تمهيد

إن المنظمات بمجموعها تمتلك تأثيراً عظيماً على حياتنا بجوانبها المختلفة فانتشرت في كل جوانب حياتنا من تعليم وصحة وإذاعة وتلفزيون، ويصعب تصور المجتمعات الحديثة بدو نها.

كما يقوم العاملون في أية منظمة بأداء أعباء و واجبات و مسؤوليات قصد تحقيق هدف أو أهداف قد استقرت سياسة المنظمة عليها، ويلعب تقييم الأداء دورا مهما في التعريف بكم و نوع مستوى الإنجاز والتأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكا تهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائهم، وعلى معاملتهم مع زملائهم ومرؤوسيهم ، ويعتبر تقييم الأداء عملية مستمرة و منتظمة، تلازم الفرد طول حياته المهنية للوقوف على جوانب الضعف والقوة قصد تدعيم وتصحيح المهارات والملكات والسلوكيات.

ويشكل نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة احد الأطر الرئيسية لمساعدة المنظمات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز باعتباره احد أهم معاييرها، كما يعد أداة مهمة لتقييم الوضع المهني داخل المنظمات. وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث ، هي:

- **المبحث الأول: ماهية المنظمات**
- **المبحث الثاني: تقييم المنظمات**
- **المبحث الثالث: نموذج التميز الأوروبي**

المبحث الأول ماهية المنظمات

إن الناظر إلى الحياة المعاصرة يجد أن أهم سمة تميزها هي الوجود المتعدد والمتنوع لما يعرف بالمنظمات ذات الطبيعة والتكوين والخصائص المتماثلة والمختلفة في آن واحد، فهي تحتوي على مجموعة من الأفراد يتفاعلون ويكونون فيما بينهم في الوقت نفسه جماعات من الأفراد أصغر حجما داخل المجتمع الأكبر الذين يعملون فيه ويواجه بعضهم فيه بعضا وأصغر جزء في المنظمة هو الفرد وهو العنصر الأساسي.

للتفصيل أكثر حول هذا الموضوع تم تقسيم المبحث إلى ثلاث ة مطالب، مفهوم المنظمات **(المطلب الأول)**، وظائف وأنواع المنظمات **(المطلب الثاني)**، أنماط ومسؤوليات المنظمات **(المطلب الثالث)**.

المطلب الأول مفهوم المنظمات

لقد استحوذ مفهوم المنظمة وتطبيقاتها النظرية والعملية على جانب كبير من المعرفة البشرية، حيث اختصت تلك المعارف بدراسة الظاهرة التنظيمية كحقل علمي متخصص بكشف عناصرها ويجدد مكوناتها ومتغيراتها، فقد حقق ذلك الحقل تراكما لا بأس به للاستفادة من مختلف العلوم وبشكل عام ومن جديد سمي علم المنظمة.

للتفصيل أكثر سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى بيان تعريف المنظمات **(الفرع الأول)** ، خصائص المنظمات **(الفرع الثاني)**، أهمية المنظمات **(الفرع الثالث)**.

الفرع الأول ، تعريف المنظمة

شغلت المنظمة حيزا كبيرا من تفكير الباحثين والاقتصاديين، فهي مثل العمل أوجدتها الحاجة إليها، وأكثر من ذلك فإنها تطورت نتيجة للتغيرات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية، لذا فقد قدمت لها العديد من التعاريف ومن بينها:

هناك من يعرفها على أنها:" كيان اقتصادي، واجتماعي وسياسي تضم منظومات فرعية تعمل بصورة متناسقة ومتعاونة في إطار تصميم محدد لإنجاز مهام وتحقيق أهداف معينة".[1]

ويعرفها آخر بأنها:" عبارة عن كيان تنظيمي يهدف إلى تحقيق أغراض معينة من خلال تحريك أنشطة ووظائف محددة باستخدام موارد مختلفة مع أخذها في الاعتبار المتغيرات البيئية الداخلية

[1] - نور الدين بشير تاوريريت، **نظرية المنظمة والتنظيم**، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2015، ص 63.

والخارجية المحيطة بالمنظمة، وبناء على هذا فإن المنظمة ما هي إلا وحدة أو نظام جزئي من منظومة متكاملة تمثل البيئة أو المجتمع الذي يحيط بها".[2]

فيما عرفها آخر بأنها: " الإطار الذي يجمع العاملين والوسائل والإمكانيات التي بواسطتها يستطيع الإداري تنفيذ خططه، وأنها جماعة من الناس يعملون معا لأداء عمل ما وهذا العمل يحمل عنوانا ما، يسميه البعض الهدف، ويسميه الآخرون الغرض أو الغاية".[3]

ويعتبر النشاط الذي تضطلع به المنظمة العامل الحاسم في استمرارها وديمومتها ككيان تنظيمي، كما أن هذا الكيان التنظيمي هو الإطار الذي لابد منه لتحقيق النشاط التنظيمي، فالمنظمة نشاط وكيان في آن واحد ولا وجود لإحداهما دون الأخرى.[4]

فعملية التفاعل والتكامل بين أفراد المنظمة يعبر عنها بالبناء التنظيمي الذي يوضح كيف يحقق أفراد المنظمة أهدافها، وذلك من خلال التحديد الواضح الآتي:

- الأعمال المتشابهة توضع مع بعضها.
- التخصيص وتقسيم العمل.
- تحديد آليات التنسيق والمراقبة
- الجهات المسؤولة عن تحديد سياسات الأجور والحوافز.
- حجم المنظمة.
- طريقة اتخاذ القرارات.
- العلاقة بين كل العوامل والمتغيرات السابقة.

إن النشاط التنظيمي الإنساني يتولد عنه تفاعل وتعاون اجتماعي لتحقيق الأهداف والمصالح المشتركة عن طريق الأنشطة والعمليات الاجتماعية، وبالتالي تصبح هناك لغة ينتج عنها بمرور الوقت معرفة وثقافة تنظيمية تمثل السلوك التنظيمي للمنظمة، أي أن هناك ترابط تنظيمي حركي بين النشاط التنظيمي والكيان التنظيمي وهو ما يدعي المنظمة.[5]

---

[2] - حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، وآخرون، **نظرية المنظمة**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 25.

[3] - عبد الغفار حنفي، **أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال**، دار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 231.

[4] - عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص 22.

[5] - نور الدين تاوريريت، **قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي**، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة محمود متنوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية2005، 2006، ص 67.

إن المفهوم الذي يمكن نخلص إليه هو أن المنظمة هي: " عبارة عن تنظيم أو بناء خاص يتكون من تفاعل وتناسق وتكامل مجموعة من الأفراد مع بعضها البعض من جانب، ومع بيئتها من جانب آخر عن طريق أداء مهام وأدوار محددة ويحكمها الالتزام بقيم محددة تمثل أفعالا سلوكية بغية تحقيق أهداف محددة.

الفرع الثاني: خصائص المنظمات

على ضوء التعريفات السابقة للمنظمة والعناصر المكونة لها يتبين أن هناك خصائص تمتاز بها المنظمة، هي:[6]

1 - **إن المنظمات كيان اجتماعي** ، حيث تضم مجموعة من الأفراد بشكل دائم، وأن تفاعل هؤلاء الأفراد فيما بينهم داخل المنظمة يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعة وبالاعتماد على أسس التعاون بين الأفراد من خلال تنسيق الجهود.

2 - **إن المنظمات تضم خمس عناصر أساسية** ، تتمثل في الأفراد والهياكل والمهام والتكنولوجيا والأهداف، وتلك العناصر لا يمكن أن تتفاعل مع بعضها إلا بوجود العنصر الإنساني.

3 - إن المنظمات كيان هادف.

4 - إن المنظمات كيان ضروري.

5 - **المنظمات كيان لتطوير المهارات وإعداد القيادات** ، من خلال الأفراد العاملين في المنظمات والذين يلعبون مختلف الأدوار، ويمتد إلى صقل مهاراتهم إلى ما يتطلبه التطوير والتحديث.

6 - **المنظمة تكوين إنساني**، فهي تجمع للأفراد مرتبط بعلاقات إنسانية تؤثر بشكل فعال في سلوكيات العاملين والمتعاملين مع المنظمة، ذلك أنها تضمن لهم العمل، وتسد حاجاتهم للعلاقات الإنسانية والاجتماعية، وتوفر الدعم الاجتماعي، والحاجة إلى النمو وتحقيق الذات.

7 - **المنظمة تكوين مقصود** ، فهي تعبر عن كيان مقصود بقيمة الأفراد لتحقيق أهداف مقصودة، إذ تعتبر نشاط تنظيمي مقصود وهادف من خلال وضع ورسم علاقات تنظيمية وأدائية، وتتمثل هذه السمة بالمؤشرات التالية:

- تقام المنظمة بشكل مقصود بتحقيق أهداف حددها الأفراد المؤسسون وتستمر بشكل دائم، وتنتهي المنظمة أصلا بانتهاء الأهداف المحددة لها.

---

[6] - نور الدين بشير تاوريريت، **نظرية المنظمة والتنظيم**، المرجع السابق، ص 74.

أنظر أيضا:- حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، وآخرون، المرجع السابق، ص 64.

- المنظمة تقام عن وعي مؤسسيها، أي أنها لا تقوم بشكل عشوائي كونها وحدات هادفة أنشئت لتحقيق غايات وأهداف محددة ومقصودة.

8 - **المنظمة كيان ضروري** ، المنظمات ضرورية لأنها وجدت لإشباع حاجات لا يمكن إشباعها بدون وجود المنظمات، فهي وحدها القادرة على الإنتاج والتوزيع للحجم الهائل من السلع والخدمات المطلوبة للأفراد والمجتمعات، وهي أيضا الأكفأ في استخدام التكنولوجيا المتطورة في عمليات الإنتاج والأداء بغرض تحقيق أهداف المجتمع، وتمثل هذه السمة بالمؤشرات التالية:

- المنظمة هي الأسلوب الكفء والفعال في استخدام عناصر الإنتاج لأداء الأعمال.
- هي الأسلوب الأساسي والأمثل في تحقيق الإشباع لحاجات الأفراد والمجتمع، وذلك من خلال تعدديتها وتنوعها وكفاءتها وفعاليتها.
- المنظمة هي الأقدر على تغطية وتوفير حجم كبير من الاحتياجات الإنسانية، وكذلك من خلال استخدامها للطرق والأساليب والوسائل الحديثة في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات.

9 - **المنظمة كيان تطوري** ، أي هي الأساس في استخدام وتوزيع الموارد الإنتاجية في المجتمع وهي المسؤولة عن تطوير هذا الإنتاج لأنها تلعب دورا أساسيا في عمليات الابتكار والاختراع والتطوير، وبشكل أكثر فعالية من الأفراد، فالمنظمات هي التي تستخدم التكنولوجيا الممكنة وتطويرها وتطوير المجتمعات بجعلها أكثر كفاءة لإشباع حاجاتها

الفرع الثالث: أهمية المنظمات

تعتبر المنظمات الوسيلة الرئيسية لإشباع مختلف الحاجات والخدمات والمتطلبات الإنسانية في أي مجتمع من غذاء، ماء ، شراب، كساء،مأوى، مواصلات، واتصالات وصحة وتعليم ورعاية اجتماعية وترفيه ورياضة وغيرها من متطلبات وحاجات، ويعمل لدى المنظمات نسبة كبيرة من أفراد المجتمع.

ويلاحظ أن تلك المنظمات تؤثر بدرجة كبيرة على مختلف الجوانب الحياتية الاقتصادية منها والاجتماعية والثقافية، بل وتمتد أحيانا إلى الجوانب الدينية والأسرية وتتغلغل في حياة الأفراد [7].

إن نجاح أو فشل تلك المنظمات يعتمد على قدرتها في تلبية وإشباع تلك المتطلبات والحاجات للأفراد في المجتمعات، الأمر الذي يتطلب إدارة تلك المنظمات بكفاءة وفعالية والاستخدام الأمثل لتحقيق الغايات والأهداف المتوخاة منها. [8]

[7] - محمد عبد الفتاح ياغي، **الأخلاقيات في الإدارة**، مكتبة اليقظة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 22.

ومما لاشك فيه أن الإدارة في تلك المنظمات هي مفتاح النجاح في تلك المنظمات على أساس بناء مجتمع متطور ومتقدم يحقق للمجتمع الخدمات والمتطلبات والحاجات بشكل يضمن أعلى مستويات الجودة المطلوبة، وبالتالي حشد الجهود البشرية وتنسيقها بما لا يتجاوز إلى الإهمال والهدر والإسراف.[9]

إذن فإن أهمية المنظمة تتمثل في الآتي:

- تعتبر عنصر مهم في التحديات والتطوير وهي حجر الأساس في المجتمعات الحديثة.
- إنها المكان الملائم الذي يتم فيه تقييم الموارد البشرية، نتاجها وإبداعاتها.
- المنظمات هي وحدات صنع القرارات واتخاذها.
- المنظمات هي المكان المناسب لتدريب القادة وتأهيلهم.
- المنظمات الوسيلة التي يمارس بها العاملون والأفراد وظائفهم.
- بالمنظمات يتم التأثير على سلوكات المجتمع من خلال الأهداف والوظائف التي تقوم بها.

المطلب الثاني وظائفوأنواع المنظمات

تعتبر المنظمات كيان تنظيمي تهدف إلى تحقيق أغراض معينة من خلال تحريك أنشطة ووظائف محددة باستخدام موارد مختلفة مع أخذها في الاعتبار المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، وهي تسعى للقيام بالعديد من الوظائف (الفرع الأول)،كما وتتباين من حيث أنواعها وفقا للعديد من المتغيرات والمؤشرات والنشاطات التي تؤديها ونوع الخدمات التي تقدمها.

الفرع الأول: وظائف المنظمات

تعني وظائف المنظمات مجموعة من الفعاليات والنشاطات التي لها دور أساسي في بقاء المنظمة، وتتكون كل وظيفة من مجموعة من الوظائف والفعاليات الفرعية، وكلما كانت المنظمة أكبر كلما تطلب ذلك الاهتمام بالفعاليات لكل وظيفة وهي: [10]

---

[8] - حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، وآخرون، المرجع السابق، ص29.

[9] - شهرزاد لمجد، **تطور المنظمات المعاصرة في سياق الأزمات " دراسة نظرية في الاستراتيجيات الاتصالية لترميم السمعة**، قسم العلوم الإنسانية، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد12، منشورات جامعة البليدة 02 ، 2015، ص 11.

[10] - أمال علي موسى، **أهمية تحليل عوامل بيئة المنظمة في صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية** مجلة اقتصاديات المال والأعمالJFBE، العدد 08، ديسمبر2018، ص 371.

- **وظيفة الإنتاج والعمليات**، وتتعلق بكافة العمليات الفنية المتعلقة بإنتاج السلع أو تحقيق الخدمات موضوع النشاط للوحدة الإدارية.
- **وظيفة التمويل**، وتتعلق بتدبير الأموال اللازمة لإقامة المشروع أو تشغيل المنظمة أو الوحدة الإدارية، وما يلزم من أموال لاستمرارها في العمل.
- **وظيفة الأفراد**، وتتعلق بالحصول على أفضل ما يمكن من الكوادر البشرية لتشغيل الوحدة الإدارية، وكذلك كل ما يضمن استمراريتهم في العمل بأعلى قدر من الإنتاجية والرضا والنمو.
- **وظيفة التسويق**، وتتعلق بالتعرف على احتياجات المجموعات المستهدفة بخدمات الوحدة الإدارية والتخطيط والعمل على سد هذه الاحتياجات وإدارة وتشغيل هذه الوظائف وتحقيق أهدافها.

وتختلف الأهمية النسبية لهذه الوظائف باختلاف طبيعة عمل المنظمة، فإذا كانت المنظمة صناعية كانت وظيفة الإنتاج هي المهيمنة والمسيطرة على عملياتها، أما إذا كانت المنظمة تسويقية وإعلامية كانت وظيفة التسويق هي المهمة، وإذا كانت الوظيفة المهيمنة على عمليات المنظمة مالية كانت وظيفة التمويل هي المسيطرة، وعلى هذا الأساس نجد من حولنا منظمات إنتاجية صناعية ومنظمات تسويقية وأخرى تمويلية وأخرى تهتم بالأفراد.[11]

الفرع الثاني: أنواع المنظمات

حدث الاتفاق في علم المنظمات على بعض المؤشرات أو المعايير التي يمكن أن يسترشد بها في تحديد أوجه التباين والاختلاف بينها، بحيث يمكن التمييز بين أنواعها تبعا لمجموعة من القواعد أهمها:

أولا: طبيعة تكوين المنظمة

يعتبر تكوين المنظمة أحد الأسس الرئيسية في تفسير الاختلاف فيما بينها من خلال مايلي:[12]

1 - المنظمات الطبيعية (التلقائية)

يطلق هذا المصطلح على المنظمات التي لا يلعب الفرد في تكوينها دورا ملحوظا، ويجد نفسه تلقائيا عضوا فيها بحكم الانتماء العائلي أو القومي، وكذلك تسمى منظمات الأمر الواقع، ومن أمثلتها: الأمة، الأسرة، المؤسسة.

---

[11] - نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، **نظرية المنظمة مدخل التصميم**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 18.

[12] - نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، المرجع السابق، ص19.

2 - المنظمات المكونة

وهي التي تسهم في تحقيق أهداف معينة في إطار الظروف البيئية وغيرها، كما أن التفاعل الاجتماعي بين الأفراد يساعد على تكوينها لتسهيل تحقيق الأهداف الذاتية والجماعية لأفراد المجتمع الإنساني ويشكل إشباع الحاجات الإنسانية ضرورة أساسية من الانتماء إليها، ومن الأمثلة الشائعة لها، منشآت الأعمال والجامعات والمدارس والمستشفيات والمنظمات الثقافية والنوادي.

ثانيا: دوافع الانتماء للمنظمة

يمكن أن نميز بين نوعين مختلفين من الدوافع هما:

1 - الدوافع الذاتية للانتماء

ومن بينها نقابات العمال، المنظمات المهنية، الجمعيات التعاونية، وجمعيات الهوايات، حيث يهدف الفرد من خلال انتمائه لها تحقيق أهداف ذاتية وإشباع حاجاته المادية والمعنوية من خلال تفاعله في الإطار الاجتماعي والنفسي لهذه المنظمات. [13]

2 - الدوافع الاجتماعية للانتماء

عموما يعتبر أفضل معيار لتصنيف أنواع المنظمات وأسهلها معيار المنفعة والذي بموجبه يمكن أن نميز بين الأنواع التالية لها: [14]

أ - المنظمات العامة

تعود ملكيتها في الغالب للدولة، وفي حالة وجود ملكية مشتركة تخضع أنشطتها لقوانين وأنظمة تهدف إلى خدمة المواطنين، فتقدم سلع وخدمات وتكون أسعارها عادة أقل من أسعار منظمات القطاع الخاص في مثل هذه الخدمة أو السلع، ومثال ذلك المنظمات العامة التي تعنى بتوفير وتوزيع المياه والكهرباء، والهاتف، وإنشاء الطرق ومد الجسور والمؤسسات الاستهلاكية العامة.

ب -منظمات الأعمال

عادة ما تكون ملكيتها بيد القطاع الخاص، وتعود منفعتها لأصحاب المنظمة والقائمين عليها، وقد تسهم الدولة في بعض مشاريع القطاع الخاص إما لتشجيعه، أو لكونها صناعة إستراتيجية وهنا يعود

[13] - تاوريريت نور الدين، **النموذج المتكامل للتقييم التنظيمي الشامل لقياس فعالية المنظمة** مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15، جامعة محمد خيضر بسكرة، أكتوبر2018، ص 109.

[14] - حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، وآخرون، المرجع السابق، ص31.

النفع على الدولة وأصحاب المنظمة، وتشمل كافة النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية، باستثناء النشاطات التي تحتكرها وتشرف عليها الدولة مباشرة.

ويمكن فرز أربعة أنواع لمنظمات الأعمال تبعا لطبيعة ونوع النشاط الذي تمارسه وهي : [15]

- **المنظمات الاستخراجية**، يتركز نشاطها في استخراج الثروات الطبيعية مهما كان مصدرها، مثل منظمات التعدين، الفحم الحجري والأملاح، وكذلك منظمات الثروة الحيوانية كالأسماك واللحوم، الجلود، والأصواف، ومنظمات التنقيب عن البترول ومنتجاته كالنفط والغاز، ومنظمات الثروة النباتية كالأخشاب، القطن، الحبوب، الخضروات، والفواكه.
- **المنظمات الصناعية**، وهب التي تطبق العمليات الصناعية الإنتاجية على المواد الأولية المستخرجة لتحويلها إلى مواد وسلع ذات طبيعة وشكل مختلف لزيادة نفعها وفعاليتها، ويرتفع تبعا لذلك سعرها بحكم القيمة المضافة من خلال عملية التصنيع للمواد الأولية المستخرجة وغالبا ما تصنف هذه المنظمات حسب تخصصها إلى الفئات التالية: الصناعات التحويلية [16]، الصناعات التجميعية17، صناعة البناء والتشييد[18].

ج- **المنظمات التجارية**، تلعب هذه المنظمات دور الوسيط بين المنتج والصانع للسلعة أو الخدمة وبين المستهلك والمستخدم لها، ومن هذه المنظمات تلك التي تتعامل بتجارة الجملة أو التجزئة أو نشاطات الاستيراد والتصدير والتوزيع.

د- **المنظمات الخدمية**، لا تنتج سلعا مادية، بل تقدم خدمات تحصل بموجبها على إيرادات مالية لقاء تلك الخدمات ومجال هذه المنظمات كبير جدا، بحكم التوسع والتطور الذي طرأ في مختلف مجالات النشاط الإنساني، فهناك منظمات تقدم خدمات عادية للمواطنين كمنظمات النقل والمواصلات، والاتصالات والخدمات الصحية، والمنزلية والمالية والعقارية والترفيهية وهناك منظمات تقدم خدمات استشارية متخصصة في مختلف المجالات.

---

[15] - معزوز ربيع، سامية قلوشة، **الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة** مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، العدد 04، جوان 2018، ص 82.

[16] - وتشمل تحويل الأشجار إلى قطع خشبية تستخدم في صناعة الأثاث، وتحول المعادن لاستخدامها في صناعة السيارات والأدوات المنزلية.

[17] - وتعني صنع السلع أو خدمات مكونة من أجزاء ذات مواد مختلفة بعد تجميعها وتركيبها وفق نظام خاص.

18 - صناعة البناء والتشييد وتشمل إقامة الأبنية والمرافق العامة من طرق وجسور وملاعب وحدائق وتعتمد في أنشطتها على الصناعات الأخرى.

هـ- المنظمات والهيئات التعاونية والتطوعية والخيرية، وهي منظمات ذات صبغة خاصة بسبب مجال نشاطها وطبيعة أهدافها، ومن أمثلتها في مجتمعنا منظمات العمل الاجتماعي الخيري في مجال الخدمة الاجتماعية التطوعية والتعاونية، وكذلك النوادي والنقابات والمنظمات الدولية ذات الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وتعود الفائدة المباشرة إلى المعنيين مباشرة في هذا المجال كأعضاء الجمعية أو النادي، أما الفائدة غير المباشرة فتعود إلى المجتمع الذي يعمل فيه هذه المنظمات.

وتجدر الإشارة إليه أننا نستطيع أن نقسم المنظمة من حيث التفاعل السلوكي داخلها إلى قسمين هما:[19]

- **المنظمة الرسمية** ، وهي المنظمة التي تشتمل على التنظيم على خطوط السلطة والمسؤولية والاتصالات، وكذلك على حدود الصلاحيات من الناحية الرسمية وهذا التنظيم يعني تحديد الخطوط الرسمية في العلاقات والاتصالات بين العاملين في المنظمة وذلك لتحقيق هدف المنظمة.
- **المنظمة غير الرسمية،** وهي تعني خطوط العلاقات الشخصية والاجتماعية، أو ما يسمى بجماعة العمل التي تنشأ وتنمو باستمرار وفقا لسلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المنظمة دون اللجوء إلى الطابع الرسمي للمنظمة.

وتجدر الإشارة إلى كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي على أنهما وجهان أو جانبان لتنظيم واحد غير منفصلين، فإذا كان الإنسان عموما لا يستطيع العيش منعزلا عن الآخرين، فإن هذه الحقيقة تمتد إلى التنظيمات، فالعامل أو الموظف لا تقتصر علاقاته مع الآخرين على أمور العمل الرسمية فقط، ولكنه يود أن يكون عضوا في جماعة يحس بالانتماء إليها ويشبع بعض حاجاته من خلالها.

المطلب الثالث أنماط ومسؤوليات المنظمات

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى دراسة أنماط المنظمات (الفرع الأول)، والتطرق إلى أهم مسؤولياتها تجاه البيئة والأفراد والمجتمع (الفرع الثاني).

الفرع الأول:أنماط المنظمات

يمكن تصنيف المنظمات وفق مايلي:[20]

[19] - نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، المرجع السابق، ص38.

[20] - نور الدين بشير تاوريريت، **نظرية المنظمة والتنظيم**، المرجع السابق، ص 72.

أولا: تصنيف Blau and Scott

هناك أساليب متعددة متداخلة فيما بينها لتنميط المنظمات من هذه التصنيفات نذكر:

- منظمات متعددة المنافع، مثل النفايات، الحزب السياسي، الجمعيات.
- منظمات العمل، وهي منظمات حسب اهتمامات المالكين مثل: البنوك، مؤسسات الجرائد.
- منظمات الخدمات، مثل: مؤسسة رعاية الأحداث، الجامعة، المستشفى الخاص، المدرسة الخاصة.
- منظمات المصلحة العامة مثل: المطارات، المستشفى الحكومي، مكتب البريد.

ثانيا: تصنيف Etzioni على أساس نوع القوة

وتتمثل في:

- المنظمات الإجبارية مثل مستشفى الولاية، مدرسة الولاية.
- منظمات المنفعة أو الربح مثل: البنك، شركة تأمين، شركة تسويق.
- المنظمات المعيارية مثل: الجامعة، منظمة الحقوق المدنية والإنسانية، اتحاد الفلاحين.

ثالثا: تصنييف " تالكوت بارسونز" للمنظمات

صنفها على أساس نوع الوظيفة التي تقوم بها المنظمة، حيث حدد أربعة أنماط من المنظمات ، هي:

-النمط الاقتصادي.

-النمط السياسي

-النمط التكاملي، وهو المسؤول عن تهيئة جو التعاون بين المنظمات وحل الصراع بينها

-نمط المحافظة أو الدفاع أو الإعالة أو الصيانة، ويقصد بها تلك المنظمات الدينية والتعليمية والثقافية التي عن طريقها يمكن الحفاظ على الجنس البشري والمسؤولة عن عمليات التنشئة الاجتماعية مثل: المدرسة، النادي، المسجد.

رابعا:تصنيف المنظمات حسب نوع السلطة فيها : وتصنف إلى:

- منظمات حكومية،
- منظمات أهلية،
- منظمات مشتركة.

خامسا: تصنيف المنظمات حسب نوع الخدمة أو الوظيفة

- منظمات تقدم خدمات مباشرة.

– منظمات تقدم خدمات غير مباشرة مثل: المنظمات التي تقوم بمهام التخطيط والتنظيم والتنسيق والتمويل.

وتجدر الإشارة إل أن هناك تصنيفات أخرى فمنها ما يصنف بحسب المستوى الجغرافي والتي تشمل المنظمات الدولية، المنظمات قومية، المنظمات الإقليمية، ومنظمات محلية ومنها ما يصنف بحسب نوع العملاء وتضم منظمات لرعاية الأطفال ومنظمات لرعاية الشباب، ومنظمات لرعاية المسنين، ومنظمات لرعاية المتخلفين عقليا.

الفرع الثاني: مسؤوليات المنظمة

تسعى المنظمات باستمرار لأن تكون أداة فاعلة في مجتمعها كونها خلية أساسية للأداء وإشباع الحاجات، ولذلك فعليها مسؤوليات عامة تجاه البيئة والأفراد والمجتمع الذي تعمل فيه، وتصب هذه المسؤوليات في اتجاهين:[21]

– ضمان بقاء واستمرارية المجتمع.

– تطوير قدرات وإمكانيات المجتمع لمواجهة متطلبات البقاء وعدم التلاشي.

وتترتب على المنظمة وظائف وواجبات أساسية تجاه المجتمع ترتبط بالمسؤوليات التالية: [22]

أولا: المسؤولية الاقتصادية

إن أساس وجود المنظمة هو أساس اقتصادي لبناء ولإدامة المجتمع من خلال إنتاج وتوفير احتياجاته الخدمية والسلعية والمادية، واستخدامها بأسلوب عقلاني لتأمين العيش، وكذلك الحفاظ على البيئة ونظافتها من التلوث حفاظا على طبيعة الموارد البشرية والابتعاد عن الاحتكار والالتزام بمبادئ المنافسة الشريفة.

ثانيا: المسؤولية الاجتماعية

وهي التزام المنظمة بتحقيق أهداف المجتمع إضافة إلى تحقيق أهدافها بشكل متوازن، والعمل على تأمين الاحتياجات الاجتماعية للأفراد والمجتمع بشكل فعال وكفء.

---

[21] - أمال علي موسى، **المرجع السابق**، ص 361.

[22] - حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، وآخرون، **المرجع السابق**، ص 37.

ثالثا: المسؤولية القانونية

والأساس فيها هو حصول المنظمة على الاعتراف الشرعي بتواجدها وممارسة نشاطاتها والتزام القوانين أثناء أدائها (قوانين دولية وعالمية)، بما يؤمن سيادة الحق والعدالة في التعامل والالتزام مع الآخرين مما يكفل تأمين المسيرة النظامية للمجتمع، والمسؤولية القانونية هنا تحمي الطرفين، المنظمة من جهة كونها كسبت رضاء موافقة المج تمع على قيامها، ومن جهة أخرى قبول المجتمع لهذه المنظمة للممارسة نشاطها وفعالياتها.

رابعا: المسؤولية الأخلاقية

الأخلاق جزء مهم من سلوكيات المجتمع وأخلاقيات المنظمة يجب أن تنطلق وأن تدعم وتسير وفق أخلاقيات المجتمع الايجابية، فالمسؤولية الأخلاقية للمنظمة تأخذ بعدين:

التزام المنظمة بأخلاقيات المجتمع واعتمادها في أدائها.

- التزام المنظمة بأخلاقيات المهنة، إذ لابد أن يكون توافق دائم بين الأخلاق المهنية وأخلاق المجتمع.

إن الالتزام بمبادئ الشرف العامة والمهنية للمجتمع، وعدم تجاوز حقوق الأفراد والمجتمع لصالح المنظمة، والعمل على إحداث التوازن بينهما (حقوق الأفراد والمجتمع من جهة وحقوق المنظمة من جهة أخرى) بما يؤمن أخلاق وقيم العدالة والحق وصحة المجتمع، وتطوير الأفراد كجزء من المسؤوليات الأخلاقية للمنظمة في الحفاظ على الإنسان ورفع كفاءته وزيادة إنتاجية لخدمة المنظمة والمجتمع على حد سواء. [23]

خامسا: المسؤولية الذاتية

تعتبر المنظمات جزء من المجتمع وأنه قاعدتها الأدائية وأن عدم قبولها أو اعتمادها من قبل المج تمع يعني نهايتها، وضمن هذا الإطار ترتب على نفسها مسؤوليات ذاتية تتمثل أهمها فيما يلي:

- تقديم الخدمات الطوعية لتنمية وتطوير المجتمع، وتقديم التبرعات والمساعدات والاهتمام بالظروف الإنسانية والمساهمة في مواجهة الكوارث والأحداث الطارئة.
- تقديم الدعم المادي والاقتصادي والمعنوي للمجتمع وأفراده وتطوير قدراته التقنية في الإنتاج والسلع التي تنتجها المنظمات.

[23] - صراع كريمة، بدرانية حورية، **الالتزام بأخلاقيات العمل داخل المنظمة كأداة للحد من الفساد الإداري**، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي ، العدد 04، جامعة المسيلة 2017، ص 202.

المبحث الثاني تقييم الاداء

إن مصطلح الأداء يعتبر من بين المصطلحات الأكثر تداولا في ميدان الإدارة ويركز في مدلوله على القيمة دون النظر إلى المسببات والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول مفهوم الأداء

الفرع الأول : تعريف الأداء

يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات صعبة الإحاطة والتحديد الدقيق بشكل جامع ومتفق عليه، ويرجع الاختلاف فيه إلى تباين وجهات الباحثين من جهة، ومن جهة أخرى إلى طبيعة الموضوع في حد ذاته.

- القيام بشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى القيام بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف محدد.[24]

-ولقد عرفه **Dvuckev** بأنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين الرضا المساهمين والعمال.

نستنتج من التعريفين السابقين أن الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. [25]

الفرع الثاني: أهمية الأداء

تتبع أهمية الأداء بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم أداء الشركات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح في الشركة لتحديد جوانب القوة والضعف في الشركة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء لترشيد القرارات المالية للمستخدمين.

وتنبع عملية الأداء أيضا بشكل خاص في عملية متابعة أعمال الشركات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعالية وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح الإجراءات التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة

[24]- مدحت أبو النصر، **الأداء الإداري المتميز**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2002، ص 218.

[25]- الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2010/2009، ص ص 217-218.

للشركات واستثماراتها وفقا للأهداف العامة للشركات والمساهة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة حيث أن الأداء يمكن أن يحقق للمستثمرين عدة أهداف، منها :[26]

أ. يمكن المستثمر من متابعة ومعرفة نشاط الشركة وطبيعته، وكما يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية والمالية لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع الشركات.

ب. يساعد المستثمر في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية وفهم التفاعل بين البيانات لاتخاذ القرارات الملائمة لأوضاع الشركات.

الفرع الثالث، أبعادوطرق قياس الأداء:

أولا، أبعاد الاداء: للأداء عدة أبعاد، منها:[27]

- **البعد الاقتصادي:** والذي بواسطته تشبع المؤسسات رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.
- **البعد التنظيمي:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا المقياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذا نستنتج أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

---

[26] - أحمد محمود الخطيبي، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 1438ه/2010م، ص ص 46-47 ..

[27] - مزمن شرف الدين، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة مؤسسة المصبرات بباتنة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص 50.

- **البعد الاجتماعي**: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على إخلاف مستوياتهم، والأداء الكلي للمؤسسة قد يؤثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي للموارد الاجتماعية.
- **البعد البيئي:** والذي يرتكز على المساهمة الفعالة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

ثانيا، طرق قياس الأداء

إن غاية المستثمرين بالدرجة الأولى تحسين الأداء والعمل على زيادة ثروتهم فقد كانت طريقة قياس أداء الشركات من خلال النسب المالية من أمثل الطرق لأنها تمثل تفسير فعلي لنتيجة عمل الشركة الاقتصادية وتعطي تصورا واضحا للأداء من خلال الطرق القابلة للمقارنة كالنسب المالية إذ أن النسب المالية تعد من أكثر أنواع التحليل انتشارا في عمليات تحليل وتقييم الأداء.

وتتغلب النسب المالية على ما يسمى بمشكلة الحجم المذكورة في الأدب المحاسبي والتي تنشأ عن مقارنة الأرقام المحاسبية والمؤشرات المالية للشركات التي يوجد بينها تباين كبير بالأحجام ، فيؤدي تجاهل مشكلة الحجم إلى استنتاجات مضللة في بعض جوانب التحليل ، وذلك بسبب أن العديد من هذه الأرقام غير قابلة للمقارنة وبتم قياس الأداء من خلال مجموعتين من النسب المالية:[28]

1. **نسب الربحية:** وهي النسب التي تقيسها نتيجة أعمال المشروع وكفاءة السياسات والقرارات الاستثمارية المتخذة من الادارة العليا وقدرتها على تحقيق الربح وتهتم الادارة بهذه النسب لكي تحكم على مدى نجاح الشركة في تطبيق السياسات المخطط لها وكفاءتها في استخدام الموارد المتاحة وتعكس نسب الربحية الأداء الكلي للشركة، حيث تفحص قدرة الشركة على توليد الأرباح من مبيعاتها، وتعتبر من المقاييس الهامة لقياس فعاليات سياسات إدارة الشركة الاستثمارية والتشغيلية والتمويلية ومن هذه النسب:

- **العائد على الأصول:** يقيس هذا العائد على الأصول العلاقة بين الربح وحجم الأصول.

= صافي الربح بعد الضريبة/إجمالي الأصول

- **العائد على حقوق المساهمين** : يقيس العائد على المساهمين قدرة الشركة على تحقيق عائد من الأموال المستثمرة من قبل العائد الذي يحققه المشروع من أموال المساهمين

= صافي الربح بعد الضريبة/حقوق المساهمين.[29]

[28]- محمود محمد الخطيب، **مرجع سابق**، ص 62.

[29]- المرجع نفسه ص ص 63-64.

2. **نسب السوق:** تعتبر نسب القيمة السوقية والأسهم ذات أهمية خاصة للعديد من الأطراف خصوصا حملة الأسهم والمستثمرين المحتملين للأسهم والذين يهمهم معرفة تأثير أداء الشركة على العوائد المتوقعة عن استثماراتهم في أسهم الشركة وتقيس نسب السوق مدى إمكانية الاستثمار في الشركة، ومن هذه النسب:

- **العائد على السهم الواحد:** يمثل نصيب السهم من الأرباح المحققة خلال الفترة المالية.

= صافي الربح بعد الضريبة/ عدد الأسهم المكتتب بها.

- **نسبة سعر السهم إلى الربحية** : تمثل العلاقة بين سعر السهم وتبين لنا مدى ارتفاع سعر السهم أي مقارنة سعر السهم العادي من أسهم الشركة الأرباح أو المكاسب التي يحققها هذا السهم وتعكس هذه النسبة أيضا السعر الذي يدفعه المستثمر لكل دينار جزائري من أرباح الفترة الحالية.

= صافي الربح بعد الضريبة/ عدد الأسهم المكتتب بها. [30]

- **نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية:** تستخدم لمعرفة قيمة الشركة من خلال مقارنة القيمة الدفترية للشركة مع القيمة السوقية.

= قيمة سوقية أسهم/قيمة الدفترية للسهم.

الفراع الرابع محددات الأداء

انطلاقا من اعتبار الأداء ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وان ذلك يعتبر سلوكا، فان هذا السلوك عرضه للتأثر سلبا أو إيجابا ببعض العوامل أو العناصر التي من شانها في نهاية الأمر أن تؤثر في الأداء، ويطلق على مثل هذه العناصر عادة محددات الأداء، وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين القسم الأول يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص وهي المحددات الداخلية والقسم الثاني تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وهي المحددات الخارجية، أما هذه المحددات فهي على النحو التالي:

[30]- إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق** ، دار جرير للنشر والتوزيع ، الطبعة 2013، ص ص113-114

اولا:المحددات الداخلية:

- **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته. حيث تتآزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لانجاز العمل المطلوب. وهذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل وتثبطه عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء فهو -أي الجهد-سيكون من محددات الأداء سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي.
- **القدرات:** ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالسمات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة أي التي لا بد من توفرها في من يقوم بوظيفة ما. وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء .
- **إدراك الدور:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل، بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها. حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم، وماهو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته.

ثانيا: المحددات الخارجية:[31]

يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيمايلي:

- **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.
- **البيئة التنظيمية:** وتشير البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، نظام القيادة، نظام الحوافز، الثواب

[31] - المرجع نفسه، ص ص114-115

والعقاب. وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه.

- **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة والكفايات ويبذل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجابا في التحفيز للوصول إلى مستوى ادائه، وقد يوثر سلبا في دافعية بعض زملاؤه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء فانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافآت واختلاف الرتب الوظيفية في مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها وايجابيا في حالة ارتفاعها، وكذلك فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلا هي نتيجة المهارات والمعارف الوظيفية التي يملكها هذا المتعامل ، إضافة إلى الجهود التي يبذلها، والمنطقة التجارية التي يعمل بها مثلا أو المنتجات التي يشرف عليها، قد يؤدي إلى زيادة المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها في المحيط الخارجي، حيث تتأثر كل متطلبات العمل والكفايات أو المهارات وليءة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا أو إيجابا ويصب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف.

المطلب الثاني تقييم الاداء

الفرع الأول. تعريف تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وله عدّة تعاريف يتمثل أهمها في الآتي:[32]

- يعرف تقييم الأداء على أنّه: "الحصول لعلى حقائق أو بيانات محدّدة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محدّدة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل".
- يعرف تقييم الأداء على أنّه: "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل لتحقيق هدف محدّد خططت له المنظمة مسبقاً".[33]

[32] - أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص:229.

كما يمكن تعريفه على انه قياس لاداء العاملين بوظايفهم المسندة اليهم ومدى تحقيقهم لاهداف المؤسسة، فتقييم الاداء يوضح العلاقة الموجودة بين الوظايف وقدرات الافراد الشاغلين لهذه الوظايف

الفرع الثاني ،فوايد تقييم الأداء

تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق النقاط التالية: [34]

- يعتبر تقييم الأداء أهم الركايز التي عليها عملية المراقبة والضبط.
- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنظمة.
- يفيد تقييم الأداء في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير والاستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية.
- يعتبر من أهم دعايم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنشاة أو على مستوى المنظمة أو على مستوى الدولة، كما يعتبر من أهم المصادر اللازمة للتخطيط.

الفرع الثالث، أهداف تقييم الأداء

أما أهداف تقييم الأداء فلن الهدف العام لعملية تقييم الأداء، يتمثل في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا لمخطط الموضوعة والمرسومة، إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء. يمكن إيجازها في النقاط التالية:[36]

- ترشيد الكلفة.
- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.
- تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والاستراتيجيات.
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.
- توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.

---

[33] - عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي"**، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص:102.

[34] - د.محمد قدرى حسن، **إدارة الأداء المتميز،دار الجامعية الجديدة** الإسكندرية، الطبعة2015/2014، ص ص182-183

[36] –عايشة عبد الكريم، **تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن** ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 23 ،جامعة العراق، ص .459

- إيجاد مناخ عمل وبيئة تنظيمية ايجابية نتيجة احتكام الجميع إلى معيار الكفاءة.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تقييم العاملين الذين تحت إشرافهم، وزيادة التعاون بينهم.
- المحافظة على مستويات عالية من الأداء والإنتاجية.

الفرع الرابع، خصائص تقييم الأداء: يتميزتقييم الاداء بعدة خصاءص، هي:

- تقييم الأداء عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.
- تتطلب عملية التقييم وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون التقييم موضوعياً وسليماً.
- عملية التقييم تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم على كفاءته.
- التقييم والتقييم لا يعني فقط الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبنى على أساسه بقاؤه في العمل بل يعني أيضاً تحديد نقاط الضعف للعمل على علاجها وتكون مهمة الرئيس المباشر بمثابة المعلم الذي يقوم بالاشتراك مع إدارة الموارد البشرية باقتراح نوع التدريب والمساعدة التي يحتاجها الموظف.
- تقييم وتقويم الأداء يقوم على الرأي الشخصي للمقوم وبالتالي هناك احتمال كبير للتحيز والمحسوبية.
- نتائج عملية التقييم تساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية، زيادة الأجر والمكافآت، الفصل. لذا يجب أن يكون التقييم موضوعياً.
- يخضع كافة الموظفين على مختلف المستويات الإدارية إلى عملية تقييم الأداء والهدف من ذلك أن يشعر جميعهم بنزاهة وعدالة نظام التقييم وليعرفُ أن الجميع محاسبون على أعمالهم وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في العمل.[37]

الفرع الخامس،مبادي تقييم الأداء

وتتمثل في العناصر التالية:[39]

- ارتباط تقييم الأداء بالنشاط أو الوحدة موضوع التقييم، ويعد ذلك نابعا من اختلاف الأنشطة، مما يؤدي إلى واقعية نتايج التقييم، وتحقيق لأهدافه.

[37]-ابراهيم محمد المحاسنة، كلية العلوم التربوية، جامعة جارش، دار جرير للنشر والتوزيع، البحرين،2013، ص 119.

[39]–د.محمد قدرى حسن، نفس المرجع السابق، ص186

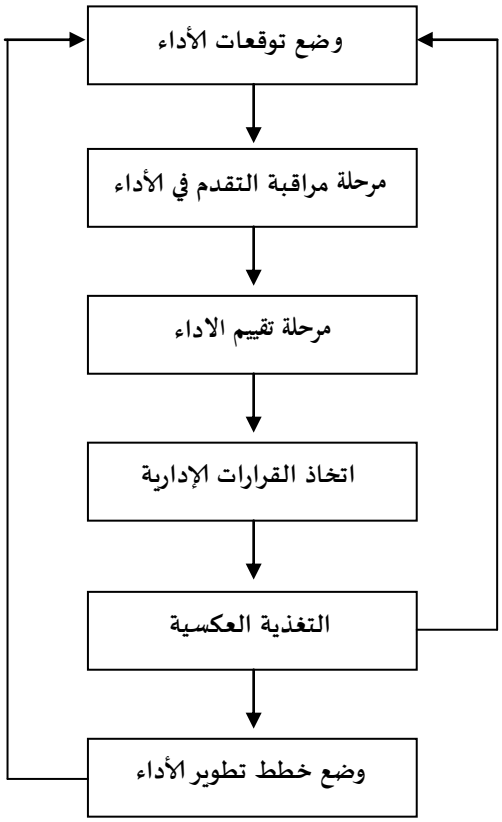
- أن يكون نتايج التقييم ايجابية، بمعنى أن يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع الكفاية، وتحقيق الأهداف المرجوة.
- الاستمرار في عملية تقييم الأداء، إنما يجب أن تتم بصفة دورية ومنتظمة على فترات، حتى يمكن الكشف عن الانحرافات ومواجهتها قبل تشعبها داخل المنظمة.

الفرع السادس،مراحل تقييم الأداء: تتضمن عملية تقييم الأداء المراحل الآتية:[38]

- **مرحلة وضع توقعات الأداء:** وهي الخطوة الأولى من خطوات عملية تقييم الأداء، ويتم فيها التعاون بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء.
- **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسها مع المعايير الموضوعية مسبقاً.
- **مرحلة تقييم الأداء:** بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.
- **مرحلة التغذية العكسية:**يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله، لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه.
- **مرحلة اتخاذ القرارات الإدارية:** وتعد القرارات الإدارية كثيرة ومتعدّدة، فمنها ما يرتبط بالترقية، النقل، التعيين، الفصل وغيرها...الخ.
- **مرحلة وضع خطط تطوير الأداء:** تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنّها أن تنعكس بشكل إيجابي على تقييم الأداء

38 - خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"**، دار وائل، الأردن، 2003، ص206.

والشكل رقم(01) يوضح مراحل عملية تقييم الأداء:



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي"، ص:206.

ولعملية تقييم ا لأداء معيارين:

- **معايير موضوعة:** وهي تعتبر من المقومات الأساسية التي تتطلبها طبيعة العمل مثل حجم الإنتاج، النوعية، السرعة ،الوقت، الكلفة، انجاز الأهداف، عدد الحوادث التي تحدث في العمل.
- **معايير سلوكية:** تظهر المعايير السلوكية الصفات الشخصية للفرد مثل :الإمكانية والسرعة في التعلم، الفائدة من التدريب، العلاقة مع الآخرين، المواظبة، المبادرة، الاتزان الانفعالي، ...الخ.[40]

الفرع السابع، أساليب تقييم الأداء: لتقييم الاداء عدة اساليب، منها:

1. أسلوب الموازنة التخطيطية: Budgetary Control Method

وهو أسلوب الرقابة المالية الذي يقوم على مقاييس كمية وتكون الرقابة هنا على مستوى الأداء وعلى كيفية الأداء.

[40]- زيد فوزي أيوب الشيخ،بسام محمد ياسين الحديثي،**دور نظم المعلومات الإدارية في تقييم أداء الموظفين السنوي**، المجلة العراقية، العدد3، جامعة الموصل، 2019، ص 66

ويبين هذا الأسلوب للمديرين والمشرفين المبالغ والكميات المسموح باستخدامه أو تداولها أو إنفاقها، وأيضا يحقق التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة، ومساعدتها على عدم تجاوز تلك الأرقام تجنبا في الوقوع في أزمات مالية تكون المنظمة في غنى عنها، والالتزام ببنود الصرف والاستهلاك من الأصول ومواد الخام، ومن أهم الموازنات التخطيطية:

-الموازنة النقدية

-موازنة المواد الخام والمنتجات.

-موازنة الإيرادات والتكاليف

-موازنة الإنفاق الرأسمالي.

2. أسلوب المقارنة

ويقوم هذا الأسلوب على معلومات رقمية وكمية للمعايير المطلوب الوصول إليها وأيضا معلومات بالأداء الفعلي المحقق ويتم المقارنة هنا بين هذبن البندين، وفق هذه الحالة تواجه المراقب ثلاث حالات من المقارنة بين الأداء المحقق والأداء المطلوب، فإما أن يكون الأداء لمستوى المطلوب في المعيار، وإما أن يكون الأداء أعلى من المطلوب، وإما أن يكون الأداء اقل مما هو مطلوب فعلا.

3. أسلوب النسب الميوية:

ويعتمد هذا الأسلوب على المؤشرات والقوانين والمبادي الرياضية والاقتصادية والاحصايية والمالية في التعرف على مستوى اداء النشاط العام او الخاص للمنظمة، ومن اشهر هذه المؤشرات

-نسبة السيولة: من اجل معرفة قدرة المنظمة على مواجهة التزاماتها المالية تجاه الغير.

-نسبة نشاط الأسهم: من اجل معرفة مدة قوة أسهم المنظمة في سوق الأسهم ومن خلال معدلات العايد على أسهم أو معدل الربحية.

-نسبة المديونية: من اجل معرفة قدرة المنظمة على تمويل عملياتها من ديون الغير.

-نسبة الربحية: من اجل معرفة قدرة المنظمة على تحقيق لأرباح عملياتها الإنتاجية أو الاستثمارية.

-نسبة معدل العايد على المبيعات: من اجل معرفة قدرة المنظمة على تحقيق أرباح من إجمالي مبيعاتها.

4. أسلوب المراجعة الإدارية:

وهو عبارة على نظام مراجعة شامل لمكونات الهيكل التنظيمي بالمنظمة من حيث الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية الأخرى، بالإضافة الى مراجعة الخطط والأهداف والسياسات والعمليات...الخ، وتنقسم المراجعة الإدارية إلى نوعين:

- المراجعة الداخلية: وتهتم بالتأكيد من أن تطبيقات المحاسبية المطبقة في المنظمة تتوافق مع المبادي وسياسات المنظمة.
- المراجعة الخارجية: وتهتم من أن المبادي المحاسبية والمتعارف عليها قد استخدمت في جميع سجلات وتقارير المنظمة.

5. أسلوب نقطة التعادل:

وهو أسلوب يقوم على دراية العلاقة بين التكاليف الكلية والإيرادات الكلية عند نقطة معينة تكون عندها التكاليف الكلية تساوي الإيرادات الكلية وعند سعر معين وعند كمية معينة وأيضا عند هذه النقطة لا تحقق ربحا ولا خسارة، أما بعد هذه النقطة فتحقق أرباحا وأما قبلها فالمنظمة تحقق خساير.

وتقوم المنظمة من خلال أسلوب تحليل نقطة التعادل بمعرفة كميات الإنتاج ومن ثم المبيعات التي تحقق لها أرباحا، وتلك التي تحقق لها خساير عند سعر معين، وبذلك تسعى المنظمة إلى ضبط السياسة السعرية وتنشيط البرامج الترويجية والإعلانية من اجل الابتعاد عن نقطة التعادل باتجاه منطقة الأرباح.

6. **أسلوب دورة المنتج:** وهو أسلوب يفيد العاملين في إدارتي الإنتاج والتسويق لمتابعة المنتج وبالذات الجديد الذي يطرح في السوق واحتمالات نجاحه أو فشله، وذلك من خلال فترات زمنية تعكس واقع هذا المنتج من حيث الانكماش أو الانتشار أو من حيث النجاح أو الفشل.

وهذا الأسلوب مفيد في عملية المتابعة والمقارنة أولا بأول مع واقع منتجات من سلع وخدمات وبين واقع وبين واقع السوق وسلع وخدمات المنافسين، بالإضافة إلى أن حدوث كل مرحلة تعكس للمسؤولين في المنظمة ظروف ما خارجية وداخلية جديرة بالدراسة والتحليل كما تسعى المنظمة بصفة عامة إلى أن تشرع في مرحلة التقديم وان تستمر في عملية النمو وان تبقى أطول مدة ممكنة في مرحلة النضج وان تتحاشى أن تصل منتجاتها إلى مرحلة الانحدار [35]

[35] –د.محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص ص183-186

الفرع الثامن، طرق تقييم الاداء

هناك عدة طرق لتقييم الأداء منها الطرق التقليدية ومنها الطرق الحديثة التي صممت لتجنب أخطاء الطرق التقليدية ويمكن أن نذكرها فيما يلي :

أولا، الطرق التقليدية:

إنّ المسؤولية الأولى لتقييم أداء الموظف تعود إلى رئيسه المباشر، وذلك قد يكون هناك تأثير للاعتبارات الشخصية في عملية التقييم، ولهذا برز اهتمام كبير بالبحث عن طريقة تحدّ من تأثير الاعتبارات الشخصية، وتجعل التقييم موضوعي وموثوق به بقدر الإمكان ومن بين الطرق الشائعة في هذا الصدد الطرق الآتي:[41]

1. **طريقة التقدير العددي:** يتم تقدير الكفاية في هذه الطريقة بالأرقام والدرجات الحسابية ذات النهاية القصوى وعادة تكون النهاية القصوى للتقدير العام للكفاية مئة درجة توزع بالتساوي أو بنسب متفاوتة على عناصر الكفاية حسبي أهميتها النسبية.
2. **طريقة التقدير الوصفي :** ويتم فيها تقدير مراتب الكفاية بالأوصاف والمراتب كممتاز، جيّد جدّاً، ومقبول، ضعيف وهو أقرب إلى طبيعة الكفاية الوظيفية باعتبارها صفة مرتبطة بشخص الموظف، فهي مجموعة الخصائص الواجب توافرها في شخص الموظف للنهوض بعمله على خير وجه، وهكذا تجد أنّ وصف الكفاية بأنّها ممتازة أو مقبولة أو ضعيفة أصدق في الدلالة على مدى توافرها في الموظف.
3. **طريقة التقدير المزدوج:** تجمع هذه الطريقة بين التقديرين الوصفي والرقمي معاً، فتأخذ في تقدي عناصر الكفاية ابتداء بالدرجات الحسابية ثم يترجم هذا التقدير بالأوصاف الدالة على مراتب الكفاية، وذلك وفق رموز معينة واصطلاحات خاصة متفق عليها.
4. **طريقة التقدير البياني:** يمكن وضع جمل أو عبارات وصفية قرين كل عنصر تفصح عن مدى توافره، فمثلاً في نموذج تقرير الكفاية الخاص بالرؤساء يشار إلى مدى توافر عنصر المسؤولية بالعبارات الصحيحة التالية:
   - غير مستعد لتحمل المسؤولية.
   - يقبل المسؤولية على مضض.

[41] - عبد العزيز علي حسن، **الإدارة المتميزة للموارد البشرية "تميز بلا حدود"**، المكتبة العصرية، المنصورة، الطبعة الأولى، 2009، ص: 201.

- يقبل المسؤولية العادية بشكل معقول.

5. طريقة التقدير المقارن: ويتم وفقاً لهذه الطريقة مقارنة كل موظف برفاقه ممن يؤدون نفس نوع العمل، ويتم ترتيب العاملين على أساس المقدرة في تسلسل متدرج حسب درجة كفايتهم بالنسبة لكل صفة، وبذلك فقد يكون ترتيب موظف متقدماً على آخر بالنسبة لدرجة كفايته في إحدى الصفات ومتأخراً عنه بالنسبة لدرجة كفاءته في صفة أخرى.[42]

ثانيا، الطرق الحديثة لتقييم الأداء:

لقد وجهت انتقادات كثيرة إلى طريقة التقييم التقليدية التي ترتكز على تقارير الكفاية لاعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلاً من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء، كما أنّها تعاني من التحيّز الشخصي للرؤساء، وكنتيجة لأوجه النقد التي وجهة إلى طريقة التقييم التقليدية، بدأ التفكير في استخدام طرق أخرى حديثة ومن بينها ما يلي:

1 - **طريقة التوزيع الإجباري:** ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين.

2 - **طريقة الوقائع الحرجة:** الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، وبطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين ويقرر ما إذا كانت تلك الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم.

3 - **طريقة التقييم على أساس النتائج:** تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة المتبعة في التقييم، ويمكن تلخيص العناصر الرئيسية لهذه الطريقة فيمايلي:

- يقوم الرئيس المباشر بالاجتماع بالمرؤوس لوضع الأهداف والمدّة التي يجب تحقيق هذه النتائج من خلالها؛
- يقوم الرئيس المباشر بدور كبير في مساعدة المرؤوس، وتقديم النصح والتأكد من العمل بأنّه يسير وفق للخطة المحدّدة، وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ؛
- عند انتهاء المتفق عليها تتم عملية التقييم، ويتوقف نجاح هذه الطريقة على درجة إلمام المرؤوس بعمله، وكذلك على درجة دافعيته للعمل.

[42] - **نفس المرجع**، ص، 202.

4 –طريقة بطاقة قياس الأداء المتوازن: نظراً لأهمية هذه الطريقة اليابانية في تقييم الأداء، سوف تقوم بمناقشتها بالتفصيل في فصل مستقل في جزء لا حق من هذا الكتاب. [43]

المبحث الثالث نموذج التميز الأوروبي EFQM

إن التحديات العالمية المعاصرة وخاصة في ظل العولمة تحتم على المنظمات الخدماتية بما فيها المؤسسات التعليمية أن تنتهج الأساليب الإدارية المتطورة لمواجهة هذا التحدي. ومن أهم الوسائل المعتمدة عالميا لمواجهة التحديات الحديثة والارتقاء بمستوى أداء المنظمات وتمكينها من التقييم الذاتي نموذج EFQM ، حيث يواكب هذا النموذج التطورات المتلاحقة في شتى المجالات وبالتالي تعزيز القدرات من اجل تطبيق المفاهيم الحديثة والمستدامة، بأقل التكاليف وبجودة عالية بما يحقق رضا الفئة المستهدفة وتنمية الموارد البشرية وتشجيع روح الإبداع وإطلاق الملكات والقدرات.

المطلب الأول التطور التاريخي للنموذج الأوروبي وطرق استخدامه

تعد منظمة إدارة الجودة الفيدرالية منظمة غير هادفة للربح، تمثلت مهمتها على مدار عشرين عاما في مساعدة المنظمات الأعضاء في تنفيذ استراتيجياتها لتحقيق التميز المستدام، وقد ضمت تلك المنظمة في عضويتها منظمات خاصة وعامة من مختلف القطاعات والأحجام، وتعمل الكثير منها عبر القارات، وقد نجحت منظمة الجودة الفيدرالية في استخلاص نموذج التميز من خلال تعاونها مع الكثير من المديرين التنفيذيين، بحيث أصبحت هي الراعي الرسمي لنموذج التميز والجود المعروف باسم EFQM.

ويوفر نموذج الجودة EFQM إطارا يستخدم للإحاطة الشاملة بنشاط المنظمة بغض النظر عن حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه داخل أوروبا وخارجها أيضا، وذلك بهدف تطوير ثقافة الجودة والتميز، من خلال الوصول الى الممارسات الجيدة والاعتماد على الابتكار لتحسين النتائج، وقد تمكنت تلك المنظمات من خلال تطبيق هذا النموذج من الاستجابة لمطالب أصحاب المنافع من المتعاملين مع المنظمة.

ومنذ تقديم نموذج EFQM سنة 1993، جرت عليه العديد من التعديلات سنويا، ففي سنة 1997 تم تكوين فريق قيادي للنموذج يتولى تقديم مقترحاته ثم الأخذ بالعديد منها، ثم تم في مرحلة

[43] - محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية**، دار حامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص138

لاحقة إخضاع النموذج للاختبار من قبل 500 من المنظمات المستخدمة له في أوروبا، وقد تم تسمية المقترح الأخير للنموذج بنموذج **"التميز" Ex cellence Model** والذي تم تقديمه في ربيع 1999 في اجتماع ضم ممثلي النموذج في جنيف بوصفه المنهج الذي سيتم اعتماده والأخذ به في السنوات التالية، الاختلاف بين النموذج 1993 والنسخة المعدلة له سنة 1997 شملت تعديلا في عدد المعايير الرئيسية وكذا المعايير الفرعية. هذا وان بقيت المفاهيم الأساسية له على حالها، وبشكل إجمالي وجد أن تعديل النموذج انصبَ في جعله أكثر تركيزا على النتائج والأداء والعملاء إلى جانب أصحاب المصالح، وبهذا جاء النموذج مركزا على جودة كل من هيكل المنظمة وعملياتها ونتائجها.

كما طرأ على النموذج تعديلات سنة 2010 فرضتها متغيرات بيئية تمثلت في التغذية العكسية التي تم الحصول عليها من المنظمات الأعضاء، وكذا الفرق الاستشارية التي قامت بالتقييم مستخدمة النموذج والاتحاد الأوروبي الذي فرض تطوير النموذج وجعله أكثر ملائمة، هذا إلى جانب تنامي الوعي بتوجهات جديدة تمثلت في الإبداع وإدارة المخاطر والاستدامة، وفي هذا الصدد تم التأكيد على ضرورة المحفظة على هوية النموذج من حيث اشتماله على مكوناته الثلاث: المفاهيم الثمانية للتميز، والمعايير التسعة، والرادار.[44]

الفرع الثاني:طرق استخدام النموذج

يستخدم النموذج الأوروبي للتميزEFQM في المؤسسات بشكل واسع يمكن استخدامه بطرق متعددة:[45]

- كأداة للتقييم الذاتي
- كطريقة للمقارنة المعيارية مع المؤسسات الأخرى
- كدليل للتعرف على المناطق التي تحتاج إلى تحسين
- كقاعدة لمفردات مشتركة وطريقة تفكير
- هيلك لنظام إدارة المؤسسة

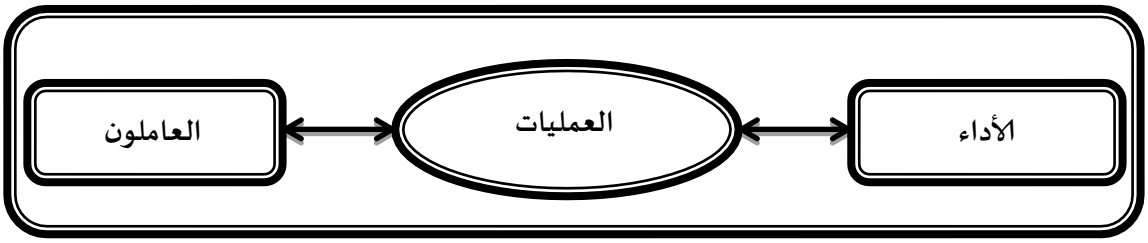
– الهيكل الرئيسي للنموذج:

[44]- عالية عبد الحميد عارف، **النموذج الأوروبي للجودة كمدخل لتطوير الأداء، المجلة العربية للإدارة** العدد2، جامعة القاهرة، 2013، ص ص24/23

[45]- عفت ياسر عبد المجيد الشوا، **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز**،مذكرة ماجستير في أصول التربية، تخصص إدارة تربوية، كلية التربية في الجامعة الإسلامية، جامعة غزة،2016، ص50

تتبلور فلسفة النموذج في أن العمليات هي الوسيلة التي تستثمرها المؤسسة لإطلاق طاقات وإمكانيات العاملين بها من اجل تحقيق النتائج، كما أن تحسين الأداء يمكن تحقيقه فقط عن طريق تحسين العمليات بواسطة مشاركة العاملين، وتتلخص فلسفة النموذج كالتالي:(حقق أداء أفضل من خلال إشراك جميع العاملين في التحسين المستمر للعمليات):[46]

ويتضح ذلك في الشكل رقم(02): **الهيكل البسيط للنموذج**



المصدر: عفت ياسر عبد المجيد الشوا ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزةلإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميزEFQM وسيل تطويرها. ص24.

المطلب الثاني فوائدومبادئ استخدام النموذج الأوروبي للتميزEFQM

الفرع الاول: فوائد استخدام النموذج الأوروبي للتميز EFQM

إن نموذج التميز من شانه تمكين المنظمات من تحقيق مايلي:[47]

- تقييم وضعهم خلال مسيرة التميز، من خلال مساعدتهم على تحديد نقاط القوة الرئيسية والثغرات وذلك في ضوء الرؤية والرسالة المحددتين
- وضع مصطلحات مشتركة وطريقة تفكير حيال المنظمة تضمن تبادل الأفكار بفعالية سواء ضمن المنظمة الواحدة أو خارجها
- دمج وتكامل المبادرات القائمة والمخطط لها، بما يضمن تجنب الازدواجية وتحديد الثغرات
- وضع هيكل أساسي لنظام إدارة المنظمة

الفرع الثاني: المبادئ الأساسية للنموذج

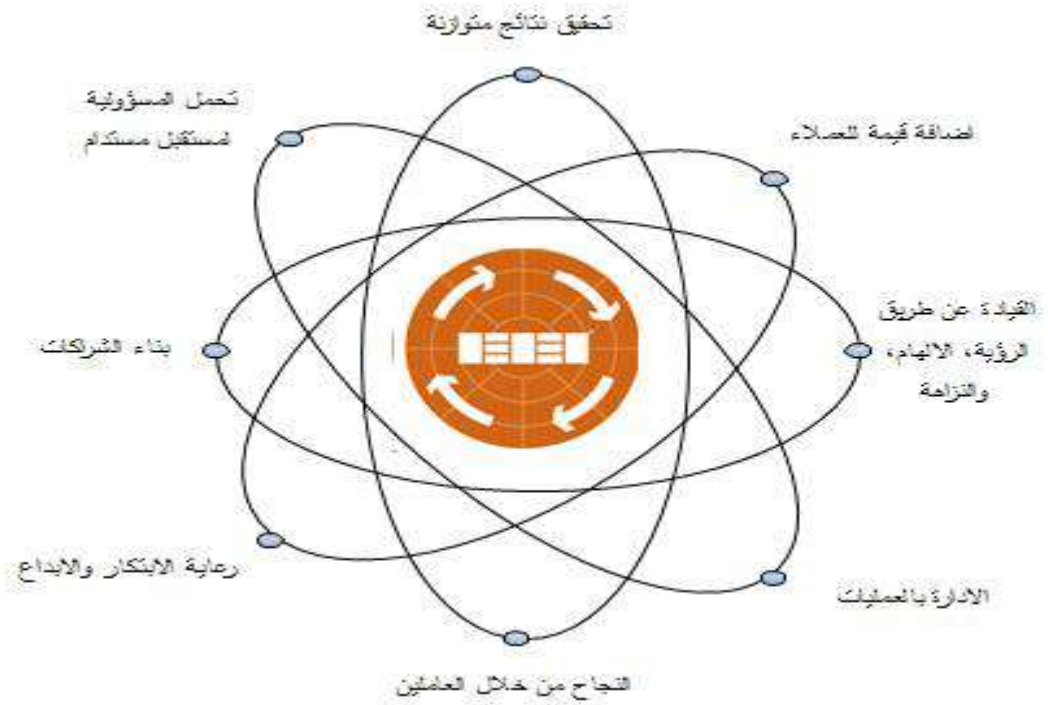
يستند EFQM على مبادئ التميز الأساسية التي تشكل إطارا نظريا لدعم هيكلية ومعايير النموذج، كما تشكل هذه المبادئ القاعدة الضرورية اللازمة لتحقيق تميز مستدام على مستوى أي منظمة، ويمكن

[46] - مرجع نفسه، ص50.

[47] -لارا حسن، **التقييم الذاتي للمستشفيات العامة باستخدام نموذجEFQM للتميز**، دراسة حالة مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية، مذكرة ماجستير في إدارة الجودة، الجامعة الافتراضية السورية2014، ص 50

استخدام هذه المبادئ كأساس يستند إليه وصف خصائص ثقافة التميز بالمنظمة، كما يتم تداولها كلغة مشتركة على مستوى الإدارة العليا[48]

يبين الشكل (03) المبادئ الأساسية لنموذج EFQM للتميز:



المصدر:تقييم الأداء وفق معياري العاملين ونتايج العاملين لنموذج التميز الأوروبيEFQM

1. تحقيق نتائج متوازنة:

تسعى المؤسسات المتميزة إلى تحقيق رسالتها والمضي قدما نحو بلوغ رؤيتها من خلال التخطيط لمجموعة متوازنة من النتائج التي تلبي احتياجات الأطراف المعينة على المدى الطويل والقصير، والعمل على تحقيق تلك النتائج بل والتفوق عليها متى كان ذلك مناسبا .

كما انه يتم توجيه النتائج من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، ويعد ذلك جزءا مهما ومحوريا لوضع الاستراتيجيات الناجحة، فالتميز يهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك العملاء، والعاملون والموردون والشركاء، والمجتمع ككل.

[48]-مرجع نفسه، ص57

ويتم وضع هذا المبدأ في الممارسة من خلال التركيز على تطوير مجموعة رئيسية من النتائج المطلوبة لرصد التقدم المحرز على الرؤية والرسالة والإستراتيجية، وتمكين القادة لاتخاذ قرارات فعالة وفي الوقت المناسب

2. **القيادة عن طريق الرؤية، الإلهام، والنزاهة:** المنظمات المتميزة لديها القادة القادرين على صياغة وتجسيد الرؤية المستقبلية الى واقع يمكن تحقيقه، والتصرف كمثال يحتذى به بالنسبة للقيم وأخلاقيات المهنة

يعبر عن سلوك القادة فهو الداعم لجميع منهجيات التميز، إذ يتم توضيح اتجاه قيم وغاية المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز ، ويتم وضع هذا المبدأ من خلال التركيز على قدرة القادة على التكيف،والتفاعل والحصول على التزام جميع أصحاب المصلحة لضمان النجاح المستمر للمنظمة

3. **إضافة قيمة للعملاء** [49]: فالمؤسسات المتميزة تعمل باستمرار على إضافة قيمة للعملاء وذلك من خلال فهم احتياجات واستباق تلبية تلك الاحتياجات والتوقعات
4. **الإدارة بالعمليات** [50]: تدار المنظمات الممتازة عن طريق مجموعة من العمليات المهيكلة والمتنافسة استراتيجيا والعمل على استخدام مبادئ اتخاذ المبنية على الحقائق لتحقيق نتائج مستدامة ومتوازنة.

تركز جميع مداخل التميز على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبية لمتطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الرجعية من العمليات ذاتها وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها لتلبية متطلبات العملاء ، ويتم ممارسة هذا المبدأ من خلال التركيز على كيفية تصميم العمليات لتقديم إستراتيجية، مع وضع حد لنهاية الإدارة الكلاسيكية للمنظمة

5 **تحمل المسؤولية لمستقبل مستدام** [51]:إن المؤسسات المتميزة يكون لها تأثير ايجابي على من حولها في العالم من خلال تعزيز قدرات الأداء من اجل نهضة المجتمعات في حين الظروف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لها.

---

[49] -عفت ياسر عبد المجيد الشوا، مرجع سبق ذكره،ص58

[50] -لارا حسن، مرجع سبق ذكره،ص59.

[51] –مرجع نفسه، ص60.

6 **النجاح من خلال العاملين**[52]: إن المنظمات الممتازة تعمل على تقدير أفرادها وتعمل على ابتكار وإيجاد بيئة تمكين لتحقيق أهداف مؤسسية وشخصية متوازنة

مستوى العاملين يعد عنصرا مهما في إطار التميز، فنجاح المنظمة يعتمد اعتمادا كبيرا على تنمية مستوى المعرفة والمهارات والإبداع لدى موظفيها، ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة ، ويتم ممارسة هذا المبدأ من خلال التركيز على خلق التوازن بين الاحتياجات الإستراتيجية للمنظمة والتوقعات الشخصية وتطلعات الموارد البشرية للحصول على التزامها ومشاركتها

7 **رعاية الابتكار والإبداع:**[53]

إن المنظمات تعمل على زيادة القيمة المضافة والمستوى الأدائي للمنظمة من خلال الابتكار المتواصل عن طريق تسخير الإبداع من أصحاب المصلحة.

يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين تسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة، ويتم وضع هذا المبدأ في الممارسة من خلال الحاجة إلى التطوير والتعامل مع شبكات المعرفة والحاجة إلى إشراك جميع أصحاب المصلحة والمصادر المحتملة للإبداع والابتكار .

8 **بناء الشراكات**[54]: تسعى المنظمات الممتازة إلى تطوير والحفاظ على علاقات الثقة مع مختلف الشركاء لضمان النجاح المتبادل، ويمكن تشكيل هذه الشراكات مع آخرين من بينهم المتعاملين أو المجتمع أو الموردين الرئيسيين أو الهيئات التعليمية أو المؤسسات الغير حكومية.

إن منهجيات التميز تؤكد أن المنظمة بحاجة إلى وضع استراتيجيه متبادلة ذي منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين، لما في ذلك العملاء والموردون والمنظمات، فتقديم قيمة مستديمة للشركاء يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل.

المطلب الثالث: مكونات (معايير) النموذج الأوربي

يعتمد النموذج الأوروبي على تسعة معايير، خمسة منها تسمى" المكنات " و أربعة منها تسمى " النتائج ". تغطي المكنات ما تفعله المؤسسة و كيف تفعله. أما النتائج فهي تغطي ما تنجزه المؤسسة

[52] –مرجع نفسه ص60

[53] –مرجع نفسه، ص60

[54] –مرجع نفسه ص61

بفعل الممكنات. من أجل تحقيق النجاح المستدام تحتاج المؤسسة إلى قيادة قوية و اتجاه استراتيجي واضح. وهي بحاجة إلى أن تطور و تحسن من أفرادها، شراكاتها وعملياتها لتوفر للمستفيدين منها منتجات كخدمات ذات قيمة مضافة. و هذه ما يطلق عليها في النموذج الأوروبي للتميز(EFQM) الممكنات. و إذا ما تم تطبيق الممكنات الصحيحة بشكل فاعل، فإن المؤسسة سوف تحقق النتائج التي تتوقعها هي و أصحاب المصلحة منها.

و يوضح الشكل رقم(04):



المصدر: www.EFQM.ORG

و تشير الأسهم إلى الطبيعة الديناميكية للأعمال و تبين أن التعلم و الابتكار يساعد القادة لتحسين الممكنات (المسببات) والحصول على نتائج أفضل.

ويقوم نموذج التميز الأوروبي EFQM على تسعة معايير:

الفرع الأول: الممكنات: وتشمل مايلي:

1. **القيادة:** إن التطورات السريعة التي تعرفها المنظمات المعاصرة التي فرضها الاقتصاد المعرفي، وما نتج عنه من انفجار تكنولوجي ومعرفي، أصبح تحقيق الأداء المتميز متوقفا على مدى امتلاكه الرأسمال بشرى والاستثمار فيه،وبالذات القيادة والتي تمثل اليوم أساس التسيير المعاصر،بحيث أن كفاءات ومواهب ومهارات المورد البشري تتأثر بشكل كبير بنمط القيادة السائدة في المنظمة. إذن قدراتهم

و مهاراتهم الإبداعية تتحدد بقيم و سلوكيات القادة. والقيادة الابتكارية من شأنها أن تدفع الكفاءات البشرية المؤهلة إلى الإبداع والابتكار المستمر،وذلك من خلال[55]:

-تبني بيئة تنظيمية ابتكاريه.

-إدارة التغيير التنظيمي.

-بناء ثقافة التميز.

-العمل على الإدارة التشاركية و التساهمية.

-تحقيق الاتصال.

التي تنعكس على مختلف استراتيجيات وسياسات وتنظيمات وعمليات المؤسسة بما يؤدي إلى تحقيق نتائج أداء عالية(نتائج العمال،نتائج الزبائن،نتائج الاجتماعية).

2. **السياسات والإستراتيجية** : أسلوب المؤسسة في تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال إستراتيجية واضحة تضع أصحاب المصلحة واحتياجاتهم في الاعتبار ولهذا عدة معايير.تتمثل في مايلي:[56]

- إعداد الاستراتيجيات والسياسات بناء على معلومات مستمدة من مقاييس الأداء الفعلية، والبحوث والدراسات.
- استناد السياسات والاستراتيجيات الحالية والمستقبلية لأصحاب المصلحة.
- تفعيل الاستراتيجيات من خلال مجموعة مخططة من العمليات.
- نشر وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط.

3. **الموارد البشرية:** تشير هذه الطريقة إلى الكيفية التي تقوم المنظمة بواسطتها بتطوير ونشر المعرفة وتطوير العاملين بها على المستوى الفردي وعلى مستوى الفريق ومستوى المنظمة ككل من منظور أكثر شمولا. هذا إلى جانب كيفية التخطيط لجميع تلك الأنشطة من اجل مساندة سياساتها واستراتيجياتها والتطبيق الفعال لعملياتها.[57]

---

[55] –خليفي عيسى، دخاخني وهيبة، **إستراتيجية الاستثمار البشري في ظل منهجيات نموذج التميز الأوروبي وفق منطق الردار** ، مجلة المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس، العدد8، 2017، ص .110

[56] –خلود عطية الفليت، **النموذج الأوروبي للتميز وإمكانية تطبيقه على أكاديمي الجامعة الإسلامية بغزة** ، يوم دراسي، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة،2015،ص 11

[57] - عالية عبد الحميد عارف، مرجع سيق ذكره، ص27

4. **الشراكات والموارد:**وتتمثل في تخطيط وإدارة المنظمة لشراكاتها الخارجية و لمواردها الداخلية من اجل مساندة سياستها واستراتيجياتها التي تم تحديدها ولهذا المعيار معايير فرعية تتمثل في:[58]

-إدارة واعية لشراكات المنظمة الخارجية.

-إدارة واعية للموارد المالية للمنظمة.

-إدارة واعية للمباني والتجهيزات والموارد المختلفة المستخدمة.

-إدارة التقنية المستخدمة.

-إدارة للمعلومات والمعرفة بالمنظمة بأسلوب مخطط ومنظم.

5. **العمليات، المنتجات والخدمات:** تشير هذه الطريقة إلى كيفية قيام المنظمة بتصميم وإدارة وتطوير عملياتها من اجل مساندة سياستها واستراتيجياتها ومن اجل توليد قيمة لإرضاء العملاء وغيرهم من أصحاب المصالح.

ويحتوي معيار العمليات، المنتجات والخدمات على المعايير الفرعية التالية: 59

- تصميم العمليات وإدارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح جميع المعنيين بالمؤسسة.
- تطوير المنتجات والخدمات لتحقيق القيمة المثلى لصالح متلقي الخدمة.
- تسويق وترويج المنتجات بشكل فعال.
- إدارة وتقديم الخدمات والمنتجات.
- إدارة علاقات متلقي الخدمة وتعزيزها.

الفرع الثاني: النتائج: وتتضمن مايلي:

1. **نتائج متلقي الخدمة** :[60] المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات متلقي الخدمة وتشمل مقاييس متلقي الخدمة[61]

---

[58] - خلود عطية الفليت، مرجع سيق ذكره، ص.11

[59] - عفت ياسر عبد المجيد الشوا، مرجع سيق ذكره، ص58.

[60] - مرجع نفسه، ص56-57

61 - **مقاييس متلقي الخدمة:** هي انطباعات متلقي الخدمة من المؤسسة، يمكن أن يتم جمعها من خلال عدد من مصادر مثل استبيانات أراء متلقي الخدمة، مجموعات العصف الذهني، التقييم، التغذية الراجعة من الشكاوي والثناء، كما يجدر بهذه الانطباعات أن تعطي فهما واضحا من منظور متلقي الخدمة، حول مدى فاعلية تطبيق ومخرجات إستراتيجية المؤسسة الخاصة بمتلقي الخدمة ومخرجاتها إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة.ويمكن لهذه المقاييس أن تتضمن انطباعات حول مايلي: السمعة والانطباع

ومؤشرات متلقي الخدمة.[62]

2. **نتائج الأفراد:**[63] المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبي او تتجاوز احتياجات وتوقعات العاملين وتشتمل مقاييس أداء الأفراد 64، ومؤشرات الأفراد[65]
3. **نتائج المجتمع:** [66] إن المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبي أو تتجاوز احتياجات وتوقعات المعنيين بالمؤسسة ذوي الصلة بالمجتمع وتشتمل على مقاييس رأي المجتمع [67]، ومؤشرات نتائج المجتمع[68].

العام،قيمة الخدمة،تقديم الخدمة، خدمات وعلاقات متلقي الخدمة ودعمهم، ولاء متلقي الخدمة ومدى ارتباطهم بالمؤسسة، نتائج رضا متلقي الخدمة، نتائج التعامل مع اقتراحات وشكاوى متلقي الخدمة، نتائج أداء العمليات الرئيسية، نتائج تحسين وتبسيط الإجراءات ومدى فاعليتها، نتائج تقييم أداء الموردين.

62 - **مؤشرات متلقي الخدمة:** هي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من مراقبة أدائها وتفهمه والتنبؤ به وتحسينه، ويجدر بهذه المؤشرات أن تعطي فهما واضحا حول تطبيق وتأثير استراتيجيات المؤسسة الخاصة بمتلقي الخدمة الى جانب السياسات والعمليات الداعمة.ويمكن لهذه المقاييس ان تتضمن مؤشرات أداء حول مايلي:تقديم الخدمة، التعامل مع الشكاوى وإشراك متلقي الخدمة والشركاء في تصميم العمليات..الخ.

63 -مرجع نفسه،ص 58.

64 –**مقاييس أداء الأفراد:** هي انطباعات العاملين عن المؤسسة ويمكن أن يتم جمعها من خلال عدد من المصادر مثل استبيانات اراء العاملين، ومجموعات العصف الذهني، المقابلات والتقييم للمؤسسة، كما يجدر بهذه الانطباعات ان تعطي فهما واضحا من منظور العاملين حول مدى فاعلية تطبيق ومخرجات إستراتيجية المؤسسة الخاصة بالعاملين ومخرجاتها الى جانب العمليات والسياسات الداعمة لها.وتتضمن هذه المقاييس انطباعات حول مايلي:الرضا والمشاركة والارتباط، التحفيز والتمكين، القيادة والإدارة، الكفاءة وإدارة الأداء، التدريب والتطوير المهني، التواصل الفعال، ظروف العمل، نتائج رضا العاملين عن المؤسسة، نتائج التعامل عن اقتراحات وشكاوى العاملين، نتائج تقييم أداء العاملين ناحية التقدم الحاصل في أدائهم.

[65] –**مؤشرات الأفراد:** هي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من اجل مراقبة أداء العاملين وتفهمه والتنبؤ به وتحسينه، فضلا عن التنبؤ بتأثيرها على انطباعات العاملين لديها. ويجدر بهذه المؤشرات أن تعطي فهما واضحا حول تطبيق وتأثير استراتيجيات المؤسسة الخاصة بالعاملين إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة. ويمكن لهذه المقاييس أن تتضمن مؤشرات أداء حول مايلي:
أنشطة الإشراك والارتباط، أنشطة الكفاءات وإدارة الأداء، أداء القيادة، أنشطة التدريب والتطوير المهني، التواصل الداخلي.

[66] -مرجع نفسه، ص 59.

[67] –**مقاييس رأي المجتمع:** هي انطباعات المجتمع عن المؤسسة ويمكن جمعها من خلال عدد من المصادر مثل الاستبيانات والتقارير والمقالات الصحفية، والاجتماعات العامة والمجتمع المحلي، والنواب والهيئات الحكومية، كما يجدر بهذه الانطباعات أن تعطي فهما واضحا من منظور المجتمع حول مدى فاعلية تطبيق مخرجاتإستراتيجية الخاصة بالمجتمع والبيئة إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة لها ويمكن لمثل هذه المقاييس ان تتضمن انطباعات حول مايلي : التأثير البيئي، السمعة والانطباع العام، التأثير المجتمعي، تأثير بيئة العمل، الجوائز والتغطية الإعلامية، نتائج المسؤولية المجتمعية ومنها ترشيد استهلاك المياه والطاقة، نتائج تكافؤ الفرص بشكل عام ومن حيث النوع الاجتماعي يشكل خاص، نتائج المسؤولية المجتمعية تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة.

خلاصة

إن المنظمات بمجموعها تمتلك تأثيراً عظيماً على حياتنا بجوانبها المختلفة وتقييم الأداء عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية وتتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون التقييم موضوعياً وسليماً ، و الاستمرار في عملية تقييم الأداء، إنما يجب أن تتم بصفة دورية ومنتظمة على فترات، حتى يمكن الكشف عن الانحرافات ومواجهتها قبل تشعبها داخل المنظمة ، ويوفر نموذج الجودة EFQM إطارا يستخدم للإحاطة الشاملة بنشاط المنظمة بغض النظر عن حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه داخل أوروبا وخارجها أيضا، وذلك بهدف تطوير ثقافة الجودة والتميز، من خلال الوصول إلى الممارسات الجيدة والاعتماد على الابتكار لتحسين النتائج، وقد تمكنت تلك المنظمات من خلال تطبيق هذا النموذج من الاستجابة لمطالب أصحاب المنافع من المتعاملين مع المنظمة.

[68]–**مؤشرات نتائج المجتمع:** هي مقاييس داخلية تستخدمها المؤسسة من اجل مراقبة أدائها وتفهمه والتنبؤ به وتحسينه، فضلا عن التنبؤ بتأثيرها على انطباعات المعنيين بالمؤسسة في المجتمع ذوي الصلة، ويجدر بهذه المؤشرات أن تعطي فهما واضحا حول تطبيق وتأثير إستراتيجية المؤسسة الخاصة بالمجتمع والبيئية إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة.ويمكن لهذه المقاييس أن تتضمن مؤشرات أداء حول مايلي:

الأنشطة الخاصة بالبيئة والمجتمع، الالتزام بالتشريعات، الأداء الخاص بالصحة والسلامة، الأداء المسؤول حول المشتريات والمصادر.