوية أكبر من الجوانب الشكلية للوظائف المؤسسية مثل التوافق مع الإجراءات القياسية.
* إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج من ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد.
* تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاح يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة عادية وما ينتج عن ذلك من تطوير لثقافة تعليمية.
* جعل المؤسسة جهة فاعلة، حيث يتم القيام ببعض الأشياء والتوصل إلى بعض النتائج
* التشجيع على التطوير الذاتي.

## المطلب الثاني: الأداء المتميز

**الفرع الأول: تعريف الأداء المتميز**[[11]](#footnote-12)(1)

الاعتراف بالجدارة هي أداة إدارية ناجحة وبمقتضاها يتم إرسال رسالة للموظف بالتعبير عن اعتراف المنظمة بالأداء المتميز للموظف، وهي بذلك تخدم في تحفيز الموظفين عن الأداء بشكل أفضل، وبالتالي تحسين الروح المعنوية والإنتاجية. ونظم الاعتراف بالجدارة بأنواعها المختلفة منتشرة الآن بين المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص.

ويمكن للمنظمة تقديم حوافز للاعتراف بالموظفين ذوي الأداء المتميز. وتشمل هذه الحوافز منح شهادة تقدير تعلق بمكاتبهم مصحوبة بمكافأة مالية مناسبة أو ترقيات الجدارة ( ترقيات استثنائية تتم خلاف الترقيات العادية).

مكافآت الجدارة: إذا اعتبرت أن مستوى الأداء للموظف في الوحدة التي تشرف عليها، الذي حصل عل مرتبة "ممتاز" على الأقل مرة واحدة لجودة وكمية العمل الذي يقوم به لفاعلية الإدارة أكثر جدارة، لأنه قد قام بالوفاء بأحد أو أكثر من المعايير التالية.

* حقق إنتاجية متميزة.
* ساهم في تخفيض التكاليف أو تحسين كفاءة التشغيل.
* أدى بتطوير مهارات إضافية للعمل، أو حصل على مؤهلات إضافية مفيدة للشركة.

مكافأة الجدارة يمكن منحها كذلك لفريق العمل في أمر هام من أعال الشركة والاعتراف بفريق العمل ربما يستخدم في المساعدة لتحفيز روح الانتماء الداخلية للمنظمة. وأي عضو من أعضاء الفريق يوفي عمله المعايير السابقة يمكن أن تكون داخل وحدة العمل أو من أقسام مختلفة أو إدارات مختلفة من نفس الشركة.

إن الإبداعات في العمل الوظيفي[[12]](#footnote-13)(1)، هي واحدة من أهم البدائل المطروحة أمام المنظمات لمواجهة التحديات الكثيرة المتمثلة في التقدم التكنولوجي والانفتاح والمنافسة ونتيجة لأهمية هذا البديل، تناوله الباحثون والدارسون بكثير من الاهتمام. وقد عرف **تورنس** الإبداع بأن "عملية الإحساس بالمشكلات، أو تغير المعلومات وصياغة الأفكار والفروض، واختيار هذه الفروض وتعديلها بهدف الوصول إلى النتائج. وهذه العملية تقود إلى العديد من الاستنتاجات المتنوعة اللفظية وغير اللفظية الحسية والمجردة".

 أما الإبداع الوظيفي وهو ما يهمنا، عرف بأنه تقديم منتج جديد على شكل سلعة وخدمة أو التجديد في عملية إنتاج سلعة أو خدمة وتوزيعها.

**الفرع الثاني: نموذج الدكتور عبد الباري درة في الأداء البشري المتميز**[[13]](#footnote-14)(2)**:**

عرف درة الأداء البشري / الوظيفي المتميز بأنه: " ذلك الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة والفرد والعامل، ويتصف بالجودة العالية، ويتجاوب مع متطلبات البيئة سريعة التغير ". واعتبره نتاجا لتفاعل عوامل أربعة، هي عوامل تتعلق بالفرد العامل، وعوامل تتعلق بالعمل، وعوامل تتعلق بالتنظيم، وأخيرا عوام تتعلق بالبيئة الخارجية القريبة والبعيدة. ومن وجهة نظره يعتبر أنه إذا كان الأداء هو نتاج السلوك في تنظيم ما ويرمي إلى تحقيق نتائج ملموسة يمكن قياسها، فإن الأداء المتميز أو الأداء المثالي ذو القيمة هو ذلك الذي يحقق أهداف المنظمة والفرد على السواء.

والفائدة المرجوة من هذا النموذج المتميز هي المساعدة في تشخيص المشكلات التي تؤثر في إنتاجية الفرد العامل، وتعيق الأداء البشري عن تحقيق ما يطلب منه ، أو ما يجب أن يحققه من أهداف موضوعة ، واقتراح الحلول لمشاكل الأداء أو تحديد فرص التطوير والتنمية..

**أولا- العوامل المتعلقة بالفرد العامل:**

* **الكفايات**: وهي تشم العوامل التالية:
* **المعرفة:** وهو ما يختزنه الفرد من معلومات وحقائق ومفاهيم وعلاقات.
* **المهارات:** وهي تمثل مستوى الأداء الذي يمتلكه الفرد العامل ومقدرته على أن يطبق معلوماته في مواقف عملية. وقد تكون هذه المعلومات فنية أو عقلية فكرية أو إنسانية اجتماعية.
* **الإتجاهات:** وهي نزعات الفرد العامل أو ميوله للقيام بفعل أو ردود فعل إيجابية أو سلبية أو محايدة أو الأفعال أو القيم أو الأفكار أو المعلومات أو الأحداث و الأوضاع.
* **القدرات:** وهي إمكانية الفرد وطاقته لأن تنجز عملا بشكل مقبول أو مثالي .
* **الخبرات:** وهي ما يميز الفرد من تجارب وما يكتسبه من مواقف نتيجة تفاعله مع الأشخاص والبيئة التي تحيط به.
* **الشخصية:** وهي مجموع الخصائص والسمات وأنماط تكيف الفرد في تفاعله مع الآخرين، ومع الببئة من حوله.
* **الإيمان بالقدرة الذاتية:** و لا تعني القدرة الذاتية ما يمتلكه الفرد من مهارات، بل ما يعتقد أنه يستطيع أن يفعل بتلك المهارات.
* **الدوافع:** وهي حالة من التوتر داخل الفرد توجهه لتحقيق هدف أو تلبية حاجة.
* **الإيمان بالله والتقوى:** خشية الله وإحساس الفرد بأن الله يراقبه في السر والعلن، وأنه يجازي المحسن والمسيء، وأن العمل وإتقانه عبادة، وأن رضاه هو الغاية، وأن الجرأة في القول والعمل من صفات المؤمن القوي.

**ثانيا- العوامل المتعلقة بالعمل:** وتمثل هذه العوامل في نظرية الدكتور عبد الباري درة في أن وجودها يسهم في الأداء البشري المتميز للأفراد.

* **الإختيار السليم للعاملين**: بموجب هذا العامل ، فإن المنظمة ذات الأداء المتميز، تحرص على إيجاد نظام يتم بموجبه إختيار الموظفين القادرين على أداء الأعمال بكفاءة.
* **الوصف الوظيفي**: بموجب الوصف الوظيفي، يتم تحديد مسؤوليات الفرد العامل ، ويتم اشتقاق الوصف الوظيفي من رسالة المنظمة وأهدافها.
* **معايير الأداء:** وتعني وجود مستويات معينة للأداء المقبول من الأفراد
* **توفر التغذية الراجحة السليمة:** التغذية الراجحة هي المعلومات المتجمعة عن مدى التقدم الحاصل من تحقيق هدف. ويكون ذلك استنادا إلى عدد من المعايير والأسس الموضوعة لهذا الغرض. وتشمل التغذية الراجحة جانبين هما: إعطاء التغذية الراجحة والجانب الثاني، تلقي هذه التغذية.
* **أسلوب المشرف الإداري الناجح:** يوجد للمشرف الجيد دور كبير في توجيه العامل الفرد ومساعدته على إتقان عمله وتحقيق أهداف التنظيم. وقد دلت الدراسات على أن المشرف الذي يتعامل مع العاملين معه بعدل وحزم وتفهم. ويتبع أسلوبا تشاركيا في اتخاذ القرارات، يشكل أحد العوامل الرئيسية في دعم لأداء المتميز للعاملين.
* **الثواب والعقاب:** الثواب لمن يحسن العمل، والعقاب هو لمن يقصر في عمله. وهذه من عناصر البيئة المواتية التي تساعد على الأداء البشري المتميز**.**

**ثالثا- العوامل المتعلقة بالتنظيم:** وتتمثل فيما يلي**:**

* وجود رسالة وغايات وأهداف واستراتيجيات واضحة.
* الهيكل التنظيمي الممرن: تعكس الخريطة التنظيمية للمنظمة هيكلها التنظيمي، ويلاحظ أن وجود هيكل تنظيمي المرن يساعد كثيرا على تحسين الأداء.
* توفر الموارد المادية المناسبة: إن توفير الموارد بالكميات المناسبة وتصميمها بحيث تساعد العاملين على القيام بأعمالهم بسهولة ويسر، وهذا ما يوفر البيئة المواتية للأداء الحسن.
* توفر نظام معلومات حديث: المعلومات تساعد على التواصل الفعال وعلى حل المشكلات واتخاذ القرارات الرشيدة، وهذا كله يسهم في الوصول إلى الأداء المتميز للأفراد العاملين من مواقع العمل.

**رابعا- البيئة الخارجية القريبة والبعيدة:** يحيط بالمنظمة نوعان من البيئة الخارجية (قريبة وبعيدة) الأولى بيئة خارجية قريبة وهي مرتبطة ببيئة التنظيم، والثانية بيئة خارجية بعيدة عامة، وهي تشكل ببعدها فرصا وقيودا بنفس الوقت. ولذلك فإن هذه البيئة قد تكون عامل لأداء المتميز للأفراد أو المنظمات أو قد تكون عامل إحباط وإعاقة قد تؤدي إلى الفشل أحيانا.

## المطلب الثالث: نظرية فجوة الأداء[[14]](#footnote-15)(1)

تعني فجوة الأداء الفرق بين ما هو موجود في الأداء what is ،وبينما ما هو مرغوب أو يجب أن يكون What should be وبذلك حدد Fred أنواع الفجوات واعتبرها في البداية أربعة، ثم دمج بين الإثنين مع بعضهما البعض ليظهر شكل خامس للأداء.

**الفرع الأول: الفجوة 01 : حدوث خطأ ما Gap1: Somethings gone wrong lo**

Desired Results

Actuel results

Gap

Dp$e هذا الشكل من الفجوات عندما تكون الأمور تجري على ما يرام، وأن ما يحدث ويتم على الواقع متناسق ومتواز مع ما يجب أن يكون. ثم فجأة يحدث أمر ما ويتدهور الأداء وينحرف بسرعة. وقد لفت هذا النوع من المشاكل نظر كل من Tergo and Kepher مثال ذلك انفجار إطار السيارة أثناء المسير توقف الحاسب عن العمل فجأة، تعطل آلة الإنتاج المفاجئ عن العمل،...

ويتميز هذا الشكل من التدهور، بأن الإنحدار فيه يكون من مستوى أداء قد تحقق وطابق معايير الأداء الموضوعة إلى مستوى أداء آخر أقل مستوى.

أول محاولة لإغلاق هذا النوع من الفجوات مع محاولة التعرف على التغيرات التي أدت إلى هذه النتيجة وتصحيح الخطأ فورا ومباشرة بعد وقوعه، إذ أمكن ذلك. وإذا لم يكن التحقق من سبب التدهور حالا فلابد من طرق أخرى لإغلاق الفجوة.

**الفرع الثاني: الفجوة 02 توقعات بارزة/ كبيرة Gap2: Raised expectation**

Desired results

Gap

Actuel results

كما يظهر في الرسم أعلاه، فقد يظهر هناك تناقض بين الأداء المرغوب فيه وبين الأداء الحقيقي عندما نرفع توقعاتنا للنتائج بشكل كبير وطموح.

حل هذا النوع من الفجوات يتطلب البحث عن عدد من الطرق الجديدة لتنفيذ العمل أو إدارة الأعمال بشكل عام. حيث لا يوجد خطأ في الأسلوب ومعايير الأداء والعمل القديمة وهي تسير على ما يرام وكما هو متوقع منها. لكن النظام القديم والطرق السابقة المتبعة، لن تحقق النتائج الجديدة، وتصل إلى الأهداف المتغيرة التي طلبها المدير العام، وقد يتطلب الحل التغيير بشكل عام والتركيز على التجديد والابتكار، والبحث عن أفكار جديدة أو بإعادة تصميم العمل والهندرة.

**الفرع الثالث : الفجوة 03: فجوة الحظ العاثر Gap 3 The double whammy**

هناك عدد كبير من التسميات لهذا النوع من الفجوات مثل الوقوع بين الشيطان والبحر" ، "الوقوع بين السيف والحجر" وهو نوع شائع من المشاكل التي تواجه المديرين ومنظمات الأعمال. ظروف حدوث هذا النوع من المشاكل متنوعة مثال ذلك:

الإدارة تطرح نظام عمل جديد لا تنجح، ونتيجة ذلك تحدث مشاكل في عمليات تسليم المنتجات للعملاء.

يظهر في المحيط الخارجي للمنظمة منافسون جدد يبحثون عن حصة في السوق،، مما يخفض الأسعار ويقلل نسبة الأرباح، وتظهر صعوبات جدية تتطلب تقييم مدى فائدة الاستمرار بخط الإنتاج.

إن أسباب هذا النوع من المشاكل متنوعة وكثيرة مما يتطلب عدد كبيرا من الإجراءات للحل منها إجراءات لتصحيح الأخطاء والاتجاه نحو أفكار جديدة وابتكارات. إلا أنه قد يظهر بالمحصلة أن هذه الحلول غير عملية وأن الأمر يحتاج إلى تغيير جذري، وإعادة تصميم العمل.

لقد لاحظنا في أشكال الفجوات السابقة، أن ظهور المشكلة كان نتيجة تغير ما في النظام، أي أن الأمور كانت تسير على ما يرام حتى نقطة محددة، ولكن بالشكل الرابع من أشكال الفجوات فإن الصرورة تختلف

**الفرع الرابع: الفجوة الرابعة: لم تعمل جيدا منذ البداية Gap3: it never work right/aday one problem**

Desired results

Actuel results

Gap

إن هذا النوع من المشاكل نجد أن أكثر من نظام من المنظمة للمنظمة قد فشل في تحقيق ما وضع من أجله وما هو متوقع منه. وأن عددا من الإجراءات التي وضعت لم تكن صحيحة ولم تحقق أهدافها.

وللتغلب على هذه الفجوة، يجب وضع معايير ومقاييس يمكن مراقبتها ومتابعتها ووضع آلية جديدة للانتقال من مرحلة إلى أخرى واكتشاف الأخطاء سلفا، ومنذ البداية وقبل وقوعها ووضع آلية لتجنب هذه الأخطاء، وهو ما يمكن تحقيقه بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

**الفرع الخامس: الفجوة 05 مشكلة التصميم الأولي Gaps The Basic engineering problem**

Desired results

Actuel results

يتصف هذا النوع من الفجوات بعدم وجود تاريخ لها "عدم وجود سجلات أو سابقة لها" لأن أية عمليات لم تبدأ إضافة إلى وجود نظام ليتم التعامل معه. وتشخيص المشكلة لفهم أسبابها ووضع الحل المناسب لها. فالموجود فقط هو نتائج مرغوبة تم تحديدها سلفا. إذن الهدف هو تصميم وبناء وتشيل وصيانة نظام جديد يحقق النتائج الموضوعة والمحافظة عليه. وأي حل لهذه المشاكل يكون بإعادة هندسة كل العملية بالمعنى الحرفي لهذه الكلمة.

**خاتمة الفصل:**

الأداء الوظيفي وباعتباره كنظام يعد أهم ركائز إدارة الموارد البشرية والمنظمة، لأنه يمثل الترجمة العملية والفعلية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة. وهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة، حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم من خلال تطبيق الخطط والسياسات التي رسمتها الإدارة، ثم تحقيق النتائج.

والمنظمة لا تستطيع القيام بذلك، إلا بضمان وجود أداء من قبل موظفي المنظمة لتحقيق النتائج الإيجابية طبعا وتقليل أو الابتعاد عن النتائج السلبية بضمان حسن الأداء الذي ينتج عن تراكم مجموعة المحددات التي تساهم في زيادته والرفع من مستواه، وضمان وجود نظام للأداء تتكفل به إدارة الموارد البشرية الذي يوفر المعلومات الكافية لمتخذي القرار، لإتخاذ قرارات صائبة وصحيحة، وتوحيد أهداف الفرد مع أهداف الجماعة، وأيضا الوصول بهذا الأداء إلى الارتقاء والتميز.

1. (1) راوية محمد حسن،إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 217. [↑](#footnote-ref-2)
2. (2) عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص 80.، 81. [↑](#footnote-ref-3)
3. (1) عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص 81. [↑](#footnote-ref-4)
4. (1) عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص 81. [↑](#footnote-ref-5)
5. (1) فيصل عبد الرؤوف الرحلة، مرجع سابق، ص 15، ص 110 (بتصرف) [↑](#footnote-ref-6)
6. (1) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 1، 2005، ص 381 [↑](#footnote-ref-7)
7. (2) http///WWW.AHEWAR.ORG/DEBAT/SHOW.ART.ASP يوم 16/03/2010 [↑](#footnote-ref-8)
8. (1) باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 3، 2006، ص 91. [↑](#footnote-ref-9)
9. (2) http/www.ahewar.org/debat/show.art.asp (le 16-0.3-20.10) [↑](#footnote-ref-10)
10. (1) باري كشواي، مرجع سابق، ص 92 [↑](#footnote-ref-11)
11. (1) بسبوتي محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية ، إيراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص 218- 219. [↑](#footnote-ref-12)
12. (1) موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 134. [↑](#footnote-ref-13)
13. (2) فيصل عبد الرؤوف الدحلة، مرجع سابق، ص 175، ص 180. (بتصرف). [↑](#footnote-ref-14)
14. (1) فيصل عبد الرؤوف الدحلة، مرجع سابق، ص 126، 129 (بتصرف) [↑](#footnote-ref-15)