

المحور الأول: مدخل إلى الأداء

1.0

المدرسة العليا لإدارة الأعمال



المدرسة العليا لإدارة الأعمال
ÉCOLE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
-Tlemcen-

قائمة المحتويات

5	وحدة
7	مقدمة
9	I-الفرع الأول: التطور التاريخي للأداء ومفهومه
9.....	أ. أولاً: التطور التاريخي للأداء.....
9.....	ب. ثانياً: مفهوم الأداء.....
11	II-الفرع الثاني: خطوات وإرشادات رفع مستوى الأداء
11.....	أ. أولاً: الخطوات المساعدة على رفع مستوى الأداء.....
11.....	ب. ثانياً: الإرشادات المساعدة على رفع مستوى الأداء.....
13	III-الفرع الثالث: قياس الأداء
13.....	أ. أولاً: ميادين الأداء:.....
13.....	ب. ثانياً: مفهوم ومزايا قياس الأداء.....
13.....	1. 1- مفهوم قياس الأداء:.....
14.....	2. 2- مزايا قياس الأداء:.....
14.....	ب. ثالثاً: عوامل نجاح عملية قياس الأداء.....
15	قاموس
17	مراجع

وحدة

• وثيقة الاتصال:

- يخلف جمال الدين، دكتوراه علوم في إدارة المنظمات، جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي، ماجستير إدارة المنظمات جامعة محمد بوضياف -المسيلة.
-الوظيفة: أستاذ مساعد صف ب -المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان.
-البريد الإلكتروني: djameleddine50@yahoo.com

• الأهداف المرجوة:

يمكن ذكر الأهداف المرجوة من تقديم هذه المحاضرات فيما يلي:
-التعرف على عدة مفاهيم متعلقة بالأداء.
-معرفة الفرق بين الأداء والأداء الاستراتيجي.
-التعرف على كيفية بناء الأداء الاستراتيجي للمنظمة.

• المعارف المسبقة:

يمكن ذكر بعض المعارف المسبقة في النقاط التالية:
-مفاهيم عن المؤسسة والمنظمة والفرق بينهما.
-تعريف الإدارة.
-وظائف المؤسسة: الوظيفة الانتاجية، الوظيفة التجارية، وظيفة الموارد البشرية، وظيفة المالية.
-وظائف التسيير: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

مقدمة

سنحاول التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع الأداء، وذلك من خلال التطرق في الفرع الأول إلى التطور التاريخي للأداء ومفهومه، ثم نحاول التطرق في الفرع الثاني إلى خطوات وإرشادات رفع مستوى الأداء، في حين خصص الفرع الثالث للحديث عن عملية قياس الأداء.

الفرع الأول: التطور التاريخي للأداء ومفهومه

أولاً: التطور التاريخي للأداء

9

ثانياً: مفهوم الأداء

9

أ. أولاً: التطور التاريخي للأداء

إن قضية الاهتمام بالأداء وتطوير مؤشرات قياس له قديمة قدم الحضارات الإنسانية، فقد أشارت الشواهد إلى أن البابليون والفراعنة وقدامى الصينيون كانوا يهتمون بتقدير غلة الدونم الواحد للمحاصيل الزراعية وفق اعتبارات نوعية التربة وتوفر المياه وحماس الفلاحين وخبرتهم في العمل، ورغم انطلاقهم من حسابات بسيطة بالمعايير الحالية إلا أنها كانت مفيدة لهم في عملية التقدير ومتابعة الإنجاز وتحقيق الأهداف¹. أما في العصر الحديث وبالضبط بين عام 1994 وعام 1996 فقد تم نشر أكثر من 3615 بحث ومقالة علمية حول الأداء، كذلك حدثت ثورة حقيقية في عملية نشر الكتب حول الموضوع بدءاً من سنة 1996 حيث ينشر بمعدل كتاب خلال أسبوعين حول الأداء في الولايات المتحدة الأمريكية، يضاف إلى ذلك العدد الكبير من المؤتمرات التي نظمت حول هذا الموضوع من قبل الجامعات ومراكز البحوث، كما يوجد أكثر من 50 موقع إلكتروني على شبكة الأنترنت متخصصة في الأداء².

ب. ثانياً: مفهوم الأداء

يمكن تعريف الأداء على أنه "مدى بلوغ المنظمة للأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد، ويعتبر نظاماً متعدد المعايير كالتكلفة والوقت والجودة"³.

في حين هناك من يعرف الأداء على أنه يتمثل في: "قدرة المنظمة على تنظيم واستغلال مواردها المتاحة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات القصيرة والمتوسطة والطويلة"⁴.

كما يمكن توضيح الأداء من خلال المعادلة التالية:⁵

$$\text{الأداء} = \text{الفعالية} \times \text{الكفاءة}$$

فرنسية

وهناك من يرى أن مفهوم الأداء له مجموعة من الأطر التي تغطي صورته الشمولية والتي يمكن ذكرها كما يلي:⁶

1- الأداء هو النجاح الذي تحققه المنظمة في مجال تحقيق أهدافها فهناك من يرى الأداء على أنه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال على تحقيق أهدافها.

2- الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها وبصورة أخرى هو مخرجات الأنشطة التي تتم داخل المنظمة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نصل إلى تعريف شامل لمصطلح الأداء بأنه هو مدى تحقيق المنظمة لأهدافها.

الفرع الثاني: خطوات وإرشادات رفع مستوى الأداء

11	أولاً: الخطوات المساعدة على رفع مستوى الأداء
11	ثانياً: الإرشادات المساعدة على رفع مستوى الأداء

توجد مجموعة من الخطوات والإرشادات التي تساهم في رفع مستوى الأداء والتي يمكن أن نتطرق إليها كما يلي:

أ. أولاً: الخطوات المساعدة على رفع مستوى الأداء

- 1- يمكن ذكر الخطوات المساعدة على رفع مستوى الأداء كما يلي: 77
- 1- قم بتحديد أفضل المقاييس التي تعمل على تقييم الأداء.
- 2- ابحث عن المنظمات المنافسة التي يرتفع فيها مستوى الأداء وقم بجمع بيانات عن العمليات التي تقوم بها.
- 3- قارن بين العمليات وحاول التعرف على أوجه الاختلاف ثم ابحث عن أسباب تميز هذه المنظمات المنافسة.
- 4- ابحث عن الطرق التي تساعدك على الوصول إلى نفس المستوى.
- 5- قم بإعادة تصميم العمليات للارتفاع بمستوى الأداء، وإعلم أن الاستراتيجية الأساسية للمنظمة هي تحديد مشكلة واحدة كل سنة ثم التركيز على حلها من خلال توجيه الأداء والعوامل التحفيزية والمكافآت نحو هذه المشكلة لينتج عن ذلك جو عمل جماعي يسعى إلى تحقيق هدف مشترك 88 .
- 6- قم بمتابعة التقدم وسير العمل واستخدم مقاييس تقييم الأداء.

ب. ثانياً: الإرشادات المساعدة على رفع مستوى الأداء

- حدد "دونالد ووترز" مجموعة من الإرشادات المساعدة على رفع مستوى الأداء والتي يمكن ذكر بعضها كما يلي: 99
- 1- تحديد الأهداف في شكل نقاط.
 - 2- الاستفادة من علم الإدارة.
 - 3- البحث عن أسباب تدهور العمل والقضاء عليها.
 - 4- تشجيع وتحفيز الموظفين.

الفرع الثاني: خطوات وإرشادات رفع مستوى الأداء

منظمات تساعد في رفع مستوى الأداء. mp4
فرنسية



الفرع الثالث: قياس الأداء



أولاً: ميادين الأداء:	13
ثانياً: مفهوم ومزايا قياس الأداء	13
ثالثاً: عوامل نجاح عملية قياس الأداء	14

قبل التطرق إلى عملية قياس الأداء سنحاول أولاً التطرق إلى ميادين الأداء، حيث أن للأداء ميدان مالي وميدان عملياتي، ثم نحاول بعد ذلك التطرق إلى أهم ما يوجد في موضوع قياس الأداء.

أ. أولاً: ميادين الأداء:

يمكن ذكر ميادين الأداء كما يلي: ¹⁰10

1-ميدان الأداء المالي: إن الأداء المالي هو المجال المحدد لمدى نجاح المنظمات وعدم تحقيق المستوى المطلوب من هذا الأداء سوف يعرض وجود المنظمة للخطر، وهناك من يعتبر الأداء المالي المتفوق بمثابة الهدف الأساسي للمنظمات، وأن الأهداف الثانوية للمنظمة يمكن تحقيقها ضمناً من خلال تحقيق الأداء المالي المتفوق، كما يمكن استخدام ميدان الأداء المالي في عملية التحليل الداخلي للمنظمة وتحديد مستوى الأداء الكلي.

2-ميدان الأداء العملياتي (التشغيلي): بالإضافة إلى الاعتماد على المحاور المالية يتم الاعتماد كذلك على المحاور غير المالية (التشغيلية) كالحصصة السوقية، تقديم منتجات جديدة، جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، حيث أن تضمين الأداء لهذه المحاور التشغيلية يظهر للإدارة الصورة الخفية للأداء التي لا تستطيع المحاور المالية الكشف عنها.

ب. ثانياً: مفهوم ومزايا قياس الأداء

1.1- مفهوم قياس الأداء:

قياس الأداء هو إعطاء قيمة الشيء المراد قياسه والتي قد تكون كمية كالوزن والسرعة أو نوعية كقياس رضا

الزبائن وذلك بالاعتماد على أدوات معينة ثم مقارنة تلك القيمة بمعيار محدد مسبقاً. ¹¹11
كما يمكن القول بأن قياس الأداء هو عبارة عن تقييم إنجازات المنظمة مقارنة بالمستويات المطلوب بلوغها أو الممكن الوصول إليها قصد تكوين صورة لما حدث وبعبارة أخرى الوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط. ¹²12

انظر قياس الأداء (web) youtube
قياس الأداء youtube

يمكن ذكر بعض مزايا قياس الأداء كما يلي: 13¹³

- أ- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
- ب- يشجع قياس الأداء على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل.
- ج- من خلال قياس الأداء يتم اكتشاف الأخطاء وتحقيق الرقابة على العمليات بغرض تحسينها، حيث أن عدم قدرة المنظمة على قياس أدائها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه وبالتالي لا يمكن إدارته (ما يمكن قياسه يمكن إدارته والعكس بالعكس) 14¹⁴.
- د- التعرف على الوضعية الحقيقية للمنظمة في سوق العمل مقارنة بالمنظمات المماثلة فقد ترتفع المبيعات السنوية لإحدى المنظمات لكن لا يمكن الحكم على هذا المستوى من المبيعات إلا إذا تمت عملية المقارنة مع المنظمات المماثلة، وبالتالي يمكن معرفة من أين يتم اقتباس الأفكار والتقنيات 15¹⁵.

كما يمكن أن نشير إلى الجدول الموالي والذي يوضح نتائج إحدى الدراسات الميدانية التي شملت 166 مؤسسة عن الاستخدامات الخاصة بنتائج عملية قياس الأداء: 16¹⁶

الجدول رقم (01): استخدامات نتائج عملية قياس الأداء

الغرض من التقييم	عدد الشركات	النسبة المئوية
إدارة الأجور والمرتبات	114	68
الترقية	122	73
التدريب والتنمية	102	61
مساعدة المشرفين في التعرف على العاملين	101	60
الفرصة للعاملين للتعرف على تقدمهم في العمل	98	59
النقل لإدارت أخرى	98	59
متابعة التعيين	57	34
الاستغناء عن العامل	44	26
التسريح من الخدمة	77	46
بحوث الأفراد	48	28

فرنسية

المصدر: توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة، القاهرة، مصر، 1997، ص 58.

ب. ثالثاً: عوامل نجاح عملية قياس الأداء

يمكن ذكر بعض العوامل المساعدة على نجاح عملية قياس الأداء كما يلي:

- 1- تشكيل فريق تسند له مهمة القياس: إن أول خطوة في عملية قياس الأداء تتمثل في بناء فريق قياس الأداء والذي ينبغي أن يتألف من الأفراد العاملين ضمن العمل المراد قياسه، إضافة إلى الأفراد الذين هم على دراية واسعة بمفردات ذلك العمل 17¹⁷.
- 2- مشاركة الإدارة العليا: في الكثير من المنظمات تعد مشاركة الإدارة العليا في اختيار واستخدام مقاييس الأداء عنصراً مهماً في نجاح عملية قياس الأداء، فهذه المشاركة تعتبر بمثابة إظهار الاهتمام الجدي والحقيقي والالتزام بتحقيق نجاح هذه العملية 18¹⁸.
- 3- الدقة في اختيار مقاييس الأداء: حيث يجب الاعتماد على الدقة عند اختيار مقاييس الأداء باعتبارها عنصراً أساسياً في نجاح عملية القياس 19¹⁹، ومن ذلك الاعتماد على المقاييس الأكثر وضوحاً مثل: 20²⁰ مقياس الجودة، مقياس التوقيت، مقياس الإنتاجية.
- 4- تجنب الوقوع في الأخطاء: من أجل نجاح عملية قياس الأداء ينبغي على المنظمة أن تتجنب الوقوع في الأخطاء التالية: 21²¹ التركيز على مقاييس المدى القصير فقط، التشجيع على المنافسة من خلال عملية القياس دون التشجيع على العمل الجماعي، تجاهل محور العملاء.

قاموس

الأداء

الأداء لغة من الجذر اللغوي (أ د ا) والأداء دفع الحق وتوفيقته كأداء الخراج ورد الأمانة الراغب الأصفهاني: معجم مفردات ألفاظ القرآن، دار الفكر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1972، ص 10.

مراجع

- [1] وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 22.
- [10] - وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي: الجزء الأول، مرجع سابق، ص، ص 42-45.
- [11] - مختاري الضاوية: دور لوحات القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مديرية الصيانة بالأغواط DML (سوناطراك) للفترة أكتوبر 2011، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، السنة الجامعية: 2012/2013، ص 24.
- [12] - عبد المليك مزهودة: المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9-2005، ص 489.
- [13] - وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي: الجزء الأول، مرجع سابق، ص ص 69، 70، 71.
- [14] - صلاح بلاسكة: مرجع سابق، ص 4.
- [15] - دونالد ووترز: مرجع سابق، ص 20.
- [16] - توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1997، ص 58.
- [17] - وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي: الجزء الأول، مرجع سابق، ص 91.
- [18] - نفس المرجع، ص 106.
- [19] - شادي عطا محمد عايش: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008، ص 52.
- [2] نفس المرجع، ص، ص 36، 37.

- [20] - وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي: الجزء الأول، مرجع سابق، ص 78.
- [21] - نفس المرجع، ص ص 110، 111، 112.
- [3] إلهام يحيوي: "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية لشركة الإسمنت عين التوتة (باتنة)"، مجلة الباحث، العدد الخامس، 2007، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 46.
- [4] - صلاح بلاسكة: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، السنة الجامعية: 2011/2012، ص 3.
- [5] - عائدة خطاب: العولمة وإدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001، ص 434.
- [6] - وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي: الجزء الأول، مرجع سابق، ص، ص 38-39.
- [7] - دونالد ووترز: 101 طريقة لتطوير أداء الشركات، ترجمة قسم الترجمة لدار الفاروق، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2007، ص 21.
- [8] - أندرو إي شوارتز: إدارة الأداء، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 2001، ص 11.
- [9] - دونالد ووترز: مرجع سابق، ص - ص 26-28.