مجلة الليبية

العلوم الإنسانية والتطبيقية

مجلة علمية محكمة نصف سنوية

تصدر عن الجامعة الليبية للعلوم الإنسانية والتطبيقية

العدد الثاني عشر

يونيو - 2021

العدد الثاني عشر / يونيو
2021

مجلة الليبية
للعلوم الانسانية والتطبيقية



مجلة الليبية للعلوم الانسانية والتطبيقية
مجلة علمية محكّمة نصف سنوية
تصدر عن الجامعة الليبية للعلوم
الانسانية والتطبيقية

المادة العلمية المنشورة بهذه المجلة تعبّر عن آراء أصحابها ولا تعكس
بالضرورة رأي الجامعة وتخضع للتحكيم العلمي

المراسلات

توجه كافة المراسلات على الارقام التالية :

هاتف جوال
091 – 7164354
092 – 6120812

رقم الإيداع المحلي بدار الكتب الوطنية ببنغازي
(2021 / 0384)

جميع الحقوق محفوظة

ولا يسمح بإعادة إصدار محتويات المجلة أو تخزينها في نطاق استعادة المعلومات أو نقلها
أو نسخها بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناشر.

هيئة تحرير المجلة

أ. د. محمد محمد كعبور — رئيس التحرير

أعضاء هيئة تحرير المجلة

د. عبد الفتاح عمران التومي — عضوا
د. محمود منصور بن حميد — عضوا
أ. عادل محمد القحماصي — عضوا

الهيئة الاستشارية للمجلة

- د. خالد علي إندية.
- د. الفرجاني محمد شمبو.
- د. محمد عامر الحمادي.
- د. محمود جمعة المحجوب.
- أ. صبري علي عصمان.

التوضيب والإخراج الفني والتنفيذ
دار النخلة للنشر

الأداء الإداري

(دراسة تحليلية للمفهوم والاهداف واهم المشاكل)

د. محمد سليمان معيوف (*)

د. عامر أبوديه (**)

أولا / مفهوم الأداء الإداري :

إنَّ الأداء الإداري للموظفين في المنظمة يعني أن تكون طاقتها الناتجة عنها أكبر من مجموع المجهودات المبذولة فيها، إذ أن هذا يعني صنعاً للطاقة وهذا لا يتم تحقيقه بالوسائل الميكانيكية؛ لأن أي وسيلة ميكانيكية يمكنها نظرياً الحفاظ على الطاقة ولكنها لا تستطيع صنعها، فلكل منتج في المنظمة منح أكثر ممّا يبذلُ فيها من جهد، يجب أن يكون هناك جوّ من المعنويات والتي لا تعنى المواعظ، إذ يجب أن تكون المعنويات هي مبدأ العمل والفعل، كما لا يجب أن تكون المعنويات نصحاً وموعظة أو نوايا طيبة، بلُ يجب أن تكون ممارسات على وجه التحديد، ويجب أن تركز المنظمة على الأداء العالي للمجموعة وللفرد أَيضاً، وعليها أن تغرس فيهم عادة الإنجاز؛ لأن الأداء لا يعنى النجاح في كل مرّة إذ أن النجاح يؤخذ بالمتوسط فلابدّ أن تكون هناك مجال للخطأ والفشل، إن الأداء لا يسمح بالرضا الخاص ويجب أن تكون القرارات التي لها أثر على الأفراد، مثل تغيبهم ومرتباتهم وترقياتهم وخفض درجاتهم معبرة عن قيم ومعتقدات المنظمة، فهي تعتبر أجهزة التحكم الحقيقي، لأي منظمة، ويجب أن تبرز الإدارة في القرارات الخاصة بالعاملين بأنها متأكدة من النزاهة، هي مطلب يتحتم وجوده لدى المدير وهى الصفة الوحيدة التي يحملها معه، ولا يمكن أن تتوقع الإدارة أنه سيكسبها فيما بعد.(1)

(*) أستاذ مساعد – كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة طرابلس.

(**) أستاذ مشارك – كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة طرابلس.

(1) ريستر دراكر. الإدارة، المهام، المسؤوليات والتطبيقيات.- ترجمة اللواء محمد عبد الكريم.- القاهرة: الدار لدولية للنشر والتوزيع، ط1. 1996. ص 101.

ويعتبر مفهوم الأداء الإداري: من المفاهيم التي ترتبط بكلّ من سلوك الفرد والمنظمة، حيث يحتل مكانة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي، المحصلّة لجميع الأنشطة التي بالمؤسسة، ولقد أخذ الأداء عدة تعاريف، حيث عرّف الأداء الإداري" القدرة على استخدام مهارة خاصة أو مهارة وظيفية استجابة لمتطلبات خاصة.(1)

ويعبّر مفهوم الأداء الإداري: عن تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، وذلك من منطلق المهام والمسؤوليات التي يقوم بها الموظف.(2)

مفهوم الأداء الإداري: إنه بالمفهوم العام يعني جهد الموظف وأدائه في العمل كما يعني سلوك الفرد في مجال العمل، وتتقارب أساليب تقييمه من منظمة إلى أخرى وغالباً ما يشمل جهد الفرد لكي يطّلع على ما أنجزه، ونجاح بعض المنظمات في اطّلاع الفرد على النتائج التي توصل إليها نظير جهده.(3)

ومفهوم الأداء الإداري يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل: معدلات دوران الموظفين والحوادث والغياب والتأخير عن العمل حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك يسهم أداؤه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلّة حوادثه؛ لذلك يمكن القول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيثُ أداء العمل بفاعلية و كفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل.(4)

يقصد بمفهوم الأداء الإداري: المخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق الموظفين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلّ من الأهداف والوسائل اللازمة، لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها الموظفون داخل تلك المنظمات.

---

(1) عزوز، 80،2009،2008.
(2) الحلابية، 2013، 23.
(3) راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2000. ص 235.
(4) أحمد كردي،2010).

فالأداء الإداري: بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد النصف مصنعة والآلات إلى مُخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة.(1)

يعرف الأداء المهني في اللُّغة بأنه " القيام بالشيء أو تأدية عمل، كما أن الأداء معناه عمل أو إنجاز أو تنفيذ هذا العمل.(2)

كما يعرف الأداء لُغوياً على "أنه: أدَّى الشيء: قام به وأنجزه، والأداء هو العمل، الإنجاز، التنفيذ، الفعل الممارس أو الجهد المبذول.(3)

كما يُعرّف الأداء الإداري على أنه "الفعل الممارس أو الفعل المبذول أو النشاط المنجز".(4)

ويُعرّف الأداء الإداري على أنه: " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المطلوب من العامل الكفؤ المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما. ويقصد بمعدل الأداء أي كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن معين تحت الظروف الطبيعية للعمل أو مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية من العمل.(5)

كما يُعرّف الأداء الإداري: بأنه الطريقة التي يسلك بها الأفراد والجماعات والمجتمعات والمؤسسات والنظم وغيرها في حياتهم، وذلك لتحمل مسئولياتهم والمهام التي تفرضها عليهم أوضاعهم الاجتماعية لمواجهة حاجاتهم.(6)

ويُعرّف الأداء الإداري: على أنه سلوكيات الأعضاء التي تساعد المنظمة على مقابلة أغراضها، وإنه الدرجة التي يصل الموظفون بها إلى توقعات المنظمة، كأن

---

(1) عكاشة، 35، 2008.
(2) الوسيط، 1973، 223.
(3) الوجيز، 10، 2000.
(4) البعلبكي، 435، 1987.
(5) أحمد زكي بدوي. معجم مصطلحات الرعاية والتنمية الاجتماعية، القاهرة: دار الكتب المصري، 1985. ص 360.
(6) (فاطمة، 54، 1990).

يقوموا بتنفيذ الواجبات التي تتطلبها وظائفهم، وواجبات الوظيفة هي الأنشطة والمهام والسلوكيات التي يتوقع أن يؤديها أي شخص، ويمكننا أن نرى كلاً من الأداء والجهد لا يحملان نفس المعنى، فالأداء الإداري المرتفع المستوى يصل بسلوكيات الموظفين إلى تحقيق أهداف المنظمة بالمقارنة بالأداء المهني منخفض المستوى الذي يبذل فيه الموظفون قليل من الجهد؛ لتحقيق أهداف المنظمة، وأداؤنا هو الدرجة التي نصلُ عندها؛ لتحقيق تلك الأهداف.(1)

كما يشير الأداء الإداري: إلى درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة للعمل الذي يؤديه، وهو يعكس أيضاً الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات العمل، وللتوضيح أكثر فإن مفهوم الأداء يختلف عن مفهوم الجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أمّا الأداء: فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد.(2)

كما عُرّف الأداء الإداري أيضاً على أنه " الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المكونة لوظيفة الفرد.(3)

الأداء الإداري: هو الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين - الجهد - القدرات - إدراك الدور المهام.(4)

حيثُ عرّفه البعض: بأنه محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية، بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية بغية تحقيق فعالية المؤسسة.(5)

ويقصد به أيضاً: " القيام بوضع نظام أو الاستفادة من نظام المعلومات الموجود لجمع المعلومات حول مختلف العاملين الموجودين في المنظمة، حتى يتسنى للمعنيين

---

(1) موسى، 48، 1997.
(2) حامد، 106، 2012.
(3) محمد سعيد أنور سلطان. السلوك التنظيمي، الاسكندرية: إدارة الجامعة الجديدة، 2004. ص 219.
(4) راوية حسن. إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2004. ص 210.
(5) عادل حرحوش صالح / مؤيد سعيد السالم. إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، عمان: دار الكتاب العالمي، 2007. ص 45.

بالعملية؛ الوصول إلى إعطاء الحكم على طاقاتهم سواء الطاقات الحالية أو المستقبلية التي يمكن أن يكتسبوها ويجعلونها تحت تصرف المنظمة". (1)

ويُعرف الأداء الإداري: أيضا بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". (2)

ويمكن تعريف الأداء الإداري: على النحو التالي: هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. (3)

كما يعرف الأداء الإداري في الإدارة على القيام بمسئولياته طبقاً لمدى كفاءته ومدى ملائمة الظروف والعوامل التي تؤثر في البيئة المحيطة. (4)

وعُرّف الأداء الإداري: على أنه" النتائج الفعلية التي ترغب المنظمات في قيامها بموضوعية. (5)

ماهية الأداء الإداري :

إن فهم معنى الأداء أمر جوهري وضروري بالنسبة لتحويل التدريب التقليدي إلى الارتقاء بالأداء المهني، ووفقاً لمعجم التراث الأمريكي فإن كلمة "يؤدى " تعني : البدء في عمل شيء والاستمرار فيه حتى الانتهاء منه أو اتخاذ إجراء وفقاً لمتطلبات معينة، أو الإنجاز والتنفيذ.

ويجب عدم الخلط بين جودة الأداء الإداري من ناحية، والسلوكيات أو نشاطات العمل أو الواجبات أو المسؤوليات أو الكفاءات من ناحية أخرى، فالسلوك هو فعل أو تصرف قابل للملاحظة يتم القيام به لتحقيق النتائج. أمّا نشاط العمل فهو عبارة عن مهمة أو سلسلة من المهام المنفذة لتحقيق نتائج، وأي نشاط عمل له نقطة بداية

---

(1) ناصر دادي عدون. إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004. ص 141.
(2) فلاح حسن عداي الحسيني. (الإدارة الاستراتيجية)، عمان: دار وائل للنشر، 2000. ص 231.
(3) ناصر محمد العديلي. السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، الرياض: معهد الإدارة العامة للبحوث العربية، 1995. ص 192.
(4) حبيب، 157،1997- 158.
(5) احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005. ص 33.

ووسط ونهاية، أمّا الواجب فهو التزام أدبي بالأداء المهني، والمسؤولية هي تصرف أو نتيجة يخضع الفرد لها.(1)

ثانياً / أهمية الأداء الإداري :

يعدُّ الأداء الإداري عصب الأداء لما يمثله من مكانة مهمة في تدعيم أداء الموظفين، وذلك من خلال تزويدهم بالمعارف والمعلومات المتخصصة والأكثر ارتباطاً بأساليب عملهم وصقل مهاراتهم وتنمية قدراتهم، ومساعدتهم على استثمار طاقاتهم وتطوير طرق أدائهم مع إتاحة الفرص، للتحسين الذى ينتاب المجتمعات سواء كان تغيراً اقتصادياً أو تغيراً تكنولوجياً وما يفرزه من أوضاع ومشكلات جديدة تتطلب مواجهتها معارف ومهارات وخبرات مهنية متطورة وجديدة باستمرار، الأمر الذي يكتسب التدريب على تحسين الأداء الإداري أهمية خاصة في إعداد الأداء الإداري حيث أن ممارسة مهنة الأداء الإداري تتطلب نسقاً للتعليم والتدريب المستمر وبدونه تصبح الممارسة المهنية في حالة ضعف.(2)

يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداءً الموظفين أداءً متميزًا ومن ثم يمكن القول بشكل عام اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام الموظفين بها.

وعلى ذلك فإنه يمكن القول أن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين؛ فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

وترجع أهمية الأداء الإداري من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها ومراحلها المختلفة، وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية مرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز ومرحلة الزيادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على

---

(1) وليام ج. روثويل. ما وراء التدريب أحد استراتيجيات الارتقاء بالأداء المهني البشري، ترجمة علا أحمد، القاهرة: مركز الخبرات المهنية (بيمك)، 1997. ص ص 70 – 71.

(2) محمد محمود عويس. رؤية مستقبلية في تعليم الخدمة الاجتماعية، بحث منشور بمجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، القاهرة: المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، العدد الرابع، 1993. ص 447.

تخطي مرحلة من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها، وفي الأجهزة الحكومية قد يلاحظ أن أداء الأفراد الموظفين قد يكون الاهتمام بالأداء أقل من اهتمام القادة والرؤساء.[1]

ويعتبر الأداء متغيراً تابعاً يعتمد على المهارات التي يكتسبها الفرد من التدريب والمعرفة والدوافع التي تدفع الفرد لأداء عمله، والتنظيم الفعَّال الذي يهتم بعدة أمور منها: تحفيز الأفراد لأداء أعمالهم بفاعلية وإذا ما عرف الأداء بأنه(النتائج التي يحققها الفرد)تتحدد عناصر الأداء وهي كما يلي:[2]

(أ) الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات وما لديه من قيم واهتمامات واتجاهات وحاجات ودوافع خاصة به.

(ب) الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدّمه من فرص عمل ممتع إضافة إلى احتوائها عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.

(ج) الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية التي يؤدي فيها الفرد الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والتدريب والحوافز والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

---

(1) حسن إبراهيم بلوط. إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت:.2002 ص 360.

(2) عبد الله، 2003، 38- 39.