

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية
المرجع: 11

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر

بيئة المؤسسة و أثرها على الأداء الوظيفي

ميدان الحقوق و العلوم السياسية

التخصص: إدارة محلية
تحت إشراف الأستاذ(ة):
د. بلكرشة مولاي محمد

الشعبة: علوم سياسية
من إعداد الطالب(ة):
ختو أمينة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	مناعي ليديا	الأستاذ(ة)
مشرفا مقرر	بلكرشة مولاي محمد	الأستاذ(ة)
مناقشا	أنزارن عادل	الأستاذ(ة)

السنة الجامعية: 2019/2018
نوقشت يوم: 2019/06/27

إهداء

إلى القريفة لقلبي أمي:

ماذا عساني أن أقول على مخلوق لم ولن يمل من العطاء، حنان، عطف وحب، أشكرك على وقوفك الدائم بجانبني لأنك مصدر القوة التي أواجه بها كل أنواع المصاعب.

إلى أبي الحنون:

أبي الذي كنت بجانبني لمساندتي، تشجيعي ورفع معنوياتي وأن عملي هذا يترجم لك الامتتان والشكر لك والمحبة.

إلى إخواني وأخواتي، خاصة أخي أمين وعلي، وأختي مريم خمريفة، شيماء.

إلى الأشخاص الذين ساعدوني وشجعوني دائماً، من كانوا دائماً في جانبي، والذي رافقني خلال وجود مسار الدراسي، وإخوة القلوب، سارة، منال، نجاهة، حفيظة، لبنى، هاجر، أسماء، مروة، فاطمة، صبرينة.

أمينة ختمة .

كلمة شكر

أشكر الله عز وجل على إحتياجي لإتخاذ هذا العمل.....

كما أتقدم بالشكر الجزيل لى أستاذي الفاضل والمتواضع والذي قام بالإشراف على المذكرة ولم يخجل عليا بالنصح الأستاذ: مولاي بلكرشة.

والشكر أيضا لكل من ساعدني وقدم لي يد العون في الجامعة من موظفين خاصة لجامعة المركزة: "لطا".

كما لو أنسى جميع أستاذة المركز الجامعي "أحمد زبانة غليزان" الذين ساعدوني منذ مشواري الدراسي بالافتراحتات والمعلومات والنصائح

والتوجيه، وبفضل الله وبفضلهم استطعت إنجاز هذا العمل المتواضع.

في الشرف أن أتقدم بالشكر لجميع أستاذتي بمستغانم وكل الموظفين وخاصة الأمين العام بلعربي لطروش وأنا ممتنة له على مساعدتي.

وشكر أيضا للأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه المذكرة، راجية من الله عز وجل أن يوفق الجميع لما يحبهم ويرضاه، ويسدد خطاهم في سبيل

طلب العلم.....والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد المعلم الأول.

مقدمه

مقدمة:

ترتقي جل الأنظمة التي تخضع لها الإدارة إلى إتباع مجموعة من المبادئ لقيامها، ويتجلى ذلك من خلال السير الحسن للأنشطة والأعمال التي تزاوّل داخل المؤسسة. ونظرا لهذا يمكن القول أن المؤسسة لها نظامها الخاص الذي تدير به أعمالها الداخلية كانت أو الخارجية فبعض المؤسسات الناجحة قد تشهد تطور ملموس في طرق تنظيمها وتسييرها، فالمؤسسة تشغل أهمية كبيرة في المجتمع، فهي عبارة عن قيمة وأنماط متكررة من السلوك، وتتحكم المؤسسة في سلوك مجموعة إنسانية من الأفراد في إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما يمكن القول أنها عبارة عن مجموعة من الموارد البشرية والمادية، ونظرا للتطورات التي شهدتها هذه الأخيرة في مختلف الميادين التعليمية، الاقتصادية والاجتماعية، وغيرها.

يتوجب فهم طبيعة وآلية العمل في المؤسسات والعوامل أو المتغيرات الداخلية أو الخارجية المحيطة بالمؤسسة، أو ما يعرف بالبيئة المؤسسة التي هي عبارة عن مجموعة من المتغيرات، سواء كانت هذه الأخيرة تنتمي إلى تقسيمات البيئة الداخلية كانت أو الخارجية، والتي تؤثر على المؤسسة من جهة وتتأثر من جهة أخرى بها، ومعرفة العلاقات الرابطة بينها، فالبيئة المؤسسة هي مجموعة من العناصر والتي لها علاقة بالمؤسسة ومن الممكن أن تتحكم فيها حسب رزنامة المؤسسة والظروف والمتطلبات وبالدرجة الأولى الهدف التي تسعى إليه المؤسسة والمقصود هنا البيئة الداخلية للمؤسسة، أما البيئة الخارجية والتي تتكون من متغيرات مختلفة لها صلة بالمؤسسة إلا أنه يصعب التحكم في العناصر المكونة لها من قبل المؤسسة، فكل المتغيرات لها تأثير سواء كان هذا التأثير بالإيجاب ينتج عنه نجاح المؤسسة، أو سلبا كتهديد مباشر على المؤسسة وهذا بدوره يؤثر على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

الأداء الوظيفي هو عبارة عن نشاط من أهم الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها كما يعبر عن مدى كفاءة وفعالية الإداري في بلوغ مستوى الإنجاز

المرغوب في العمل، لذلك يتم تكليف الأفراد للقيام بالأعمال المختلفة وتوفير لهم المكان والجو الملائم للأداء الأعمال بفعالية وكفاءة أكبر، ونظرا لأهمية الأداء الوظيفي في المؤسسات فهو المعيار الذي يحدد مدى تحقيق أهدافها ولمعرفة المؤسسة ما إذا كان الأداء الذي يتم داخلها يعود بالإيجاب أو السلب غالبا ما تطبق المؤسسة ما يعرف بالتقييم الأداء فيمكن القول أنه الطريقة السهلة التي من خلالها يمكن التعرف على الجوانب السلبية من خلال إتباع معايير وطرق ومعرفة مشاكل تقييم الأداء ومعالجتها، ومن خلال التقييم تتحصل المؤسسة على التغذية العكسية التي من خلالها تستطيع اتخاذ إجراءات المناسبة لتحقيق هدف أساسي من بين الأهداف التي تم ذكرها سواء تعلق الأمر بتحسين الأداء، في حالة إذ كانت هذه الارتدادات سلبية؛ حتى وإن كانت إيجابية سيتم تطوير وتحسين مستوى الأداء إلى الأفضل داخل المؤسسة.

إشكالية الدراسة:

لابد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فهي عبارة عن نظام مفتوح، فإذا كانت ظروف البيئة ملائمة فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها بصفة عامة على المؤسسة ككل وبصفة خاصة على الأداء الوظيفي الذي يمثل العنصر المهم داخل المؤسسة.

يمثل الأداء الوظيفي أهمية أساسية، لأنه أداة لتقديم المعلومات إلى الإدارة، التي يمكن من خلالها إدارة الموارد بكفاءة واقتدار، ويتم ذلك من خلال تحسين، وتنظيم واستغلال الموارد المتاحة، لتمكن المؤسسة من مواكبة التطورات الحاصلة من خلال التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تحيط بالمؤسسة، والتي يمكن أن تؤثر بالإيجاب على الأداء الوظيفي والتي تستطيع المؤسسة التحكم فيها هذا فيما يخص المتغيرات الداخلية، أما المتغيرات الخارجية فيصعب عادة على المؤسسة التحكم فيها ويكون بالنسبة قليلة.

إلا أن المؤسسة عادة تلجأ إلى تقييم الأداء، ومن خلاله تستطيع المؤسسة تحقيق الكفاءة والفعالية باستخدام الموارد المتاحة، وبناءً على نتائج التقييم يتم تحسين الأداء الوظيفي لأنه هدف التي تسعى المؤسسة لتحقيقه، تؤثر فيه عدة عوامل ومتغيرات التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها بالنسبة قليلة، ولتقييم مستويات مختلفة.

وبناءً على ماتم التطرق إليه يتم طرح الإشكالات التالية:

- ما مدى تأثير بيئة المؤسسة على الأداء الوظيفي؟
- وتتفرع عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:
- ما لمقصود بالبيئة المؤسسة، والأداء الوظيفي؟
- ماهو تعريف تقييم الأداء الوظيفي؟
- كيف يتم تحسين الأداء الوظيفي؟

الفرضيات:

- تحيط بالمؤسسة مجموعة من المتغيرات التي لها صلة وثيقة بها، ويمكن أن تؤثر بالسلب أو الإيجاب على أداء المؤسسة.
- الأداء الوظيفي هو المعيار الذي يحقق مدى تحقيق أهداف المؤسسة.
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة لتحقيق من أن العمليات داخل المؤسسة تم إنجازها وفق البرامج والإجراءات المطلوبة لتحقيق هذا الهدف.
- هناك مجموعة من الطرق الواجب إتباعها لتحسين الأداء داخل المؤسسة، ومن أهداف تقييم الأداء هو تحقيق تحسين الأداء داخل المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع المتمثل في بيئة المؤسسة وأثرها على الأداء الوظيفي في النتائج التي يتم التوصل إليها، وتسفر عليها الدراسة، والتي قد تساهم في اتخاذ

إجراءات وتدابير للاهتمام بالأداء الوظيفي في ظل متغيرات بيئية تختلف باختلاف الزمان والمكان الذي تعمل فيها المؤسسة، وكيفية تقييم وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.

مبررات اختيار الموضوع:

1. مبررات ذاتية: تتمثل أهم هذه التطلعات في:

- رغبة الباحث في دراسة الموضوع وذلك لزيادة الإطلاع على وجهات النظر المختلفة للباحثين.

- ميل الباحث لهذه الدراسة.

2. مبررات موضوعية: تتمثل أهم هذه المبررات فيما يلي:

- التعرض لأهم الطروحات المختلفة للباحثين من أجل فهم زوايا الالتقاء والاختلاف بينهم في الموضوع.

- عدم عثور الدارس على دراسة علمية لبيئة المؤسسة بشقيها الداخلي والخارجي وأثرها على الأداء الوظيفي.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية على الأداء الوظيفي، ومعرفة الجانب الإيجابي في حالة تحسين الأداء الوظيفي.

الأهداف العلمية تتمثل في:

- التعرف على مفهوم بيئة المؤسسة؛

- معرفة جل المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة؛

- إبراز الأداء الوظيفي داخل المؤسسة؛

- توضيح كيف يتم تقييم الأداء الوظيفي؛

- التعرف على الطرق المناسبة لتحسين الأداء الوظيفي؛

- معرفة العلاقة بين بيئة المؤسسة وإجراءات تحسين الأداء الوظيفي.

الأهداف الذاتية:

- التوصل إلى منتج علمي جديد، أو نتائج علمية جديدة.

أدبيات الدراسة:

لقد إعتدنا في هذا العمل أساسا على المصادر والمراجع الآتية:

1. بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم

الاجتماعية، تحت إشراف الدكتور: نور الدين زمام ، لطالبة: سهام بن رحمون أجريت هذه

الدراسة خلال السنة الجامعية 2014/2013 ، التساؤل الرئيسي للدراسة كان كآتي: ما مدى

تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في باتنة؟

لقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وقد خلصت إلى النتائج التالية: تأثير بيئة العمل

الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية للكليات والمعاهد بجامعة باتنة هو

تأثير قوي ومرتفع جدا، لأنها أثرت في كفاءة ودافعية ورغبة الإداريين في العمل وأداء وظائفهم

بالشكل المطلوب والمحقق لأهداف الجامعة.

2. تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير

غير منشورة في العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس، سطيف، من إعداد الباحث الهاشمي

بن واضح، تمت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2014/2013. وفي هذه الدراسة تناول

الباحث الموضوع المتعلق بالجانب النظري والتطبيقي للشق من مكونات البيئة والمتمثلة في

البيئة الخارجية، وفي هذه الدراسة حاول الباحث الإجابة على الإشكالية المتعلقة: ما هو تأثير

متغيرات البيئة الخارجية على أداء شركة خدمة الهاتف النقال في الجزائر؟

وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها لعوامل البيئة المؤثرة والاستفادة من

اتجاهات هذه العوامل ويدرجه تأثير كل منها مما يفرض على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المترقب أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة...

3. "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي": مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية 2010

للباحثة "شامي صليحة" وهي دراسة تناولت الإشكالية التالية: ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين؟

وتهدف الدراسة إلى معرفة المناخ التنظيمي والتعرف على الأداء الوظيفي ومدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين.

وأتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة وجود تأثير مرتفع جدا بين المناخ التنظيمي وعناصره والأداء الوظيفي للعاملين.

الإطار المفاهيمي:

مصطلحات الدراسة عبارة عن مؤشرات الانطلاق لكل دراسة والتي تسهل عملية البحث. وأهم ما وظفناه من مفاهيم مفاتيحية مايلي:

- المؤسسة: تعرف المؤسسة على أنها مجموعة وسائل مادية، بشرية ومالية تستخدم مع بعضها البعض من أجل تحقيق الغرض (أو المهمة) التي أنشأت من أجلها¹.
- يعرف جون بيتر ديتري بأنه وبشكل متفق عليه محيط المؤسسة بأنه " مصدر التأثيرات والضغوط التي تحكم قرارات المؤسسة، أو لعبة القوة بين المؤسسة ومنافسيها وبقية الفاعلين المؤثرين على نشاطها"².
- البيئة الداخلية: هي مجموعة المتغيرات الداخلية والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة وتحدد عناصر القوة والضعف في المؤسسات، وتتكون من البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية، والموارد المتاحة من موارد بشرية، وموارد مالية، وموارد تسويقية وموارد البحث والتطوير ونظم المعلومات الإدارية.

¹https :accdiscussion.Com.le 09/06/2019..

² - jean pierre detrie : strategor, politique generale de l entreprise (Paris : dunod.2005) p. 18.

- البيئة الخارجية: وتنقسم إلى مستويين هما:
- البيئة الخارجية العامة: وهي القوى والعناصر التي تؤثر على جميع المؤسسات، مثل البيئة الاقتصادية التي تتضمن العوامل الاقتصادية، والبيئة التكنولوجية، والبيئة السياسية والقانونية، والبيئة الديمغرافية والثقافية.
- البيئة الخارجية الخاصة: وهي العناصر في البيئة الخارجية والتي لها تأثير مباشر على المؤسسة والمؤسسات الشبيهة وتتكون من أصحاب المصالح مثل الزبائن، والموزعون، والمنافسون، والموردون، والإتحادات المهنية، والمنظمات الحكومية، وجميع هؤلاء يحكم مصالحهم المتبانية في المؤسسة قادرين على ممارسة التأثير والضغط على المؤسسة¹.
- الأداء الوظيفي: وضع ميلر بروميالي Miller Bromiley: "أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة².
- الكفاءة: تشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات³.
- الفعالية: تشير إلى الأهداف المتحققة من قبل المؤسسة⁴.
- تقييم الأداء: هو في أبسط معانيه يشير إلى مجموعة الإجراءات التي تتخذ لتقدير مدى تحقيق نشاط أو فرد معين للأهداف أو المسؤوليات المسندة إليه ويتمثل جوهر عملية تقييم الأداء في

¹ أحمد يوسف أبو رحمة، أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) (الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، مذكرة شهادة الماجستير، غير منشورة، 2016/2017) ص.11.

² بو بكر الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة (جامعة محمد خيضر - بسكرة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شهادة نيل الماستر، غير منشورة، 2013/2014 م) ص.29.

³ العلمي بن عطاء الله، علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية (جامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق والعلوم السياسية شهادة نيل الماجستير، غير منشورة، 2011/2012م) ص.51.

⁴ نفس المرجع، ص. 51.

مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات سبق تحديدها مقدما. وفي بيان الانحرافات وتقدير أسبابها وتحديد المسؤولية المالية والإدارية عنها. مع التوصية بإتخاذ الإجراءات المصححة¹.

- تحسين الأداء: "هو إحداث تغيرات إيجابية في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري وكيفية الإستفادة المثلى من الإمكانيات المتاحة"².

كما يعرف تحسين الأداء أو التطوير الإداري بأنه: "التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القدرات الإدارية"³.

الإطار المنهجي:

نظرا لطبيعة الموضوع فإن المنهج الذي تم اعتماده في هذه الدراسة هو: المنهج الوصفي التحليلي، أنه أكثر موائمة للموضوع، بحيث يعتمد كل منها على تجميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى النتائج المرغوبة، لأن المنهج الوصفي والتحليلي يمثلان القاعدة التي من خلالها يستطيع الباحث تجميع جميع المعلومات التي يحتاجها.

وقد إتبعنا في هذه الدراسة النظرية بالمراجع التالية: كتب، المذكرات والأطروحات، مجلات مواقع إلكترونية، كتب أجنبية.

تقسيمات الدراسة:

من خلال معالجة الإشكالية المطروحة فقد تم الاعتماد على خطة تتكون من ثلاثة فصول تسبقها مقدمة وتنتهي بخاتمة.

¹. منصورية محبوبي، الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي (جامعة عبد الحميد بن باديس، كلية الحقوق والعلوم السياسية، شهادة ماستر، غير منشورة، 2016/2017) ص.20.

². ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (جامعة الملك عبد العزيز - جدة - كلية الإقتصاد والإدارة، شهادة ماجيستر، غير منشورة، 2013) ص. 2.

³. نفس المرجع، ص.13.

في الفصل الأول نخصه لتأصيل المفاهيمي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي، قد تم تقسيم الفصل الأول إلى بحثين، تناول البحث الأول مفهوم البيئة، بينما البحث الثاني فقد تناول ماهية الأداء الوظيفي.

فيما يخص الفصل الثاني فقد تم تقسيمه هو الآخر إلى بحثين، حمل البحث الأول في طياته، ماهية تقييم الأداء الوظيفي، أما البحث الثاني تم التطرق فيه إلى مقومات تقييم الأداء الوظيفي.

أما الفصل الثالث فقد عالج الدراسة المحورية والفاصلة والأساسية للموضوع، وهذا من خلال تقسيمه إلى بحثين، اختص البحث الأول في مفهوم تحسين الأداء الوظيفي، أما البحث الثاني فقد اختص ركائز تحسين الأداء.

وفي الأخير الخاتمة وما تتضمنه من خلاصة للدراسة وتوصيات للموضوع الدراسة.

الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي.

الفصل الأول: التأصيل المفاهيمي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي.

الفصل الأول: التأصيل المفاهيمي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي.

تمهيد :

تعتبر المؤسسة أنساق فرعية تتدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني مشكلة من عناصر مركبة فيزيقية، بيولوجية شخصية، واجتماعية تنشأ بينها علاقة منظمة كنتيجة للتعاون من أجل تحقيق هدف معين، ومن خلال هذا التعريف الذي قدمه شيلستر برنارد الذي يبرز التنسيق داخل وخارج المؤسسة، وهذا هو بالتحديد المقصود بمحيط أو بيئة المؤسسة.

بيئة المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من المتغيرات التي تحيط بالمؤسسة، والتي تؤثر على الأداء الوظيفي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

الأداء الوظيفي هو عنصر من عناصر المؤسسة، ومتغير من المتغيرات التي تتكون منها بيئة المؤسسة، فالأداء يقصد به القيام بأعباء الوظيفة التي يقوم بها الشخص من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب.

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الإطار التأصيلي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي، بحيث يتضمن المبحث الأول مفهوم البيئة، الذي يتكون من أربعة مطالب تتمثل في تعريف بيئة المؤسسة ، خصائص بيئة المؤسسة، عناصر، مستويات بيئة المؤسسة.

أما المبحث الثاني فيتضمن ماهية الأداء الوظيفي يتكون أيضا من أربعة فصول تتمثل في تعريف الأداء الوظيفي وأهميته، شروط الأداء الوظيفي ومحدداته، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، معايير ومعدلات الأداء الوظيفي.

الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي.

المبحث الأول: مفهوم البيئة.

على الرغم من أن مفهوم البيئة بات شائعاً في دراسة الإدارة بصفة عامة، والمؤسسة بصفة خاصة، إلا أن عدداً من الباحثين اعترفوا أن هذا المفهوم لم يكن واضحاً بشكل كافٍ مما أدى إلى آثار مشوشة وسلبية أحياناً، لذلك فهم فضلوا عدم تعريف المصطلح بشكل دقيق وإنما تعريفه بأنه كل ما يحيط بالمؤسسة من متغيرات ومكونات تتعامل مع المؤسسة باستمرار.

المطلب الأول: تعريف بيئة المؤسسة.

الفرع الأول: البيئة لغة.

البيئة لغة: هو اسم مشتق من الفعل الماضي *باء* و*بواً*، ومضارعه *تبوء* *وأشهر معانيه يعود إلى الفعل باء الذي مضارعه *تبوأ* بمعنى ينزل، ويقيم كما هو في "أسس البلاغة" وفي معاجم اللغة "كلسان العرب"، و"القاموس المحيط"، وقد حدد معنى البيئة بمعنى المنزل وفي الثاني منها بمعنى المنزل الطيب، وفي لسان العرب لابن منظور بواهم منزلاً بمعنى نزل بهم إلى سد جبل، و أبأت المكان أي أقيمت فيه ومن معاني تبوأ بمعنى أصلح المكان وهياه ليتخذ الإنسان مكاناً، وفي الصحاح المباءة: منزل القوم في كل موضع ويقال كل منزل ينزله القوم¹.

الفرع الثاني: البيئة اصطلاحاً.

البيئة إصطلاحاً (في فقه علم الإدارة): فحسب وديل (w dill): إن محيط العمل الخاص بالمؤسسة هو ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلاءم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، ويتكون هذا المحيط من خمس مجموعات من المتعاملين هي: الزبائن الموردين، العاملين، المؤسسات، المنافسة، بالإضافة إلى جماعات الضغط والتأثير كالحكومات واتحادات العمال وغيرها².

¹ ابن منظور، لسان العرب، المجلد لأول (بيروت: دار الكتب العلمية للطباعة والنشر) ص. 36 - 38.

² عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال (القاهرة: المكتب العربي الحديث، 1993 م) ص. 19 - 20.

الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي.

بينما تعرف بيئة المؤسسة كالتالي: هي عبارة عن مجموعة عناصر مؤثرة ولكن غير متحكم فيها من قبل المؤسسة¹.

وتعرف أيضا: "أنها تلك الأحداث، والمنظمات، والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، التكنولوجية، والسياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة لإدارة(.....) المؤسسة"².

"البيئة هي المجال التي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية، أو هي كل ما يحيط بالإنسان من (.....) طبيعة ومجموعات بشرية، ونظم بشرية وعلاقات شخصية، وما يحدث فيها من التفاعلات"³.

يقصد بالبيئة أيضا: "كل العناصر والمتغيرات (اقتصادية، سياسية، منافسين، هيكل تنظيمي.....) التي تحيط بالمؤسسة ، و تمتلك تأثيرا عليها، وتنقسم إلى البيئة الخارجية، والبيئة الداخلية"⁴.

أما PROCTOR فيشير إلى أن "البيئة عبارة عن بحر، وإن المنظمة ما هي إلا سفينة في داخله"⁵.

عرفها (1998 JAKSON)"بأنها كل شيء خارج حدود (.....)>المؤسسة"⊃>6.

البيئة تمثل مجموعة العوامل، والأبعاد التي تؤثر في الممارسات الإدارية داخل المؤسسة وتتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة، وتفاعلاتها، وطبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع

¹- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ط4 (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009م) ص.37.

. سعد علي ربحان المحدي، الإدارة الإستراتيجية الإستراتيجية: أساسيات ومبادئ الإدارة التكوينية الإستراتيجية والتحليل البيئي،

² ط ع (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2017 م) ص. ص.103- 102.

³ سعد علي ربحان المحدي، نفس المرجع، ص.103.

⁴- منصور محمد إسماعيل، الإدارة الإستراتيجية، ط2 (صنعاء: دار الكتاب الجامعي، 2011م) ص.56.

-محمد جاسم الصميدعي، عثمان يوسف دردينة، إدارة الأعمال الدولية، ط1 (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007م)

ص.32.

⁶ - نفس المرجع ، ص.32.

الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي.

إيجاد أفضل صيغ التعامل معها، وبشكل متوازن وحركي، ويعطي للمؤسسة قدرات متعددة باستمرار، وإمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من إجراء هذا الفهم¹.

أما فرانسو لورو (François Leroux) فيقول: "بأن المحيط يعرف بأنه قواعد اللعبة التي من خلالها تقوم المؤسسة بنشاطها، كما يبين حدود السلطة وحرية المسيرين"².
المطلب الثاني: خصائص بيئة المؤسسة.

قبل التطرق إلى مستويات بيئة المؤسسة التي تحيط بالمؤسسة هناك حاجة لإلقاء نظرة على خصائص هذه البيئة لأن ذلك يساعد على دراستها، ومن هذه الخصائص ما يلي:
حدود البيئة: إن كل ما يقع داخل حدود المؤسسة أو خارجها يقع ضمن إطار دراسة بيئة المنظمة المؤسسة.

التفرد: حيث تختلف بيئة كل مؤسسة عن المؤسسات الأخرى فبالرغم من اشتراك بعضها في مجموعة من الخصائص إلا أن درجة تأثير هذه الخصائص تختلف من مؤسسة إلى أخرى .
تغير البيئة: وهذا مرتبط بطبيعة الحياة حيث تحكم كل مؤسسة عوامل متقلبة لإثبات فيها، وإن بعضها ما يمكن قياسه، والبعض الآخر ما لا يمكن قياسه³.

صعوبة التحكم بمتغيرات البيئة: إن المتغيرات التي تحيط بالبيئة ليس من السهل التحكم فيها فهي ليست متغيرات فيزيائية كدرجة الحرارة، والجاذبية، أو التفاعلات الكيماوية التي يمكن السيطرة عليها، وتوجيهها، فإن ما يحكم بيئة المؤسسة هو متغيرات اجتماعية، واقتصادية >سياسية، قانونية، وتكنولوجية إضافة إلى الهيكل التنظيمي، والموارد البشرية، والثقافية التنظيمية <من الصعوبة في كثير من الأحيان إحكام السيطرة عليها بالرغم من إمكانية التنبؤ ببعضها والسيطرة النسبية على البعض الآخر.

¹ - سعد علي ربحان المحمدي ، مرجع سابق، ص.104.

² François Leroux , **Introduction a l'économie de l'entreprise**, 2^{ème} Edition Imprimerie Lac – se – jen (paris,1980)p144 .

³ محمد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009م) ص.146.

الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي.

التأثير المتداخل للمتغيرات: وهذا يعني أن المتغيرات التي تؤثر على بيئة المؤسسة ذات آثار متداخلة كل يؤثر ويتأثر بالمتغيرات الأخرى، فالعوامل الاجتماعية تتأثر بالعوامل السياسية وتتأثر بها كذلك العوامل الاقتصادية.

خضوع المؤسسة لآثار البيئة: حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تعيش وتعمل منعزلة عن البيئة فهي تخضع لمؤثراتها، وتساهم في تحديد مستوى أدائها ونموها، كما أنها تترك بعض الآثار على البيئة.

فعالية آثار البيئة: تختلف المؤسسة عن أخرى في اكتشاف وتحليل عوامل البيئة التي تؤثر عليها، لهذا فإن نجاح أية مؤسسة يكمن في قدرتها على التحليل العميق والكفاء لبيئتها الداخلية والخارجية من أجل وضع اليد على العوامل ذات الفعل المؤثر على نشاطها¹.
المطلب الثالث: مستويات بيئة المؤسسة (البيئة الداخلية والبيئة الخارجية).

تنقسم بيئة المؤسسة كما هو متعارف عليه إلى مجالين: بيئة داخلية وبيئة خارجية، إلا أن هناك من الدارسين والباحثين يلجأون إلى تقسيم البيئة الخارجية إلى قسمين، وسيتم التوضيح أكثر من خلال توضيح المفهومين بدقة .

البيئة الخارجية: إن اتساع مفهوم البيئة الخارجية وشموليتها، جعل عدد من الباحثين ينظرون إليها من زوايا مختلفة وبطرق متعددة، فيرى البعض أن البيئة الخارجية هي: مجمل المكونات والأبعاد والعناصر التي تقع المؤسسات تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير مباشر وتتشكل من خلال هذا التعامل علاقات سببية مركبة تعطي دلالات ونتائج مختلفة².

تتكون البيئة الخارجية من مجموعتين من المتغيرات، ويطلق على مجموعة المتغيرات البيئية الأولى اسم البيئة العامة، أما الثانية فيطلق عليها اسم البيئة الخاصة، وتشمل البيئة العامة للمؤسسة متغيرات البيئة الاجتماعية، والفنية، والسياسية، والقانونية، والاقتصادية

¹ - محمد الكرخي، مرجع سابق، ص 147.

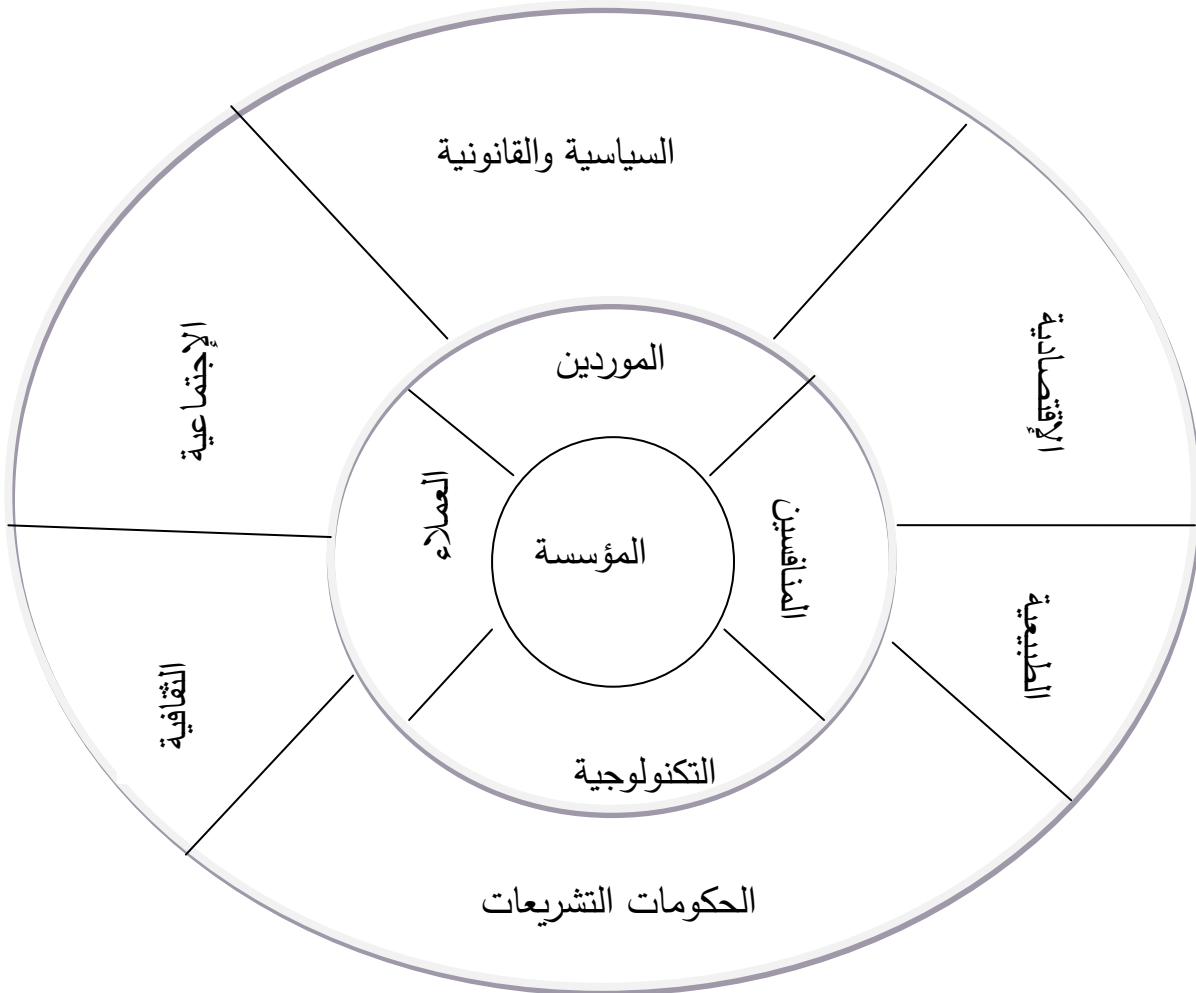
² - طاهر محسن منصور الغالبي، محمد صفحي إدريس وائل، الإدارة الإستراتيجية : منظور منهجي متكامل، ط2 (عمان: دار وائل، 2009م) ص.255.

الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي.

والدولية، أما البيئة الخاصة (الصناعية) للمؤسسة فهي: تشمل على المتغيرات الخاصة بالمنافسين، والمستهلكين، والمنظمات العمالية، والحكومة والموردين والواقع أن ما يميز البيئة العامة عن متغيرات البيئة الخاصة كون الأولى تكون ذات تأثير مباشر على الأداء الوظيفي للمؤسسة أما الثانية فهي تؤثر على العمليات التشغيلية للمؤسسة¹.

ويوضح الشكل التالي أهم العوامل الخارجية عامة وخاصة المحيطة بالمؤسسة:

الشكل رقم (1) البيئة الخارجية العامة والخاصة للمؤسسة.



المصدر: نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003 م) ص. 122.

¹- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1999) ص. 5.

الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي.

البيئة الداخلية: يقصد بها كل القوى التي تعمل داخل المؤسسة نفسها وتشمل البيئة الداخلية الهيكل التنظيمي بأشكاله المتعددة، وثقافة المؤسسة، وموارد المؤسسة، والموارد البشرية، ونظم المعلومات¹.

البيئة الداخلية: هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغيرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها، والتي من خلالها تتمكن الإدارة من تسيير مؤسساتها بفعالية أكبر وأدق².

المطلب الرابع: عناصر بيئة المؤسسة.

من المعروف أن بيئة المؤسسة تتكون من بيئتين تتمثل الأولى: في البيئة الداخلية والثانية في البيئة الخارجية، إلا أن هناك مجموعة من المتغيرات التي تتكون منها بيئة المؤسسة وتختلف متغيرات الأولى عن الثانية وسيتم عرض مجموعة من العناصر لكلا البيئتين. عناصر البيئة الداخلية.

وسنتناول فيما يلي أهم عناصر مكونات البيئة الداخلية ... وذلك على النحو التالي:

الهيكل التنظيمي: يعرف الهيكل التنظيمي للمؤسسة بأنه الإطار العام الذي يحدد العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة: علاقات السلطة والمسؤولية، نطاق الإشراف، المركزية ولا مركزية التفويض، اللجان، ويسمى بالتمييز الرأسي، ويحدد الأقسام والوظائف ويسند الاختصاصات والمهام للأقسام والوظائف، ويسمى بالتمييز الأفقي، في إطار من التكامل المتمثل في تنسيق جهود الأفراد والوظائف والأقسام³.

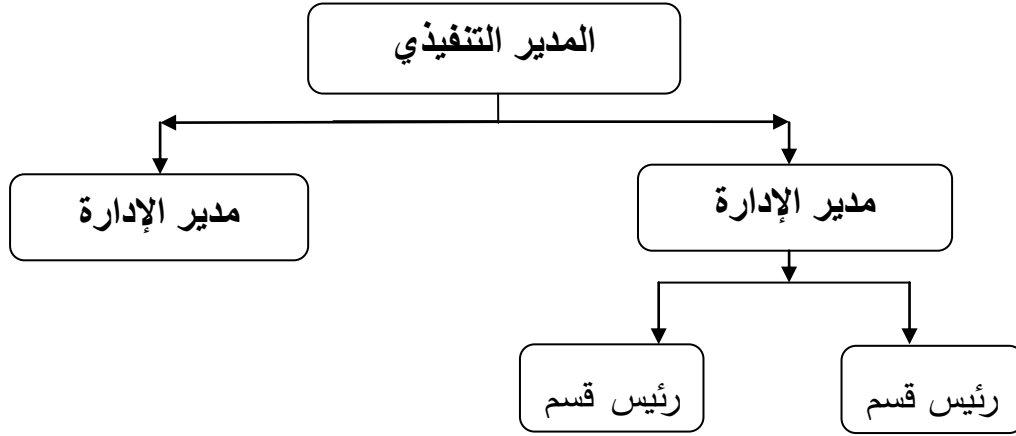
¹ - منصور محمد إسماعيل العريقي ، مرجع سابق، ص.94.

-الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الداخلية و الخارجية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد 2007/5 م، ص.3.

³ . منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سابق، ص.199.

الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي.

الشكل رقم (2) الهيكل التنظيمي.



المصدر: منصور محمد إسماعيل العريفي، مرجع السابق، ص.100.

الموارد: تشمل موارد المؤسسة مجموعة عديدة من الموارد هي: الموارد البشرية، والموارد المالية والمعلومات¹.

يقصد بالإدارة الموارد البشرية مجموعة النشاطات الخاصة باجتذاب الأفراد والاحتفاظ بهم وتطويرهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة أهداف الفرد². أما الموارد المالية: تتركز وظيفة الإدارة المالية داخل المؤسسة في التوصية أو اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار والتمويل. نظم المعلومات: يقصد بالنظام المعلومات، جمع البيانات العامة وتنظيمها تلخيصها بشكل تكون فيه ذات قيمة يزيد استخدامها من المدراء، والمعلومات تربط جميع وظائف المؤسسة وتوفر الأساس العلمي لصناعة كل القرارات الإدارية، وتؤخذ المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة³.

الإدارة: تمثل الإدارة مجمل النشاطات المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

¹ منصور محمد إسماعيل العريفي، مرجع سابق، ص. 101.

² نفس المرجع، ص. 105.

³ نفس المرجع، ص. 108.

الفصل الأول: التأصيل المفاهيمي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي.

ثقافة المنظمة: فهي عبارة عن مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والأفكار والسلوكيات والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء التنظيم الواحد ومن أهم مكونات الثقافة التنظيمية: القيم التنظيمية والأعراف التنظيمية.

عناصر البيئة الخارجية: تتمثل في مجموعة المتغيرات التالية :

أولاً: المتغيرات الاجتماعية الحضارية: تتكون المتغيرات الاجتماعية والحضارية من التقاليد ونمط معيشة الأفراد ومستوى هذه المعيشة، والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة وهناك العديد من الجوانب التي تؤثر على الأداء الوظيفي لبيئة المؤسسة، والتي تنتمي إلى البيئة الاجتماعية الحضارية...ومن أهم الجوانب، التغيرات السكانية، ودور المرأة في المجتمع، ومستوى التعليم للأفراد في المجتمع، والقيم وقواعد السلوك الاجتماعي، والمسؤولية الاجتماعية، والأطر الأخلاقية¹.

¹- إسماعيل محمد السيد ، مرجع سابق، ص. 87.

الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي.

ويلخص محمد أحمد عوض أهم المتغيرات الإجتماعية للبيئة الخارجية في الجدول الآتي:

الجدول رقم (01) المتغيرات الاجتماعية للبيئة الخارجية.

- عدد المواليد.	- عدد الوفيات.
- معدل الزواج.	- معدل الطلاق.
- مستوى الثقافة والتعليم.	- عدد النساء العاملات.
- الرغبة في التعليم.	- القيم الدينية السائدة.
- المستوى الاجتماعي.	- عادات الشراء.
- الولاء للوطن.	- عدد دور العبادة.
- أهمية الصحة والنظافة .	- توزيع السكان.
- المساواة بين الرجل والمرأة.	- أهمية الجودة والدقة.
- طرق قضاء وقت الفراغ.	- الجماعات المؤثرة اجتماعيا.
- عدد المنتدبين إلى الديانات المختلفة.	- عدد النوادي والملاهي
- ودور العرض.	

المصدر : محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001م) ص.101.

ثانيا: المتغيرات الفنية (التكنولوجية): تمثل التكنولوجيا مع الاقتصاد الأبعاد الأكثر أهمية للمؤسسات حتى تعطي المتغيرات التكنولوجية إمكانية عالية للمؤسسة في تطبيق مختلف العلوم والأفكار التي طورت أو تتطور في حقول المعرفة المختلفة، كما أن التكنولوجيا تعتبر العامل الرئيسي في ميدان المنافسة ويعطي للمؤسسة موقعا رياديا في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها¹.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، محمد صبحي إدريس وائل، مرجع سابق. ص.257.

الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي.

ويلخص محمد إسماعيل السيد أهم المتغيرات والعناصر التكنولوجية في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02) المتغيرات التكنولوجية.

- التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون.
- طرق الحصول على التكنولوجيا .
- المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا.
- التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج.
- التكنولوجيا الحديثة في التسويق.
- التكنولوجيا الحديثة في التخزين.
- التكنولوجيا الحديثة في التدريب.
- التكنولوجيا المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات البديلة.
- معدل التغير التكنولوجي في الصناعة.

المصدر: إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص.105.

المتغيرات أو العناصر السياسية والقانونية: مما لاشك فيه أن كل المؤسسات تعمل في ظل بيئة سياسية ذات قوى مختلفة، ولكن دور القوى السياسية في المؤسسات يظهر بصورة أكثر وضوحاً في حالة المؤسسات الكبيرة الحجم، وتمثل طبيعة المتغيرات السياسية طبيعة العلاقات بين المؤسسة والدولة والحكومة¹.

أما البيئة القانونية فهي: تمثل مجموعة القوانين المؤثرة على عمل المؤسسة، وبصفة عامة هناك مجموعة كبيرة من القوانين التي تؤثر على عمل المؤسسات وبصفة عامة يمكن تقييم القوانين المؤثرة على عمل عدد من المجموعات الأساسية وهي:

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص.107.

الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي.

- القوانين المرتبطة بالبيئة: وجدت بغرض منع تلوث البيئة والحفاظ على نظافتها؛
- القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين: وتنظم العلاقة بين المؤسسة والعاملين بها؛
- القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلك: وهي تحمي المستهلك من الممارسات الخاطئة للمؤسسات في المجتمع مثل: تقديم منتجات ذات آثار جانبية على صحة المجتمع أو الخداع أو الغش التجاري إلخ¹.

ويلخص محمد أحمد عوض أهم المتغيرات والعناصر السياسية للبيئة الخارجية في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3) المتغيرات السياسية.

- الضرائب والرسوم.	- الإعفاءات الجمركية.
- العلاقات الدولية.	- القرارات السياسية.
- الاستقرار السياسي.	- التحالفات الاقتصادية والعسكرية.
- العداء العرقي.	- قوانين حماية البيئة.
- تأثير الانتخابات.	- جماعات الضغط السياسي.

المصدر: محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص.103.

المتغيرات الاقتصادية: تشير المتغيرات الاقتصادية إلى خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي التي تعمل فيه المؤسسة وتشمل المتغيرات الاقتصادية، وضع ميزان المدفوعات لدولة، وتأثير دورات الأعمال، وطريقة توزيع الدخل على السكان والسياسات النقدية والمالية التي تتخذها الحكومة لعلاج حالات التقييم².

¹-إسماعيل محمد السيد ، مرجع سابق ص .103.

² نفس المرجع ، ص. 103.

الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي.

ويلخص محمد أحمد عوض أهم المتغيرات والعناصر الإقتصادية للبيئة الخارجية في الجدول

الآتي:

الجدول رقم (04) المتغيرات الاقتصادية.

- معدل الفائدة.	- الميل للإنفاق.
- الميل للادخار.	- معدل التضخم.
- تقلب الأسعار.	- الضرائب والرسوم.
- إمكانية الاقتراض.	- ميزان المدفوعات.
- متوسط الدخل الفردي.	- إجمالي الناتج القومي.
- قيمة العملات الأجنبية.	- السياسات الاقتصادية والمالية.
- معدلات التصدير والرسوم.	- التكتلات الاقتصادية.

المصدر : محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص.99.

العوامل: الدولية وهي تشمل كل التجمعات الاقتصادية، والعلاقات الدولية بين حكومات الدول المختلفة، واختلاف طبيعة الحضارات بين الدول¹.

عناصر البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة: تتكون البيئة الخارجية الخاصة من مجموعة من العناصر التالية:

المنافسون: يمكن تعريفهم على أنهم جميع المؤسسات التي تتنافس فيما بينها في الحصول على الموارد، وقد تشمل هذه الموارد كل من دخل المستهلك، أو الموارد الطبيعية، والتمويلية، والموارد البشرية².

المستهلكون: يجب على المؤسسة تحديد حاجات المستهلك، ومن هم المستهلكون، ثم عليها ان تقوم بدراسة حاجاتهم³.

¹- إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص. 108- 109.

²- إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص. 109.

³- نفس المرجع، ص. 118.

الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي.

جدول رقم (05) خصائص المستهلك (نهائي منتج)

خصائص المستهلك النهائي	خصائص تتعلق بالمنتج .
<ul style="list-style-type: none">- الجنس.- الدخل.- مستوى التعليم.- المهنة.- الأسرة.- العوامل الاجتماعية.	<ul style="list-style-type: none">- الحجم.- الاستخدام النهائي.- المنافع المتوقعة.- الولاء للعلامة.- مرونة الطلب.
خصائص المشتري الصناعي	الخصائص الجغرافية .
<ul style="list-style-type: none">- المعلومات .- درجة المرشد .- القدرة على مقابلة المواصفات .- السعر .- الطلب المنسق .	<ul style="list-style-type: none">- المنطقة .- المدن (المناطق الريفية) .- حجم السوق .- الكثافة السكانية .- المناخ .

المصدر: محمد عوض، مرجع سابق، ص.118.

الوكالات الحكومية: تعمل الوكالات كالمصدر للقوانين التي تحكم أداء المؤسسة في دنيا الأعمال، حتى يمكنها أن تتنافس بالقوة في السوق، وقد تعمل كالمنافس لبعض المؤسسات.

الفصل الأول: التأصيل المفاهيمي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي.

الموردون: المؤسسة تعمل في نظام مفتوح، ولذلك فهي تعتمد على مدخلاتها على عدد من الموردين، في هذا الصدد تحقق درجة التوافر لعناصر المدخلات، ودرجة الاستمرار في توافرها¹.

المنظمات والعلاقات العمالية: لاشك أن المنظمات والعلاقات العمالية لها تأثير مباشر على أداء المؤسسات، ومن الجوانب التي لها تأثير المتمثلة في العلاقات التعاقدية، ودرجة توافر العمالة المطلوبة، والقضايا الخاصة بالعاملين².

المبحث الثاني : ماهية الأداء الوظيفي.

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لإهتمام علماء الإدارة، وهو عنصر محوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة. وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تتناول الأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد له. وعلى الرغم من تعدد واتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء، يبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات البيئية، ويورد David دافيد مفهوماً عاماً للأداء بوصفه إياه "بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية".

المطلب الأول: تعريف الأداء .

الفرع الأول: التعريف اللغوي.

المعنى اللغوي: من معاجم اللغة يتضح أن الأداء هو: مصدر الفعل أدى. ويقال أدى الشيء أو وصله. والإسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء، قام به³.

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 120.

² نفس المرجع، ص 120.

-بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (جامعة قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والعلوم

³ الاجتماعية، مذكرة شهادة ماجستير، منشورة، 2008 م/2009 م) ص. 72.

الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي.

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية "larousse" كلمة الأداء "performance" كلمة إنجليزية مشتقة من الكلمة القديمة "performance" المأخوذة من الكلمة "performer" والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى "Accomplir"¹.

الفرع الثاني: التعريف الإصطلاحي.

المعنى الإصطلاحي: تتعدد التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها.

يمكن تعريف مصطلح الأداء بأنه "القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين". بمعنى أن الأداء هو "قيام شخص بسلوك ما لتحقيق هدف محدد". فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما..... ، وفي إطار مؤسسة أو التنظيم يمكن تعريف الأداء بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات².

الأداء من الناحية الإدارية (Performance): "هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا لمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء .ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء (Performance Analysis) أي دراسة كمية العمل، والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وإمكان ترقية الموظف تجري له اختيارات أداء أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل، وفهم وتقييم أداء العامل لعمله، ومسلكه فيه، في فترة زمنية محدودة. وعليه يعرف الأداء بأنه كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن معين تحت الظروف الطبيعية للعمل أو مقدار الزمن اللازم لإنجاز العمل"³.

¹ - Dictionnaire DE la langue française , p 766 -2001 .

² -مدحات أبو النصر، الأداء الإداري المتميز (مصر : المجموعة العربية للتدريب والنشر ،2009 م) ص.65.

³ -إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، ط1 (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع ،2011 م) ص.31.

الفصل الأول: التأصيل المفاهيمي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي.

حسب داركر (Darkar): فالأداء هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال¹.

كما يقصد بالأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها².

فالأداء هو دلالة لكافة أنشطة (.....) المؤسسة، وهو المرآة التي تعكس وضع (.....) المؤسسة من مختلف جوانبها، وهو الفعل التي تسعى كافة الأطراف في (.....) المؤسسة لتعزيز³.

وهناك من يعرفه "بأنه قيام الفرد بالنشاطات المختلفة المستقرة الضمنية، أو الظاهرة المحسوسة التي تكون عمله والمحدد لأبعاد ثلاثة هي كمية العمل ونوعيته ونمطه⁴.

ويعرف كمال أحمد رباح الأداء الوظيفي بأنه: "كيفية إنجاز أو إحراز نشاط ما، وتحديد الطريقة التي تم تنفيذه بها، بمعنى أنه يشير إلى كفاية المؤسسة في إحراز أهدافها وكيفية استخدامها لمواردها في ضوء معايير الفعالية والكفاية، أي أن الأداء الوظيفي هو ما يمكن أن يتخذ من إجراءات وتصرفات لتحقيق نتيجة محددة لعمل معين⁵.

كما يعرف صقر عاشور الأداء الوظيفي على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"⁶.

¹ - سامية بن شريف، أثر التسيير الإستراتيجي للمعلومة على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية (جامعة مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة شهادة الماستر، 2017 م/ 2018 م) ص. 36.

² - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد (دار النهضة العربية، 2003 م/ 2004 م) ص. 3.

³ - طاهر محسن منصور الغالبي، محمد صبحي إدريس وائل، مرجع سابق، ص. 447.

⁴ - نور الدين بو الشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، ط2 (عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014 م/ 2015 م) ص. 26.

⁵ - سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي (جامعة بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، أطروحة شهادة دكتوراه، غير منشورة منشورة، 2013 م/ 2014 م) ص. 65.

⁶ - صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين (جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية مذكرة شهادة ماجستير، غير منشورة، 2009 م/ 2010 م) ص. 61.

الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء.

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج¹.

كما يمكن تعريف الأداء بأنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام التي تشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد².

المطلب الثاني: شروط الأداء الوظيفي ومحدداته.

الفرع الأول: شروط الأداء الوظيفي.

لتحقيق المؤسسة أهدافها لا بد أن يكون الأداء داخلها ذي فعالية وجودة. وهناك مجموعة من

الشروط الواجب إتباعها من أجل زيادة فرصة فعالية الأداء، هي كالاتي:

1. مميزات وظروف المهنة: وتشمل كل ما يحيط بموقع العمل في مؤشرات قد تكون إيجابية أو سلبية التأثير على الأداء. لذا فإن توفير الظروف البيئية المناخية المناسبة وتوفير الأجهزة والآلات يقلل الوقت ويساعد على تحقيق الأداء الجيد.

2. وضوح وشفافية المهمة: تكون المهمة واضحة وشفافة عندما يستطيع الشخص الموكلة إليه

المهمة تحقيق ثلاث حقائق رئيسية هي:

- الواجب أو المهمة؛

- الشخص المسؤول عن تنفيذ المهمة؛

- حدود الصلاحيات المخولة له.

ولمنع حدوث مشاكل في الأداء حول وضوح المهمة يمكن الاستعانة ببعض الإجراءات منها:

- الطلب من العاملين تحديد المهمة للمسؤولين عن تنفيذها؛

¹ - جلال الدين بوعطيط، مرجع سابق، ص.72.

حازم أحمد فروانة، سليمان سلامة الديب، محمد سليمان مرابط، أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين

² - في شركة الكهرباء، مجلة كلية فلسطين التقنية، دير البلح، كلية فلسطين، العدد الثالث/ 02 / 08 / 2016 م، ص.117.

الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي.

- الدقة في تحديد المسؤولية خاصة عندما توكل المهمة لأكثر من شخص واحد؛
- تجنب تقييم المسؤولية لتنفيذ مهمة واحدة لأن تقسيمها ينتج عنه تقليص صلاحيات كل واحد من المعينين في تحقيق المهمة وكذا زيادة الحاجة إلى المزيد من التعاون.
- 3. الأهلية أو الكفاية: لضمان أداء مهمة يجب أن يكون المعني بتنفيذها لديه الأهلية والقدرة على ترتيب ودمج مهاراته، ومعرفته.
- 4. الالتزام بالمهمة: ينتج عن الالتزام بالمهمة إنجاز الأداء بالصورة المطلوبة. ولحصول الالتزام يجب شرح المهمة بالتفصيل وتحديد طريقة معينة للتنفيذ.
- 5. التعاون في أداء المهمة: وذلك من خلال تعاون مجموعة من الأفراد لأداء المطلوب تحقيقه داخل المؤسسة وتجنب حدوث مشاكل الأداء.
- 6. منافسة المهمة: أحيانا ما يلاحظ بعض العمال لا يقومون بما هو متوقع منهم، ويرجع ذلك لقيامهم بعمل آخر، وبالتالي يصبح تنافسا مع المهمات الأخرى ومع الوقت المحدد للإنجاز ومع أسلوب الإنجاز. لذا؛ قبل توكيل المهمة إلى شخص معين يجب التعرف على الواجب الذي يقوم به حاليا وعلاقته بالمهمة الجديدة لأن ذلك يعطي فرصة أكبر لنجاح المهمة الجديدة وبرنامج التنفيذ ويعزز فرص الأداء الجيد ويقلل من التنافس بين المهمات.
- 7. ضبط المهمات: والمقصود بها تحديد معايير للقياس والمقارنة لتسهيل اكتشاف الخلل ونقاط الضعف واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. وهذا يتطلب متابعة للتأكد من صحة التنفيذ ونجاح للضبط المهمة¹.
- 8. حصيلة المهمة: هي النتائج المتوصل إليها. وقد تكون طبيعية أو تلقائية غير مخطط لها كما قد تكون نتائج مباشرة، أو غير مباشرة. ومنفذ النشاط قد ينظر إليها على أنها إيجابية أو سلبية. علما أنه يمكن التنبؤ بالنتائج استنادا إلى الخبرة السابقة. ولتجنب حدوث مشاكل في الأداء يجب لإنجاز مهمة ما النظر إلى عواقبها بشكل جيد، ويجب كذلك ملاحظة أن ما يراه

¹ حازم أحمد فروانة، مرجع سابق، ص. 117.

الفصل الأول: التأصيل المفاهيمي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي.

المسؤول في نتائج المهمة سلبيا أو إيجابيا لا يتوافق بالضرورة مع ما يراه منفذ المهمة سلبا أو إيجابيا¹.

الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي.

- يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها. ويميز أغلب الباحثين بين ثلاث محددات للأداء الوظيفي هي: الجهد، القدرات، الرغبة، القدرة وبيئة العمل. والتصنيف الرابع يتطرق إلى مجموعة من المحددات متمثلة في:
1. الدافعية الفردية: عن مدى الرغبة الموجودة للفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.
 2. مناخ العمل: يعبر عن الإشباع التي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع جميع حاجاته.
 3. القدرة لدى الفرد على أداء العمل: إن هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها عن طريق التدريب والتعليم، اكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة بالعمل.
 4. الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة وهي تتضمن التالي: مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.
- إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية الذي يعمل بها الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية².

¹ مليكة بخات، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي (جامعة مستغانيم، كلية الحقوق والعلوم السياسية، مذكرة شهادة ماستر، غير منشورة، 2016 م/2017 م) ص - ص: 41-42-43.

² - فاطمة دراعو، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء (جامعة وهران 2، كلية العلوم الإجتماعية، مذكرة شهادة الماجستير منشورة، 2015 م/2016 م) ص. ص. 72-73.

الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وأبعاده.

الفرع الأول: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

العنصر الأول: العوامل غير خاضعة إلى تحكم المؤسسة تتمثل في:

إن الأداء بمختلف أنواعه يعد دالة تابعة لمجموعة من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها إيجاباً أو سلباً، لذلك فقد سعت العديد من الدراسات إلى تحديد هذه العوامل وتصنيفها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية. ومن أبرز التصنيفات وأكثرها شيوعاً نجد التصنيف وفق مصدر هذه العوامل، حيث يتم تقسيم هذه الأخيرة إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية.

1. العوامل الخارجية: يقصد بالعوامل الخارجية مجموعة المتغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة والتي تخرج عن نطاق سيطرتها. وينبغي الإشارة إلى أن آثار سلبية على المؤسسة وبالتالي على أدائها، مما يتطلب التكيف معها للتخفيف من حدتها، وتنقسم العوامل الخارجية إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية وتكنولوجية....
2. العوامل الاقتصادية: تعتبر من أكثر العوامل تأثيراً على المؤسسات خاصة الصناعية منها ويعود ذلك لطبيعة عمل ونشاط المؤسسات من ولكون جهة المحيط الاقتصادي هو مصدر مختلف موارد المؤسسة والمستقبل لمنتجاتها من جهة أخرى. وتنقسم هذه العوامل بدورها إلى عوامل اقتصادية عامة كالسياسة الاقتصادية للدولة، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة.... الخ، وأخرى قطاعية كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة هيكل المستوى، ومستوى الأجور.... الخ، وتتميز العوامل القطاعية بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة في الأجل القصير نسبياً في حين تكون آثار العوامل الاقتصادية العامة غير مباشرة وطويلة نسبياً¹.

3. العوامل الاجتماعية والثقافية: يتأثر الأداء داخل المؤسسة بالعديد من العوامل الاجتماعية والثقافية، وذلك ناتج عن الارتباط الوثيق بين المؤسسة والأفراد داخل المؤسسة (سواء كانوا

¹ عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد

الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي.

عمال، مسيرين، مدراء....) والمجتمع. ومن بين هذه العوامل نجد العادات والتقاليد الموروثة نماذج الحياة، التيارات الفكرية للمجتمع التي تنشط فيه المؤسسة...

4. العوامل السياسية والقانونية: تعتبر العوامل السياسية والقانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء الاقتصادي للمؤسسة. ومن أهم العوامل نجد: طبيعة النظام السياسي في البلد الذي يتواجد به المؤسسة ومدى الاستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات.... كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها.

5. العوامل التكنولوجية: وتتمثل في المعارف العلمية، البحث العلمي، براءات الاختراع، الإبداع والابتكار...، حيث تؤثر هذه العوامل إيجاباً أو سلباً على حجم التكاليف وجودة المنتجات وبالتالي على مستوى الأداء في المؤسسة.

العوامل الداخلية: تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها. وعلى عكس العوامل الخارجية فإنه يمكن للمسير أن تتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية. وتتميز هذه العوامل بتعددتها وتداخلها فيما بينها وصعوبة حصرها بدقة. لذلك فقد تم تجميعها في ثلاث مجموعات رئيسية هي العوامل البشرية، التقنية والتنظيمية.

1. العوامل البشرية: تتكون من مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري

في المؤسسة، وتضم:

- هيكل القوى العاملة؛

- مستوى تأهيل الأفراد؛

- درجة التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها؛

- نظم الأجور والمكافآت؛

- مدى ملائمة مناخ العمل في المؤسسة.

2. العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم:

الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي.

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية وفي معالجة المعلومات؛
- نسبة الإعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات؛
- نوعية المنتج وشكله؛
- درجة التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات زبائنها؛
- مستوى التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة؛
- مستويات الأسعار؛
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

3. العوامل التنظيمية: وتشمل توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال

داخل المؤسسة أي تقييم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

إن درجة التنظيم وإحداث متغيرات الازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء، لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم، بشكل تجعله قابلا للتغير وفق المستجدات الراهنة¹.

العنصر الثاني: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة.

إن تحكم المؤسسة في هذه العوامل الداخلية هو تحكم نسبي فقط، وهذا نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها، وتأثرها أيضا ببعض عوامل ومتغيرات المحيط الخارجي. وعليه فسيتم التعرض إلى أهم العوامل التي تبدو أكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرا فيه.

1. التحفيز: يعتبر من أهم المواضيع الإدارية التي شغلت إهتمام الكثير من الباحثين، وقد تكون

هذه الحوافز داخل المؤسسة مادية كالأجور والمكافآت والعلاوات والمنح والهبات والهدايا وغيرها

التي تدفع الفرد إلى العمل، وقد تكون معنوية كالشكر والتقدير والإحترام، والحوافز بنوعها تؤثر

¹ - أحمد الصغير ريفة، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (جامعة قسنطينة2، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة شهادة الماجستير، غير منشورة، 2013 م/2014 م) ص. ص. 19- 20.

الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي.

على الفرد خارجيا، أما الدوافع فهي محرك داخلي، يمكن أن نقول بأن التحفيز من أهم العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء بإعتباره الدافع الأساسي الذي يحرك الأفراد لأداء الأعمال، وبالتالي المساهمة في تحسين الأداء¹.

2. المهارات: تصنف المهارات حسب روبرت كاتز (R.katez) إلى ثلاث أنواع من المهارات:

- المهارات الفنية: وتعني إلمام المديرين بالجوانب الفنية للعمل الذي يديره، ومعرفته بأساسيات هذا العمل، من أجل تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، كما يمكن لهم تقييم أداء المرؤوسين من حيث الجانب الفني.

- المهارات الإنسانية: يتمثل في فهم المديرين للسلوك الإنساني للعاملين، واختيار أسلوب مناسب للتعامل معهم، من أجل تحسين أداء الأفراد في كافة مستويات المؤسسة.

- المهارات الإدارية: وتشير هذه المهارات إلى إدراك الصورة الكلية للموضوع، وعلاقة الأجزاء بكل، والعلاقات المتوقعة في المستقبل للتصرفات الحاضرة، ومن قبل المديرين، وتشمل هذه المهارات في التصور والإبداع، واتخاذ القرارات الصائبة، وهذه الأخيرة لها تأثير مباشر على الأداء الكلي للمؤسسة².

3. التكوين: هو نوع من الاستثمار في العنصر البشري، الذي يمكن القيام به لتحسين الأداء الكلي

للمؤسسة، ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر النقاط التالية:

- رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل؛

- يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام؛

- يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات.

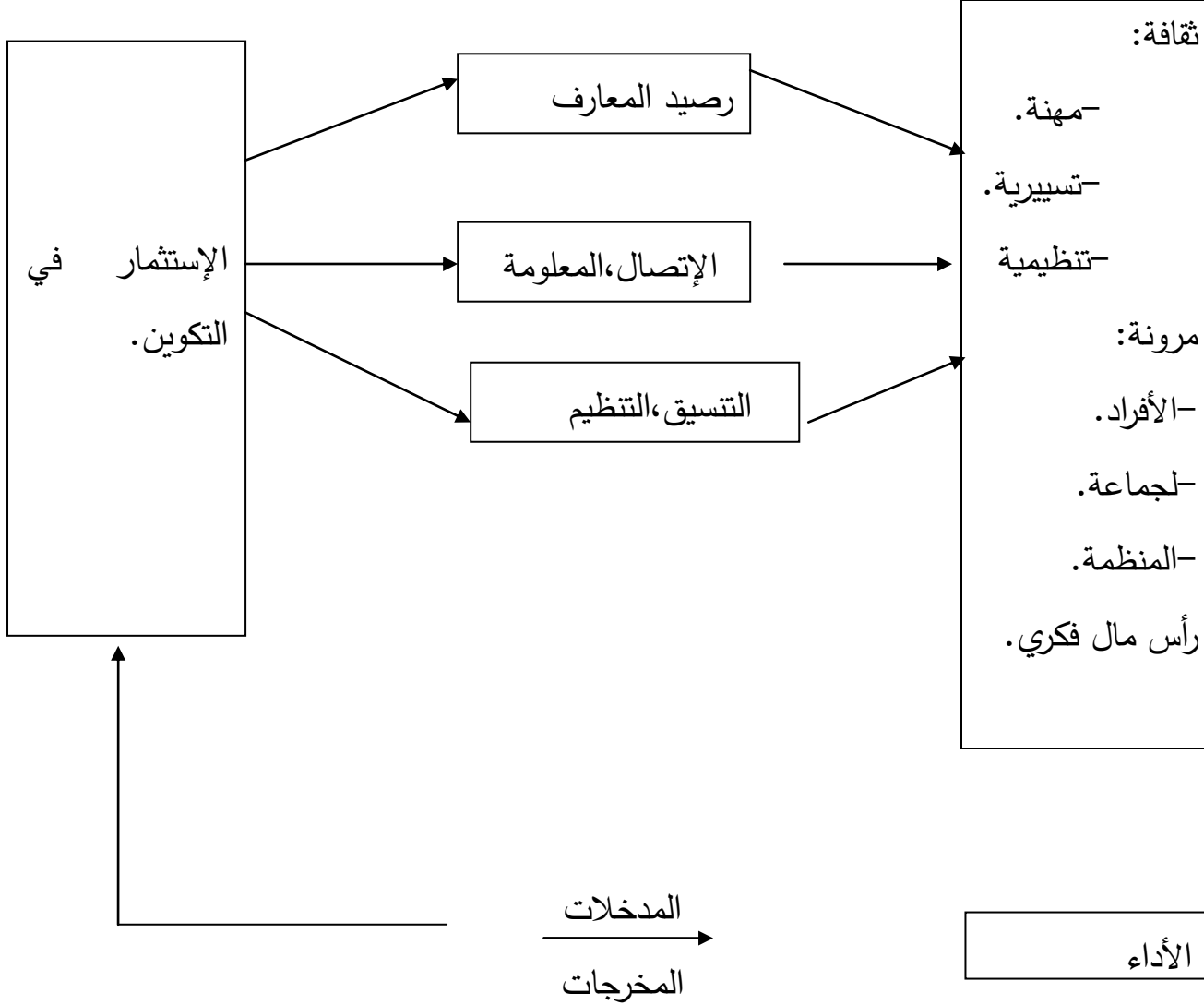
¹ حليلة بن عباس، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة- مذكرة شهادة الماستر، غير منشورة، 2016 م/2017 م) ص.59.

² - الهاشمي بن واضح، تأثير المتغيرات البيئية الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، مذكرة شهادة دكتوراه، غير منشورة، 2013 م/2014 م) ص. ص. 107 - 110.

الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي.

ويمكن توضيح كل ماسبق في الشكل رقم (03) الموالي:

الشكل رقم (03) التكوين كاستثمار غير مادي.



المصدر: الهاشمي بن واضح، مرجع سابق، ص. 111.

4. ثقافة المؤسسة: يمكن تعريف ثقافة المؤسسة بأنها "مجموعة من العناصر التي تفسر قواعد العمل والاختيارات الإستراتيجية لوحدة معينة. وتتكون من: القيم، التقاليد، تاريخ المؤسسة والدلائل الثقافية التي يتقاسمها الأفراد المنتمون إلى نفس المؤسسة، فالقيم بصفة عامة تمثل الأفكار والمعتقدات الرئيسية، الأخلاق، الديانات، وهي تحدد التصرفات المقبولة والمسموح بها. فالقيم تكون فلسفة المؤسسة وهي الدستور الذي يسير المؤسسة، ويبين التجاوزات والحريات المسموح بها. وأخيرا يمكننا القول أن الأداء يتأثر بثقافة المؤسسة.

الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي.

5. الرؤية: تتمثل في الصورة الواضحة لدى مسيري المؤسسات التي يجب أن تكون عليها المؤسسة خلال السنوات المقبلة. ولصياغة رؤية المؤسسة يجب الأخذ بعين الاعتبار ثلاث عناصر مميزة وهي: تحديد مجال النشاط الحالي للمؤسسة، وتحديد التوجه الإستراتيجي المستقبلي وتوصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات المصلحة، وحسب أوكتاف جيلينية (Octave Gelinier) فإن الرؤية تتركب من عنصرين أساسيين هما:

- القاعدة الثقافية: تتمثل في المعتقدات، منها احترام الأفراد ورضا الزبائن، والمساهمين.... كما تعتمد على المهام. وهي مساهمة المؤسسة بنشاطها في تحقيق ازدهار البشرية.

- المستقبل المرغوب فيه: والمقصود خلق المستقبل الذي تريده المؤسسة، لأنه برؤية وحدها يمكن بعث روح الإرادة، وخلق روح الابتكار في الأفراد لحثهم على بلوغ أهداف المؤسسة.

6. الإبداع وتكنولوجيا الإعلام والاتصال: لقد أصبح الإبداع رهانا أساسيا للأداء، حيث أنه يغذي الصلة بالمستهلك، والتي تخلق الرغبة في الاستهلاك مما يؤدي إلى تحريك عجلة النمو.... وقد أكد العديد من الباحثين على حاجة المؤسسة للإبداع من زيادة وتحسين الأداء الكلي باعتباره موردا هاما للمؤسسة، كما غيرت تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحياة اليومية للأفراد والمؤسسات سواء على مستوى العلاقات أو على مستوى طرق التسيير، ولتكنولوجيا الإعلام والاتصال تأثير كبير على تحسين الأداء. فهي حديثة ومرنة تعين المؤسسة وتساعد في كل الأعمال¹.

الفرع الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي.

يعتبر الأداء الوظيفي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الأبعاد التالية:

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية؛
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة ؛
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الإقتصادية والإجتماعية، والثقافية.

¹. الهاشمي بن واضح، مرجع سابق، ص. ص. 111 - 119.

الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي.

فالأداء الوظيفي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والإقتصادية والثقافية عليها... فالأداء الفردي في المؤسسة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة، ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير، إلا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان من مقاييس فعالية المؤسسة لقياس الأداء فيها وللوقوف على مدى قرب المؤسسة من الفعالية. وتشمل كلا من مقاييس الفعالية، والسياسة الداخلية والخارجية والرقابية والبيئية¹.

ونظراً لتعدد الأهداف واختلافها فإن الأداء يؤخذ أبعاداً مختلفة وهذا كما يتضح من الجدول

التالي:

جدول رقم (06): الأبعاد الرئيسية للأداء.

الإدارة	التصميم	الأهداف	البعد 1
			البعد 2
إدارة العمليات	تصميم المؤسسة	أهداف المؤسسة	المؤسسة
إدارة العمليات	تصميم العمليات	أهداف العمليات	العمليات
إدارة الأفراد	تصميم الأفراد	أهداف الأفراد	الأفراد

المصدر: إلياس بوجعادة، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة (جامعة 20 أوت 1955، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، إستمارة بحث لسنة الثانية ماجيستر، غير منشورة، 2005 م/2006 م) ص. 64.

يشير البعد 1 إلى عناصر الأداء على مستوى المؤسسة وهي ثلاثة:

الأهداف: إذ يجب تحديد المعدلات والمستويات المطلوبة في الأداء.

التصميم: ويشمل تحديد شكل ومتطلبات الهيكل التنظيمي لتحقيق الأهداف.

¹ . الهاشمي بن واضح، مرجع سابق، ص. 63 - 64.

الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي.

الإدارة: وتشمل النهج المتبع والنظرة الإدارية في كيفية التعامل مع العمليات والأفراد في التنظيم بينما يشير البعد الثاني إلى العناصر الرئيسية للأداء وهي:

المؤسسة: أي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية <بيئة المؤسسة>.

العمليات: أي الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بالدور الذي تطلع بتنفيذه في المؤسسة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية وسياساتها العامة.

الأفراد: إن هذه الأعمال هي موكلة إلى الأفراد للقيام بمسئولياتهم في تنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً إلى تحقيق الأهداف الموضوعية، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة¹.

العنصر الأول: أبعاد أداء المؤسسة وكيفية تأثيرها على أداء المؤسسة.

لقد تم التطرق إلى أبعاد المؤسسة والتي تتكون من عناصر الأداء على مستوى المؤسسة والتي تشمل: الأهداف والتصميم والإدارة والمؤسسة والعمليات والأفراد.

فالمؤسسة والعمليات تمثل العناصر الرئيسية للأداء، إلا أن هناك عنصراً فعالاً يتمثل في المؤسسة والتي هي عبارة عن منظومة متكاملة في ضوء تفاعلها مع عناصر أو متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية <بيئة المؤسسة>.

¹ - إلياس بوجعادة، مرجع سابق، ص.64.

الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي.

EH وتمثل فعالية الموارد البشرية. أي قدرة الأفراد على تنفيذ إستراتيجية المؤسسة بالإعتماد على العناصر المختلفة التي يفرزها نظام تسيير الموارد البشرية والتنظيم بصفة عامة¹.
المطلب الرابع: معايير ومعدلات الأداء الوظيفي.
الفرع الأول: معايير الأداء الوظيفي.

تهدف هذه المعايير إلى التعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء، بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور. وتستخدم هذه المعايير للترقية بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء. ففعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمات، وتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة منهم. أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المؤسسة وتتحصر أهم المعايير فيما يلي:

1. الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان، وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن الإتقان على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، الأهداف والتوقعات.

2. الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها، ولا يقل منها لأن ذلك ينعكس بالسلب على بطة الأداء².

3. الوقت: هو من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، إضافة إلى أربعة موارد أساسية وهي: المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية. فالوقت بيان توقعي يجدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل. لذلك يراعي الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعي:
- كمية العمل المطلوب القيام به؛

¹ إلياس بوجعادة، مرجع سابق، ص.65.

² صليحة شامي، مرجع سابق، ص.73.

الفصل الأول: التأصيل المفاهيمي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي.

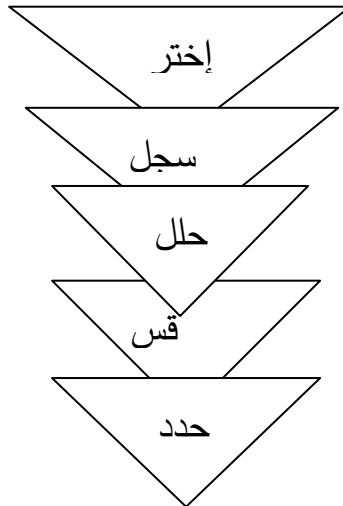
- عدد العمال اللازمين لانجاز العمل.

4. الإجراءات: هي عبارة عن خطوات مرتبة عن التطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها ويفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، سواءاً ما تعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها أو تسلمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغيات أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين¹.

الفرع الثاني: معدلات الأداء الوظيفي.

تتطلب عملية تقييم الأداء الوظيفي وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوءها النتائج المتحققة. لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها. وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ودون تحديد معدلات الأداء يصعب قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم على مدى كفاءته². إن وصف معدلات الأداء عملية تتم من خلال عدد من الخطوات كما يوضحها الشكل الموالي.

الشكل رقم (05) وصف معدلات الأداء



المصدر: شامي صليحة، مرجع سابق، ص.71.

¹- شامي صليحة، مرجع سابق، ص.73.

²- نفس المرجع، ص.71.

الفصل الأول: التأسيس المفاهيمي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي.

يبين الشكل السابق الخطوات التي لا بد من إتباعها لوضع معدلات الأداء. وفيما يلي شرح لهذه الخطوات:

- الاختيار: تشير اختيار أنسب الأعمال لقياسها. فقد يكون موضوع الأداء عملا جديدا لم يسبق قياسه، أو تغير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد لم يسبق قياسه، أو شكاوي العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين، أو غيرها من الأسباب. لذا يعتبر الإختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.
- التسجيل: يشير إلى تسجيل الحقائق، المعلومات البيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، والأجزاء المكونة للنشاط المتجسد في العمل.
- التحليل الإنتقادي: تركز هذه الخطوة على اختيار صحة البيانات المسجلة للتأكد من إستغلال الوسيلة والحركة الأكثر فعالية، وعزل العناصر الغريبة التي لا تساعد على الإنتاجية.
- القياس: وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل¹.
- التجديد: يتم تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياس لأداء النشاط والأساليب والتقنيات المعينة....علما أن الأداء تختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة لآخرى لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، والظروف البيئية المحيطة بالعمل وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي السائد في المؤسسة².

¹. شامي صليحة، مرجع سابق، ص.72.

². نفس المرجع، ص.72.

الفصل الأول: التأصيل المفاهيمي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بالمفاهيم النظرية للموضوع عموماً بحيث تطرقنا المبحث الأول في المطلب الأول منه للمفاهيم المتعلقة ببيئة المؤسسة في حين تطرقنا في المطلب الثاني منه إلى خصائص بيئة المؤسسة إضافة إلى المطلب الثالث والرابع منه الذي تم فيهما دراسة مستويات بيئة المؤسسة وعناصر بيئة المؤسسة.

أما فيما يخص المبحث الثاني للفصل الأول فلقد تم فيه دراسة المفاهيم المتعلقة بالمتغير الثاني والمتمثل في الأداء الوظيفي ولقد تم التطرق في الأربعة مطالب لتعريف الأداء الوظيفي شروط الأداء الوظيفي ومحدداته، والعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، إضافة إلى معايير ومعدلات الأداء الوظيفي.

وقد تم الإعتماد في دراستنا على بعض الدراسات السابقة باللغة العربية لها صلة بالموضوع.

الفصل الثاني: أثر الأداء الوظيفي على بيئة المؤسسة.

الفصل الثاني: أثر الأداء الوظيفي على بيئة المؤسسة.

الفصل الثاني: أثر الأداء الوظيفي على بيئة المؤسسة.

تمهيد:

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء كما يسمى بقياس الكفاءة وآخرون يسمونه بتقييم الكفاءة. إلا أننا نرى أن خير تسمية هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها، لاشك أن عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة، ذلك لأنها تقف على شروط ومعايير الأداء المستهدفة والتعرف على جوانب القوة والضعف وتعظيمها.

وتقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو أداة ضرورية للتحسين المستمر للأداء الكلي للمؤسسة.

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل والذي يحتوي على:

المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء.

المبحث الثاني: مقومات تقييم الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء.

هناك العديد من التعاريف التي تطرق لها جل الباحثين مثلما سنوضحه لاحقا.

- يعرف التقييم بأنه: العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة¹.
- "هو عملية منظمة لجمع المعلومات لتحديد قيمة ومعنى أي شيء"².

1. محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1 (عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع، 2015 م) ص. 252.

2. ناصر محمد سعود، عبد الباري إبراهيم درة، أساسيات في الإدارة الإستراتيجية، ط1 (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2014 م) ص. 248.

الفصل الثاني: أثر الأداء الوظيفي على بيئة المؤسسة.

- هو تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة عملية من العمليات ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها¹.
- ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها: "عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين².
- يعتبر تقييم الأداء جوهر عملية الرقابة، ولقد تعددت التعاريف التي ساقها الباحثون لهذا المفهوم.
- يرى البعض أن تقييم الأداء هو آخر حلقات العملية الإدارية بينما يرى آخرون أن عملية تقييم الأداء هي جزء من الرقابة.
- في حين يرى أحد الباحثين أن عملية التقييم ترتبط بنهاية السنة المالية، ويرى آخر أنها "عملية مستمرة ومصاحبة لتدفق الأنشطة³.
- هو عملية منظمة تتضمن جمع وتمحيص المعلومات لاتخاذ قرارات يتحتمس عنها الاستخدام الأمثل للموارد المستخدمة⁴.
- فتقييم الأداء هو: العملية التي تحصل بواسطتها المنظمة على التغذية العكسية لفعالية موظفيها⁵.
- عرف الدكتور عبد السلام أبو قحف على أنه: "دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة سواء على المستوى الفرد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها"⁶.
- هو عملية يتم من خلالها مطابقة الإنجاز في الأداء والسلوك على ما هو مطلوب في خطة التنظيم وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب بالنسبة للإنسان والاستمرار في الاستخدام مع الصيانة أو

¹ ناصر محمد سعود، عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص. 248.

² توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء: مداخل جديدة... لعالم جديد (دار النهضة العربية، 2004 م) ص . 3.

³ . مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص. 124.

⁴ . عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود، مرجع سابق، ص. 248.

مراسي عبد القادر، الشيخ محمد، دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء (جامعة تلمسان: لمحة الجامعية بمغنية،

⁵ مذكرة ماستر، غير منشورة، 2015 م/ 2016 م) ص. 61.

⁶ أبو بكر السالم ، هدى شهيد، دور أسلوب كايزن (الأنموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة، مجلة الدراسات المالية

والمحاسبية والإدارية، جامعة الطاهري محمد بشار، المركز الجامعي ميله، الجزائر، العدد 8 - ديسمبر 2017 ، ص. 631.

الفصل الثاني: أثر الأداء الوظيفي على بيئة المؤسسة.

الاستغناء بالنسبة للموارد والأبنية والأجهزة والمعدات والآلات وغير ذلك من الأمور المادية والتقنية¹.

- يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه "الطريقة المستخدمة من قبل المنظمة لمعرفة أداء الموارد البشرية لديها ، وتوضح نتائج هذا التقييم فعالية الموظفين لأدائهم الواجبات المطلوبة منهم"².
- كذلك تقييم الأداء هو: "مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما، لأن الفعالية الواقعية للمؤسسة معينة تتحد عن طريق درجة تحقيقها لأهدافها"³.
- عرفه (عبد الباقي، 2002): "هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للعامل في المستقبل وتحمله لمحتويات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى"⁴.
- يمكن أن يعرف تقييم الأداء على أنه: "كفاءة العاملين وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتحسين هذه الأنماط والمستويات، فهو وسيلة لتحسين الأداء من خلال تعظيم نقاط القوة أو القضاء على نقاط الضعف، والتقييم يتم بصفة مكتوبة ويعد على أساس دوري منتظم"⁵.

¹ يسرى صباط ، الرقابة الإدارية في تحسين الأداء (جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مذكرة شهادة الماستر، غير منشورة، 2016 م/ 2017 م) ص.58.

² بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين - تطبيق ثقافة جديدة لتقييم الأداء بالجدارة الوظيفية، ط1 (مصر: إيتراك للنشر والتوزيع، 2006 م/ 2007 م) ص.73.

³ فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1 (مصر: دار المسيرة للنشر، 2004 م/ 2005 م) ص.265.

⁴ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، بين النظرية والتطبيق (دار جرير للنشر والتوزيع، 2013 م) ص.118.

⁵ بو بكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة (جامعة محمد خيضر-بسكرة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة شهادة الماستر، غير منشورة، 2013/2014) ص.38.

الفصل الثاني: أثر الأداء الوظيفي على بيئة المؤسسة.

- وعرف فيشر (Ficher) ورفقائه تقييم الأداء على أنه العملية التي تتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة¹.
- يعرف تقييم الأداء بأنه "وسيلة للتحقق من أن العمليات التي تم إنجازها في نهاية مدة معينة مطابقة للأعمال التي أريد إنجازها وفق الخطط والبرامج المحددة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة لغرض إعطاء الجهات المعتمدة ذات العلاقة والصورة الواضحة عن الانحرافات والاختناقات مع تشخيص أسبابها لغرض تقديم المقترحات العلمية والعملية لمعالجتها².
- تقييم الأداء: هي عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف، ويتضح من ذلك أن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية إدارة الأداء³.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء.

الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء.

لقد أصبح موضوع تقييم الأداء من الموضوعات الإدارية التي بدأت تهتم لها كافة المؤسسات، فمن خلال تقييم الأداء يتم اكتشاف نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وتحديد مدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق الأهداف واستغلال الموارد المتاحة. وبالتالي تبرز أهمية عملية تقييم الأداء من خلال الكثير من المنطلقات أهمها:

- تحديد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها. وذلك من خلال تحديد مدى تمتع المؤسسة بالكفاءة والفعالية اللازمين؛
- تحديد مدى مساهمة المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع الذي تعمل فيه، من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة؛
- المساعدة في عملية التخطيط، وإعادة التخطيط، واتخاذ القرارات الإدارية السليمة؛

¹ حسين إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1 (لبنان: دار النهضة العربية، 2002 م) ص.360.

² حمزة بن خليفة، دور قائمة التدفقات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة (كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - رسالة ماجستير، 2012م/2013 م) ص.63.

³ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية (القاهرة، 2003) ص.329 .

الفصل الثاني: أثر الأداء الوظيفي على بيئة المؤسسة.

- تحديد العناصر الكفؤة لتعزيز مكانتها، والعناصر الغير ماهرة للعمل على تأهيلها وتدريبها، وبالتالي وضع نظام للحوافز وفقا للحجم الإنجاز المتحقق¹.

1. على مستوى المؤسسة تتمثل في النقاط التالية:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوي العاملين؛
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم لما 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 في وضع معدلات أداء دقيقة.

2. على مستوى الفرد العامل: إن شعور العاملين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعيا بالمسؤولية، ويدفعهم إلى العمل باجتهاد رغبة في الفوز بتقدير واحترام رؤسائهم معنويا ومكافئتهم ماليا.

3. على مستوى المديرين: ليس من السهل على المدير الحكم على أداء العاملين، إذ من واجب المديرين تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية، وتعزيز قدرتهم الإبداعية من أجل التقييم السليم لأداء تابعيهم، مما ينعكس إيجابا على طبيعة العلاقات مع هؤلاء والتقرب منهم لمعرفة مشاكلهم والصعوبات التي تعترضهم نحو تحقيق الأفضل².

- قياس الأداء ومراقبة معدلاتهم باستمرار لأجل أداء سليم وربطه بالإدارة الجيدة لموجودات المؤسسة(الموارد البشرية، الموارد المعلوماتية، الموارد المالية) يقصد بإدارة الموجودات إدارة عملية تحصيل موجودات المؤسسة وتجديدها واستبدالها ونشرها حيث تدعو الحاجة إليها إلى جانب تقرير الأساليب والطرق التي تولدها عمليات تشغيل هذه الموجودات واستخدامها.
- تقييم الأداء يتعلق بنوعية وجودة وخصائص معينة للسلع و المنتجات والخدمات التي يتابعونها زبائن المؤسسة. وفي حالة عدم تزويد المؤسسة لهم بتلك السلع والخدمات والمنتجات ذات الجودة والنوعية بالمواصفات المطلوبة فإنهم يتوقفون عن التعامل مع تلك

¹ عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود، مرجع سابق، ص. 247.

² محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص. 254.

الفصل الثاني: أثر الأداء الوظيفي على بيئة المؤسسة.

المؤسسة وهذا يعود بالسلب على الأداء داخل المؤسسة، وهذا من خلال بحث زبائن المؤسسة عن مؤسسات بديلة منافسة لها.

- تقييم ورقابته الأداء باستمرار له علاقة بانتشار وازدياد معرفة المؤسسة وتجاوبها مع متطلبات محيطاتها المفيدة، إن المعرفة المؤسساتية تنتج عن التعاون والتداخل والتبادل الحاصل بين أجهزة المؤسسة ووحداتها، وأن مفتاح هذه المعرفة هو الاحتكاك والتواصل الواجب حصوله بين المعلومات والعمل، بحيث يشارك أفراد المؤسسة المعلومات والخبرات ويستخدمون من ثمة هذه المعرفة المكتسبة في مجالات تتطلب التغيير أو التبديل ومما يؤدي إلى تطوير أداء عمل المؤسسة ككل¹.

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء.

تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين هما:

1. هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.
 2. هدف تطويري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.
- في الواقع إن معظم المؤسسات تدعي أن برنامج التقييم لديها توضع لتحقيق هاذين الهدفين معا، لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى. وعموما فإن أنظمة تقييم الأداء تهدف إلى:

- العدالة والدقة في المكافآت؛
- تحديد الأفراد الممكن ترقيتهم؛
- توفير نظام اتصالي ذي اتجاهين؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الماضي؛

¹ إلياس بوجعادة ، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة (جامعة 20 أوت، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، استمارة بحث لسنة ثانية ماجيستر، غيرمنشورة، 2005 م/2006 م) ص . ص 65 - 67.

الفصل الثاني: أثر الأداء الوظيفي على بيئة المؤسسة.

- تحديد الأهداف الخاصة بالأداء؛
 - تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم؛
 - المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي؛
 - المساعدة في تخطيط القوى البشرية.
- وبدیهي أن تحديد الأهداف من الأمور الهامة، ويرجع فشل كثير من أنظمة تقييم الأداء لعدم تحديد أهدافها مسبقاً أو عدم الدقة والوضوح¹.

المطلب الثالث: مجالات تقييم الأداء.

هناك آراء عديدة في تحديد مجالات تقييم الأداء هي كالاتي:

الرأي الأول: يحدد مجالات تقييم الأداء في الآتي:

1. الجودة؛

2. الاتجاهات؛

3. المهارات.

الرأي الثاني: يحدد مجالات تقييم الأداء في الآتي:

1. الجودة؛

2. كم الإنجاز في وقت محدد؛

3. التكلفة؛

4. السلوك.

الرأي الثالث: يحدد مجالات تقييم الأداء في الآتي:

1. الكمية(العدد)؛

2. الجودة(الكيفية)؛

3. الوقت(الزمن)؛

4. الإجراءات(العملية).

¹ منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 2015) ص. ص. 164 - 165.

الفصل الثاني: أثر الأداء الوظيفي على بيئة المؤسسة.

الرأي الرابع: يحدد مجالات تقييم الأداء في الآتي:

1. الإنتاجية؛
2. الفعالية؛
3. الكفاءة؛
4. النوعية؛
5. تحقيق الربح؛
6. النمو؛
7. رضا العاملين؛
8. رضا العملاء؛
9. التجديد والابتكار.

الرأي الخامس: يحدد مجالات تقييم الأداء بشكل تفصيلي في الآتي:

1. المهارة في أداء المهام؛
2. عدد الوحدات المنجزة؛
3. المعلومات؛
4. الانضباط والالتزام بالمواعيد؛
5. المبادرة والإيجابية؛
6. نمط التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء؛
7. الأخطاء الفنية في العمل؛
8. مهارات الاتصال والقيادة وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات للرؤساء¹.

المطلب الرابع: شروط قياس الأداء الوظيفي.

هناك معالم ومداخل رئيسية لعملية قياس الأداء يجب على المؤسسة مراعاتها حتى تتوصل إلى نتائج حقيقية وعادلة تمثل واقع الحال بالنسبة لأي مؤسسة. حيث تعد هذه المراحل ضرورية

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص . ص. 128 - 129.

الفصل الثاني: أثر الأداء الوظيفي على بيئة المؤسسة.

لغرض التعرف على بعض المفاهيم ووجهات النظر المختلفة عن قياس الأداء وعن الغايات والأهداف التي يمكن أن يخدمها، ثم أنواع وخطوات ومراحل القياس التي لا بد من القيام بها لإجرائه. إذ يجب توفر مؤشرات مناسبة للوحدة الاقتصادية، الاجتماعية، الإنسانية...، وقريبة للواقع وبالتالي مقارنة هذه المؤشرات مع مؤشرات قياسية موضوعة لأغراض المقارنة. وهذه المؤشرات تستقي من:

- بيانات خاصة بالمؤسسة لسلسلة زمنية سابقة؛
- القطر بيانات خاصة بالمؤسسات الاقتصادية، الاجتماعية، الإنسانية...المماثلة داخل وخارج ؛
- بيانات التكاليف المعيارية. وهي المقياس الذي يوضع لعناصر التكلفة المختلفة والذي يعتبر الأساس في عملية تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية؛
- الموازنات التخطيطية هي إحدى وسائل الرقابية المتطورة التي يتم من خلالها تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، الاجتماعية، الإنسانية...، عن طريق مقارنة المعايير المالية والكمية مع ما كان مخطط لها وتحديد الانحرافات الحاصلة حتى تتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات التصحيحية الأزمة؛
- توفير نظام فعال للمعلومات بالإضافة إلى ما يوفره النظام المحاسبي الموحد من بيانات فإن عملية التقييم تتطلب توفير بيانات عن الإنتاج ومستلزمات الإنتاج والتكاليف والتخزين وتقارير السيطرة النوعية وغير ذلك من التقارير هذه في حالة تقييم مؤسسة اقتصادية وكلما كان هناك نظام المعلومات واضح وجار على التفاصيل أمكن استقاء البيانات منه بصورة أسهل وبالتالي معرفة أداء المؤسسة. ويجب أن تكون مقاييس الأداء:
- مرتبطة بالأهداف والمقاييس الإستراتيجية التي لها مغزى تنظيميا وتقود أداء العمل؛
- مرتبطة بالأهداف ومسؤوليات الفرق والأفراد وستكون فعالة فقط إذا ما استمدت من المسؤوليات أو استندت إلى إطار عام من الكفاءات المعدة بطريقة جيدة؛
- تركز على النتائج والإنجازات التي يمكن قياسها؛
- تشير إلى البيانات أو الدليل الذي يمكن أن يكون متاحا كأساس للقياس؛

الفصل الثاني: أثر الأداء الوظيفي على بيئة المؤسسة.

- يمكن التحقق منها، وتقدم المعلومات التي ستؤكد المدى الذي ستفي به التوقعات، دقيقة قدر الإمكان في ضوء الغرض من القياس وتوافر البيانات؛
- تقدم أساسا سليما للتغذية العكسية والإجراءات؛
- أن تكون شاملة وتغطي كافة الجوانب الرئيسية للأداء حتى يمكن توفير مجموعة من المقاييس¹.

المبحث الثاني: مقومات تقييم الأداء الوظيفي. المطلب الأول: معايير تقييم الأداء.

- يمكن تلخيص مجموعة من المعايير التي تتبعها المؤسسة لتقييم أدائها والتمثلة في:
- الكفاءة والفعالية: ويمكن تعريف الفعالية بأنها عملية تحقيق الأهداف، والكفاءة بأنها عملية الاستفادة من الموارد².
 - التدريب والتكوين: في الحديث عن المردودية والتدريب يقال "أنه لن يكون التدريب مجديا ، إلا إذا كان ذا مردود هام بالنسبة للعامل والمؤسسة >> وللربط بين المعيار الأول الكفاءة والفعالية والمعيار الثاني التدريب والتكوين << تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسة لرفع الكفاءة وزيادة الفعالية³.
 - بيئة العمل الداخلية والخارجية: فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء....، أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات التي يمكن أن تؤثر على الأداء بالإيجاب أو السلب⁴.
- ويمكن تحديد المعايير حسب الأهداف التي سطرته المؤسسة، مثلما هو موضح في الشكل.

¹ . إلياس بوجعادة، مرجع سابق، ص. ص. 62 - 63.

² -مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص.67.

³ -براء رجب تركي، مرجع سابق، ص.87.

⁴ - نفس المرجع، ص.87.

الفصل الثاني: أثر الأداء الوظيفي على بيئة المؤسسة.

الشكل رقم (07) معايير تقييم الأداء

<ul style="list-style-type: none"> ❖ الكفاءة الاقتصادية. ❖ الإنتاجية. ❖ الاستغلال الاقتصادي للمورد. 	<ul style="list-style-type: none"> بقاء المؤسسة. ❖ نوعية المنتج. ❖ المردودية المالية. ❖ مناخ العمل. ❖ مردودية الأفراد.
<ul style="list-style-type: none"> نوعية المؤسسة اتجاه الجماعات الخارجية. ❖ إرضاء الزبائن. ❖ إرضاء أصحاب الأموال. ❖ إرضاء هيئات المؤسسة. ❖ إرضاء المجتمع المحلي. 	<ul style="list-style-type: none"> متغيرات المورد البشري. ❖ حركة الأفراد. ❖ مناخ العمل. ❖ مردودية الأفراد. ❖ تنمية الأفراد.

المصدر: عبد الفتاح بوختم، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، عدد-18 -ديسمبر 2003، ص127.

يمكن للمؤسسة أن تقوم بالاستعمال هذه المعايير لتقييم الأداء داخل المؤسسة فالبقاء المؤسسة يمكن أن يؤثر بالإيجاب على أداء المؤسسة فالنوعية المنتج، ومردودية المالية ومناخ العمل، ومردودية الأفراد إذا كانت تعود على المؤسسة بالإيجاب فهذا يؤثر على الأداء الوظيفي بالإيجاب والعكس صحيح، ونفس الأمر بالنسبة لمتغيرات الموارد البشرية، والكفاءة الاقتصادية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية أو مؤسسات أخرى أي كان نوع طابع نشاطها إضافة إلى العنصر الرابع والذي يمكن القول أنه متغير من المتغيرات التي تتكون منها بيئة المؤسسة فهو متغير كذلك يؤثر على الأداء الوظيفي للمؤسسة سواء كان بالإيجاب في حالة إرضاء كل الأطراف، فهذا يعود بالإيجاب على أداء المؤسسة أو العكس صحيح، وفي هذا المطلب كأننا نتحدث عن بيئة المؤسسة، أي متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

الفصل الثاني: أثر الأداء الوظيفي على بيئة المؤسسة.

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي.

معظم تقارير الأداء في الواقع العملي تستخدم لقياس بعض الصفات والخصائص الكمية والوصفية المرتبطة بالوظيفة، بجانب بعض الخصائص السلوكية. الأمر الذي يجعل هذه التقارير قاصرة الإمام بكل عناصر تقييم كفاءة الأداء. توجد العديد من طرق تقييم الأداء منها قديم ومنها حديث إلا أنه سيتم اختصار الأهم منها والتي يمكن للمؤسسة أن تعتمد على طريقة أو أكثر من هذه الطرق:

1. طريقة ميزان القياس المتدرج: وهي أبسط وأكثر طرق التقييم شيوعاً. وتعتبر هذه الطريقة ميزان يحتوي على عدة عناصر ومقياس لكل عنصر، حيث يتم تقييم الفرد بتحديد الدرجة المناسبة لأدائه لكل عنصر مثل:

الجدول رقم (08) تقييم الفرد من خلال طريقة ميزان القياس المتدرج.

ممتاز في تعاونه.	متجاوب.	تعاونه مقبول.	متعاون بعض الأحيان.	غير متعاون.
---------------------	---------	---------------	------------------------	-------------

المصدر: نور الدين بو الشرس، مرجع سابق، ص. ص. 79 - 80.

ويفترض هذه الطريقة أن المقيم لا بد أن يلم بطبيعة عمل الوظيفة وجودة أداء العامل¹.
2. طريقة الترتيب: وهو تصنيف العاملين من الأكثر فعالية وإنتاجية إلى الأقل حيث يقوم الشخص المسؤول بتقييم العاملين بناء على مقارنتهم بعضهم البعض².
3. طريقة قوائم الخصائص والصفات: هذه الطريقة يتم إعداد قائمة بالصفات والخصائص التي تصف مستوى أداء العاملين، ويقوم القائم بعملية التقييم بإعطاء درجة أو تقييم لكل صفة، وفي ضوء مدى انطباق أو عدم انطباق الصفة على العامل ومثال: عامل عند الدرجة 5 ومعرفته بالعمل أي يعرف جميع جوانب العمل إضافة إلى جودة الأداء والتي تتمثل في ارتكابه

¹ نور الدين بو الشرس، مرجع سابق، ص. 80.

² مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص. 139.

الفصل الثاني: أثر الأداء الوظيفي على بيئة المؤسسة.

للأخطاء نادرة وعمله ممتاز يقابله عامل عند الدرجة 4 ويعرف أغلب جوانب العمل، أما الأخطاء التي يرتكبها قليلة جدا وعمله جيد جدا¹.

4. طريقة التوزيع الإجمالي: وترتكز هذه الطريقة على مفهوم التوزيع الطبيعي المعتدل للظواهر حيث يرتكز عددا كبيرا من العاملين عند مركز المنحنى (الوسط) ويقل التركيز عند أطرافه كما يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (06) منحنى التوزيع لطريقة التوزيع الإجمالي.



المصدر: مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص. 169.

5. طريقة الاختيار الإجمالي: يتم إعداد مجموعة من العبارات لخصائص كل صفة من صفات التقييم، ثم يرسل تقرير كفاءة الأداء الخاص بكل عامل إلى مدير إدارة الأفراد ليضع تقرير تقييم الأداء النهائي. ومثلما هو موضح أدناه.

¹ أنس عبد الباسط عباس ، إدارة الموارد البشرية، ط1(عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011 م) ص. 268 .

الفصل الثاني: أثر الأداء الوظيفي على بيئة المؤسسة.

جدول رقم (09) تقرير القائم بالتقييم. جدول رقم (10) تقرير مدير إدارة الأفراد.

الصفة المختارة	الدرجة	تقرير مدير إدارة الأفراد	العبرة المختارة	تقرير القائم بالتقييم
			✓	يظل يعمل طول الوقت
9	✓	يظل يعمل طول الوقت		يظل أغلب الوقت يعمل
2		لا يستغل الوقت في العمل	✓	يظل بعض الوقت يعمل
				لا يستغل الوقت في العمل

المصدر: محدث أبو النصر، المرجع السابق، ص.221.

من خلال الجدول رقم (09) و (10) توضح الصفات الأكثر انطباقا على العامل مضافا إليها عبارتين أقل انطباقا على العامل. وبذلك يصبح مجموع عبارات كل خاصة في كل صفة أربع جمل أو عبارات. وعلى القائم بالتقييم أن يختار عبارة لا تنطبق على العامل لكل خاصية في كل صفة. حتى يختار العبارة التي تصف سلوك العامل، من خلال هذا يستطيع مدير إدارة الأفراد جمع درجات العامل التي تحدد مستوى كفاءة أدائه، من خلال عبارتين فقط أحدهما تمثل الجانب الحسن والأخرى تمثل الجانب السيئ، كما هو موضح في الجدول (09).

6. طريقة الأحداث الجوهرية: حيث يقوم الشخص المسئول بتسجيل معلومات عن سلوكيات العامل في بعض الحالات والأحداث الجوهرية سواء كانت سلبية أو إيجابية. ويتم تسجيل الحادثة أو الواقعة والسلوك الذي قام به العامل بمساعدة أحد زملائه في العمل في وقت إضافي دون مقابل¹.

7. طريقة التقييم الميداني: في ظل هذه الطريقة يتم إشراك الإدارة مع مديري الإدارات والأقسام المختلفة في المؤسسة لإعداد تقرير تقييم كفاءة الأداء عن كل عامل. وتبدأ هذه الطريقة بقيام أخصائي من الإدارة بمقابلة مديري كل إدارة على حدا مقابلة موجهة بحسب قائمة أسئلة معدة مقدما، والحصول على إجابة المدير على هذه الأسئلة وتدوينها وتحويلها إلى صفات وخصائص، وإعداد تقرير مبدئي لكفاءة أداء كل عامل، ويتم مراجعته مع الرئيس المباشر

¹ محدث أبو النصر، مرجع سابق، ص. 139.

الفصل الثاني: أثر الأداء الوظيفي على بيئة المؤسسة.

للعامل لإعداد التقرير النهائي لتقييم كفاءة الأداء. إلا أن هذه الطريقة لا تصلح إلا في الشركات صغيرة الحجم، فضلا عن توفر فرص التحيز عند إجراء التقييم سواء كان مقصود أو غير مقصود¹.

8. طريقة التقييم المكتوب: وهو عبارة عن تقرير مكتوب، يستخدمه القائم بالتقييم في نهاية كل سنة، في ضوء مجموعة من الصفات والخصائص التي يحويها التقرير، والتقرير الخاص بكل صفة وخاصة، يكون القائم بتقييم على علم كامل بقدرات مرؤوسيه وقادر على التحليل لإبراز جوانب القوة والضعف في الأداء ولذلك لا تخلو هذه الطريقة من العيوب مثل التحيز والحكم الشخصي².

9. طريقة الإدارة بالأهداف: هنا يقوم مدير الإدارة العليا في المؤسسة، بتحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال العام القادم تحديدا دقيقا، ويتم تمرير هذه الأهداف للمستويات الإدارية الأقل كي تقوم بدورها بتحديد الأهداف التي يجب أن يحققها كل مدير حتى تتحقق الأهداف التنظيمية³.

النموذج المغلق لتقييم الأداء:

يرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي، الذي ينظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة المحيطة، ويعتمد على اعتبارات متعددة، أهمها:

- مبدأ الترشيح والمنطق؛

- مبدأ الرجل الاقتصادي؛

- مبدأ رجل الرفاهية؛

ومن الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج، ما يلي:

- التقييم الاقتصادي للأداء؛

1. مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص.173.

2. نفس المرجع، ص.173.

3. حورية عاشور، سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري (جامعة محمد بوضياف- المسيلة- كلية الحقوق والعلوم السياسية، مذكرة شهادة الماستر، غير منشورة، 2015 م/2016 م) ص.23.

الفصل الثاني: أثر الأداء الوظيفي على بيئة المؤسسة.

- التقييم القانوني والتشريعي للأداء؛

- تقييم القيم المتعارضة.

من عيوب هذا النموذج بالإضافة إلى إهماله للمتغيرات والمؤثرات البيئية، فإننا نراه يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا في الحسبان¹.

النموذج المفتوح لتقييم الأداء:

يسند عكس النموذج السابق على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة، وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والإدراك والميول، على عملية التقييم².

طريقة التقييم الذاتي:

يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار ما يجعله قد يقدم بعض الاقتراحات كتعديل وصف وظيفة، التدريب، التكوين... الذي يحتاج إليه مستقبلا حتى يتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم. لقد أصبح هذا الأسلوب الاتجاه الجند للمؤسسات خاصة حينما يكون ضمن نظام شامل للتقييم أي اعتماد طرق أخرى، وللإشارة لاعتماد هذه الطريقة لابد من توفر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين في ظل مناخ تنظيمي جيد³.

المطلب الثالث: صعوبات تقييم الأداء وكيفية تجاوزها.

الفرع الأول: صعوبات تقييم الأداء الوظيفي.

يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسئول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها.

1. المشاكل الذاتية: تتعلق بما يلي:

¹ جلال الدين بوعطيط ، مرجع سابق، ص.97.

² نفس المرجع، ص.97.

³ نفس المرجع، ص.97.

الفصل الثاني: أثر الأداء الوظيفي على بيئة المؤسسة.

- خصائص وصفات المقوم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسته للمهنة الذي يشترط في المقوم أن يكون ذا خبرة عالية والقدرة على التفاعل الاجتماعي.
- التساهل والرفق: حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية ويبعد عن الهدف المسطر.
- تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم ويضفي جوانب الحيادية.
- النزعة المركزية: وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.
- الأولوية والحدثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بالأخذ الأولى لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم على إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع المتغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.
- التحيز الشخصي: وهو إنحياز الشخص المقوم لصالح الرد المراد تقييم أداة بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو المواطن.
- المشاكل الموضوعية: تتعلق بعملية بحد ذاتها، وهي تتمثل فيما يلي:
 - عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية؛
 - عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التغيير الحقيقي للأداء؛
 - عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم؛
 - عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين؛
 - عدم وضوح العلاقة بين المديرين التنفيذيين والإدارة وعدم وضوح وظيفة كل واحد منهما¹.

¹ عبد القادر مراسي، محمد الشيخ، مرجع سابق، ص. ص. 61 - 62.

الفصل الثاني: أثر الأداء الوظيفي على بيئة المؤسسة.

الفرع الثاني: كيفية تجاوز صعوبات الأداء الوظيفي.

- تجدر الإشارة إلى أنه مهما بلغت مشاكل وصعوبات تقييم الأداء فلا بد من السعي إلى علاجها والتخفيف من حدتها ومن الوسائل المستخدمة في ذلك نجد:
- تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق يمكن فهمها من قبل المقيم وذلك من خلال تحديد جوانب المكونة لأداء العمال.
 - ضرورة التأكيد على الموضوعية والدقة في نتائج التقييم من خلال مرجعيتها من قبل الجهة المقيمة لهذا الأداء.
 - ضرورة المسألة الجادة للمقيمين الذين يكتشف بوجودها خطأ في تقييمهم خاصة إذا كان الخطأ يتلق بموضوع التحيز.
 - مناقشة نتائج التقييم من قبل المقيم.
 - فتح باب التظلم لكل من يشكك في نتائج التقييم.
 - ضرورة تحسيس الأفراد بالثقة والإطمئنان حول نظام تقييم الأداء من خلال توضيح أهدافه وأبعاده¹.

¹ عبد القادر مراسي، محمد الشيخ، مرجع سابق، ص.64.

الفصل الثاني: أثر الأداء الوظيفي على بيئة المؤسسة.

خلاصة الفصل:

إن غاية أي مؤسسة من المؤسسات، هي تحقيق الكفاءة والفعالية، ويتضح من تقييم الأداء الوظيفي والذي يعتبر الطريقة التي من خلالها تستطيع المؤسسة متابعة سيرورة عملها في ظل ظروف بيئة المؤسسة المتغيرة، ولتقييم الأداء أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة يقابله تحقيق أهداف تعود بالإيجاب على المؤسسة ككل، أي في كل المجالات التي يمارس فيها الأداء سواء كان في مجال الجودة أو المعلومات أو التكلفة، أو الوقت أو الإجراءات، من خلال إتباع شروط قياس الأداء من قبل المؤسسة ومعايير وجب مراعاتها بعين الاعتبار، إضافة إلى إتباع طريقة من طرق تقييم الأداء الوظيفي والتي تتناسب مع الأهداف المراد تحقيقها، يقابلها محاولة تجاوز بعض الصعوبات التي تواجه القائم على تقييم الأداء ومحاولة معالجتها بعقلانية ورشد. يعتبر تقييم الأداء بمثابة وسيلة من خلالها تتوصل أي مؤسسة، لتحسين كلي للأداء كلي داخلها.

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي في ظل المتغيرات البيئية.

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي في ظل المتغيرات البيئية

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي في ظل المتغيرات البيئية. تمهيد:

يعتبر تحسين الأداء من أهم مخرجات الأداء الوظيفي، إذ أن نجاح المؤسسة مرهون بقدرات موظفيها وكفاءتهم وحسن أدائهم لأعمالهم، وفي ظل الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء بطريقة تقنية ومنظمة أصبح حاجة ضرورية وضمانا لمنافسة قوية في عالم متغير ومتقلب، ولنجاح برنامج تحسين الأداء يجب على المؤسسة توفير الإمكانيات اللازمة للموظفين وتنمية الكفاءات والمهارات وتحسين.

المبحث الأول: مفهوم تحسين الأداء.

المطلب الأول: تعريف تحسين الأداء.

تعود جذور التحسين kaizen أو Continuous Improvement (وفق اللغة اليابانية) إلى اليابان. فبعد الحرب العالمية الثانية بدأت اليابان بعملية أطلقت عليها عملية إعادة البناء إذ اعتمدت العديد من الشركات اليابانية على تطبيق واعتماد برنامج التحسين المستمر وتصدرت شركة Toshiba ذلك عام 1946 وشركة Toyota عام 1951.

أما المصطلح الياباني (kaizen) فهو يتكون من مقطعين الأول (kai) ويعني التغيير، والثاني (zen) يعني نحو الأفضل، بمعنى التغيير نحو الأفضل. والأفضل عبارة عن تغيير مستمر في الحياة الشخصية والاجتماعية والعملية على النحو البسيط لتخلص من التكلفة غير الضرورية.

ويعرفه كاستل (Case et al) بأنه "البحث عن إجراء تحسينات مستمرة في المواد والعمل من خلال تشجيع اقتراحات الأفكار".

أما هيلتو (Hilton) فعرفه بأنه "عملية لتخفيض الكلفة خلال التصنيع في دورة حياة المنتج من خلال إجراء تحسينات صغيرة ومستمرة.

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي في ظل المتغيرات البيئية

ومما سبق يمكن القول بأن أسلوب كايزن يقوم على مجموعة من الإجراءات والتي تتكون في شكل خطوات صغيرة ومستمرة من خلال التحسين المستمر¹.

يقصد بتحسين الأداء " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بطريقة مثلى. ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في: "الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة. ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار. ويطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشامل"².

إن تحسين الأداء هو "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى"³. كما تعرف عملية تحسين الأداء بأنها "طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما" وهي: "عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء"⁴.

كما يمكن تعريفه بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة. وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الجهد والأداء. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"⁵.

¹- أبو بكر بو سالم، هدى شهيد، "دور أسلوب كايزن"، (النموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة" مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 8 (جامعة ميله، بشار، الجزائر، ديسمبر 2017) ص. 633.

²- براء رجب تركي، مرجع سابق، ص. 115.

³- مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة (جامعة سطيف: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة شهادة ماجستير، غير منشورة، 2011/2011 م) ص. 54.

⁴- فاروق جهلان، عبد الحكيم حامي، أثر المطابقة وفق الإيزو 9000 في أداء العاملين (جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة ليسانس، غير منشورة، 2012/2013 م) ص. 24.

⁵- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية (مصر: الدار الجامعية للنشر، 2003 م) ص. 210.

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي في ظل المتغيرات البيئية

وتحسين الأداء الوظيفي هو " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى" وتوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد على تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي بالمؤسسة من أهمها:

- تنمية القوى البشرية بالتدريب؛
- خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين؛
- المشاركة والعمل الجماعي؛
- إزالة العناصر غير منتجة في العمل؛

ومن هنا نقول أن تحسين الأداء داخل المؤسسة يتطلب توازن العناصر التالية¹(الجودة الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة)¹.

تحسين الأداء هي "عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل وذلك لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما نحن عليه الآن. وهي العمليات المستمرة والمنهجية المنتظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها".

إنه أسلوب لدراسة عمليات تقديم الخدمات وتحسينها باستمرار لتلبية احتياجات متلقي الخدمة والتي تهدف لإنقاص الاختلافات في الأداء أو الاختلاف عن المعايير لتحقيق أفضل لزيائن المؤسسة، ويتضمن ذلك:

- قياس مستوى الإنجاز مقارنة بالمعايير؛
- اتخاذ الإجراء اللازم لتصحيح القصور المكتشف؛
- مراقبة نتائج الإجراء المتخذ.

¹- إيمان خويلدات، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية(جامعة ورقلة-الجزائر كلية العلوم الاقتصادية، رسالة شهادة ماستر، 2014 م) ص.9.

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي في ظل المتغيرات البيئية

فهو الدراسة المستمرة التي تهدف إلى تأقلم مهام المؤسسة لزيادة احتمالات تحقيق المخرجات المطلوبة وتحقيق احتياجات الزبائن والمنتفعين بالخدمة.

إن مفهوم التطوير الدائم يقوم على فكرة أن المحاولات المستمرة للوصول لمستويات أعلى للأداء في كل مواقع المؤسسة يوفر مجموعة من الزيادات التدريجية التي تساعد على بناء أداء رفيع المستوى. وعملية التطوير الدائم تسمى (كايزن) باللغة اليابانية وهو مصطلح يتركب من كلمة (كاي) ومعناها التغيير وكلمة زن معناها حسن أو للأحسن. ومن أجل تحقيق التطور الدائم يجب أن تعمل المؤسسة على خلق بيئة يمكن أن يشارك فيها جميع العاملين لتطوير مستوى الأداء وتحقيق الفعالية الشاملة لأنفسهم والتي يعتبر جزءا مكملا لعملهم¹.

تسمى عملية تحسين الأداء الوظيفي بتكنولوجيا الأداء الإنساني، ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بالمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء². وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة المؤسسة على الأداء.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تحسين الأداء.

الفرع الأول: أهداف تحسين الأداء.

تتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي:

1. تنمية المهارات: بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محددة، والهدف هنا هو تحسين الفرد من خلال الإلمام بجميع جوانب العمل وترقية أداء كل الأجزاء الكافية، فالفرد يكون على علم تام بكافة المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل ولكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا، تم تحسين أداء العمل فعلا، وعلى ذلك فإن الهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لك لتنمية مهاراته الخاصة، حيث تسمح له بأداء العمل المسند إليه بطريقة تتفق مع

¹ مريم قواجليه، حياة كوسح، فعالية برامج التدريب في تحسين الأداء لدى العمال في المؤسسة الاقتصادية (جامعة العربي

بن مهدي - أم البواقي - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة شهادة الماستر، غير منشورة، 2014/2015 م) ص . ص.

² - <https://shawamreh.com>. Le 09/06/2019.

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي في ظل المتغيرات البيئية

معدلات الأداء المسطرة في هذا العمل، ومستويات المهارات المطلوبة لا تكف لتطور مما يجعل الحاجة إلى تحسين مستمر.

2. تنمية القدرات الذهنية واكتمال الشخصية: إن توفر درجة عالية من المهارة عن أداء عمل معين لا يكفي، بل يجب تنمية الشخص ككل وتمكنه من استخدام كل طاقاته الذهنية والنفسية وتوجيهه إلى طاقات أحسن استغلال.

3. تغير الاتجاهات: وهو ما يشير إلى الرغبة في التغير ما يعتقد المتدربون في العمل و أولويات العمل أو تفضيلا تهم لأساليب العمل، كما قد نعني تعديلات في توجيهات آراء المتدربين وقد تعني أيضا تغيرا أو تطويرا في نية التصرف السلوكي المقبل إن سمحت الظروف، أيضا تهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة.

4. تقادم المعرفة: إن تقادم المعرفة وتبيان هذه المعرفة أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم في القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحداث ما توصل إليه التقدم العلمي، وذلك استنادا إلى أن العلم بشيء أفضل من الجهل به وإسنادا إلى أن توسيع مدارك العاملين يفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم¹.

5. أهداف التحسين من حيث الكفاءة:

5-1 التلمذة: ويتم هنا تعويض العاملين عن موضوع الدراسة أو التدريب والمهارة الواجب

اكتسابها ففي كثير من الأحيان قد يفيد العلم بشيء حتى وإن كان بصورة ابتدائية

5-2 رفع مهارة الأداء: ويتم هنا تعويض العاملين لشحنة كبيرة عن موضوع التدريب لدرجة

يمكن فيها للعامل أن يتذكر معظم الحصيلة العلمية، أو يتم تعويض العاملين لنوع من المهارات وعليهم أن ينفذوها بدرجة كبيرة.

5-3 السيطرة والتفوق: على المتدرب أن يظهر سيطرة كاملة على التدريب للدرجة التي تمكنه

من أن يشرحها لفترة.

¹ - فاروق جهلان ، عبد الحكيم حمادي، مرجع سابق، ص. ص. 24 - 25.

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي في ظل المتغيرات البيئية

4-5 أهداف قصيرة الأجل: وفي الغالب تعطي احتياجات تدريبية عاجلة وسريعة عن المؤسسة في علاج مشاكل طارئة أو لمواجهة احتياجات سريعة لبعض الأفراد أو الإدارات.

5-6 أهداف طويلة الأجل: وهي في الغالب تعطي احتياجات تنمية وتطوير متأهبة وتغير عن رغبة المؤسسة في النمو والتطوير والنضج الطبيعي للأفراد أو الإيرادات¹.

الفرع الثاني: أهمية تحسين الأداء.

تكمن أهمية التحسين في الجوانب الرئيسية التالية:

أهمية تحسين الأداء بالنسبة للمؤسسة: وتظهر هذه الأهمية فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي؛
- اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية؛
- يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة؛
- زيادة الرضا الوظيفي للعاملين؛
- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة؛
- يساعد على انفتاح المؤسسة على المجتمع؛
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية؛
- توضيح وتحديد البيانات العامة للمؤسسة.

الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين:

- يساعد العاملين على أداء عملهم على الشكل الصحيح من أول مرة؛
 - يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل؛
 - يعتبر دافع لأداء أفضل؛
 - يساعد على مهارات الاتصال بين الأفراد.
- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:**
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين؛

¹ - فاروق جهلان، عبد الحكيم حمادي، مرجع سابق، ص.25.

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي في ظل المتغيرات البيئية

- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة؛
 - توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين¹.
 - المطلب الثالث: طرق وعناصر تحسين الأداء.**
 - الفرع الأول: طرق تحسين الأداء الوظيفي.**
- يوجد العديد من الأساليب والوسائل التي تساعد على تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة. وهذه الوسائل تتضمن: الهيكل التنظيمي، العنصر البشري، الآلات والمعدات والتكنولوجيا المستخدمة كما ينطوي كذلك على ما يلي:
- تنمية القوى البشرية بالتدريب؛
 - خلق الدوافع والحوافز بين العمال؛
 - الإدارة بالأهداف؛
 - المشاركة والعمل الجماعي؛
 - تصميم العمل؛
 - إزالة العناصر الغير المنتجة في العمل؛
 - استخدام أساليب عمل محسنة.
- ومن متطلبات تحسين الأداء داخل المؤسسة خلق التوازن بين العناصر الأربعة التالية: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة. ويطلق على هذا التوازن أو المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشاملة"².

¹ - فاروق جهلان، عبد الحكيم حمادي، نفس المرجع، ص. 26.

² - أمال صراوي، تكوين الإطار ودوره في تحسين أداء العاملين (جامعة تبسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة شهادة ماستر، 2016/2015) ص. 57 - 58.

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي في ظل المتغيرات البيئية

الفرع الثاني: عناصر إدارة تحسين الأداء الوظيفي.

تتمثل هذه العناصر فيما يلي:

1. التوجيه: وهو يمثل الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المؤسسة؛
2. المفاهيم الأساسية: وهي تتميز بأنها تضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال؛
3. عمليات التسليم: وهي تركز على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية، وتزيد من قدراتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة؛
4. التأثير التنظيمي: وهو يختص بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
5. المكافآت والاعتراف: بالفضل يختص هذا الجانب بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن الحوافز المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي. ويمكن القول أن هذه العناصر تجسد إدارة التحسين الشاملة أو المنهج المتكامل لخلق التوازن داخل المؤسسة¹.

المطلب الرابع: خطوات تحسين الأداء.

تتمثل هذه الخطوات أساسا في:

1. الخطوة الأولى: تحليل الأداء.

يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل هما:

الوضع المرغوب: يصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

الوضع الحالي (الفعلي): يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

¹ براء رجب تركي، مرجع سابق، ص. ص. 115 - 116.

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي في ظل المتغيرات البيئية

وينتج عن هذا المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث في المستقبل، لذا، فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف وتحديد الأداء المرغوب يكون مشتقا من السياسة الرئيسية للمؤسسة وأولوياتها ومن قواعد العمل المنظم.

2. الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات.

يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي. وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا لمسببات الحقيقية للمشكلة ولكن تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل. لذا، فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء¹.

3. الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة.

يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة.

4. الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة.

يعد اختيار الطريقة الملائمة حيز التنفيذ، من خلال وضع نظاما للمتابعة. ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى التغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ومن بين الطرق المقترحة للمعالجة طريقة (swot) لتحليل الأداء.

¹ - فاروق جهلان ، عبد الحكيم حمایمی، مرجع سابق، ص.27.

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي في ظل المتغيرات البيئية

تعريف SWOT

- نقاط القوة strength: أية إمكانيات داخلية ذاتية موجودة فعلا تساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة وعلى مكافحة المتغيرات الخارجية أي التهديدات.
 - نقاط الضعف weaknesses: أية ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعلا تعيق من قدرة المؤسسة على إستغلال الفرص.
 - الفرص المتاحة opportunity: أية ظروف أو اتجاهات خارجية ذات أثر إيجابي على المجال الذي تتميز به المؤسسة.
 - التهديدات/threaten: المخاطر أية ظروف أو اتجاهات خارجية تؤثر سلبا على المجال الذي تتميز به المؤسسة والتي قد تقود في ظل غياب الإجراءات المدروسة إلى خسارة.
 - عوائق الأداء: هي العوائق المتواجدة والمحيطة 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 إحترام قيمة الوقت¹.
5. الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء.

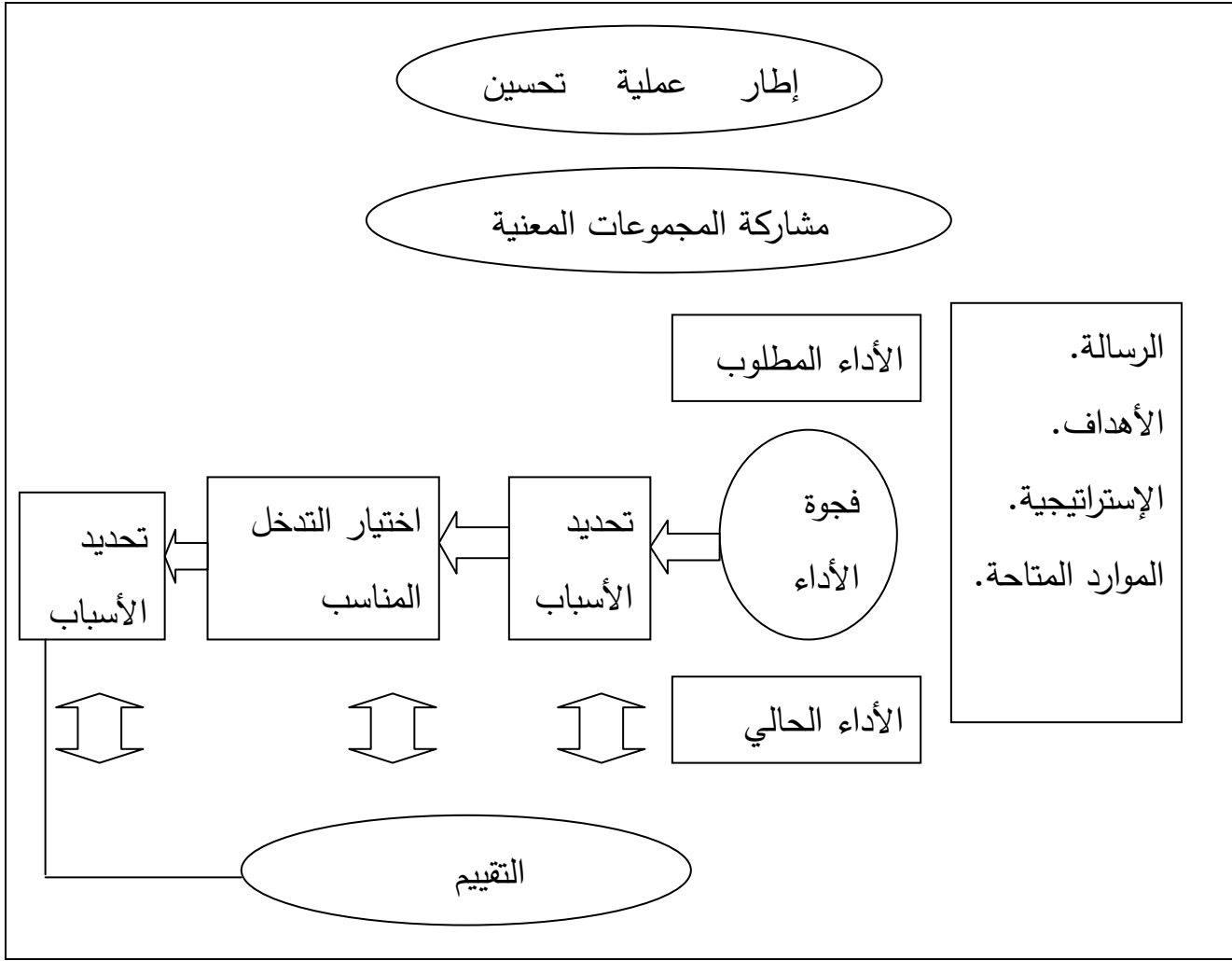
يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن يكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي المرغوب، وبهذا يتم الحصول على المعلومات من التقييم التي يمكن استخدامها والاستفادة من عمليات تقييم جديدة أخرى².

¹ <https://shawamreh.com>. Le 09/06/2019.

² فاروق جهلان، عبد الحكيم حمادي، مرجع سابق، ص.29.

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي في ظل المتغيرات البيئية

الشكل رقم (07) إطار عملية تحسين الأداء.



المصدر: فاروق جهلان، عبد الحكيم حمايمي، مرجع سابق. ص. 28.

المبحث الثاني: ركائز تحسين الأداء.

لتحسين الأداء داخل أي مؤسسة لابد لها من إتباع مجموعة من البرامج والمداخل والإجراءات والأساليب التي تقوم عليها المؤسسة.
المطلب الأول: نماذج تحسين الأداء.

يعتبر تحسين الأداء هدفا من أهداف عملية تقييم الأداء حتى يصل إلى معدل الأداء المستهدف أو المتوقع، وهناك نماذج عديدة في هذا الشأن نذكر منها على سبيل المثال:

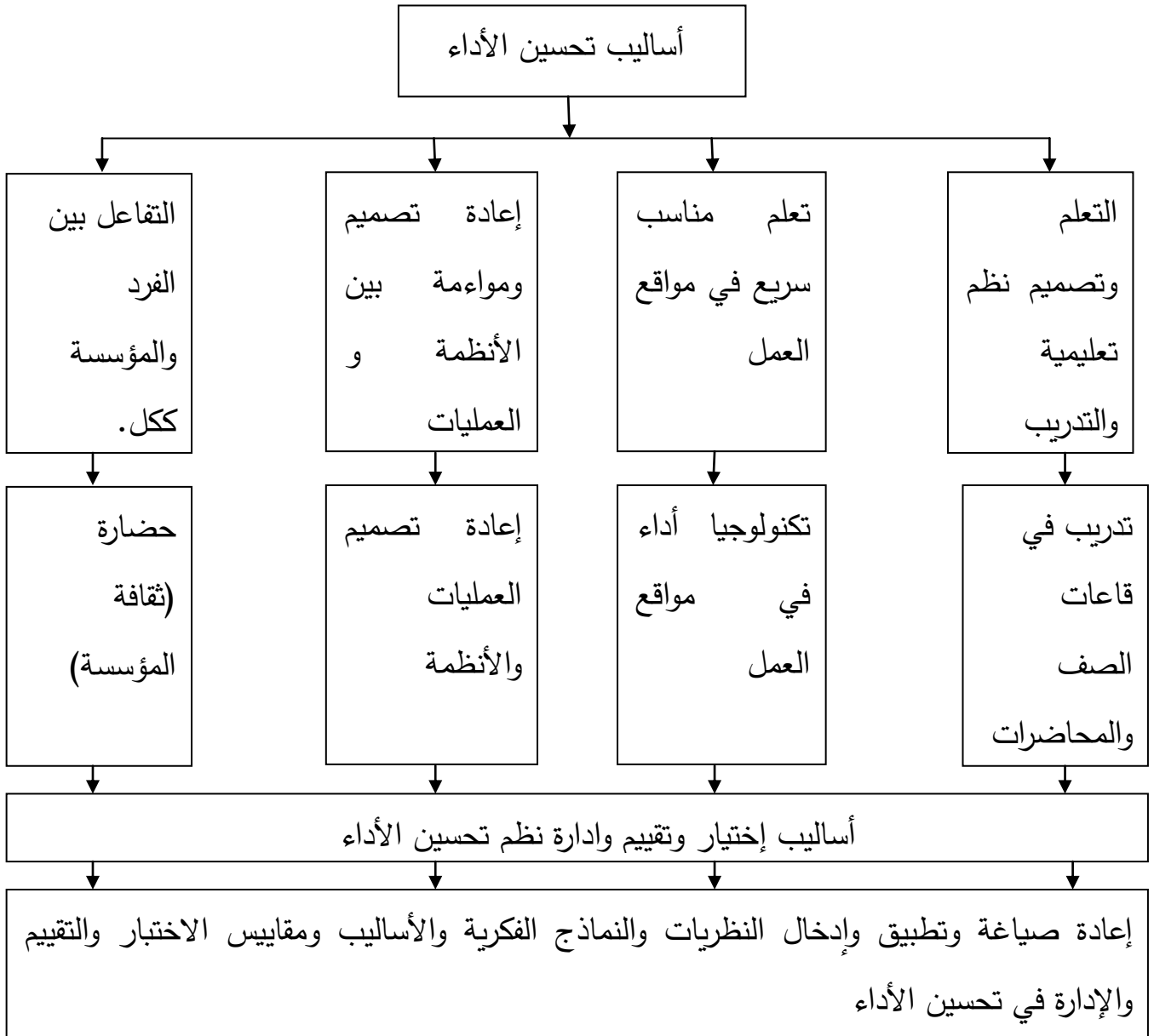
1. نموذج دين و رابيلي في تحسين الأداء:

طور هذا النموذج الشامل كل من بيتر دين و دافيد رابيلي (1997)، ويعرضه عبد الباري

إبراهيم درة في الشكل التالي:

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي في ظل المتغيرات البيئية

شكل رقم (08) نموذج دين و رابيلي في تحسين الأداء .



المصدر: مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص.155.

2. نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء:

وضعت الجمعية الدولية لتحسين الأداء (1998) النموذج الفكري التالي الذي يوضح تحليل الأداء وأساليب تحسينه.

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي في ظل المتغيرات البيئية

الشكل رقم (09) نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء.

اختيار أساليب التدخل وتصميمها



المصدر: مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص. 156.

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي في ظل المتغيرات البيئية

الطلب الثاني: مداخل تحسين الأداء.

هناك مجموعة من المداخل التي تساهم بالدرجة الأولى في تحسين الأداء والمتمثلة في:

1. التدريب: تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة المؤسسة كما تعتبر مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين. كما تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدرتهم في أداء أعمال المسندة إليهم، وذلك لأن الإنسان البشري شأنه في شأن عناصر الإنتاج الأخرى، يحتاج إلى الرقابة والتطوير وفقا لخطط وبرامج محددة. وتتمثل هذه الرعاية للعامل البشري في اكتسابه الجديد من المعلومات والمعارف والتزويد بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال. وصقل مهاراته في تنفيذ ما يعهد إليه من واجبات ومسؤوليات. ويعرف التدريب بأنه التطوير المنتظم للمعارف و المهارات والأفكار والاتجاهات اللازمة توفرها لدى العاملين لأداء مهام عملهم بصورة المطلوبة والتدريب لا يقتصر على مجرد إلقاء المعلومات مهما يلعب قيمتها وأهميتها بالممارسة بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة. ومن ثم نستطيع القول أن التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، أي يجعلهم سلوكيون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وتشمل التغيرات في سلوك العاملين على:

- تغيير معارف ومعلومات؛

- تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات؛

- تغيير المهارات والقدرات.

وتكون محصلة هذا التغيير تحقيق نتائج إدارية للمؤسسة مثل: الإنتاجية الأعلى، والأداء الأفضل، والنظام الإداري الأحسن الذي يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح للمؤسسة¹.

¹ فاروق جهلان، عبد الحكيم حمادي، مرجع سابق، ص. ص. 29 - 30.

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي في ظل المتغيرات البيئية

2. التحفيز: الحوافز هي مجموعة السياسات وأهداف المؤسسة مادامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافها الشخصية وإتباع حاجاته على المستوى المرغوب. لهذا، فإن الحوافز هي نظام من العلاقات المتداخلة ضمن مجموعة من المتغيرات البيئية داخل وخارج المؤسسة، وهي بهذا مهمة شاقة ومعقدة، إذ، ليس من السهولة أن يتوقع إمكانية إيجاد أجوبة سهلة وسريعة للمشاكل ذات العلاقة بالتحفيز.

من المعترف به أن المؤسسة تعتمد على مدى التزام موظفيها والجهود الذين يبذلونها لتحقيق غاياتها، لذلك ينشط المدراء والباحثون في استنباط وسائل وطرق ونظريات تتعلق بكيفية تحفيز العاملين. فهو يعتبر عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين والمؤسسة، فإن الغاية من توفير الحوافز خلق الدوافع للفرد للتوجه نحو سلوك معين يخدم أهداف المؤسسة، لذلك، فإن مدى فعالية الحوافز التي توفر للفرد في المؤسسة يمكن تبنيها من خلال مراقبة سلوك العاملين ومدى التزامهم بسياسات وأنظمة المؤسسة ومعدلات الأداء التي يحققونها. فعلى المؤسسة التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إنشائها، وذلك بتوفير الحوافز المناسبة. وقد تتنافس المؤسسات على توفير أفضل الحوافز لموظفيها في سبيل استقطاب الكفاءات وتمييزها والحرص على إستمراريتها وبقائها بنفس مستويات الأداء المطلوبة¹.

3. الرضا الوظيفي: إن الرضا الوظيفي هو جزء من رضا الإنسان (العامل) عن حياته العامة، إذ أن طبيعة بيئة الفرد خارج العمل تؤثر على شعوره اتجاه وظيفته أو عمله. بالمقابل فإن رضا العامل عن عمله يؤثر على رضاه عن حياته بشكل عام لأن الوظيفة هي جزء مهم من الحياة العامة للعامل، لذلك يمكن القول أن الرضا الوظيفي ينشأ من ذات المجموعة المعقدة من المتغيرات والظروف التي تنشأ عنها الحوافز².

¹ - فاروق جهلان ، عبد الحكيم حمایمی ، ص.30.

² - نفس المرجع، ص.30.

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي في ظل المتغيرات البيئية

هناك مدخلان للتحسين المستمر هما: المدخل الياباني والذي يطلق عليه أسلوب (كايزن) والمدخل الأمريكي الذي يطلق عليه الإبداع. يركز هذا الأخير على استحداث أشياء جديدة ومبتكرة مبدعة لتحل محل القديمة بالاعتماد على أساليب متطورة جدا وهذا ما ستوضحه من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (11) المدخل الياباني والمدخل الأمريكي لتحسين المستمر.

معايير المقارنة	التحسين المستمر kaizen المدخل الياباني.	الإبداع Innouation أو المدخل الأمريكي .
النتيجة والأثر	فترة زمنية طويلة وتأثير غير واضح.	فترة زمنية قصيرة وتأثير واضح.
مقدار التقدم	خطوات صغيرة	خطوات كبيرة
المدى الزمني	مستمر وبصورة إضافية (تراكمي)	متقطع وبدون إضافات (غير تراكمي)
التعديل	تدرجي وثابت	مفاجئ (غير متوقع)
المشاركون	كل الأفراد	اختيار بعض المؤيدين للتحسين أو المتميزين
المدخل	مدخل النظم، جهد جماعي	الأفكار والجهود الفردية شخصية
الأسلوب	الصيانة والتحسين	استهلاك المعدات والتجديد
الصفة المميزة	فن استخدام الوسيلة، المهارات	تغيرات تكنولوجية، اختراعات وأفكار جديدة
المتطلبات العلمية	استثمار قليل ولكن جهود كبيرة للمحافظة عليه	استثمار كبير مع جهود بسيطة للمحافظة عليه
توجيه الجهود	الأشخاص (الأفراد)	التكنولوجيا (التقنيات)
معيار التقدم	العمليات والجهود لأفضل نتائج	مقدار الأرباح

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي في ظل المتغيرات البيئية

الميزة(الفائدة)	أعمال جيدة ونمو اقتصادي بطيء	التلاؤم بشكل أفضل في نمو اقتصادي سريع
-----------------	------------------------------	---------------------------------------

المصدر: أبو بكر بوسالم ، هدى شهيد، مرجع سابق، ص.634.

يبين الجدول أعلاه أن الأداء أكثر قوة للمؤسسة هو في توحيد كلا المدخلين (كايزن) والإبداع وهذا ما يوضحه أن البداية في التقدم كابتكار لا تعني شيئاً لم يتم الاستمرار بتقديم تراكمي بطيء كنقطة انطلاق جديدة تدعم ابتكار جديد وهكذا، كما ذكرنا سابقاً أن التحسين المستمر بأنه عبارة عن فلسفة تهدف إلى تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بصورة مستمرة، وقد نشأت هذه الفلسفة في اليابان واعتمدت طريقة (كايزن) التي تلخص بإجراء التحسينات المستمرة في كل المجالات وفي جميع الأوقات¹.

ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل أخرى نوجزها فيما يلي:

1. تحسين الموظف: وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائماً بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله و اتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها؛
- التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتباره، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز؛
- الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبطاً ومنسجماً مع اهتمامات وأهداف الموظف و الاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

2. تحسين الوظيفة: إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصاً كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذ كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها وبالتالي

¹ أبو بكر بوسالم، هدى شهيد، نفس المرجع، ص.234.

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي في ظل المتغيرات البيئية

فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد باستمرار في عمله وأداة بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا منفعة للموظف¹.

المطلب الثالث: أساليب تحسين الأداء.

أهم هذه الأساليب ما يلي:

1. تعريف إعادة الهندسة: تعتبر إعادة الهندسة تغييرا فوريا في طريقة التنظيم، وبالتالي في أداء الأشياء، وبصورة أكثر تحديدا فإنها تشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها، وتضم التعويضات والمكافآت بالإضافة إلى العلاقات مع أصحاب الأسهم والعملاء والموردين، و الشركات الخارجية، إعادة الهندسة مرادف للابتكار وهي أكثر تلقائية أو حوسبة العمليات الموجودة.

هي إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية للتحقيق تحسينات جذرية جوهرية وفائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، السرعة، والخدمة.

يضمن هذا التعريف مفاتيح عملية إعادة الهندسة تتكون من أربع عناصر:

- أساسي: طرح أسئلة أساسية يتم من خلالها إعادة النظر في الأسس والفرضيات التي تحدد أساليب العمل المتبعة، تبدأ من العدم دون أي اقتراحات راسخة تركز على ما يجب أن يكون؛
- العمليات: أي مجموعة الأنشطة التي تشمل واحدا أو أكثر من المدخلات لتقييم منح ذو قيمة للعملاء.

- جذرية: التغيير من الجذور وليس السطحي أو التجميلي أو الظاهري للوضع القائم من قبل إيجاد أساليب جديدة وحديثة لأداء العمل، بمعنى الابتكار والتجديد؛

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص. ص. 151 - 158.

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي في ظل المتغيرات البيئية

- فائقة وهائلة: تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، فهي لا تهتم بالتحسينات البسيطة وإنما تتطلب التغيير الكلي والتخلص من القديم واستبداله بالجديد المبتكر¹.

2. إدارة الجودة الشاملة ومبادئها.

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي إستحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديمين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي الوظيفي في مختلف المؤسسات وتعزي النجاحات الكبيرة في الصناعة اليابانية إلى تطبيقات الجودة الشاملة التي تعرف أحيانا بضبط الجودة على مستوى المؤسسة ككل.

وأهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة ما يأتي:

1. التركيز على الزبون: تعتمد المؤسسة على زبائنها في استمرارها ونجاحها، مما يتوجب عليها فهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية؛
2. القيادة: تقع على قيادة المؤسسة مسؤولية خلق وحدة الغرض والتوجه الكلي للمؤسسة وإيجاد البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف؛
3. مشاركة الأفراد: إن الأفراد في جميع المستويات هم أساس المؤسسة والسماح لهم بالمشاركة الكاملة تمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم من أجل فائدة المؤسسة؛
4. مدخل العملية: إن الوصول للنتائج المرجوة يتحقق بصورة أكثر كفاءة عندما يتم إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية؛
5. استخدام مدخل النظام للإدارة: إن تحديد وفهم إدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة كنظام يسهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها بفعالية وكفاءة؛

¹ جميلة العابدي و عائشة بوجلال ، مرجع سابق، ص. ص. 30 -31.

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي في ظل المتغيرات البيئية

6. التحسين المستمر: إن التحسن المستمر الكلي للأداء المؤسسة يجب أن يكون هدفا ثابتا ومستمرًا.

7. مدخل الحقائق في اتخاذ القرار: إن القرارات الفاعلية هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات وليس على الحدس أو التحسين أو الخبرة¹.

المطلب الرابع: إجراءات ودوافع تحسين الأداء.
الفرع الأول: إجراءات تحسين الأداء.

الإجراءات والأفعال والممارسات اللازمة لتحسين الأداء وذلك من خلال:

1. تحديد مصادر الأداء الغير فعال.

توجد أسباب عديدة تجعل أداء الموظفين لا يتطابق مع معايير الأداء المستهدفة ومن هذه الأسباب:

- إن الفرد يعتبر مصدرا رئيسيا لنقاط القوة والضعف في عملية الأداء التي يقوم بها؛
- البيئة الخارجية والتي تشمل الأسرة والمجتمع والمشكلات الشخصية المرتبطة بالفرد، وكل ذلك له تأثير على أداء الوظيفة؛
- بيئة العمل التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد ونظام الحوافز والمكافآت والأجور والترقية والعلاقات الإنسانية وغيرها؛
- أسباب مرتبطة بالوظيفة نفسها مثل انخفاض المهارات الوظيفية لدى الأفراد وعدم توافق متطلبات الوظيفة مع خصائص الفرد².

2. أسباب انخفاض كفاءة الأداء.

بمجرد أن يتم تحديد أسباب انخفاض الأداء، فيجب أن يتم إتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاج نقص الأداء ومن هذه الإجراءات.

¹. جميلة العابدي وعائشة بوجلال، مرجع سابق، ص.32.

². حليلة بن عباس، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية(جامعة محمد خيضر - بسكرة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة شهادة الماستر ، غير منشورة،2016/2017) ص.80.

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي في ظل المتغيرات البيئية

- التدريب لزيادة معارف ومهارات الأداء الجيد؛

- النقل إلى وظيفة أخرى يكون الموظف قادرا فيها على أن يكون أكثر كفاءة؛

- تغيير نظم الحوافز وزيادة دافعية العمل لدى الأفراد¹.

هناك مجموعة من الإجراءات الأخرى سيتم عرضها كآتي: إن واحد من أهم الأهداف الأساسية لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء. ومن أهم الخطوات المتبعة في ذلك ما يلي:

1. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لابد من تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين. فإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المؤسسة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل...².

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض.

2. تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة لتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم

¹. حليلة بن عباس، مرجع سابق، ص.63.

². سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص.151.

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي في ظل المتغيرات البيئية

السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقدمة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

3. الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

الفرع الثاني: دوافع تحسين الأداء.

توجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية وأبعاد التنمية المستدامة.

1. دوافع التحسين المستمر:

إن أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي: معدلات التغير السريعة، المنافسة الحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة.

- معدلات التغيير السريعة: وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها والبيئة الخارجية والبيئة الداخلية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة. فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام رؤوس الأموال العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

- الحفاظ على المكانة: تعكس المكانة الموقع التنافسي بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها فإن

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي في ظل المتغيرات البيئية

- المؤسسة يمكن أن تمتلك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزاج الدقيق يبين المهارات البشرية والأحوال المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة¹.
- الاهتمام بالجودة: ومنه، فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسة الهادفة للربح وإشتداد المنافسة تحتم على هذه المؤسسات إن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه الاستهداف ذلك المستوى من الأداء هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.
 - المنافسة: وهي تعبر عن حالة الطرق الموجودة بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة إستراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء لذلك على المؤسسات القيام بالتحديث والتحسين المستمر لإستراتيجيتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

2. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة: تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها: الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات، بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة².

فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية.

من بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة إجتماعيا وتحسن من أدائها هي:

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع؛
- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيات محافظة على البيئة، وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية؛
- تحفيز العمال، وهذا ينتج المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة؛
- التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والإجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية؛

¹. مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية (جامعة فرحات عباس - سطيف-كلية

العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسير، مذكرة شهادة الماجستير، غير منشورة، 2011/2012م) ص.55.

² - Tves Enregle et Annick Souyet ,La responsabilite societale de l'entreprise(rse) ,Amaud Franei Editions ,Quebec,2009,p ;129 .

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي في ظل المتغيرات البيئية

- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا يتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة¹.
- أما التنمية المستدامة فهي: التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون إستنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة².

¹ -Alain Jounot, **100 questions pour comprendre et agir :RSEet developpement durable** (Paris,2010)pp,15-16 .

² -Ibid p.03.

الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي في ظل المتغيرات البيئية

خلاصة الفصل:

من أهم مفاهيم الوقت المعاصر أن المنافسة بين المؤسسات القوية والإبداع لا يحصلان من استعمال الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو: الأشخاص، الموظفون، العاملون...وأضحى يحكم على مدى نجاح أي مؤسسة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءتهم ومدى فعالية الأداء المقدم داخل المؤسسة بجودة عالية وفق مقتضيات بيئية تكون في صالح المؤسسة حتى تستطيع التحكم في سيرورة العمل داخلها.

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة عميقة تبدأ من الجذور، وهذا لمحاولة تحديد الفجوة في الأداء ومعرفة جل المتغيرات البيئية سواء كانت الداخلية أو الخارجية التي تؤثر على أداء الوظيفي داخل المؤسسة وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة المؤسسة على الأداء الوظيفي، ويمكن القول أن المتغيرات البيئية لها علاقة بالأداء الوظيفي وتحسين الأداء، ففي حالة المتغيرات البيئية كانت في صالح المؤسسة ينتج عنه تحسين أو تطوير في الأداء جزئي لأن له تأثير نوعا ما إيجابي على أداء المؤسسة، أما إذا كانت المتغيرات البيئية ينتج عنها تهديد لصالح المؤسسة هنا تظهر فجوة في الأداء وينتج عنها مشاكل يتم فيها تحسين أداء شامل داخل المؤسسة واتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا من خلال إعادة النظر ومراجعة النظام وجل الوسائل الموجودة داخل المؤسسة ووضع آليات تكون قادرة لتصدي على كل متغير من متغيرات البيئة التي يمكن أن تتسبب في اختلال التوازن داخل المؤسسة والذي يسبب مشاكل داخلها.

من خلال تحسين الأداء نستطيع أن نحكم على نجاح أي مؤسسة.

السخاوة مة

الخاتمة:

تعتبر المؤسسة نظام مفتوح يقوم على أساس العلاقة الموجودة بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. ويمكن اعتبار بيئة المؤسسة مجموعة من العناصر المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر في نشاط المؤسسة، والتي يمكن أن تكون مصدر لعناصر القوة أو الضعف فيها، إلا أنه باستطاعت المؤسسة التحكم في شق من مكونات البيئة (البيئة الداخلية) بشكل نسبي يقابله صعوبة التحكم في الشق الثاني من مكونات البيئة (البيئة الخارجية).

هناك مجموعة من المتغيرات التي تتكون منها بيئة المؤسسة والتي من الممكن أن يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على الأداء الوظيفي، فالبيئة بعواملها ومتغيراتها تؤثر على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها ومستوى الأداء الوظيفي داخلها.

الأداء الوظيفي هو محصلة للنشاط المؤدى داخل المؤسسة وفق معايير تتلاءم وأهداف المؤسسة. ولتحقيق أداء وظيفي داخل المؤسسة لابد من مراعاة كل العوامل والمتغيرات التي تؤثر عليه، فهذه المتغيرات ليست ثابتة، فهي تتغير بتغير الزمان والمكان.

لنجاح المؤسسة لابد من أداء وظيفي ذو كفاءة وفعالية داخلها يعود بالإيجاب؛ إذ يمكن إتباع طريقة تقييم الأداء الوظيفي التي من خلالها يتم التعرف على مدى فعالية الأداء الوظيفي. تعد مواكبة عملية تقييم الأداء الوظيفي من أهم الوسائل التي تساعد على تأقلمها مع الظروف والمتغيرات البيئية المحيطة بها مما يؤدي إلى تغيير أساليب العمل ومحتواه، والمهارات والخصائص الخاصة بالموظفين، كما يساهم اعتماد تطبيق هذه العملية في المؤسسة على بناء الثقة بين الموظفين والمؤسسة.

رغم أهمية تقييم الأداء الوظيفي إلا أن هناك العديد من مصادر التحيز التي يمكن أن تؤثر على نتائج تقييم الأداء مثل: العواطف، أو عدم قدرة الإنسان على تشغيل المعلومات بشكل تام. ويمكن علاج مصادر التحيز من خلال:

برامج التدريب التي يتم تصميمها لتدريب المدير على توخي الموضوعية في تقييم الأداء.

تصميم أدوات قياس موضوعية لتقييم الأداء تقلل كثيرا من احتمالات حالات التحيز. مراعاة معايير تقييم الأداء لأنها تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف عملية التقييم بشكل كبير. ومن بين أهداف تقييم الأداء التي تسعى المؤسسة تحقيقها ما يلي: تحسين الأداء داخل المؤسسة، فمن خلاله يمكن التعرف على المشاكل التي تعاني منها المؤسسة عن طريق مقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسة، ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء ومعالجتها بالاعتماد على اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير وتحسين الأداء وفق برامج وخطوات، فمن خلالها يتم مراجعة النظام الكلي للأداء المؤسسة.

- ومن خلال هذا يمكن التوصل أو الاستنتاج أن هناك علاقة اعتماد متبادلة بصفة عامة بين المؤسسة والبيئة والأداء الوظيفي. فالبيئة الخارجية تمنح للمؤسسة التي تحقق أهدافها فرصا للاستمرار والازدهار يقابله تلاشي للمؤسسة في حالة فاشلة، كما أن طبيعة المتغيرات البيئية لا بد من معرفة الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية، وكذلك نقاط القوة والضعف التي توجد في بيئتها الخارجية.

المختلفة تلعب دورا أساسيا في تحديد قدرة المؤسسة على العمل من خلال نوعية الأداء الوظيفي داخلها وفي خلق التوازن والتكيف المطلوب مع البيئة. بناء على نتائج الدراسة تم الخروج التوصيات التالية:

- لا بد من تشخيص العوامل والعناصر والمتغيرات المختلفة المحيطة بالمؤسسة، والإلمام بها حتى تسهل عملية التحكم بها.

- يجب أن تضمن عملية تقييم الأداء إمكانية تقدم وتطور المؤسسات من خلال رفع مستوى الأداء.

- ضرورة الجدية والموضوعية في عملية تقييم الأداء، وتقادي التحيز.

- عند القيام بعملية تحسين الأداء داخل المؤسسة، يجب التركيز على جميع الموارد الممكنة لتحسين الأداء، والنظرة الشمولية التي تبدأ من الجذور للمشاكل المراد التخلص منها.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع والمصادر:

الكتب:

1. أبو قحف عبد السلام، اقتصاديات الأعمال (القاهرة: المكتب العربي الحديث،1993م).
2. أبو النصر مدحات، الأداء الإداري المتميز (مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر 2009م).
3. بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط4 (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،2009م).
4. البرادعي محمد بسيوني، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين بالجدارة الوظيفية، ط1 (مصر: إيتراك للنشر والتوزيع، 2007/2006م).
5. بلوط، حسين إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1 (لبنان: دار النهضة العربية، 2002م).
6. زايد محمد عادل، الموارد إدارة البشرية رؤية إستراتيجية (القاهرة: 2003 م).
7. الكرخي محمد، التخطيط الإستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009 م).
8. محمد محمد هاني، إدارة الموارد البشرية، ط1 (عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع، 2015م).
9. محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط1(عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003م).
10. محمد إسماعيل منصور، الإدارة الإستراتيجية، ط2(صنعاء: دار الكتاب الجامعي،2011م).

قائمة المصادر والمراجع.

11. منير، نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية 2015م).
12. المحاسنة إبراهيم محمد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، بين النظرية والتطبيق (دار جرير للنشر والتوزيع، 2013م).
13. نور الدين بو الشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، ط2 (عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014/2015م).
14. سعود ناصر محمد وإبراهيم درة و عبد الباري، أساسيات في الإدارة الإستراتيجية، ط1 (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2014م).
15. السيد إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1999م).
16. عوض محمد أحمد، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001م).
17. عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد (دار النهضة العربية 2003م).
18. عباس أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، ط1 (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011م).
19. العارف نادية، التخطيط الإستراتيجي والعولمة (الدار الجامعية الإسكندرية، 2003 م).
20. فليه فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1 (مصر: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2004م).
21. الصميدعي محمد جاسم وعثمان يوسف دردينة، إدارة الأعمال الدولية، ط1 (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007 م).
22. ریحان المحمدي وسعد علي، الإدارة الإستراتيجية، أساسيات ومبادئ الإدارة الإستراتيجية، التكوين الإستراتيجي والتحليل البيئي، طع (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2017 م).

قائمة المصادر والمراجع.

23. رجب ترك براء، نظام الحوافز الإدارية، ط1(عمان: دار الـراية للنشر والتوزيع، 2015م).

24. راوية، حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية (مصر: الدار الجامعية لنشر 2003م).

25. الغالبي منصور وائل محمد طاهر محسن وصبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، ط2 (عمان: دار وائل، 2009 م).

المجلات والمقالات:

1. بوخـمـم عبد الفتاح، تحليل وتقييم الأداء الإجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري- قسنطينة - عدد 18 -ديسمبر/2003.

2. داودي الطيب، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث جامعة محمد خيضر، بسكرة، عدد5 /2007.

3. مزهودة عبد الملك، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول/ 2001م.

4. السالم أبو بكر وشهيد هدى، دور أسلوب كايزن (الأنموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة الطاهر محمد، بشار، المركز الجامعي ، ميله، الجزائر، العدد8 /12 /2017.

5. فروانة حازم أحمد وسلامة سليمان ومرابط محمد سليمان، أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء، مجلة كلية فلسطين التقنية، دير البلح، كلية فلسطين، العدد3 ، 02 /08 /2016.

6. الشيخ الداودي، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 6/2006.

الموقع الإلكتروني:

1. <https://accdiscussion.com>, le 09/06/2019.
2. <https://Shawamreh..Com>.le 09/06/2019

الرسائل الجامعية:

1. أبو رحمة، أحمد يوسف، أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية(الأونروا)(الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، مذكرة شهادة الماجيستر، غير منشورة، 2016/2017 م.
2. بوجعادة إلياس، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة (جامعة 20 أوت 1955، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، إستمارة بحث لسنة الثانية ماجيستر، غير منشورة، 2005/2006م).
3. بن شريف سامية، أثر التسيير الإستراتيجي للمعلومة على الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية(جامعة مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة شهادة الماستر، 2017/2018م).
4. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي(جامعة قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، مذكرة شهادة الماجيستر، غير منشورة، 2008/2009م).
5. بن رحمون سهام، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي(جامعة بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، أطروحة شهادة دكتوراه، غير منشورة، 2013/2014م).
6. بخات مليكة، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي(جامعة مستغانم، كلية الحقوق والعلوم السياسية، مذكرة شهادة مستر، غير منشورة، 2016/2017م).
7. بن واضح الهاشمي، تأثير المتغيرات البيئية الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية(جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة شهادة دكتوراه، 2013/2014م).
8. بن خليفة حمزة، دور قائمة التدفقات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة(كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة رسالة ماجيستر، 2012/ 2013م).

قائمة المصادر والمراجع.

9. بن عباس حليلة، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية(جامعة محمد خيضر-بسكرة-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة شهادة الماستر، غير منشورة،2016/ 2017م).
10. جهلان فاروق و حمايمي عبد الحكيم، أثر المطابقة وفق الإيزو 9000 في أداء العاملين (جامعة ورقلة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة ليسانس، غير منشورة، 2012/2013م).
11. دراعو فاطمة، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء(جامعة وهران2، كلية العلوم الاجتماعية، مذكرة شهادة الماجيستر، غير منشورة،2015/2016م).
12. الحسن بو بكر محمد، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة(جامعة محمد خيضر - بسكرة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة شهادة الماستر، غير منشورة،2013/ 2014م).
13. محبوبي منصورية، الإتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي(جامعة عبد الحميد بن باديس كلية الحقوق والعلوم السياسية، مذكرة شهادة ماستر، غير منشورة 2016/2017م).
14. مراسي عبد القادر والشيخ محمد، إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء(جامعة تلمسان، الملحق الجامعية بمغنية، مذكرة شهادة الماستر، غير منشورة،2015/2016م).
15. عمر بن منصور الشريف ريم بنت، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي(جامعة الملك عبد العزيز- جدة - كلية الاقتصاد والإدارة، مذكرة شهادة ماجيستر غير منشورة،2012/2013م).
16. عاشور حورية، سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري(جامعة محمد بوضياف- المسيلة- كلية الحقوق والعلوم السياسية، مذكرة شهادة الماستر، غير منشورة،2015/2016م).

قائمة المصادر والمراجع.

17. صباط يسرى، الرقابة الإدارية في تحسين الأداء (جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي-كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة شهادة الماستر، غير منشورة، 2016/2017م).
18. صراوي أمال، تكوين الإطارات ودوره في تحسين أداء العاملين (جامعة تبسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تبسة، مذكرة ماستر، غير منشورة، 2015/2016م).
19. قوجليه مريم و كوسح حياة، فعالية برامج التدريب في تحسين الأداء لدى العمال في المؤسسة الاقتصادية (جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة شهادة ماستر، غير منشورة، 2014/2015م).
20. ريفة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (جامعة قسنطينة2، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة شهادة الماجيستر، غير منشورة، 2013/2014م).
21. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين (جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، مذكرة شهادة ماجيستر، غير منشورة، 2009/2010م).
22. شرف الدين مومن، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة (جامعة سطيف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، غير منشورة، 2011/2012م).
23. خويلدات إيمان، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية (جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية، رسالة ماجيستر، غير منشورة، 2013/2014م).

كتب اللغة الأجنبية:

1. Jean perre , **stratège . politique de l'entreprise** (danod, Paris, 2005).
2. **Dictionnaire De La Longue Français**, 2001.
3. François Leroux , **Introduction a l'économie de l'entreprise**, 2^{eme} Edition Imprimerie Lac - se - jen - (paris,1980).
4. Yves ENREGLE et Annick SOUYET, **La responsabilité sociétale de l'entreprise**, Amaud Frelan Editions (Québec, 2009).
5. Alain JOUNOT, **100 question pour comprendre et agir : développement durable** (AFNOR, Paris,2010)

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	البيئة الخارجية العامة والخاصة للمؤسسة	رقم (1)
19	الهيكل التنظيمي	رقم (2)
36	التكوين كإستثمار غير مادي	رقم (3)
40	الأداء العام للمؤسسة	رقم (4)
42	منحنى التوزيع لطريقة التوزيع الإجباري	رقم (6)
58	إطار عملية تحسين الأداء	رقم (7)
76	إطار عملية تحسين الأداء	رقم (7)
77	نموذج دين وراييلي في تحسين الأداء	رقم (8)
78	نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء	رقم (9)

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
رقم (1)	المتغيرات الإجتماعية للبيئة الخارجية	21
رقم (2)	المتغيرات التكنولوجية	22
رقم (3)	المتغيرات السياسية	23
رقم (4)	المتغيرات الإقتصادية	24
رقم (5)	خصائص المستهلك (نهائي منتج)	25
رقم (6)	الأبعاد الرئيسية الأداء	38
رقم (7)	معايير تقييم الأداء	56
رقم (8)	تقييم الفرد من خلال طريقة ميزان القياس المتدرج	57
رقم (9)	تقرير القائم بالتقييم	59
رقم (10)	تقرير مدير إدارة الأفراد	59
رقم (11)	المدخل البياني والمدخل الأمريكي لتحسين المستمر	81

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	إهداء
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار التأسيلي لبيئة المؤسسة والأداء الوظيفي
12	تمهيد
13	المبحث الأول: مفهوم البيئة.
13	المطلب الأول: تعريف بيئة المؤسسة.
13	الفرع الأول: التعريف اللغوي.
13	الفرع الثاني: التعريف الإصطلاحي.
15	المطلب الثاني: خصائص بيئة المؤسسة.
16	المطلب الثالث: مستويات بيئة المؤسسة.
18	المطلب الرابع: عناصر بيئة المؤسسة.
26	المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي.
26	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي.
26	الفرع الأول: المعنى اللغوي.
27	الفرع الثاني: المعنى الإصطلاحي.
29	المطلب الثاني: شروط الأداء الوظيفي ومحدداته.
29	الفرع الأول: شروط الأداء الوظيفي.
31	الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي.
32	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وأبعاده.
32	الفرع الأول: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.
37	الفرع الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي.

41	المطلب الرابع: معايير ومعدلات الأداء الوظيفي.
41	الفرع الأول: معايير الأداء الوظيفي.
42	الثاني: الفرع معدلات الأداء الوظيفي.
44	خلاصة الفصل.
	الفصل الثاني: أثر الأداء الوظيفي على بيئة المؤسسة.
46	تمهيد.
46	المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء الوظيفي.
46	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي.
49	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي.
49	الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء الوظيفي.
51	الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء الوظيفي.
52	المطلب الثالث: مجالات تقييم الأداء الوظيفي.
53	المطلب الرابع: شروط قياس الأداء الوظيفي.
55	المبحث الثاني: مقومات تقييم الأداء الوظيفي.
55	المطلب الأول: معايير تقييم الأداء الوظيفي.
57	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي.
61	المطلب الثالث: صعوبات تقييم الأداء وكيفية تجاوزها.
61	الفرع الأول: صعوبات تقييم الأداء الوظيفي.
63	الفرع الثاني: كيفية تجاوز صعوبات تقييم الأداء الوظيفي.
64	خلاصة الفصل.
	الفصل الثالث: تحسين الأداء بالنظر إلى مقتضيات بيئة المؤسسة.
66	تمهيد:
66	المبحث الأول: مفهوم تحسين الأداء.
66	المطلب الأول: تعريف تحسين الأداء.
69	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تحسين الأداء.
69	الفرع الأول: أهمية تحسين الأداء.

71	الفرع الثاني: أهداف تحسين الأداء.
72	المطلب الثالث: طرق وعناصر تحسين الأداء.
72	الفرع الأول: طرق تحسين الأداء.
73	الفرع الثاني: عناصر تحسين الأداء.
73	المطلب الرابع: خطوات تحسين الأداء.
76	المبحث الثاني: ركائز تحسين الأداء.
76	المطلب الأول: نماذج تحسين الأداء.
79	المطلب الثاني: مداخل تحسين الأداء.
83	المطلب الثالث: أساليب تحسين الأداء.
85	المطلب الرابع: إجراءات تحسين الأداء ودوافعه.
85	الفرع الأول: إجراءات تحسين الأداء.
87	الفرع الثاني: دوافع تحسين الأداء.
90	خلاصة الفصل.
92	الخاتمة.
95	قائمة المصادر والمراجع.
102	قائمة الأشكال.
104	قائمة الجداول.
106	فهرس المحتويات.
	ملخص.

ملخص المذكرة

يعالج موضوع الدراسة "بيئة المؤسسة وأثارها على الاداء الوظيفي" حيث أن المؤسسة هي النقطة المهمة لأنها نظام مفتوح على كل المتغيرات، وهي بدورها تسعى دائما جاهدة إلى التحكم في المتغيرات الداخلية أو الخارجية كانت، أو مايعرف "ببيئة المؤسسة" والتي يمكن القول عنها أنها عبارة عن مجموعة من المتغيرات المحيطة بالمؤسسة وليس من السهل التحكم بها .

بيئة المؤسسة تؤثر على الأداء الوظيفي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، سواء كان بالايجاب ويظهر هذا من خلال النتائج المتمثلة في مستوى الأداء المرتفع، ونتائج إيجابية لتقييم الأداء الوظيفي، وعملية تحسين أداء وظيفي تكاد تكون منعدمة، يعكس تحكم المؤسسة نوعا ما في كل المتغيرات هذا من جهة، ومن جهة أخرى في حالة التأثير السلبي للمتغيرات و الذي ينتج عنه عكس الحالة الايجابية تماما، ويظهر هذا من خلال مستوى الأداء الوظيفي الضعيف، ونتائج تقييم أداء وظيفي سلبية، ومشاكل داخل المؤسسة .
هذه السلبيات تؤدي بالمؤسسة عادة الى اللجوء إلى معالجة المشاكل من خلال عملية تحسين الأداء الوظيفي .

يمكن القول أنه هناك علاقة إعتماذ متبادلة بين المؤسسة و الأداء الوظيفي و المتغيرات البيئية .

- الكلمات المفتاحية:1/.المؤسسة 2/بيئة المؤسسة .
- 3/الأداء الوظيفي 4/تقييم الأداء .
- 5/تحسين الأداء .