**المحور السادس: التوظيف ، التقييم ، التقويم، الإشراف الإداري .**

**أولا- تقييم أداء العامليين**

**1- تعريف الأداء :** تعددت تعاريف الأداء وإختلفت من عالم الآخر و بهذا الإختلاف تابع من نظرهتم إلى جاتره المادي والسلوكي، نقصد بالجانب السلوكي صفات الفرد الشخصية كخصائصه العقلية و العلمية و الفنية و خبراته و مهارته و إمكانياته الذهنية ,أو بعبارة أخرى كل تصرفاته أثناء عمله كدقة الإنجاز و سوف نتطرق لها فيما يلي:

- يعرف أحمد صقر عاشور الأداء بأنه قيام العامل بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله [[1]](#footnote-2)

- أما توفيق محمد عبد محسن يرى أنه " يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها و لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة ".[[2]](#footnote-3)

"- كما يعبر كذلك على المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية و جودة العمل المقدمة من طرفه".[[3]](#footnote-4)

- عرف أداء العاملين أيضا بأنه النتيجة المتحصل عليها جراء القيام بالعمل .[[4]](#footnote-5)

ومن هذا نستنتج بأن الأداء هو قدرة الفرد أو العامل ودرجة كفاءته في تأدية عمله والقيام بالأنشطة و المهام التي يتكون منها هذا العمل مع تحمله المسؤولية "

2 - **معايير تقييم الأداء :** هي المعايير التي تؤثر على أداء العمال ويتم تقييم الأفراد على أساسها، مثل كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، الكفاءة، و يركز تقييم الأداء الفعال على المعايير التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، وقد تكون للمعايير الشخصية الأثر الأكبر في أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين، وتعتبر هذه المعايير صعبة التقييم والتقدير[[5]](#footnote-6)

**أ- المعايير الشخصية:** تركز هذه المعايير على قدرة الموظف على البذل والعطاء وتحقيق الذات، والبراعة التي يتحلى بها الموظف في مواقف مختلفة، ورغم أن الشخصية تتبر أهم عنصر لتحقيق أداء جين إلى أنه من الصعب تقييمها للأسباب التالية:

-غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي بحسب فهم القائم

بعملية التقييم

-عدم وجود اتفاق عام على المعايير الشخصية لتقييم العاملين

-عند تقييم الشخصية نمس الجانب الشخصي للعامل وليس الجانب العملي، وهذا يجعل التقييم ذاوقع سلبي على نفسية العامل و يأثر على أدائه في العمل[[6]](#footnote-7)

**ب- معيار النتائج:** في العادة تكون النتائج هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها الهدف الأولالتقييم وتعتبر سهلة القياس، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة الآتية:

**- الكمية:** حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعا

**- التكلفة:** معرفة تكلفة تحقيق النتائج ومقارنتها مع التكلفة المحتملة.

**- الجودة:** نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع المتوقع.

- **الوقت:** هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإذا كان هناك تأخير في

الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير .[[7]](#footnote-8)

**ج- معايير السلوك:** من معايير التقييم الأداء السلوك، حيث من الضروري إعطاء هذا الجانب وزنا لا يقل أهمية عن المعايير الأخرى التي تتعلق بتقييم الأداء، بالرغم من أنه لا يمكن قياس معايير السلوك وموضوعية مثل النتائج، إلا أنها سهلة ويمكن تقديمها، حيث أن هذا تصرفات، تصدر من أو أمل قد لا تؤثر في الأداء الوظيفي ولكنها تؤثر في عمل المنظمة من خلال التأثير على صورتها ومن هذه التصرفاتالكذب، النفاق، الرشوة، السرقة في التعاملات )، وفيما يلي سنعرض أمثلة لعدد من المعايير السلوكية التييتم تقييمها:

**-إتخاذ القرارات:** وتتمثل في الحكم على الأمور التي يتم اتخاذ إجراءات حيالها وتحمل مسؤولية

الإجراء.

**- تحديد الأولويات:** وتتمثل في مقدرة العامل على ترتيب الأمور حسب أولوياتها.

**- التنظيم:** هل هذا العامل يهتم بإنجاز العمل اليومي؟ وهل ينظم عمله حسب العمل المطلوب

بالموارد المتاحة؟.

**- التخطيط:** هل يقوم العامل بوضع خطة عمل لنفسه؟

**- الإتصال:** هل لدى العامل مهارات إتصال يعبر عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الأخرين ومدی صدق و موضوعية هذه المعاملات.

**3- تصميم نظام تقويم الأداء:** ويتم من خلاله وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد تحقق من خلالها العدالة والمساواة في التقويم العام للأداء الفردي والجماعي للعاملين.[[8]](#footnote-9)

**4 - المناهج التنظيمية الجديدة للعمل:**

إن تكثف الضغوطات التنافسية، تسارع التغيرات التكنولوجية وتقلب أذواق المستهلكين، دفع المؤسسات إلى إعادة التفكير في استراتيجياتها، هياكلها والعديد من مظاهر سلوكياتها، وإعادة توجيهها بما يضمن لها مرونة أكير وتكيفا سريعا، يقاسان بمدى قدرتها على اقتناص الفرص المتاحة في السوق وتنمية مسار تعلمي متواصل يسمح لها بالتوقع والاستجابة السريعة لتطور محيطها الخارجي.

لقد تطلب كل ذلك التخلص من التنظيم التقليدي للعمل المبني على أساس المبادئ الكبرى للنموذج التايلوري - الفوردي المتمثلة خصوصا في**[[9]](#footnote-10)**:

- إعطاء الأولوية للمشاكل المالية، التقنية والتجارية على حساب المشاكل الاجتماعية.

- انحصار الدور الأساسي للتأطير في المحالين التقني والإداري.

- اعتبار الأجراء مجرد منفذين.

- انحصار الاتصال في توجيه الأوامر ومراقبة تنفيذها.

إن اعتماد نموذج تنظيمي جديد يتميز بروح جديدة وأنماط علاقاتية جديدة، بحيث يوصف: بأنه نموذج يهدف إلى تحقيق النجاعة ويجعل من الجودة انشغالا دائما، ويسعى لأن يكون أكثر مرونة وأكثر إبداعية وتكون المؤسسة بموجبه بحاجة أكثر إلى ذكاء كل مستخدميها لا إلى سواعدهم فقط، وتخرج من نطاق انحصار صورها في هيكلها التدرجي، ولا يبقى تدرجها متمثلا فقط في إصدار الأوامر ومراقبة تنفيذها، إنه نموذج يدعو إلى مشاركة كل واحد فعليا في مشروع مشترك يرتكز على ضرورة التواصل، التشاور والتعبير الحر".

وعليه أضحت المرونة التنظيمية الوسيلة المثلى لمواجهة التقلبات البيئية وترتب عن ذلك ظهور أشكال تنظيمية متعددة تجاوزت الطرح التنظيمي التقليدي لترقى إلى مستوى التحديات الراهنة.

**أ- المرونة التنظيمية:**

تعرف المرونة بأنها" هي قدرة المؤسسة على التكيف في أسرع الآجال مع تغيرات غير متوقعة للمحيط، كظهور منافس جديد، انطلاق منتوج بديل يمكن أن يستحوذ على حصة كبيرة من السوق، انغلاق منافذ تقليدية نتيجة ابتكارات جديدة يحققها المنافسون، تجسد خطر إداري أو سياسي... إلخ، فهذه كلها أمثلة لصدمات تتعرض لها المؤسسة بدون تحضير مسبق، وتطلب رد فعل سریع وحاسم"**[[10]](#footnote-11)**.

أمام حالات التعقيد واللاتأكد تنتظر كل منظمة من مستخدميها إبداء قدرة كبيرة على تسيير الوضعيات المعقدة، بتجاوز الإطار المحدد للعمل والاستجابة لمتطلبات التغيير في الوقت الفعلي Réagir en temps reel، وعليه فإن صفات مهنية جديدة برزت نتيجة لذلك أهمها: معالجة المشاكل، المظاهر العلاقاتية...إلخ.

ويمكن تناول معالجة المشاكل في المؤسسة بطرق متعددة، أهم هذه الطرق هو اختيار نمط تنظيمي تطوري، لأن تكيف تنظيم العمل مع مختلف الضغوطات يتطلب التطور المستمر للتنظيم.

ولا تقتصر المرونة على المواجهة السلبية للضغوطات الخارجية كما تؤكد معظم التعاريف التي تركز على ظواهر التكيف مع تقلبات المحيط، وتجعل بالتالي من المرونة تراكما الموارد يتم استغلالها حسب الأحداث الخارجة عن نطاق المؤسسة ؛ إن المرونة التنظيمية أضحت اليوم موردا استراتيجيا حيث يمكن توظيفها في استراتيجيات هجومية متى ما توصلت المؤسسة إلى عرض منتوجات أكثر تنوعا من المنافسين، وتحديدها باستمرار مع تشخيص الخدمات التابعة، فإنما تقوم بذلك بتغيير قواعد اللعبة لصالحها خالقة لا تأكدا كبيرا داخل القطاع الصناعي بمقدورها هي وحدها مواجهته والتحكم فيه.

**ب - النموذج الياباني للمرونة التنظيمية:**

لقد كانت المؤسسات اليابانية سباقة إذ اعتماد أنظمة عمل مرنة ومتفاعلة مع المحيط الخارجي بعد أن أدرك اليابانيون أن مجابهة التحديات هي مشكلة الجميع مما يستدعي تجنيد كل الطاقات المتوفرة، وفي هذا الصدد يعلن رجل أعمال ياباني في كتابه "" حيث يقارن بين النظامين المهيمنين في الوقت الراهن.

"سوف ننتصر نحن وسیخسر الغرب الصناعي، ولن تستطيعوا أن تفعلوا أي شيء لأنكم تحملون عوامل فنائكم في أنفسكم**[[11]](#footnote-12)**.

"إن منظماتکم تايلورية، والأخطر من ذلك أن عقولكم أيضا تايلورية، فأنتم مقتنعون بأنكم تشغلون مؤسساتكم جيدا بالتمييز بين الرؤساء من جهة والمنفذين من جهة أخرى، بين الذين يفكرون والذين يركبون البراغي.

" إن الإدارة بالنسبة لكم هي فن التمرير الجيد للأفكار من أرباب العمل إلى العمال.

" أما نحن نعتبر ما بعد تايلورین، أدركنا أن الأعمال أصبحت اليوم أكثر تعقيدا وأكثر صعوبة، وأن حياة المنشأة أصبحت أكثر إشكالا في محيط شديد الخطورة، غير متوقع وتنافسي، مما يفرض على المؤسسة التجنيد اليومي لكل الذكاء الذي جميع الأفراد حتى تكون لها فرصة للخلاص.

"ذكاء كل الأفراد هو وحده الذي يكفل للمؤسسة مواجهة التقلبات ومستلزمات المحيط الجديد، لذلك تعطي شركاتنا الكبرى ثلاث أو أربع مرات أكثر من التكوين لكل المستخدمين مما تعطيه الشركات الغربية ولذلك تحافظ شركاتنا داخلها على حوار وتواصل مكثف لدرجة أنها تطلب باستمرار من الجميع تقديم الاقتراحات، وتطالب قبل ذلك النظام التربوي الوطني بالإعداد المستمر للخريجين (حاملي شهادة البكالوريا) شاملين غير مس تنیرین ومثقفين، يشكلون الأرضية الخصبة اللازمة لصناعة تتغذى دوما على الذكاء".

**ج - الهيكل التنظيمي ونجاعة المنظمة**

اهتم كثيرا بدراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والنجاعة، ففي مقارنته بين تجربي و، توصل، هو وآخرون، إلى نتيجة مفادها أن "النجاعة تتبع الإستراتيجية شريطة عدم إغفال الهياكل"**[[12]](#footnote-13)**.

وفي دراســـات أخـــرى له لا يستــخلص أن هيــكل المــنـظــمة يتضـمن ســـتــة عـنـــاصــــر أســاســية الشـــكـــــل التـــوحيــد، الضبط، اللامركزية، التخطيط والرقابة )، ولا يمكن اعتبار أي عنصر بمفرده عاملا حاسما لنمو نخاعات المؤسسة بل ينبغي أخذ كل العناصر في الحسبان حتى يتسن التوفيق بين الهيكل والسياق، حيث يعتبر الهيكل بحد ذاته أحد العناصر المؤثرة على نجاعة المؤسسة، وقد استحوذت هذه المقاربة على اهتمام معظم الباحثين الذين تعرضوا لدراسة العلاقة بين الهيكل والنجاعة .

فخلافا للمقاربة العقلانية التي تقصر تحقيق النجاعة على نمط تنظيمي وأحد أسطورة الطريقة الوحيدة المثلى " فإن المقاربة الموقفية تؤكد على وجود عدة أنواع ممكنة من التنظيمات، واختيار أحسن تنظيم يرتبط بأحد أو عدة متغيرات تسمى بالمتغيرات الموقفية.

**د- الأشكال التنظيمية الجديدة:**

في إطار مناهج التنظيم المبتكرة والهادفة إلى تمكين المؤسسات من مواجهة تحديات المحيط، لاسيما الوقت المحدد "JAT و" الهندسة النوازية" و"إعادة الهندسة التنظيمية" Reengineering، برزت على الساحة أنماط تنظيمية متعددة، نقتصر هنا على أهمها: المؤسسة الأفقية، المؤسسة الشبكية والمؤسسة الإفتراضية**[[13]](#footnote-14)**.

**-المؤسسة الأفقية:**

يجد هذا النمط التنظيمي جذوره في عمليات إعادة الهيكلة وتقليص تعداد المستخدمين التي لجأت إليها المؤسسات لمواجهة الأزمات. ولاسيما الانكماش الذي عرفته أمريكا بالخصوص في مطلع التسعينات، وقد أخذت آنذاك اسم "تقليص حجم المؤسسة .

إن المؤسسة الأفقية تتهيكل حول المسارات لا الهام، وتتضمن مستويات تدرجية قليلة، كما تحول إنجاز العمل لمجموعات مستقلة ومنظمة ذاتيا.

ويطلق على هذا الشكل أيضا اسم المنظمة المخففة أو المسطحة، وتتميز بالخصائص الأساسية التالية:

- هيكلها التدرجي مسطح ووسيلة التنسيق المفضلة فيها هي الإشراف المباشر.

- تمارس رقابة صارمة على العمل بواسطة التكنولوجيا، توحيد إجراءات العمل ومعايير التصنيع.

- يرتكز تنظيم العمل على تقسيم المهام إلى نشاطات بسيطة.

- دوران المناصب يشجع تعددية تخصصات المستخدمين.

- كل عامل مسئول عن جودة عمله.

يستشار المستخدمون بواسطة برامج التحسين المتواصل، دوائر الجودة وأشكال تشاورية أخرى.

**L' Entreprise Reseau - المؤسسة الشبكية**

الفكرة الأساسية وراء ظهور هذا النوع من المؤسسات. هي الاقتصار داخليا على النشاطات التي تتطلب كفاءة أو كفاءات أساسية، وإخراج الباقي، أي تكليف موردین، مناولين أو شركاء خارجيين بإنجازها.

رغم بساطة هذه الفكرة المبدئية إلا أن تطبيقها ليس كذلك، لأنه يتطلب في مرحلية أولى إجراء تفكير إستراتيجي معمق، وذلك بالتساؤل عن المهنة الأساسية للمؤسسة Le coeur de métier، مهاراتها الفعلية، مكمن القيمة المضافة في منتوجاتها أو خدماتهما، المهن التي لا تحسن إنجازها، وجود مختصين خارجيين يمكن التنازل لهم عن نشاط أو بعض النشاطات.

تتميز المؤسسية الشبكية بالخصائص التالية:

- المؤسسة الشبكية نواة مركزية يختلف حجمها وأهميتها من مؤسسة الأخرى.

- تهدف المؤسسة الشبكية إلى تحقيق البقاء، لذلك ترتبط بشركائها بشكل دائم (المديين المتوسط والطويل).

- أعضاء الشبكة يتشكلون من کيانات قانونية متميزة.

- شركاء الشبكة يركزون نشاطاتهم على كفاءاتهم المميزة.

- يرتبط الشركاء بالنواة المركزية بموجب علاقات تعاقدية.

- يقبل الشركاء في الشبكة الخضوع لمجموعة قواعد ورقابات يمليها الآمر أو النواة المركزية.

**- المؤسسة الافتراضية**

لا تختلف كثيرا عن المؤسسة الشبكية إلا أنها لا تنشأ لتدوم وإنما التحقق إنجازا معينا ثم تزول بانقضاء الحاجة إليها، لذلك تعتبر المؤسسة الإفتراضية منظمة مؤقتة.

تتضافر جهود مجموعة الشركاء المبادرين بإنشاء المؤسسة الافتراضية لإنجاز مشروع مشترك كما اشتركت سنة 1994 في إنشاء مؤسسة افتراضية لتصميم، إنتاج وبيع الحواسيب.

ويتميز هذا النوع من المؤسسات بالخصائص التالية:

- تتشكل المؤسسة الافتراضية انطلاقا من مجموعة شركاء متساوين نسبيا.

- تنشأ المؤسسة الافتراضية بسرعة ولا يراد لها الاستمرار أكثر من الوقت اللازم لتحقيق الحاجة التي أنشئت لأجلها.

- أعضاء المؤسسة الافتراضية هم كيانات قانونية متميزة.

- الروابط بين شركاء المؤسسة الافتراضية مؤقتة وتأخذ شكل التحالفات الإستراتيجية.

- لا يوجد أمر أو نواة مركزية في المؤسسة الافتراضية.

**ثانيا – أنواع الموظفين داخل المؤسسة و خصائص كل نوع وكيفية التعامل معه ( الإشراف الإداري):**

1. **العامل المتميز:** طموح لديه ولاء تنظيمي وروح التضحية، نشط، مبدع يعمل أكثر من ساعاته اليومية.

**خصائصه:** ذكي، مسؤول، مبادر، نشط، كفئ، جاد، هدفه نجاح المؤسسة.

**كيفية التعامل معه:** إعطائه الثقة والحرية والقيادة، واستشارته وتحفيزة معنوياً، ترقيته، التقدير و الاحترام، إقحامه في صناعة في صناعة القرار، تحسيسه بأهميته.

1. **العامل الفعال(المثابر):**

خصائصه: يسعى إلى تقديم الأحسن – منظم – يبذل جهد – لديه نوع من الخبرة.

**كيفية التعامل معه:** تدريبه باستمرار – تشجيعه – تحفيزه ماديا و معنويا – إستشارته.

1. **الأقل فعالية أو اللامبالي:**

**خصائصه:** يؤدي عمله دون تكلف – نقص المبادرة – يعمل ساعاته اليومية فقط.

**كيفية التعامل معه:** إعادة تأهيله وتدريبه – إقناعه بأن أهدافه من أهداف المؤسسة.

1. **العامل المحتال أو المخادع:** خصائصه كثير الغياب – يريد فقط مصلحته.

**خصائصه:** يساعد ظاهريا لكنه عكس ذلك، كسول، متكل، غير جاد، بطيئ في أداء عمله ليس له ضمير مهني.

**كيفية التعامل معه:** بمراقبته – الإشراف عليه – معاقبته، الخصم من الراتب – تقييم مستمر.

1. **عامل معرقل (الكارثة):**

**خصائصه:** لا يحب العمل – يثير المشاكل و النزاعات – يتحيز ويحب مراكز القوى – يعمل على تغذية الصراعات داخل المجموعة.

**كيفية التعامل معه:** متابعته – عزله عن المجموعة – إخضاعه لدراسة إجتماعية إعادة هندسة تفكيره وإن تعسر ذلك – يتم معاقبته وتشديد الرقابة عليه – أو تحويله إلى مصلحة أخرى.

**6 - الرقابة**

تعتبر عملية التقييم والرقابة المرحلة الأخيرة من الإدارة الإستراتيجية وتمثل وحدة من العمليات الأساسية والتي يتم بموجبها مقارنة النتائج المحققة للرقابة والتقييم وتزداد هذه العملية أهمية عندما تكون المنظمة في حالة تغيير مستمر وهي الوسيلة التي تمكّن الإدارة من إجراء التحليل وتحقيق الأهداف والتأكد من الإستراتيجيات التي تم وضعها موضع التنفيذ في المنظمة**[[14]](#footnote-15)**.

بعد أن تتم عملية بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وتحليل نقاط القوة والضعف والفرض والتهديدات يتوافر لدى المنظمة عدة بدائل إستراتيجية تتناسب مع وسائلها وأغراضها وأهدافها.

-أسلوب تحليل المحفظة.

-أسلوب تحليل المنظمة.

إن التقييم والرقابة يعتبران نشاطان يختصان بمسايرة عمليات التنفيذ للخطط والسياسيات ويركزان على حدوث الأخطاء ومحاولة تجنبها.

1. - أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 10. [↑](#footnote-ref-2)
2. - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد،: دار الفكر العربي، دار النهضة العربية مصر2003-2004، ص 3. [↑](#footnote-ref-3)
3. - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات، قسنطينة، 2004 ص 156 [↑](#footnote-ref-4)
4. - Bernard Martoy, Daniel Gozet, Gestion des ressources Humaines, 3ème édition, Edition Nathan, Paris, 2000 p95. [↑](#footnote-ref-5)
5. - زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001. ص 97. [↑](#footnote-ref-6)
6. - زهير ثابت، نفس المرجع، ص 98. [↑](#footnote-ref-7)
7. - ماريو هاينز، ترجمة محمد موسى وآخرون، إدارة الأداء وإدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1998، ص 180 [↑](#footnote-ref-8)
8. - خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، الطبعة الأولى ، عمان ،2009، ص 31. [↑](#footnote-ref-9)
9. ثابتي الحبيب، مرجع سابق ، ص 186. [↑](#footnote-ref-10)
10. ثابتي الحبيب، مرجع سابق ، ص188 . [↑](#footnote-ref-11)
11. ثابتي الحبيب، مرجع سابق ، ص 190. [↑](#footnote-ref-12)
12. ثابتي الحبيب، مرجع سابق ، ص 197. [↑](#footnote-ref-13)
13. ثابتي الحبيب، مرجع سابق ، ص 198. [↑](#footnote-ref-14)
14. طاهر محمود الكلالدة ، مرجع سابق ، ص 34 . [↑](#footnote-ref-15)