



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص (الموارد البشرية)

عنوان البحث

(الأداء الوظيفي)

إعداد الطالبة/ مروة علي الحسن

إشراف/ أسماء أبو عتزة

العام الدراسي:

2024

مقدمة:

ما هو مفهوم الأداء الوظيفي؟

هو محور أساسي في تقييم أداء الموظفين وجودة عملهم داخل المؤسسة؛ فهو يُعبّر عن الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات المناطة به في وظيفته، بمعنى آخر: إنه مقياس يُظهر مدى فعالية الموظف في إنجاز أعماله وتحقيق أهداف المنظمة. يُقيّم هذا النوع من الأداء للموظف في المؤسسات الحكومية والخاصة من خلال طرق متعددة، منها: إجراء مراجعات أداء رسمية، أو استطلاع آراء زملاء الموظف ومشرفيه عنه، والجدير بالذكر أنه يعتمد على عوامل عدة، مثل: معرفة الموظف ومهاراته، وتحفيزه، وأيضًا قدرته على العمل بشكل جيد مع الآخرين.

مشكلة الدراسة:

ضعف الأداء الوظيفي ومعالجته تعد من أكثر الجوانب دقةً عند المُدراء، ولا سيما أولئك الذين يلاحظونه عند أحد الموظفين أو مجموعة منهم، وتكمن الدقة والصعوبة في هذا المجال أن هناك أسبابًا متنوعة ومختلفة لضعف أداء الموظف، وذروة الأمر هنا هو معرفة واكتشاف سبب التراجع، ومن ثم البدء بأخذ خطوات عمليّة وواضحة ومحددة لمعالجتها وقبل أن نعرض لكم الأسباب التي تكمن وراء هذه المشكلة لا بد وأنه قد مرّ سؤال في أذهانكم عن ماهية الأداء الضعيف؟

وللإجابة على هذا التساؤل نقول: إن هذا المصطلح يشير إلى وجود تقصير من موظفٍ، أو مجموعة موظفين لا يبذلون قصارى جهودهم في تحقيق المهام المطلوبة منهم، أو الإخفاق في تسليم ما يُطلب من قبل مسؤولي العمل، وغيرها من الأسباب التي سنتناولها خلال مقالنا هذا :

ضعف أداء الموظف والأسباب المؤدية إليه :

نسمع كثيرًا أن أبرز سمة من سمات القادة قدرتهم ببراعة على إدارة علاقات فريق العمل في كافة حالاتها وفي المواطن المتغيرة، ومحاولة إحداث حالة من التوازن في جميع الحالات حتى حينما يقصّر الموظف في عمله لا بد من فهم تلك الأسباب التي أوصلته لذلك ومن الأسباب التي يرجع إليها ضعف الأداء الوظيفي :

1. عدم وجود دافع للعمل.
2. تراجع الأداء نتيجة وجود بعض المشاكل الشخصية بين الموظفين.
3. أن يفقد الموظف تركيزه سبباً لضعف الأداء الوظيفي.
4. عدم حصول موائمة بين الوظيفة والموظف.
5. عدم الاهتمام بحجم العمل الملقى على كاهل الموظف.

مواجهة ضعف الأداء والحلول المناسبة له

تذكّر دومًا أن ضعف أداء البعض واردٌ في العمل وهو أمر مفروغ منه، كل ما عليك فعله هو إجادة التعامل معه بذلك، والبحث عن حلول لكل الأسباب التي قد تختفي وراء ذلك كله،

ومن طرق مواجهة ضعف أداء الموظفين

تعزيز الدوافع

القيام بتحديد توقعات الموظفين ومسؤولياتهم

أثبت أنك مهتم بتصحيح أداء موظفيك

الثناء على الموظفين وتقدير أي تغيير إيجابي حاصل

أهمية الدراسة:

أهمية إدارة الأداء الوظيفي

إن إدارة الأداء الوظيفي هي عملية بالغة الأهمية؛ لتحقيق النجاح التنظيمي؛ فهي تساعد المنظمات على تحديد، وقياس أداء الموظفين، وضمان أنهم يحققون أهداف المؤسسة، ومن أهم فوائد هذه الإدارة ما يلي:

- عندما تُحدّد أهداف واضحة للموظفين، ويُقدّم الدعم اللازم لهم؛ فإن ذلك: زيادة الإنتاجية يساعدهم على تحسين أدائهم، وزيادة إنتاجيتهم.
- توفير الأدوات والدعم للموظفين من شأنه أن يزيد من رضاهم الوظيفي،: الاحتفاظ بالموظفين ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي.
- تحسين أداء الموظفين يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء: تحسين رضا العملاء وبالتالي زيادة رضاهم.
- إدارة أداء الموظف الفعالة تساعد المنظمات على تحسين أدائها، وتعزيز: تعزيز القدرة التنافسية قدرتها التنافسية في السوق.
- الإدارة الناجحة للأداء الوظيفي تؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة،: تحسين الأداء التنظيمي وزيادة نموها، وأرباحها

أهداف الدراسة:

أهداف الأداء الوظيفي

هي مجموعة من الغايات والتطلعات المحددة التي يُكلف الموظفون بها؛ لتحسين وتطوير أدائهم في العمل، وتمتد هذه الأهداف بأهمية كبيرة لكل من الموظف والمؤسسة على حد سواء، فبالنسبة للموظف؛ فإن هذه الأهداف توفر له:

فهمًا واضحًا لمتطلبات دوره الوظيفي، وما هو متوقع منه.

دافعية ومحفزات لتحسين أدائه، والارتقاء بمهاراته.

مسارات واضحة للتطور، والنمو المهني.

أما على مستوى المؤسسة؛ فإن أهداف الأداء الوظيفي تساهم في:

محاذاة أداء الموظفين مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

تحديد مجالات التحسين، وفرص التطوير المطلوبة.

تعزيز ثقافة التميز، والإنجاز داخل المؤسسة.

تحسين الإنتاجية، والجودة، وأيضًا الكفاءة التشغيلية.

لذلك من المهم أن تكون هذه الأهداف محددة وقابلة للقياس، وأن يُشرك الموظفون في وضعها،

كما يجب توفير الدعم والموارد اللازمة لتحقيقها؛ وبذلك تصبح أهداف أداء الموظف أداة فعالة

لتحفيز الموظفين، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق النجاح المؤسسي.

أنواع الأداء الوظيفي

تتعدد أنواع الأداء الوظيفي، ولكن يمكن اختصارها فيما يلي:

هو تجاوز الموظف للمتطلبات المحددة لوظيفته، بما يساعد في تعزيز السلوك الوظيفي

الأداء العام للمنظمة، مثل: مساعدة الزملاء.

المستوى العام للتميز، والدقة في أداء الموظف لعمله: جودة العمل.

الإبداع: قدرة الموظف على طرح أفكار وحلول جديدة ومبتكرة؛ للتصدي للمشكلات التي

يواجهها هو أو زملاؤه.

أداء المهام: هذا يشير إلى قدرة الموظف على إكمال المهام، والواجبات المحددة لوظيفته

بشكل فعال.

عبء العمل: كمية العمل التي يستطيع الموظف إنجازها في إطار زمني معين

قدرة الموظف على التواصل بفاعلية مع الزملاء، والمشرفين، والعملاء

مهارات التواصل.

معايير السلامة.: قدرة الموظف على اتباع بروتوكولات السلامة، والوقاية من الحوادث في العمل القدرة على التكيف.: قدرة الموظف على التأقلم مع التغييرات في بيئة العمل كتولي مهام جديدة حضور الموظف، وانضباطه في الوصول والمغادرة، وتسليم المهام في :الحضور والالتزام بالمواعيد الأوقات المحددة.

الروح القيادية . : قدرة الموظف على قيادة، وتحفيز الآخرين في مكان العمل

تساؤلات الدراسة :

مقى يتم تقييم الأداء الوظيفي؟

ينبغي أن يُحدّد توقيت التقييم بما يتناسب مع احتياجات المنظمة والموظفين، وأن يكون هذا التوقيت مُتَّفَق عليه ومُنَسَّق بين الطرفين، وبالحديث عن موعده بالتحديد؛ فيمكن اختصار ذلك فيما يلي:

التوقيت المناسب

هناك آراء متباينة حول هذا الموضوع، فقد يكون التقييم بشكل سنوي، أو ربع سنوي، أو حتى عند تحقيق أهداف مرحلية معينة، والجدير بالذكر أنه يجب تحديد التوقيت المناسب بالتنسيق بين الموظف ومديره المباشر.

الاتفاق مع الموظف

من المهم إشراك الموظف في تحديد توقيت التقييم والأهداف المرجوة؛ فهذا يساعد بلا شك على زيادة التفاهم، والشفافية بين الطرفين.

الاتساق والعدالة

ينبغي أن يكون هناك اتساق في تطبيق سياسة تقييم الأداء على جميع الموظفين، وأن تكون العملية عادلة وموضوعية بقدر الإمكان.

التركيز على التطوير والتحسين

يجب أن يكون الهدف الرئيس من عملية التقييم هو تطوير وتحسين أداء الموظف، بدلاً من مجرد إصدار أحكام.

التغذية الراجعة المستمرة

لا ينبغي أن يكون التقييم حدثاً منفصلاً، بل يجب أن يكون جزءاً من عملية مستمرة؛ للتواصل، والتغذية الراجعة بين الموظف ومديره.

فروض الدراسة:

نماذج تقييم الأداء الوظيفي

إن تقييم الأداء الوظيفي هو أحد الممارسات الإدارية الحيوية لتحسين أداء الموظفين، وتطوير قدراتهم؛ وفيما يلي عرض مفصل لأبرز النماذج :

التقييم السنوي الشامل

هذا النموذج هو الأكثر شيوعاً في المملكة العربية السعودية وحول العالم، إذ يتضمن تقييم المنشأة للموظف، وتقييم الموظف لنفسه، فلقد كان في السابق يعتمد على التقارير الورقية، لكن مع التطور التقني؛ أصبح باستطاعة إدارات الموارد البشرية إنشاء تقارير رقمية تفاعلية يمكن تخزينها في السحابة.

مزايا هذا النموذج :

يسهل مراجعة حزمة والتعويضات، والمكافآت للموظف.

يقدم نظرة شاملة، ومفصلة لأداء الموظف، ومستوى إنجازاته.

عيوب هذا النموذج :

- قد لا يعكس الأداء الحقيقي للموظف إذا لم تلتزم المنشأة بمتابعة أداء الموظف طوال العام.
- بطيء نسبياً؛ فقد يستغرق وقتاً لتحديد الحاجة إلى ترقية، أو زيادة راتب الموظف.

التغذية الراجعة المستمرة

هي تقنية تزايد استخدامها في السنوات الأخيرة؛ لملاءمتها بيئة العمل الحديثة، إذ تتضمن ملاحظات سريعة من المدير، أو الزملاء أثناء العمل.

مزايا هذا النموذج :

- مرن، ويناسب بيئة العمل المتغيرة.
- يقدم تغذية راجعة فورية للموظف.

عيوب هذا النموذج

- قد لا تكون الملاحظات موثقة بشكل رسمي.
- يواجه المديرون صعوبة في تقديم ملاحظات بناءة أثناء العمل.

تقييم الأداء الوظيفي 360 درجة

يتضمن تقييم الموظف من قبل زملائه، ومديره، ومرؤوسيه، بالإضافة إلى تقييم الموظف ذاته؛ وبالتالي يعطي الموظف فرصة رؤية نقاط قوته، وضعفه من زوايا مختلفة

مزايا هذا النموذج :

- يعطي صورة شاملة عن أداء الموظف .
- يزيد وعي الموظف بنقاط قوته وضعفه .

عيوب هذا النموذج :

- قد يشعر الموظف بالقلق إزاء تقييمات زملائه .
- يتطلب وقتاً وجهداً أكبر في التنفيذ .

الدراسات السابقة:

من الاستعراض السابق لنتائج الدراسات وبعد قراءة العديد من المقالات بخصوص موضوع الأداء الوظيفي وانخفاضه يوصي الباحث بالتوصيات التالية : القيام بالمحافظة علي مستوى الضغوط او تخفيفها حتي يتم المحافظة علي الأداء او زيادة الأداء بمراحل احسن .محاولة توفير بيانات اكثر عن أداء الموظفين من المرؤوسين حتي يعرفون ان ما يقومون به جيد او لا .

المنطلقات النظرية للدراسة:

نظريات الأداء الوظيفي:

لقد لقي الأداء الوظيفي من قبل المفكرين وأصحاب المنظمات والباحثين اهتماما كبيرا وتعددت النظريات التي تناولته بتعدد المداخل النظرية والآراء، وذلك على اعتبار أنه الركيزة التي يقوم عليها الإنتاج وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وفيما يلي سوف يتم التطرق إلى بعض النظريات المفسرة للأداء الوظيفي وفقا لآراء وأفكار كل من المدرستين الكلاسيكية والسلوكية.

(1) المدرسة الكلاسيكية-1:

وسوف تعرض ضمن هذه المدرسة النظريات التالية:

نظرية الإدارة العلمية، نظرية المبادئ الإدارية، ونظرية البيروقراطية.

ولقد اعتمدت هذه المدرسة عددا من الافتراضات حول المنظمات والأفراد أهمها:

- نظرت للإنسان نظرة سلبية محدودة واعتبرته كائنًا اقتصاديا يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الجور والحوافز المادية فقط.
 - نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق وال تتفاعل مع البيئة الخارجية.
 - اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية.
 - رأت أن هناك أسلوبا أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه عالميا.
- وتقوم نظريات هذه المدرسة على مجموعة من المرتكزات هي:

- الإشراف والرقابة.
- تدرج السلطة.
- تقسيم العمل.
- التخصص.

(2) نظرية الإدارة العلمية 1-1:

اقتربت هذه النظرة بالأمريكي فريدريك تايلور الذي كان مهندسا ميكانيكيا في شركة الفولاذ والفحم بولاية بنسلفانيا الأمريكية. وكنتيجة لملاحظاته المكثفة لأساليب العمل في ذلك الوقت أصبحت

لديه قناعة بأن الإنتاجية الفعلية للعامل متدنية بالمقارنة مع ما يمكن إنتاجه فباشري في تطبيق الأسلوب العلمي في ورشة العمل، وكانت لديه رغبة جامحة في إيجاد الطريقة المثلى لأداء العمل فقام بدراسات عديدة حول طرق أداء الأعمال، وحركات العامل ودراسة الوقت اللازم للإنتاج. وتوصل في النهاية إلى أربعة مبادئ سماها بالمبادئ العلمية للعمل وهي إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية والعشوائية أو القواعد التقديرية في تقويم العمل (أداء العمل).

- تقسيم العمل بين العمال والمديرين بشكل عادل بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف ويتولى العمال مسؤولية التنفيذ.
- اختيار العمال وتدريبهم على أساس الطرق العلمية.
- د/ التعاون بين العمال والإدارة على أساس الطرق العلمية، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية.

إذا من خلال هذه المبادئ يلاحظ أن تايلور ركز على إتباع الأسلوب العلمي في اختيار الموظفين وفي التعاون بين الإدارة والعمالين وعلى التخصص في أداء العمل بحيث أوكل أمور التخطيط والإشراف للإداريين، وأوكل التنفيذ للعمالين وذلك لضمان الوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل.

نظرية المبادئ الإدارية 1-2:

ويطلق عليها أيضا اسم (العملية الإدارية): تنسب هذه النظرية إلى الفرنسي (هنري فايول) الذي كان مهندسا، عمل لمدة طويلة في أحد مناجم الفحم بفرنسا وقد سعى إلى تطوير نظرية عامة للإدارة: تركز على أربعة عشر مبدأ: 3 عالميا. يمكن تعليمها في الكليات والجامعات وهذه المبادئ هي

1. تقسيم العمل،
2. السلطة (تكافئ السلطة والمسؤولية)،
3. الانضباط،
4. وحدة الأمر،
5. وحدة التوجيه،
6. خضوع المصلحة العامة،
7. مكافأة الأفراد تعويضهم لقاء خدماتهم
8. المركزية تحقيق الدرجة المثلى من المركزية لكل موقف
9. التسلسل الهرمي تدرج السلطة

الترتيب والنظام، 10.

العدالة، 11.

الاستقرار الوظيفي، 12.

المبادرة المبادأة، 13.

روح الفريق، 14.

وقد ركز (فايول) على أداء المديرين وليس على أداء الأفراد وذلك من خلال كتابه الإدارة الصناعية والعامة.

(5). وصنف الوظائف الأساسية للإدارة إلى: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة

كما صنف أنشطة المنظمة ككل إلى ست مجموعات وهي:

- (أ/ أنشطة فنية) الإنتاج والتصليح
- (ب/ أنشطة تجارية) البيع والشراء والمبادلة
- (ج/ أنشطة مالية) تأمين رأس المال واستخدام الأموال
- (د/ أنشطة محاسبية) تقدير التكاليف والإحصاءات
- (هـ/ أنشطة الضمان) والوقاية حماية الممتلكات والأشخاص
- (و/ أنشطة إدارية) التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة

النظرية البيروقراطية 1.3:

تنسب هذه النظرية لعالم الاجتماع ماكس فيبر 1864 – 1920 الذي اهتم بدراسة المنظمات الكبيرة الحجم، والتي كانت تنصف الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية وقد اقترح نموذجا مثاليا للتنظيم أطلق عليه النموذج المثالي للبيروقراطية واعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المنظمة، لكونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات، كما اعتبر أن المعرفة والمقدرة أساسا للتنظيم بدال من المحاباة والمحسوبية.

المنهجية وطرق البحث:

صياغة العنوان

١.٢ وضع مقدمة البحث

١.٣ صياغة فرضيات أو أسئلة بحثية

١.٤ كتابة مضمون أو متن البحث

١.٥ تدوين النتائج

١.٦ كتابة التوصيات والمقترحات

١.٧ خاتمة البحث

أدوات الدراسة:

1 – المقابلة

2 - الاستبيان

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية والحدود المكانية والحدود الموضوعية ولكننا هنا استخدمنا الجدود الموضوعية و الزمانية .

المراجع:

- 1 مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق (الكاتب : عماد كساب)
- 2 – إدارة الأداء الوظيفي – مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية (الكاتب : عبد المحسن نعلساني)
- 3 – قراءة المقالات الأكاديمية للأداء الوظيفي على الانترنت .

