

أثر عمليات تقييم الأداء على رضا الموظفين

إعداد: عبدالرحمن المطوع

الرقم الأكاديمي: 242001800

إشراف

د. الفيصل عبدالحמיד

د. فايز جراد

1446 هـ / 2024

المقدمة

يعد المورد البشري، الركيزة الأساسية في نجاح وتقدم المنظمات، بسبب ما يملكه من قدرات فكرية، وما يتمتع به من رغبة في العمل، لذا يجب على المنظمات تركيز جهودها على الاستخدام الأمثل للموظفين، والتحسين المستمر في أدائهم، مما يساعدهم على اكتساب الميزة التنافسية، وتوضح أهمية الرضا الوظيفي من خلال الدور الذي يمكن أن يؤديه العنصر البشري في أداء الأعمال الموكلة له، حيث أن الفرد هو العنصر الذي تراهن عليه المنظمات في النجاح والبقاء (الشرايدة، 2010).

إن عطاء الفرد وقدراته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله، فالمنظمات لا تستطيع أن تحقق النجاح، ما لم يشعر أفرادها في كافة المستويات بالحاجة إلى مستويات مرتفعة من الأداء، التي تسهم في الوصول إلى النشاطات الإضافية التي تحقق لهم الفاعلية وتقودهم إلى الابتكار والإبداع.

وتعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الضرورية التي تمارسها أقسام الموارد البشرية في المنظمات لتشمل كافة مستويات المنظمة بداية من الإدارة العليا ونهاية بالموظفين، وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو متوقع، فهي وسيلة تدفع إدارات المؤسسة للعمل بفاعلية وتدفع المرؤوسين للعمل بكفاءة ليظهروا بمظهر الموظفين ذوي الكفاءة وليحققوا أفضل مستويات التقييم، ولكي تحقق العملية الأهداف المطلوبة، يجب

التعامل معها بشكل دقيق بمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من نتائج تقييم أداء الموظفين.

إن ممارسة تقييم الأداء تعتبر من أهم الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في مختلف المنظمات، وقد أوضحت دراسة (Rabia, et al,2011) أن هناك علاقة ايجابية بين نظام تقييم الأداء والرضا الوظيفي للموظفين.

وتبرز أهمية الرضا الوظيفي باعتباره مقياساً لمدى فاعلية الأداء، كما أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل، وارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين، كما أن الرضا الوظيفي هو أحد المفاهيم المهمة داخل إدارات العمل المختلفة، فهو الأساس للكثير من سياسات الإدارات العليا لزيادة الإنتاجية.

ونظراً لأهمية الرضا الوظيفي في تنمية وتطوير أداء الموظفين في المنظمات، والارتقاء بسلوكياتهم وانعكاساته الإيجابية الأخرى كزيادة الإنتاجية، مما يعود بالنفع للأقسام والموظفين، فقد جاء البحث الحالي لإلقاء الضوء على أثر عمليات تقييم الأداء على رضا الموظفين في الشركة السعودية للتحكم التقني والأمني.

مشكلة البحث يبقى بلوغ النجاح مطمح كل منظمة، والذي لا يتم إلا برضا الموظفين، الذي تحدده مجموعة من العوامل، ويعتبر الأداء الوظيفي في مختلف بيئات العمل أحد ظواهر

السلوك التنظيمي الذي يتناول مشاعر الفرد إزاء مؤثرات العمل الذي يقوم به وكذلك البيئة المحيطة بهذا العمل، كما يعد إشباع حاجات الأفراد بالمنظمات المختلفة وسيلة لتحقيق لمستوى مرتفع من الرضا لديهم، وهذا بدوره يؤثر على الإنتاجية (الخليفي، 2013).

ويعرف تقييم الأداء بأنه مجموعة من الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة، واستخدام المعلومات المتجمعة حول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل، وقد أشارت نتائج الخليفة (2013م)، (Mohsin, etal, 2013) على وجود تأثير لأساليب تقييم الأداء على مستوى رضا الموظفين.

إن تقييم الأداء الوظيفي هو استجابة عاطفية لأوضاع العمل، ويمكن الاستدلال عليه وغالباً ما يتم تحديد الرضا الوظيفي بالمدى الذي تتطابق فيه النتائج مع التوقعات أو تتجاوزها، ويمثل الرضا الوظيفي العديد من الاتجاهات المترابطة، والتي تعد من أهم صفات الوظيفة، مثل العمل نفسه، وفرص الترقية، والإشراف، وزملاء العمل (النمر، 2011).

إن تعزيز رضا الموظفين أمر بالغ الأهمية، لأنه مفتاح النجاح في أي منظمة والتي من بينها الشركة السعودية للتحكم التقني والأمني، ولكي تضمن إدارة مختلف المنظمات النجاح، فعليها أن توفر مختلف الوسائل الجيدة لإرضاء الموظفين بها حتى تضمن ولاءهم، وفي ضوء ما سبق؛ تتبلور مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر عمليات تقييم الأداء على رضا الموظفين في الشركة السعودية للتحكم التقني والأمني؟

تساؤلات البحث

يتلخص التساؤل الرئيسي في البحث الحالي فيما يلي: ما أثر عمليات تقييم الأداء على رضا

الموظفين في الشركة السعودية للتحكم التقني والأمني؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:-

- إلى أي مدى يمكن أن تؤثر ممارسة تقييم الأداء على الرضا الوظيفي؟
- ما هي مؤشرات الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للتحكم التقني والأمني؟
- ما هو تأثير الرضا الوظيفي على الموظفين في الشركة السعودية للتحكم التقني والأمني؟

أهداف البحث

- الكشف عن مدى تأثير ممارسة تقييم الأداء على الرضا الوظيفي.
- إلقاء الضوء على مؤشرات الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للتحكم التقني والأمني.
- الكشف عن تأثير الرضا الوظيفي على الموظفين في الشركة السعودية للتحكم التقني والأمني.

أهمية البحث

يمكن تقسيم أهمية البحث على النحو الآتي:

الأهمية العلمية:

- تأتي أهمية البحث من أهمية موضوع أثر عمليات تقييم الأداء على رضا الموظفين، والذي يحظى باهتمام العديد من الباحثين والمؤسسات العلمية والبحثية.
- يتناول البحث الحالي العلاقة بين متغيرين هامين، وهما تقييم الأداء الوظيفي ورضا الموظفين، مما قد يمثل إضافة علمية في المجال الإداري والاقتصادي.
- ندرة الأبحاث المحلية - في حدود علم الباحث - التي تناولت أثر عمليات تقييم الأداء على رضا الموظفين، ومن ثم سيعمل البحث الحالي على إثراء البحوث العربية والمحلية التي تهتم بهذا النوع من الموضوعات.
- يعتبر البحث الحالي خطوة فعالة لإجراء المزيد من الأبحاث التي تناقش موضوع أثر عمليات تقييم الأداء على رضا الموظفين من عدة جوانب مختلفة؛ كونه موضوع يؤثر على العديد من المؤسسات والمنظمات ويهم كل المجتمعات.

الأهمية العملية:

- تبرز أهمية البحث من خلال النتائج التي سيتمكن التوصل إليها، والتي قد تفيد الجهات ذات العلاقة في المملكة العربية السعودية والدول العربية في المجال الإداري والاقتصادي.

- سوف يعمل البحث الحالي على تقديم معلومات دقيقة وذات صلة بواقع أثر عمليات تقييم الأداء على رضا الموظفين، والتي من شأنها سوف تساعد مختلف الإدارات في تحسين مستوى تقييم أداء الموظفين.

- سيتم من خلال التوصل إلى عدة توصيات والتي يمكن أن يستفيد منها الجهات ذات العلاقة في المملكة العربية السعودية والدول العربية.

مفاهيم ومصطلحات البحث

أ) مفهوم الرضا

هو حالة يشعر بها الإنسان عندما يحصل على مكافئة مقابل التضحية بالنقود والجهد (عمر، 2014).

ويعرف الرضا كذلك على أنه " إحساس الفرد بالمتعة أو الإحباط الناتج عن أداء المنتج أو القيمة المتحصل عليها من استهلاك، أو استخدام المنتج مقارنة بتوقع توقع قبل الاستخدام" (المنهالي، 2016، ص48).

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن الرضا هو شعور وإحساس يعبر عن الفرق بين أداء السلعة أو الخدمة المقدمة والمدركة وتوقعات العميل عنها.

ب- تقييم الأداء

يعرف تقييم الأداء بأنه الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، إعطاء، واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد لغرض تطوير أدائهم في العمل (البدراني، 1437، ص105)

ج) الرضا الوظيفي إن الرضا الوظيفي هو مدى شعور الموظف حول وظيفته، ومدى إدراك الموظف لمدى النجاح الذي توفره الوظيفة ويمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه "بيان الحالة الداخلية، التي تعكسها العاطفة حول درجة حب أو كره الوظيفة" (الفضل، 2017، ص65)

كذلك يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه "حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن تقييم وظيفة الفرد أو خبرة الوظيفة" (الطيب، 2018، ص39).

فرضيات البحث

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المصدقية في تقييم الأداء وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الشركة السعودية للتحكم التقني والأمني.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مكافأة الأداء ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الشركة السعودية للتحكم التقني والأمني.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الشركة

السعودية للتحكم التقني والأمني تعزى لمتغيرات العمر، الحالة الاجتماعية.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الشركة

السعودية للتحكم التقني والأمني تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

منهج البحث

بالنظر إلى نوع البحث وأهدافه وتساؤلاته التي يُسعى إلى تحقيقها والبيانات المراد الحصول عليها، فإن المنهج الذي سوف يستخدم في هذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي، والذي يمكن تعريفه على أنه أحد المناهج التي يتبعها الباحثون في المجالات العلمية والأدبية والنفسية والطبية وغيرها وتقوم هذه المنهجية على دراسة إحدى الظواهر مهما كان تصنيفها كما هي على أرض الواقع، ووصفها بدقة عن طريق وضع تعريف لها ثم ذكر أسبابها وخصائصها وصفاتها ونتائجها ومضاعفاتها ومقدار تأثيرها على الإنسان وغيرها ومدى ترابطها أو ارتباطها بغيرها من الظواهر الأخرى (عبيدات، 2005، ص77)، ولعل من أبرز أسباب اختيار المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه الأنسب لنوع البحث الراهن.

مجتمع البحث

سيتكون مجتمع البحث من موظفي الشركة السعودية للتحكم التقني والأمني بمدينة الرياض.

عينة البحث

ستتضم عينة البحث عدد من الشركة السعودية للتحكم التقني والأمني بمدينة الرياض والذين سيبلغ عددهم (50) موظف.

أدوات البحث

سوف يعتمد الباحث على أداة الاستبيان في عملية جمع البيانات, والتي تعتبر أداة ملائمة للحصول على معلومات مرتبطة بواقع معين عن طريق عدد من الأسئلة يجاب عليها (عبيدات وآخرون, 2010, ص104) وسيتم تصميمها بناءً على أهداف, وتساؤلات البحث, ومتغيراته, والإطار النظري, ونتائج بعض الدراسات السابقة, وتم اختيار أداة الاستبيان لمناسبتها لتحقيق أهداف البحث, والإجابة على تساؤلاته.

أساليب المعالجة الإحصائية

سيستخدم البحث الحالي على استخدام برنامج (SPSS) الإحصائي لمعالجة وتحليل البيانات, وسيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة وذلك للوصول إلى تفسيرات واقعية وإجابة لتساؤلات البحث وهي كالنحو التالي:

- استخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية, لتحديد خصائص العينة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للتعرف عن مدى انحراف إجابات عينة البحث في كل عبارة من عبارات الاستبيان عن المتوسط الحسابي.
- مقاييس النزعة المركزية، وهي المتوسط ؛لمعرفة متوسط خصائص أفراد العينة وإجاباتهم، والوسط الحسابي لإجابات عينة البحث.
- معامل الارتباط لسبيرمان.

الدراسة الأولى:

تناولت دراسة المدلج (1424هـ) قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة. هدفت إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي ودراسة علاقته بمجموعة من العوامل، مثل العوامل المالية، بيئة العمل، العملية الإدارية، التطور الذاتي والوظيفي، وعلاقات العمل. شملت عينة الدراسة (190) فرداً من العاملين الفنيين الصحيين، من عسكريين ومدنيين. أبرز النتائج أظهرت ضعف الرضا عن نظام الأجور، خصوصاً لدى العاملين التابعين لديوان الخدمة المدنية، إلى جانب وجود رضا نسبي عن الوقت والإمكانات المتاحة لإنجاز العمل. ومع ذلك، كان هناك ضعف واضح في الرضا عن التدريب وفرص الترقية. ومن العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ملاءمة الوظيفة لسنوات الخبرة، الوقت المتاح لإتمام العمل، كفاية الراتب، والتدريب.

الدراسة الثانية:

ركزت دراسة الشهري (1424هـ) على العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، محللة مستويات الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية. تكونت عينة الدراسة من (233) مفتشاً جمركياً في منطقة الرياض. توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، مع ملاحظة أن الراتب كان من أقل العوامل تأثيراً على الرضا الوظيفي. كما لوحظ ضعف في الالتزام بالتأمين الصحي من قبل الإدارة، مما أثر سلباً على رضا العاملين. أظهرت النتائج أيضاً أن الإناث كن أكثر رضا من الذكور، وأن مستويات الرضا تقل مع تقدم العمر، بينما كانت أعلى عند ذوي المؤهلات الدنيا والمرتبات العليا.

الدراسة الثالثة:

استهدفت دراسة المحتسب وجلعود (1426هـ) التعرف على العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك في محافظة الخليل بفلسطين وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مع دراسة تأثير ذلك على الإنتاجية، الولاء، نسبة الغياب، ومعدل دوران العمل. شملت العينة (210) موظفاً وموظفة يعملون في قطاع البنوك. بينت النتائج أن الحوافز، العلاقة مع الرئيس المباشر، طبيعة الوظيفة، التدريب، وزملاء العمل هي أكثر العوامل تأثيراً على الرضا الوظيفي. كما أظهرت وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي من جهة، والإنتاجية والولاء من جهة أخرى، بينما كانت العلاقة سلبية بين الرضا الوظيفي وكل من نسبة الغياب ومعدل دوران العمل.

المبحث الثاني: الإطار النظري

ماهية تقييم الأداء

مفهوم الأداء

الأداء هو العملية التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف عبر القيام بالأنشطة المحددة، ويُعدّ أحد أهم الجوانب التي تعكس نجاح الفرد أو المؤسسة. يُستخدم مفهوم الأداء في سياقات متعددة، بما يشمل الأفراد، الفرق، والمؤسسات. يعتمد الأداء على معايير محددة يتم قياسها لتحديد مستوى الكفاءة والفعالية، مما يساعد على تحسين العمليات وتحقيق التميز.

الأداء يرتبط بين الجهد المبذول والنتائج المحققة، فهو يعبر عن قدرة الفرد أو المؤسسة على استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف بأفضل طريقة ممكنة. في المؤسسات، الأداء لا يقتصر فقط على الأفراد بل يمتد ليشمل الأقسام والأنظمة ككل.

تعريف الأداء

يمكن تعريف الأداء من زوايا متعددة. لغويًا، يشير إلى الإنجاز أو إتمام المهام. أما اصطلاحياً، فهو يشمل كافة الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة لتحقيق الأهداف المحددة. ومن

الناحية الإجرائية، يُنظر إلى الأداء كعملية متكاملة تشمل الكفاءة في العمل، استخدام الموارد، والالتزام بالمعايير الموضوعية.

على المستوى الفردي، يُعتبر الأداء انعكاساً لمهارات الفرد وقدراته، بينما يُمثل على المستوى المؤسسي مؤشراً على فعالية الإدارة والتنظيم. المؤسسات ذات الأداء العالي تتميز بقدرتها على تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، مما يضمن لها التنافسية والاستمرارية.

أبعاد الأداء

يمكن تصنيف الأداء إلى عدة أبعاد:

1. **الأداء الفردي:** يتعلق بإنجاز الفرد للمهام الموكلة إليه ومدى تحقيقه للأهداف المرتبطة

بها.

2. **الأداء الجماعي:** يعكس مستوى التعاون بين أعضاء الفريق لتحقيق نتائج مشتركة.

الأداء الجماعي يتطلب انسجاماً بين الأفراد لتحقيق الأهداف العامة.

3. **الأداء المؤسسي:** يتناول قدرة المؤسسة ككل على تحقيق أهدافها الاستراتيجية مثل

الربحية، التوسع، وتحقيق ميزة تنافسية.

أهمية الأداء الأداء هو حجر الزاوية في نجاح الأفراد والمؤسسات. من خلال قياس الأداء وتحليله، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف، مما يسمح باتخاذ القرارات اللازمة لتحسين العمل. الأداء الجيد يساهم في تعزيز رضا الموظفين، تحسين سمعة المؤسسة، وزيادة إنتاجيتها وربحياتها.

أنواع الأداء

الأداء الكلي: يشمل الإنجاز الكلي الناتج عن تضافر جهود جميع الأقسام والعناصر داخل المؤسسة. يعكس الأداء الكلي نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها العامة، مثل الاستدامة والنمو.

الأداء الجزئي: يركز على أداء الأقسام أو الأنظمة الفرعية داخل المؤسسة، مثل الأداء المالي، التسويقي، أو الإداري. هذا النوع يُعتبر جزءًا من الأداء الكلي ولكنه يلعب دورًا أساسيًا في تحقيقه.

العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأداء بالعديد من العوامل، سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي. العوامل الفردية تشمل المهارات، المعرفة، الدافعية، ومستوى الرضا الوظيفي. أما العوامل المؤسسية فتشمل الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، نظم الحوافز، والقيادة.

أهمية قياس الأداء

قياس الأداء يُعتبر أداة أساسية للإدارة الفعالة. فهو يساعد على:

- تقييم مستوى الإنجاز مقارنة بالمعايير الموضوعية.
- تحديد الفجوات وتحليل أسبابها.
- تحسين الأداء من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- تعزيز التنافسية والابتكار داخل المؤسسة.

أهداف تقييم الأداء

1. تحسين الأداء: يساعد التقييم على تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين وتقديم التوصيات اللازمة لذلك.
2. التخطيط للتطوير: يُستخدم تقييم الأداء كوسيلة لتحديد احتياجات التدريب والتطوير المهني.
3. اتخاذ القرارات: يعتمد المديرون على تقييم الأداء لاتخاذ قرارات مثل الترقية، المكافآت، أو إعادة توزيع المهام.
4. تحقيق العدالة التنظيمية: يساهم تقييم الأداء في تحقيق الشفافية والإنصاف بين الموظفين.

أساليب قياس الأداء

تتعدد الأساليب المستخدمة في قياس الأداء بناءً على طبيعة العمل والأهداف المراد تحقيقها.

تشمل هذه الأساليب:

1. **المقابلات التقييمية:** يتم من خلالها مناقشة الأداء مع الموظفين وتقديم التغذية الراجعة

المباشرة.

2. **التقييم الذاتي:** يمنح الأفراد الفرصة لتقييم أدائهم بأنفسهم، مما يُعزز المسؤولية

الشخصية.

3. **التقييم 360 درجة:** يعتمد على جمع آراء متعددة من الزملاء، المشرفين، والعملاء

لتقييم الأداء.

4. **مؤشرات الأداء الرئيسية: (KPIs)** تُستخدم لقياس الأداء بشكل كمي بناءً على أهداف

محددة.

الأداء هو العمود الفقري لتحقيق النجاح سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي. من خلال

فهم الأداء وقياسه بشكل دقيق، يمكن تحسين العمليات، تعزيز الإنتاجية، وتحقيق الأهداف

بكفاءة وفعالية. يتطلب الأداء الناجح توافر عوامل مثل المهارات، الموارد، والدافعية، بالإضافة

إلى نظام فعال للتقييم والتحفيز.

الأداء وتقييمه في المؤسسات

الأداء يعبر عن مدى قدرة الأفراد أو الفرق أو المؤسسات على تحقيق الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية. يُعد الأداء معياراً مهماً لقياس نجاح العمليات التنظيمية وقدرة المؤسسة على تحقيق رؤيتها ورسالتها. تقييم الأداء هو عملية تعتمد على معايير محددة لقياس مدى تقدم الأفراد والمؤسسات نحو تحقيق أهدافهم.

الأداء المؤسسي يعكس قوة الهيكل الإداري، كفاءة الموارد البشرية، ومدى توافق العمليات مع الأهداف الاستراتيجية. تُركز المؤسسات ذات الأداء العالي على الابتكار وتحسين الكفاءة مع الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.

تعريف الأداء ومفاهيمه المختلفة

يمكن تعريف الأداء من منظور لغوي وإصطلاحي وإجرائي. لغوياً، يشير الأداء إلى الإنجاز أو إتمام المهام المطلوبة. إصطلاحياً، يُعرف بأنه مجموعة الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لتحقيق أهدافهم. أما إجرائياً، فهو يُقاس من خلال مدى تحقيق الأهداف باستخدام الطرق المتاحة بشكل فعال.

الأداء يختلف بين الأفراد والمؤسسات من حيث التركيز على الإنتاجية الفردية أو الكلية. الأداء الفردي يعبر عن مدى قدرة الشخص على إنجاز مهامه، بينما الأداء المؤسسي يعكس تكامل الأنشطة لتحقيق الأهداف العامة.

أهداف تقييم الأداء

تقييم الأداء يهدف إلى تحسين العمليات، تحديد الاحتياجات التدريبية، تعزيز الدافعية، وتحقيق الشفافية داخل المؤسسة. هذه العملية تُستخدم كأداة لتطوير الموظفين وتحسين الإنتاجية العامة. من خلال التقييم، يمكن تحديد نقاط الضعف والقوة ووضع خطط تطوير فعالة.

الأهداف الرئيسية لتقييم الأداء تشمل تحسين الكفاءة، زيادة رضا الموظفين، تعزيز العدالة التنظيمية، واتخاذ قرارات إدارية مستنيرة. الإدارة الفعالة تعتمد على نتائج تقييم الأداء لتحديد المسارات المستقبلية للمؤسسة.

أبعاد الأداء وتأثيرها

للأداء أبعاد متعددة تتضمن الأداء الفردي، الأداء الجماعي، والأداء المؤسسي. الأداء الفردي يُقاس بناءً على كفاءة الشخص في إنجاز مهامه. الأداء الجماعي يعتمد على مدى تعاون

الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة. أما الأداء المؤسسي، فهو يعكس التكامل بين الأنظمة المختلفة لتحقيق الأهداف الكبرى.

كل بُعد من أبعاد الأداء يؤثر على الآخر بشكل مباشر أو غير مباشر، مما يجعل تحسين الأداء عملية شاملة تتطلب تركيزاً على جميع المستويات.

العوامل المؤثرة على الأداء

هناك عوامل متعددة تؤثر على الأداء، تشمل العوامل الفردية مثل المهارات والدافعية والالتزام، والعوامل المؤسسية مثل القيادة، الثقافة التنظيمية، ونظم الحوافز. توافر بيئة عمل محفزة يعزز الأداء ويسهم في تحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية.

تتطلب المؤسسات فهم هذه العوامل وتوجيه الموارد لتحسينها من أجل رفع كفاءة الأفراد والفرق، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي العام.

التحديات المرتبطة بتقييم الأداء

رغم أهمية تقييم الأداء، إلا أن هناك تحديات تواجه المؤسسات في تطبيق هذه العملية. من أبرز هذه التحديات التحيز في التقييم، نقص المعايير الواضحة، مقاومة الموظفين، وعدم استغلال نتائج التقييم بشكل فعال.

تجاوز هذه التحديات يتطلب وضع نظام تقييم مبني على معايير موضوعية، تعزيز الشفافية، وتدريب المديرين على تنفيذ التقييم بشكل عادل وفعال.

أهمية قياس الأداء في المؤسسات

قياس الأداء يُعتبر أداة حيوية لتحسين العمليات التنظيمية. فهو يساعد على تحديد الفجوات بين الوضع الحالي والأهداف المرجوة. كما يُعد وسيلة فعالة لتحليل نقاط القوة والضعف وتحديد مجالات التحسين.

المؤسسات التي تعتمد على قياس الأداء بشكل منتظم تُحقق نتائج أفضل من حيث الإنتاجية والربحية، كما تعزز رضا العملاء وتحسين صورة المؤسسة في السوق.

تقويم الأداء

تحرص المنظمات المعاصرة على اكتساب المزايا التنافسية من خلال القيام بمختلف أنشطتها بكفاءة وفاعلية، وتمثل الموارد البشرية (التي تخضع لتقويم الأداء) أهم متطلبات تحقيق المزايا التنافسية، لذا نرى المنظمات تتسابق في الحصول على أكثر هذه الموارد فاعلية. الأمر الذي يقتضي بان يناط بالأعمال التي تحقق المزايا التنافسية إلى الأشخاص الأكفاء والقادرين على النهوض بأعباء هذه الأعمال، فضلا عن السعي المستمر لرفع مستوى أداء الكادر الوظيفي، والإدارة الفاعلة لعملية تقويم الأداء تقوم على فلسفة إدارية ترى العاملين عقولا مفكرة وليس مجرد أفراد.

وتستطيع المنظمات من خلال ممارسة عملية تقويم أداء العاملين الحكم على مدى دقة تنفيذ السياسات والبرامج التي تعتمدها، سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين، أو برامج وسياسات تطوير ومتابعة لمواردها البشرية، كما يمكن أن تستخدم العملية إذا ما أجادت المنظمة اعتمادها كوسيلة جذب للقادمين الجدد ومن الموارد البشرية ذات التركيب النوعي الجيد للمنظمة. وقد تعكس عملية تقويم الأداء الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمنظمة.)

أولاً: مفهوم الأداء Performance Concept تهتم إدارة المنظمات الخاصة والعامة بمعرفة مستويات أداء العاملين لديها، كون هذا الأداء بمحصلته هو انعكاس لأداء المؤسسة المعنية. ومعرفة مستويات الأداء من قبل إدارة المؤسسة هي أداة تبنى عليها قرارات إدارية مهمة، تتعلق بالترقية والمكافئة والإعارة.

ويعرف الأداء على انه (القدرة على تحويل مدخلات التنظيم إلى مخرجات بشكل سلع أو خدمات وبمواصفات محددة وبأقل كلفة ممكنة).

وعرفه (Abraham,1977,p.350) بالسلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله). ويرى آخرون أن الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. فيما يرى (الشماع) أن الأداء هو (المحصلة النهائية التي تروم المنظمة تحقيقها).

(الشماع، 1999 : 85) وعرف الأداء بأنه (قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفاعلة). (Daft,2001:p120)

ثانياً: مفهوم الفاعلية Effectiveness Concept الفاعلية هي (قدرة وقابلية المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استثمار بيئتها في الحصول على الموارد النادرة والقيمة لتأدية وظيفتها). (Hall, 1992, 250) أما (الدباغ، 1990 : 34) فانه يرى الفاعلية على إنها

(نتائج المقارنة بين ماتم انجازه وبين ما مرغوب بانجازه كأهداف نهائية). في حين عرفت الفاعلية حسب (عباس، 2006: 138) بأنها (تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف). وعموما فإن الفاعلية هي مدى قابلية المنظمة على الوصول إلى الأهداف المخطط لها اعتمادا على التنبؤ بما ستواجهه من مشاكل داخلية وخارجية ومحاولة التكيف معها من خلال اقتراح واعتماد الحلول المناسبة لها.

وبخصوص أبرز المؤشرات المعتمد لقياس الفاعلية فإن بعض الكتاب يرى إنها تشمل (الحصول على الموارد، والاحتفاظ بالعاملين، والإنتاجية، والمرونة، والتكيف، والرضا، وغياب التوتر، والنمو، والتكامل، والكفاءة، والسيطرة على البيئة، والاتصالات، والتطوير، والنمو، والبقاء والاستمرار). في حين يشملها البعض بأنها تتضمن (الإنتاج، والكفاءة، والرضا) حيث يقيس الإنتاج قدرة المنظمة على توفير السلع أو الخدمات بالنوعية والكمية التي تتطلبها البيئة، أما الكفاءة فيعبر عنها من خلال قسمة المخرجات إلى المدخلات، في حين يتضمن الرضا إدراك المنظمة بوصفها (نظاما اجتماعيا) للمنافع التي سوف يحصل عليها أعضاء المنظمة، بالإضافة للمنافع التي سيحصل عليها عملائها. وكل هذا من خلال مقاييس الرضا (معدل دوران العمل، معدل الغياب، نسبة الشكاوى).

ثالثا: مفهوم تقويم الأداء Performance Appraisal Concept تعددت

المفاهيم التي تشير إلى تقويم الأداء فذهب البعض إلى عدها عملية تحليل لأداء العاملين

لعملهم ومسلكتهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتها وإمكانية تقلدهم مناصب ذات مستوى أعلى. (هاشم، 1989: 191)، فيما ربط البعض بين تقويم الأداء وبين الكفاءة والفاعلية إذ أن عملية تقويم الأداء تتطوي على مهمة تحديد وقياس وإدارة العاملين في المنظمة. (عباس، 2006: 138)

فيما وصفها آخرون بكونها (نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع). (Schuler,1995, p306) وعرفها البعض بأنها (عملية قياس موضوعية لحجم ماتم انجازه ومستوى ذلك بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما ونوعا على شكل علاقة نسبية بين القائم والمطلوب). (العبادي، 1997، 18)، ويميل البعض إلى وصفها (نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل. (الهييتي، 2003، 200)، ويعتبر (ماهر، 2001، 284) التقويم بأنه (نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم).

وأيا كان توجه واختلاف الباحثين في الاتفاق على تعريف محدد لتقويم أداء العاملين فإننا نرى أن مهمة التقويم الأساسية هي الوقوف على نقاط القوة والضعف في أنشطة الموارد البشرية العاملة والسلوكيات التي تمارسها من أجل تعزيز الأولى ومحاولة تجنب الثانية.

رابعاً: أهمية تقويم الأداء Performance Appraisal Importance

يحقق نظام تقويم الأداء فوائد عديدة للمنظمة والعاملين ومن أهمها:-

1-إن تقويم الأداء أساس جوهري لعمليات التطوير الإداري للعاملين من خلال اعتماد نتائج التقويم مرشداً وموجهاً لإقرار برامج التطوير الإداري والتدريب والتحفيز وتوزيع المسؤوليات وتحديد معدلات الأداء.

2-يسهم في الكشف عن الطاقات الكامنة لدى الأفراد وغير مستغلة في عملهم الحالي مما يساعد في إعادة توزيع الأعباء والأدوار.

3-يسهم في كشف جوانب القصور في أداء العاملين مما يعاون الإدارة في اعتماد برامج لتقوية هذه الجوانب.

4-يسهم التقويم في زيادة شعور العاملين بالمسؤولية من خلال إدراكهم بأن أدائهم سيكون موقع تقييم الرؤساء فإنهم سيبذلون أقصى الجهود لتجنب لوائح التأديب الوظيفي.

5-يكفل نظام التقويم استمرار الرقابة والإشراف على العاملين فالرؤساء ملزمون بوضع ملاحظاتهم عن أداء العاملين، مما يتطلب مراقبة أداء العاملين باستمرار.

6-يعزز العلاقة بين الإدارة والعاملين من خلال تجنب المسؤولين للمحاباة والأهواء الشخصية في الحكم على كفاءة العاملين مما يقوي علاقات العمل ويدعم الثقة بين العاملين والإدارة.

7-الإسهام بتعزيز القدرة على التحليل وابتكار الحلول والتقييم على أساس التشاور بين الرئيس المرءوس واشتراكهما في تحديد الأهداف ومستويات الأداء والوسائل، وكذلك إجرائهما سوية التقييم النهائي للأداء.

8-يسهم نظام تقييم الأداء في رفع معنويات العاملين وخلق مناخ صالح للعلاقات الإنسانية (فشعور العاملين بان مختلف أساليب وسياسات التوظيف تؤسس على قواعد موضوعية وعادلة اعتمادا على الكفاءة في العمل، وكذلك شعورهم بعدالة التقييم يسهم في رفع معنوياتهم ويحفزهم لأداء الأعمال بكفاءة أعلى).

9-يفيد التقييم في تقدير مدى صلاحية اختبارات التعيين والطرق التي اتبعت لإتمامها، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة لمهاراته.

10-يدفع الآخر للعمل بجدية فيعطي فرصة للإبداع والحصول على تقدير أعلى، مما يكون له الأثر المناسب في رفع المعنويات.

11-يساعد في قياس وتقوية العلاقة بين كفاءة أداء الفرد لواجباته ومهام الوظيفة التي يشغلها وكل من سلوك ومقدرة الفرد على الأداء الأفضل.

خامسا: معايير تقويم الأداء Criteria of Performance Appraisal

المقصود بالمعايير (Standards) الأساس أو الأسس لمستويات الأداء المرضي الذي يقارن به أداء الأفراد العاملين، وتحديد هذه الأسس مهم جدا لتبصير العاملين بما مطلوب منهم القيام به. ويعرف المعيار بأنه مستوى أداء مستهدف يقاس به الأداء الفعلي في أي من الأنشطة. وتختلف المعايير باختلاف الوظائف فهناك بعض الوظائف تتطلب التركيز على المعايير الكمية (الوظائف الإنتاجية) في حين أن بعض الوظائف والأعمال تتطلب معايير نوعية كالوظائف القيادية والعلمية والبحثية التي تتميز بصعوبة تحديد مخرجاتها بدقة. ولكون معظم الوظائف في المنظمات المعاصرة معقدة وقد تتضمن أبعادا عديدة، لذلك فإنه لا بد من استخدام معايير متعددة لقياس الأداء على أن تتوفر في هذه المعايير بعض الشروط المهمة منها.

أ-الصدق (Validity)

يقصد بالصدق إمكانية قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء، كما أن مفتاح صدق مقياس الأداء هو تحليل الوظيفة من جمع معلومات عن العمل من حيث الواجبات والمسؤوليات وظروف العمل وعلاقتها مع المهام المحددة الأخرى والكفاءات المطلوب توافرها لأدائه ومن ثم تحليل كل هذه الأمور. إن معايير الأداء الصادق هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، فعند قياس أداء عضو الهيئة التدريسية في الجامعة لابد من أن يكون المعيار متكاملًا ولا يركز على جانب واحد وهو البحث العلمي، أي لابد أن يتم تحديد كفاءة التدريسي (وكفاءة التفاعل الإنساني مع الطلبة وغيرها من المعايير إلى جانب الكفاءة في البحث العلمي الشمولية وعدم القصور).

وقد تكون المعايير مشوهة أو ملوثة عندما لا يتم الأخذ في الاعتبار بعض المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء، فعند وضع معيار واحد لأداء رجال البيع في مناطق متباينة في القوة الشرائية والكثافة السكانية وعوامل ديموغرافية أخرى تؤثر على حجم المبيعات فإن هذا المعيار يكون مشوها لعدم مراعاته لهذه العوامل الموضوعية.

ب- ثبات المقياس **Reliability** وهو الاستقرار والتوافق **Stability and Consistency** في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص

متباينين في حالة ثبات الأداء. أما عند اختلاف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات الأداء فإن ذلك ليس خلل وإنما حالة طبيعية.

ج- التمييز Discriminating

وتعني درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

د- القبول Acceptance

المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد ووضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل، ويفضل مناقشة المعايير التي يتم اعتمادها مع العاملين لتوضيح ما يجب عليهم عمله وماذا يتوقع منهم.

سادسا: مراحل تقويم الأداء Stages of Performance Appraisal

تتطلب عملية تقويم الأداء من القائمين عليها اعتماد تخطيطا سليما مستندا على أسس معروفة ذات خطوات متسلسلة من أجل تحقيق الأهداف التي تخطط المنظمة للوصول إليها ومن أهم

هذه المراحل:- (Moorhead, 1995, P220)

1. وضع توقعات الأداء، وهي أول خطوات عملية تقويم أداء العاملين حيث يتم وضع توقعات الأداء بالاتفاق بين العاملين وإدارة المنظمة من خلال وصف المهام المطلوبة إلى جانب النتائج المتوقع تحقيقها.
2. مرحلة مراقبة التقدم في الأداء، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل والتعرف على الكيفية التي يعمل فيها الفرد العامل استنادا إلى المعايير المعتمدة مسبقا.
3. تقويم الأداء، يتم في هذه المرحلة تقويم الأداء لجميع العاملين ضمن إطار المنظمة ومعرفة كل مستويات أدائهم وبما يمكن الإدارة من اتخاذ القرار السليم بمختلف الاتجاهات.
4. التغذية الراجعة، وهي معرفة الفرد العامل لمستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لأجل التمكن من الوصول إلى درجة التقدم المطلوبة في أداء العمل (المعايير المطلوبة) وهي ضرورة للفرد العامل للتعرف على كيفية أداء العمل في المستقبل بصورة مرضية.
5. اتخاذ القرارات الإدارية، وهي مرحلة مهمة يتم خلالها اتخاذ قرارات إدارية متعددة مثل الترقية أو التحفيز أو النقل أو الفصل.
6. وضع خطط للتطوير الأداء، وهي المرحلة الأخيرة ضمن مراحل تقويم الأداء حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي تؤثر بشكل ايجابي على تقويم الأداء من خلال معرفة المهارات والقدرات والقابليات والقيم التي يحملها الفرد العامل.

قياس وتقييم الأداء الوظيفي

مفهوم تقييم الاداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة.

وتعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء, فسميت حيناً قياس الكفاءة, وسميت كذلك تقييم الكفاءة, وسميت التقييم الوظيفي أو المهني, والتسمية الأكثر شيوعاً هي **تقييم الأداء**.

ويعرف **تقييم الأداء** بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم, وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

بينما نجد أنه في لائحة تقويم الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية المقصود بتقويم الأداء الوظيفي هو ما تقوم به الجهة الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته وفقاً لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة عن الموظف (وزارة الخدمة المدنية, المادة 1/36).

إن عملية **تقييم الأداء** جزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل, وأن تقييم الأداء هو استقرار دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافه, وأن عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين, هما:

1- محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها.

2- تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء.

تعريف تقييم الاداء

تقييم الاداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان قوي ومكان ضعيف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها - هو بعبارة أخرى قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الادارية.

وتقييم الاداء يسبق تقويم الاداء والعكس ليس صحيحا لأنه على ضوء نتائج تقييم الاداء يمكن معرفة السبل الملائمة لتقويم الاداء في المؤسسة.

أهداف تقييم الأداء:

- 1- رفع الكفاءة الانتاجية.
- 2- رفع مستوى الأداء من خلال رفع كفاءة الموظفين.
- 3- معرفة معوقات العمل.
- 4- تحديد اوجه القصور في أداء الافراد والتعرف على جوانب الضعف في الاداء.
- 5- الكشف عن الافراد الصالحين لشغل الوظائف القيادية.

أهمية عملية تقييم الأداء:

أن لعملية تقييم الاداء أهمية على مستوى كل من جهة العمل والمدير والموظف التنفيذي، كما يلي:

- 1- يعد الركيزة لاتخاذ العديد من القرارات المرتبطة بالحياة الوظيفية للعامل او الموظف او القيادي (كالترقية والنقل الخ).
- 2- تستخدم تقارير الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف.
- 3- تستخدم تقارير الاداء كأداة لتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية.
- 4- تستخدم كأداة لتزويد الادارة بمعلومات عن العاملين بالمؤسسة.
- 5- تستخدم كوسيلة يعتمد عليها في قيام الرؤساء بالتوجيه المستمر لمرؤوسيههم

محددات الاداء:

أولاً: عوامل تتصل بالفرد أو الموظف:

- 1- القدرات والمهارات
- 2- التركيب النفسي
- 3- التركيب الاجتماعي

ثانياً: عوامل تتصل بالمؤسسة:

1- وجبات ومهام وطبيعة العمل

2- التنظيم الاجتماعي للعمل

3- الموارد والامكانيات المادية

من يقوم بتقييم الأداء؟

يوجد عدد من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم أداء الأفراد والتي من أهمها ما يلي:

1- الرؤساء المباشرين.

2- التقييم الذاتي (الأفراد أنفسهم).

3- الزملاء يقيمون بعضهم البعض.

4- مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم.

متى يتم تقييم الأداء؟

1- تتراوح مدة الفترة الزمنية لتقييم الأداء في اماكن العمل ذات الطابع الإداري والخدمي

بين مرة ومرتين، أي بعد ستة أشهر أو بعد سنة كاملة ويتبع غالبية المنظمات التقييم

السنوي.

- 2- أما فيما يتعلق بتقييم الاداء في المصانع العملاقة والتي تعتمد معايير الجودة الشاملة فأن موضوعي تقييم الاداء و تقويم الاداء يأخذان منحى آخر يختلف كلياً عن تقييم الاداء في المجال الإداري والخدمي - فأن الفترة الزمنية المتعلقة بتقييم الاداء قد تكون قصيرة جداً لتقليل نسبة الخطأ و تأثيره ونتائجه.

العوامل البيئية كعوائق للأداء :

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وهي:

- 1- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.
 - 2- نقص التعاون من الآخرين.
 - 3- نمط و طريقة الإشراف.
 - 4- الحرارة والإضاءة والضوضاء وترتيب الآلات، وطريقة توزيع ورديات العمل
-الخ

نتائج التقييم:

النتائج المحتملة للتقييم:

- 1- أداء اقل من المعدل المطلوب
- 2- أداء يقارب المعدل المطلوب.
- 3- أداء يتميز ويتجاوز المعدل المطلوب

مع ملاحظة أن:

- 1- تلك النتائج المترتبة عن التقييم يمكن ان تكون عارضة أو قد تكون مؤقتة. أو ناتجة عن طفرة بسبب وجود دوافع تشجيعية معينة او عوامل محددة تعيق سير العمل وانسيابه بالشكل الطبيعي.
- 2- تقييم الاداء وتقويم الاداء يلى احدها الاخر في كافة الانشطة ويرتبط كل منهما ارتباطا وثيقا بمعايير ومقاييس الجودة الشاملة وبقياس الجودة وضبط الجودة وضمان وتوكيد الجودة.

خطوات تقييم الأداء:

أولا : تحديد معايير الأداء:

يجب تحديد معيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وهناك بعض الخصائص الواجب توافرها في المعيار المحدد وهي:

1. الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء.
2. التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين العمل المطابق للمعايير المعتمدة والعمل الغير مطابق لها.
3. الثبات: أي تتوافر في المعيار جانب الاستقرار والتوافق.
4. القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من والمعيار المقبول هو المعيار العادل.
5. سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه للأفراد العاملين بالمؤسسة.

ثانيا : نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين يجب توضيح المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم. وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمرؤوسيه.

ثالثا : قياس الأداء وهذه الخطوات تتعلق بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات

- تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي
- ملاحظة الافراد العاملين
- التقارير الإحصائية

- التقارير الشفوية

- التقارير المكتوبة

رابعاً: مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء - تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء المعياري والأداء الفعلي.

خامساً: مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم لتوضيح الأمور المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.

سادساً: الاجراءات التصحيحية:

قد تكون مباشرة وسريعة وهي محاولة لتعديل الأداء، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك. وهذا الموضوع يدخل ضمن تقويم الاداء وهو علم قائم بذاته و يحتاج الى المزيد من الشرح والتوضيح.

استخدامات تقييم الاداء:

1- تقويم الافراد وزيادة دافعتيهم للعمل.

2- تطوير اداء الافراد عن طريق معرفة نقاط القوة والضعف لديهم.

3- يمكن الاستفادة منها في التخطيط للموارد البشرية المستقبلية في جميع المجالات، ومنها تقديم المشورة المتعلقة بتطوير هذا الاداء .

الاعتبارات الواجب مراعاتها في عملية تقييم الأداء :

- 1- يجب ان يؤكد تقييم الاداء علي الانجاز الذي يحققه الفرد في الوظيفة التي يشغلها وجدارة نجاحه في تحقيق اهداف المؤسسة التي يعمل بها.
- 2- يجب ان يركز تقييم الاداء علي الفرد في الوظيفة وليس انطباع المقيم عن ملاحظاته لعادات العمل.
- 3- أن يكون التقييم مقبولا من المقيم والفرد الذي يتم تقييمه.
- 4- أن يستخدم تقييم الاداء كأساس في تحسين انتاجية الفرد عن طريق تأهيله وتطويره بشكل افضل.
- 5- ان يتم على اساس نتائج التقييم اصلاح و تقويم العمل في الشعبة او الوحدة أو القسم أو الادارة العامة ذات العلاقة بموضوع الخدمة أو المنتج.

طرق تقييم الأداء

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة.

ومن أهم طرق التقييم ما يلي:

أولاً: طرق المقارنة: وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع باقي الموظفين بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل ما يلي:

1- طريقة ترتيب الموظفين البسيط:

حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنةً بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداء إلى الأسوأ أداء.

وترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات. وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات. وتمتاز هذه الطريقة بسهولة ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين، وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين.

2- طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي:

ويتم هنا التمييز بين الأفضل أداء مقارنةً بالأسوأ أداء، حيث يتم أعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة والذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الكره مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداءً من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين، فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة.

ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط .

3- طريقة المقارنة الزوجية:

وهي أيضاً طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة, حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم (المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أدائه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم.

4- طريقة التوزيع الإجباري:

حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون 50% في الوسط وتمثل أداء جيد و 15% عند الطرفين (اليمن واليسار) تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل 10% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائم نسب منحنى التوزيع الطبيعي.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. ألا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعات توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا يخالف الواقع أحياناً.

ثانياً: الطرق المطلقة:

والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة ومنها ما يلي:

طريقة المقالة:

ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أدائه, وقد تكون أحياناً مقيدة بعناصر أو حدود معينة منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين, ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته, وأنها غير منظمة بشكل ثابت وتخضع للتغيير وأن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية (تزيد أو تنقص) تبعاً للمقالة والتي تعتمد اعتماداً كلياً على قدرات ومهارات القائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض, وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة.

ثالثاً: الطرق المبنية على المقاييس:

ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل ما يلي:

1- طريقة التدرج البياني:

حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقييم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولة استخدامها ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة، ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف، ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. إلا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقييم، وظهور التشدد أو التساهل بعملية التقييم، وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع، ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف .

2- طريقة القوائم السلوكية:

حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل (أمثلة سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف

قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسؤولية.

وتتم عملية التقويم بإعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقويم اختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه.

ويتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء.

وقد ظهرت أشكال من طرق القوائم السلوكية، وتعتبر طرق معدلة مثل طريقة السلوك المتوقع والتي تهتم بتوضيح وتحديد الأداء ما إذا كان متميزاً أو وسطاً أو ضعيفاً، وطريقة السلوك الملاحظ والتي يتم فيها تحديد تكرار السلوكيات التي يقوم بها الموظف ويتم ملاحظتها أثناء أداء العمل.

وتفقد القوائم السلوكية في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف، وتركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته، وتسهم في تحقيق العدالة في التقويم نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقويمها، وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين.

أما في جانب العيوب فهي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها وإدارتها بنجاح، وتتطلب الاستمرار والعمل الدائم على تطوير المقاييس فيها والتحقق من أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقييم مازالت ذات صلة بالعمل.

3- طريقة الاختيار الإجباري:

حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل، وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقييم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظرة ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقييم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان.

وتتمتاز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ، وتساعد على الحد من مقدار التحيز بافتراض أن القائم بعملية التقييم ليس لديه علم بمقدار الأوزان لكل جملة، وكذلك تساعد هذه الطريقة في التغلب على النزوع نحو التساهل أو التشدد في التقييم العام للموظفين.

ولكن يعاب على هذه الطريقة جهل القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة للجمل، وتجاهل النواحي التطويرية للموظف، وإيضاً تحتاج إلى جهد ووقت كبير في الأعداد وتصميم القوائم .

4١- طريقة الوقائع الحرجة:

وهي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف، وقد يتضمن السجل تقسيم معين كفئات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسؤولية، وعند حلول فترة التقويم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً.

وتمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف، وبالموضوعية نظراً لاعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقويم.

ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف، وتذمر واستياء الموظفين من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة، وقد يعمل القائم بعملية التقييم على التركيز على تصيد الأخطاء وتسجيلها بدلاً من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حد سواء، وأيضاً نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع.

رابعاً: الطرق المبنية على نتائج الأعمال:

وترتكز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم، حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء، ومنها ما يلي:

طريقة الإدارة بالأهداف:

وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادةً الأهداف واضحة وواقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

وتتمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبه خبرة وتجارب جديدة، وتساعد على زيادة المناقشات في المنظمة وتشجيع الموظف في تحديد الأهداف يزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها، وتساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين، وتتميز أيضاً بوضوح المطلوب من الموظف لإنجازه وتحديد المعايير والمقاييس

لقياس مستوى إنجاز الموظف، ومن مميزتها أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل.

إلا أنه قد يعاب عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي وخلق العمل والأداء الكلي للمنظمة، تحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المنظمة الكلية بشكل دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة وهذا يتطلب ادراك شامل لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها، وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدة، وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز.

خامساً: تقييم الأداء من زوايا مختلفة (طريقة تقييم الأداء 360°):

وهي أن يُقيم الموظف استناداً على تقييم من حوله، كأن يُقيم من مديره وممن يديرهم ومن الموظفين الذين في نفس مستواه الوظيفي، وربما من العملاء الذين يتعاملون معه وبعدها يتم احتساب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات.

هذا النوع من التقييم سيحقق للموظف تقيماً صادقاً وعادلاً، وسيعرف الموظف كيف ينظر إليه الآخرون وبالتالي يسمح له بإعادة دراسة سلوكياته تجاههم.

وبالنهاية يمكن لمديره اكتشاف جوانب الخلل والقصور الحقيقية لديه ويحاول تلافيها، ويوجهه الى التدريب المناسب.

والجانب الأكثر تحدياً للقياس 360 درجة هو السرية، عند تنفيذ هذا النوع من التقييم، فمن الأفضل إعطاء ضمانات للموظفين أن ما يُتقاسم به من معلومات ستظل سرية للغاية وذلك لتضمن الإدارة الدقة في النتائج.

أهداف تقييم الأداء:

تعددت رؤى الباحثين حول الهدف من عملية تقييم الأداء فيرى (باركنسون) أن أهداف تقييم الأداء هي العدالة والدقة في المكافآت والدقة في الترقيات وتوفير نظام اتصالي ذو اتجاهين، في حين قسمت أهداف تقييم الأداء إلى ثلاث مستويات، وهي كما يلي:

أ- أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: وتشمل على عدة أهداف تتحقق للمنظمة من خلال عملية التقييم، وهي:

1- خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين المنظمة والعاملين، عن طريق

تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات والمكافآت.

2- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم

وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل.

3- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل

ومستلزماته.

4- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.

5- تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية وترشيد التوظيف عن طريق الربط بين

التكلفة والعائد من التوظيف.

ب - أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء: حيث يمكن أن تظهر من خلال عملية

التقييم, وهي:

1- التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.

2- الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين, ومناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل

موضوعي.

3- تنمية قدرات المدراء في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص

التعامل مع الموظفين.

ج- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

1- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وإقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها

لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم.

2- تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك وأداء الموظفين،

والبيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الدقة والعدالة والموضوعية في عملية

التقييم.

ويمكن تلخيص الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة أو الموظف من تقييم الأداء الوظيفي

فيما يلي:

1- تنمية وتطوير أداء الموظفين.

2- زيادة الإحساس بالمسؤولية من خلال إدراك الموظف أن أدائه يخضع للتقييم.

3- تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسن مستوى الخدمات المقدمة من المنظمة

بشكل عام.

4- توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية بما تتضمنه من اختيار

وتوظيف وتدريب وتصميم الوظائف وتخطيط القوى العاملة.

5- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تفهم الرؤساء لموظفيهم بشكل أكبر ومن خلال تحقيق العدالة بين الموظفين وشعورهم بذلك من خلال التقييم العادل.

6- الموضوعية في قرارات الموارد البشرية، حيث يتم اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات المتحصلة من التقييم بكل موضوعية وبدون انحياز، ويسهم في بناء التخطيط الاستراتيجي السليم للموارد البشرية المبني على معلومات دقيقة وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد على أسس موضوعية سليمة.

ثانيًا: الرضا الوظيفي

مفهوم الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي موضوعاً مهماً لكل من يعمل في المنظمات، ويعد من أكثر المتغيرات تكراراً في بحوث السلوك التنظيمي. إن المفهوم التقليدي للرضا هو شعور العامل إزاء وظيفته، ولا يعتمد الرضا على طبيعة المهمة فحسب، بل توقعات العامل من وظيفته

وهو من وجهة نظر سبكتور (Spector)، المتغير الأكثر شيوعاً الذي تم بحثه في السلوك التنظيمي، وهو مجموعة من العواطف والمعتقدات التي لدى الناس عن وظائفهم الحالية وهو

دالة للاتجاه من الوظيفة، وقد درس على نطاق واسع إنه اتجاه ذو أهمية كبيرة للمدراء وقادة

الفرق

ويشير إلى الدرجة التي يحب فيها الناس عملهم، ويتم تحديد ذلك عن طريق المعلومات الذاتية وهو تقييم شامل لجميع الميزات المختلفة المرتبطة مع وظيفة الفرد، وتشمل مشاعر وسلوكيات وتوقعات الأفراد. يتم تحديد الرضا الوظيفي عن طريق التقييمات الوجدانية والمعرفية للوظيفة وهو مفهوم متعدد الأبعاد يشمل السمات الشخصية والعوامل البيئية

ويستند الرضا الوظيفي للموظف على الرضا عن عناصر الوظيفة التي هي مزيج من المهام، والأدوار، والمسؤوليات، والعلاقات، والمزايا والمكافآت

يعد هوبوك (Hoppock) من أوائل الباحثين في مجال الرضا عن العمل الوظيفي، إذ وصف الرضا الوظيفي بأنه تأملات الموظفين الذاتية لسيناريوهات العمل، أي الانعكاس الوجداني للموظفين في العمل أو المشاعر الذاتية عن بيئة عملهم، ويعتقد أيضاً أنه تقييم شخصي، نفسي وجسدي، حول العمل وبيئته. وقدم لوك (Locke) مفهوماً شاملاً للرضا الوظيفي، ينطوي على ردود الفعل أو الاتجاهات المعرفية، والفعالة، والتقييمية، إذ يبين أن الرضا الوظيفي هو نوع من حالة عاطفية لطيفة أو إيجابية، التي تنمو من خلال عملية تقييم تجربة الفرد لعمله، وبالتالي فهو يتضمن كلاً من العنصر المعرفي والوجداني وبعبارة أخرى، الرضا

الوظيفي هو طريقة شعور الموظف حول وظيفته، وهو نتيجة إدراك الموظف لمدى النجاح الذي توفره وظائفهم

ويعرّف بريف (Brief) الرضا الوظيفي بأنه "بيان الحالة الداخلية، التي تعكسها العاطفة أو الإدراك، حول درجة حب أو كره الوظيفة" وعرفه بأنه " حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم وظيفة الفرد أو خبرة الوظيفة ". وذكر بأنه " اتجاه يعكس مشاعر الشخص الإيجابية والسلبية حول الوظيفة، وزملاء العمل، وبيئة العمل ". وعرفه Daft بأنه " الاتجاه الإيجابي للفرد نحو عمله ". وهو " شعور إيجابي حول وظيفة الفرد ناتج عن تقييم خصائصها " وأنه " المدى الذي يجد فيه الناس المتعة أو الوفاء بمتطلبات عملهم.

عموماً، هناك ثلاثة أبعاد مقبولة للرضا الوظيفي. أولاً: إنّ الرضا الوظيفي هو استجابة عاطفية لأوضاع العمل. وبذلك، لا يمكن ملاحظته، بل يمكن الاستدلال عليه فقط. ثانياً: غالباً ما يتم تحديد الرضا الوظيفي بالمدى الذي تتطابق فيه النتائج مع التوقعات أو تتجاوزها. على سبيل المثال، العاملون الذين يشعرون بأنهم يعملون بجد أكثر من غيرهم في المنظمة ولكن يتلقون مكافآت أقل، ربما يكون لهم موقف سلبي تجاه عملهم، ورئيسهم، و/ أو زملاء العمل، وسيكونون غير راضين. من ناحية أخرى، إذا ما شعروا بأنهم يعاملون بشكل جيد للغاية، وتدفع لهم الأجور والمكافآت بعدالة، فمن المرجح أن يكون لهم موقف إيجابي تجاه عملهم. وسوف

يكونون راضين. ثالثاً: يمثل الرضا الوظيفي العديد من الاتجاهات المترابطة، والتي تعد من أهم صفات الوظيفة، مثل العمل نفسه، والراتب، وفرص الترقية، والإشراف، وزملاء العمل

- أهمية الرضا الوظيفي

إن دراسة الرضا الوظيفي ذات أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فعن طريقه نتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب عملهم، ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيها، ويتم أيضاً معرفة المشكلات التي تهم الأفراد العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل التقدم، وزيادة الإنتاجية، والجودة العالية في تقديم الخدمات

وعدم الرضا الوظيفي والعلاقات العدائية مع زملاء العمل تؤدي إلى مجموعة متنوعة من السلوكيات الغير مرغوب فيها في المنظمات، بما في ذلك محاولات التنظيم النقابي، والسرقة، والتأخر. وأن هذه السلوكيات هي مؤشرات لمتلازمة أوسع تسمى السلوك المنحرف في مكان العمل (أو السلوك المؤدي إلى نتائج عكسية) كما يؤدي عدم الرضا إلى الملل الوظيفي، وضعف الأداء في العمل

أظهرت العديد من الدراسات أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين الرضا عن الحياة، الذي يعني مدى رضا الفرد عن حياته بصورة عامة والرضا الوظيفي، والتي تنعكس آثارها على الصحة البدنية

والعقلية وطول العمر ويؤثر أيضاً في تفسير السلوك، إذ أن زيادة الرضا الوظيفي تؤدي إلى تقليل الاحتراق النفسي

والفرد الراضي عن عمله أكثر إبداعاً، ولديه مستوى عالٍ من التقدم بصورة عامة ، وأن زيادة الرضا تؤدي إلى تقليل دوران العمل، وكذلك انخفاض التغيب ويعزز الرضا حالات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد تجاه المنظمة والموظفون الراضون يزدون أيضاً من رضا الزبون وولاءه يلعب الرضا الوظيفي دوراً مهماً في التنمية المستدامة لأية منظمة، لأن خسارة المنظمة للموظف تعني خسارة للموجودات غير الملموسة التي لا تقدر بثمن، وكذلك في القدرة التنافسية للمنظمة ، كما يعد اتجاهاً مهماً يساعد المنظمة على التنبؤ بالسلوك، إذ يؤدي ارتفاع الرضا الوظيفي إلى انخفاض الشائعات في مكان العمل، وقلة الشكوى من جانب العاملين، ودرجة مقاومة التغيير، وزيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الصراع داخل المنظمة، كما يلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة وهنا كعلاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والرضا الوظيفي وإدراك العدالة التنظيمية .

إنّ الرضا الوظيفي ليس مهماً للموظفين فقط، وإنما لأصحاب المصالح أيضاً، لأنه يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل دوران العمل. والمستوى العالي من الرضا الوظيفي يؤكد فعالية المنظمة ورفاهية الموظفين، بينما بالمقابل؛ تتحمل المنظمة تكاليف باهظة إذ المتواجه انخفاض مستوى الرضا الوظيفي بين موظفيها ويؤثر الرضا الوظيفي على رغبة الأفراد في مشاركة ما لديهم

من المهارات، والمعارف، والخبرات مع الآخرين وقد وجد الباحثون أن زيادة الرضا الوظيفي للفرد يزيد من مشاركة المعرفة، والذي بدوره يؤدي إلى أداء أفضل

واعتماداً على ما سبق، فللرضا الوظيفي أهمية كبرى للأفراد والمنظمة، وكذلك للمجتمع، وذلك لأن رضا الفرد عن وظيفته هو الأساس لتحقيق توافقه النفسي والتنظيمي والاجتماعي. فأهميته بالنسبة للفرد، ترفع لديه القدرة على الإبداع والابتكار، والدافع على الإنجاز وتحسين الأداء، والقدرة على تحقيق الملائمة مع البيئة التي يعمل بها. أما أهميته بالنسبة للمنظمة، فهي تقديم خدمات ذات جودة عالية وخفض معدلات دوران العمل والغيابات والتأخير عن مواعيد العمل الرسمي، وزيادة انتماء الأفراد للمنظمة وولائهم، والرغبة القوية للبقاء فيها. أما أهميته بالنسبة للمجتمع، فترتفع معدلات تقديم الخدمات والكفاءة الاقتصادية، وانخفاض معدلات ترك العمل، مما يؤدي إلى الاستقرار الأسري، وتماسك المجتمع وتقدمه.

• قياس الرضا الوظيفي

هناك مجموعة من الطرق التي استعملها الباحثون لقياس الرضا الوظيفي، منها:

1. طريقة المقابلات الشخصية: تعد طريقة المقابلات الشخصية من أفضل طرائق قياس الرضا الوظيفي، وتتضمن مقابلة العاملين بصفة شخصية، ووجهاً لوجه لسؤال العاملين عن اتجاههم .

2. طريقة رواية القصة: وضعت هذه الطريقة من قبل عالم النفس هرزبيرج (Herzberg) ،

التي استعملها في قياس رضا الأفراد لمعرفة مشاعرهم تجاه العمل. وقد توصلت هذه الطريقة إلى نتيجة مهمة هي؛ إن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا.

3. طريقة الاستبانة: إنَّ هذه الطريقة تتضمن توجيه عدد من الأسئلة ضمن استمارة تسمى

بالاستبانة، والتي تحوي أبعاد الرضا الوظيفي، وتتلاءم مع مستويات أفراد عينة البحث. من مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كمياً، وإمكانية استعمالها للعينات الكبيرة، وقلة التكاليف، وخصوصية المعلومات ويمكن تصنيف استمارات الاستبانات في قياس الرضا الوظيفي إلى نوعين هما:

أ. الاستبانة المعدة من الباحث: يتم إعدادها من الباحث، مع مراعاة ما ابتكره علماء النفس والاجتماع من المقاييس التي تستعمل كأساليب لقياس الاتجاهات النفسية قياساً كمياً.

ب. الاستبانة المعدة من المختصين: وهي استبانات نموذجية، تم إعدادها من قبل مجموعة من المختصين والعلماء والجامعات والمعاهد وهناك العديد من مقاييس الرضا الوظيفي، كما وضحها فيلدز وكالآتي:

- مؤشر الوصف الوظيفي : Job Descriptive Index (JDI) تم تطويره في الأصل من قبل يتم تقييم خمسة أبعاد من الرضا الوظيفي والتي تشمل: العمل، والأجر، والترقيات، والإشراف، وزملاء العمل
- مسح تشخيص الوظيفة : Job Diagnostic Survey لوضع المقياس كل من الأبعاد التي تم قياسها في المسح تشمل الأمن، والتعويض، وزملاء العمل، والإشراف
- استبيان مينيسوتا للرضا : Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) طوّر هذا المقياس من قبل يتكون الأنموذج الطويل من هذا الاستبيان من (100) سؤال تعتمد على (20) مقياس فرعي. وهناك نسخة قصيرة منه تتكون من (20) بنداً .
- مؤشر الرضا الوظيفي : Job Satisfaction Index لطور هذا المقياس وهو يتألف من ستة بنود تحدد مؤشر الرضا الوظيفي العام. هذه البنود هي العمل، والإشراف، وزملاء العمل، والأجر، وفرص الترقية، والعمل بشكل عام.(10)
- الرضا الوظيفي الكلي : Overall Job Satisfaction: طوره يتم في هذا المقياس استعمال ثلاثة بنود لوصف استجابة الموظف الذاتية للعمل في وظيفة ومنظمة محددة .

- مسح الرضا الوظيفي : Job Satisfaction Survey لوضعه Spector. يحتوي على (36) بنداً. تشمل أبعاده الأجور، والترقية، والإشراف، والمزايا، والمكافآت الطارئة، وإجراءات التشغيل، وزملاء العمل، وطبيعة العمل، والاتصالات .

اعتمد البحث الحالي على استمارة الاستبيان لقياس الرضا الوظيفي في هيئة النزاهة، واستعمل مؤشر الوصف الوظيفي Job Descriptive Index (JDI) ، كونه الأكثر استعمالاً، وأن أبعاده هي الملائمة والمؤثرة في رضا موظفي الهيئة، لأن أحد الباحثين موظف في الهيئة.

ثانياً: النجاح التنظيمي

- مفهوم النجاح التنظيمي

يكتنف النجاح حالة من الغموض، بوصفه مصطلحاً شمولياً واسعاً متعدد الاتجاهات والمضامين، ويُعد اللبس في وجهات النظر حوله مصداقاً لهذا الغموض، لأن "النجاح مجهولاً بطبيعته "

ولقد أصبح واضحاً أن النجاح هو تعبير مهم ومعقد الاستكشاف ويكمن معظم هذا الاختلاف في أمرين مهمين، هما العوامل المسببة للنجاح في المنظمات، والمقاييس المتبعة لقياس النجاح فيها، إذ يرى أن الفاعلية والكفاءة معاً معايير لقياس نجاح المنظمة، من خلال سعيها لمواصلة

نشاطاتها بغية تحقيق أهدافها. والنجاح التنظيمي مقياس مركب يجمع بينهما، وبالتالي، فهو أشمل وأوسع من أي منهما.

إنّ جميع المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها وأنشطتها تحتاج إلى استعمال معايير للحكم على نجاح المنظمة، وأنه لا يمكن تحديد معيار واحد فقط للحكم على نجاح المنظمة، ولم يعد مقبولاً الاعتقاد بوجود معيار عالمي واحد للحكم على نجاح المنظمات. ومن الصعب أن تجد منظمة ناجحة من جميع الجوانب، أو فاشلة في كل شيء، ويمكن استعمال معياري الكفاءة والفعالية للحكم على نجاح المنظمة

إنّ الكفاءة والفاعلية وجهان لعملة واحدة، هي المنظمة الناجحة أو الفاعلة، ومصدر هذه العلاقة هو ارتباطهما بعلاقة مباشرة لتحقيق الأهداف، والحفاظ على بقاء المنظمة، ونموها وتطورها. وإذا كانت الفاعلية أساس نجاح المنظمة، فإن الكفاءة شرط لبقائها، بعد أن تحقق النجاح، لأن الأولى جوهر المنظمة، ومرشد لمدراءها في أداء الأنشطة المنظمة، ثم زيادة العوائد والاستثمار الفاعل لرأس المال، بالشكل الذي ينعكس على رفاهية المجتمع وأفراده، لارتباط ذلك بتوفير سلع وخدمات بجودة عالية، وتوفير فرص عمل للأفراد، مع إعطاء نظرة واضحة عن صحة عمل المنظمة ويعد مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفاعلية، ولكن لا يمكن أن يكونا متبادلين. فقد تكون المنظمة فعّالة ولكنها ليست كفؤة، أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فعاليتها، فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف

معين، قلّت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء والنجاح. ويمكن استعمال الفاعلية كمقياس بعيد المدى، بينما يمكن عدّ الكفاءة كمقياس قصير الأمد، فالفاعلية هي أساس النجاح؛ والكفاءة هي شرط الحد الأدنى للبقاء بعد تحقيق النجاح .

لكي تكون المنظمة ناجحة، يجب أن تدار كنظام مفتوح. وعلى المنظمة أن تجد وتحصل على الموارد اللازمة، وتفسير التهديدات والفرص البيئية والعمل عليها، وتوزيع المنتجات والخدمات، ومراقبة وتنسيق الأنشطة الداخلية في مواجهة التغيرات الخارجية وعدم اليقين

ويمكن للمنظمات زيادة نجاحها من خلال توفير الأساليب والأدوات المناسبة لتعزيز النجاح فضلاً عن ذلك، يجب على المنظمات الناجحة موازنة احتياجاتها وتطلعاتها، والقيود ضد المصالح الكبيرة للمجتمعات التي تعمل فيها وبينَ إنّ النجاح التنظيمي يتم تحديده من قبل الموارد الداخلية. ويمكن لهذه الموارد أن تكون إما أصول ملموسة أو غير ملموسة، أو قدرات مثل المعارف والمهارات المتراكمة. وتعد الموارد غير الملموسة أكثر أهمية من الموارد الملموسة لفعالية ونجاح المنظمات .

هناك نوعان من الموارد هما الموارد المادية وغير المادية، والموارد غير المادية هي مصادر التفوق في الكفاءات الأساسية. في الاقتصاد العالمي " إنّ نجاح منظمة يكمن أكثر في قدراتها الفكرية والتنظيمية مقارنة بأصولها المادية. فضلاً عن ذلك، القدرة على إدارة الموارد البشرية - لتحويلها إلى منتجات مفيدة وخدمات - أصبحت بسرعة المهارات التنفيذية الحاسمة في

الوقت الحالي، لأن الموارد غير الملموسة هي أقل وضوحاً، وأكثر صعوبة لفهمها، وشراءها، وتقليدها، أو تعويضها من المنافسين. وتفضل الشركات الاعتماد عليها بدلاً من التركيز على الموارد المادية كأساس لقدراتها واختصاصاتها الأساسية. في الواقع، الموارد غير القابلة للرصد (أي غير الملموسة)، سوف تكون أكثر استدامة، وتؤدي إلى الميزة التنافسية التي تعتمد عليها. وهنا كفاءة أخرى للموارد غير المادية هو أنها، وخلافاً لمعظم الموارد المادية، أنها قابلة للاستدانة، فتبادل المعرفة بين الموظفين لا يقلل من قيمتها لأي شخص، وعلى العكس من ذلك، تقاسم شخصين لمعارفهم الخاصة، غالباً ما تؤدي إلى خلق معرفة إضافية جديدة إلى كل واحد منهم، وتسهم في تحسين الأداء للمنظمة .

يعتمد نجاح المنظمة على الأداء الوظيفي للموظفين، والأداء الوظيفي للفرد، وهو دالة لقدرته واستعداده، أو رغبته في استعمال قدرته في تحقيق الأهداف الشخصية أو التنظيمية وكون الفرد متعلماً جيداً أو من ذوي الخبرة العالية، يسهم في نجاح المشاريع الريادية، وأن الكثير من الأدلة تشير إلى الأثر الإيجابي لرأس المال الاجتماعي على نجاح المنظمة. وقد أظهرت الأبحاث أن السمات الشخصية مهمة لنجاح المنظمة . والمنظمات بحاجة إلى أن تنتظر في الاحتياجات المهنية للموظفين، وكيف تؤثر بعض العوامل على الأفراد في حياتهم المهنية، والتي ينبغي أن تؤدي إلى تعزيز نجاح وفعالية الموظفين.

• مقاييس النجاح التنظيمي

إنّ معياري الكفاءة والفاعلية، هما الأكثر شيوعاً وتكراراً في رأي الباحثين في قياس نجاح المنظمات، ولهما الأثر الكبير في توجيه المنظمات لفهم النجاح بشكله الصحيح ويرى الباحثان أن اختيار معياري الكفاءة والفاعلية، واستعمال معايير متعددة سيعطي دقة أكبر، ومؤشرات جيدة عن النجاح التنظيمي، أكثر من التركيز على معيار واحد لقياس مدى نجاح المنظمة، وهذا ما اختاره الباحثان.

1. الكفاءة

تعني الكفاءة الرشد في استعمال الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلومات المتاحة ويعرّف الكفاءة بأنها " تحقيق أفضل نسبة بين المدخلات والمخرجات في العمليات التحويلية ". وذكر Mumford أنها " تحسين واستقرار وإتقان الأساليب أو الإجراءات الحالية لبلوغ أعلى كمية ونوعية بأدنى تكاليف ممكنة ". وعرّفها Robbins بأنها " الدرجة التي يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها بتكلفة منخفضة ". وتعتمد كفاءة المنظمة إلى حد كبير على تدريب وتطوير الموظفين. خصوصاً في هذه الأيام، عندما أصبحت عملية وتقنيات الإدارة معقدة جداً، فهناك حاجة ملحة في الإدارة لتنظيم تدريب وتطوير موظفيها ولكي تكون المنظمات ناجحة، تحتاج إلى تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية باستمرار.

مؤشرات الكفاءة

إن أهم مؤشرات كفاءة المنظمة وأكثرها شيوعاً هي (الكلفة، والإبداع).

أ. الكلفة: تعد الكلفة مؤشراً رئيساً، لأن التكاليف تعتمد لقياس جوانب الأداء المنظمي جميعها، وتعد حسابات الكلفة دليلاً بارزاً لقياس مدى تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة، ويمثل مؤشر تخفيض الكلف دليلاً على تحسين الكفاءة، مع المحافظة على نوعية المخرجات وكميتها .

ب. الإبداع: أجبرت التغييرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات حاجتها إلى الإبداع، فسارعت لتبني سياسات الإبداع، وإنشاء وحدات إدارية مثل البحث والتطوير، تستهدف رعاية الإبداع وتنميته في المنظمة، وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف والإبداع هو عملية ظهور فكرة، أو ممارسة، أو منتج، أو خدمة جديدة، يمكن تبنيها من الموظفين في المنظمة، أو فرضها عليهم من أصحاب القرار وأن هناك مستويات للإبداع في المنظمات هي الإبداع على مستوى الفرد، وعلى مستوى الجماعة، وعلى مستوى المنظمة .

2. الفاعلية

تعد الفاعلية مفهوماً جوهرياً ومهماً وأساسياً في نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، إذ تسعى المنظمات لأن تكون فاعلة في إنجاز أهدافها، عبر تأدية مهامها بالمستوى المطلوب، أو من خلال إمكانياتها في الحصول على الموارد النادرة، والتكيف مع بيئتها، وقدرتها على إرضاء الأطراف ذات العلاقة المستفيدة من المنظمة

وهي من المؤشرات المهمة في قياس مدى نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها. وقد عرّفها بأنها "درجة تحقيق هدفنا أو خطتنا". فيما عدّها بأنها "الدرجة التي تلبي بها المنظمة احتياجات عملائها أو زبائنّها. وتعني عند "مصطلح واسع، وهو يعني درجة تحقيق المنظمة لأهدافها"

مداخل الفاعلية

توجد مداخل عديدة للفاعلية، حسب وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين، ونجد أن هناك اتفاقاً حول بعض الأبعاد، بينما لم يتم الاتفاق على أخرى، منها ما يأتي:

أ. مدخل القدرة على تحقيق الأهداف: يرى (ليكرت) أن الفاعلية الحقيقية هي حسيطة تحقيق مجموعة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، سواءً أكانت هذه تمثل غاية وجود المنظمة في البيئة، أم تعكس حقيقة الأهداف العملية لمحاولات المنظمة في استثمار الطاقات، وبقاءها، وتكيفها، ونموها في المجتمع يمتاز هذا المدخل بسهولة الاستعمال خاصة في منظمات الأعمال، لأن قياس الأهداف يعتمد على المخرجات، ويتم ذلك من خلال الربح أو حصة السوق أو العائد على الاستثمار

ب. مدخل القدرة على التكيف: إنّه يعكس قدرة المنظمة على توقع المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها في المستقبل، وإمكانية إيجاد السبل المناسبة للسيطرة عليها قدر المستطاع .

ج. مدخل العمليات الداخلية: تكون المنظمة فاعلة إذا تدفقت المعلومات بسلاسة ويسر وسهولة، وسادت روح الانتماء والالتزام والرضا الوظيفي بين العاملين. والنظام السليم، من منظور سلوكي يتصف بأدنى قدر من النزاع الضار، والصراع السياسي، والمناورات السياسية.

د. مدخل تأمين الموارد: يركز هذا المدخل على مدخلات المنظمة بدلاً من مخرجاتها، وتكون المنظمة فاعلة إذا استطاعت تأمين الموارد النادرة وذات القيمة من البيئة والنجاح في تكاملها وإدارتها، والضرورية للإنتاج مثل المواد الخام، والموارد البشرية، ورأس المال، والخبرات الإدارية والفنية

ويركز على ضمان بقاء المنظمة على المدى البعيد، ومحور اهتمامه هو مدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية.

هـ. مدخل رضا الجماعات / الأطراف الرئيسية: تعتمد المنظمات على الناس، وفي الوقت ذاته، تؤثر في حياتهم، وبالتالي، يمكن عد رضا الأطراف الرئيسية المتعاملة مع المنظمة معيار هام في فاعلية المنظمة. والتحدي الذي تواجهه إدارة المنظمة هو محاولة إيجاد توازن سليم فيما بين مصالح الفئات المختلفة، وتحقيق أدنى درجة من الرضا لجميع الفئات

و. مدخل النظم: يقتضي هذا المدخل النظر للمنظمة بوصفها كياناً مركباً، وتتكون من العديد من الأنظمة الفرعية المترابطة، لكل منها خصائصها الخاصة بها. إنَّ هذا المدخل لا يهمل

أهمية تحقيق الأهداف، ولكنه يراها جزءاً وعنصراً واحداً من عناصر عديدة، لا بد من التركيز عليها جميعاً، ليضمن استمرار المنظمة وقدرتها على الحصول على الموارد اللازمة، بما يكفل لها الاستقرار والاستمرار، وإيجاد علاقات فاعلة مع المجتمع والبيئة المحيطة

تقنيات تقييم الأداء الوظيفي: مفهوم وأهمية

تقنيات تقييم الأداء الوظيفي هي الأدوات والأساليب التي تستخدم لقياس وتحليل كفاءة موظفي المؤسسات ومدى تحقيقهم للأهداف المحددة. تهدف هذه التقنيات إلى تقدير فعالية العمل وتحسين الأداء بشكل مستمر. يُعد تقييم الأداء الوظيفي جزءاً مهماً من إدارة الموارد البشرية، حيث يساهم في تعزيز الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة العامة.

تقنيات تقييم الأداء الوظيفي: تطورات واتجاهات حديثة

شهدت تقنيات تقييم الأداء الوظيفي تطوراً ملحوظاً بفضل التقدم في مجال التكنولوجيا. من أبرز هذه التطورات: استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة. هذه التقنيات تساعد المؤسسات على فهم أفضل لأداء موظفيها واتخاذ قرارات استراتيجية بناءً على بيانات دقيقة. تسعى هذه الاتجاهات الحديثة إلى تحسين شمولية وفعالية عملية التقييم، بما يعزز من دعم النمو المهني وتحقيق أهداف المنظمة.

أهداف استخدام تقنيات تقييم الأداء الوظيفي

تعزيز الأداء والتطوير الشخصي

تهدف تقنيات تقييم الأداء الوظيفي إلى تحسين أداء الموظفين من خلال تقديم ملاحظات شاملة حول نقاط القوة والضعف، مما يساعدهم على التطور المهني والشخصي. كما توفر هذه التقنيات آليات لتحفيز الموظفين على الابتكار وتحقيق أفضل النتائج في العمل.

تحسين القيادة واتخاذ القرارات

تساعد تقنيات تقييم الأداء في تعزيز مهارات القيادة، حيث تتيح للمسؤولين تقديم قرارات استراتيجية بناءً على بيانات حقيقية. توفر هذه التقنيات رؤى دقيقة حول الأداء الفعلي، مما يعزز من قدرة القادة على اتخاذ قرارات مدروسة تدعم تحقيق أهداف الشركة.

أنواع تقنيات تقييم الأداء الوظيفي

تقييم 360 درجة

من أبرز التقنيات المستخدمة في تقييم الأداء هو تقييم 360 درجة، الذي يعكس آراء متنوعة حول أداء الموظف من الزملاء، المشرفين، والموظف نفسه. هذه النظرة الشاملة توفر صورة متكاملة عن الأداء، مما يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف بدقة.

مدى الوفاء بالمتطلبات والأهداف

تعتمد هذه التقنية على قياس مدى قدرة الموظف على تحقيق أهدافه ومدى توافق سلوكه مع متطلبات الوظيفة. تتيح هذه الطريقة للمؤسسة قياس أداء الموظف بشكل دقيق، مما يساعد على تحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف.

يُعتبر الأداء الوظيفي من أهم الجوانب التي تهتم بها المؤسسات في العصر الحالي، حيث يُعبر عن مدى تحقيق الموظف لمهامه الوظيفية وجودة التنفيذ التي يحققها. يتعدى تقييم الأداء مجرد قياس كمية العمل المنجز، ليشمل نوعية العمل ومدى تأثيره على أهداف المؤسسة. فالأداء الجيد يمكن أن يُسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التنافس، بينما قد يؤدي الأداء الضعيف إلى تأثيرات سلبية على أرباحها ووجودها في السوق.

في هذا السياق، أصبح من الضروري أن تقوم المؤسسات بمراقبة وتقييم أداء موظفيها بشكل دوري، وذلك من أجل تحديد الفجوة بين ما يُقدمه الموظف وما هو مطلوب منه. عملية تقييم الأداء هي أداة أساسية تُستخدم من قبل إدارة الموارد البشرية لتحديد مستوى كفاءة الموظف ومدى التزامه بالسياسات الداخلية، بالإضافة إلى تحديد نتائج أعماله. يتم ذلك من خلال المراقبة المستمرة، قياس الأداء خلال فترة زمنية محددة، ومقارنة النتائج مع المعايير المحددة مسبقاً. بناءً على هذه المقارنة، تُتخذ القرارات بشأن تعديل السياسات أو الخطط التنموية.

تساهم عملية تقييم الأداء في تحديد دقة السياسات والبرامج المعتمدة في المؤسسة، مما يسمح بتعديل النقائص إن وجدت. كما تُمكن الموظف من التعرف على نقاط قوته وضعفه في العمل، مما يعزز من فرص تطوير المهارات والقدرات الشخصية. وعليه، يمكن أن تُساهم هذه العملية في رفع الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

إن نجاح عملية تقييم الأداء يعتمد على الالتزام بعدد من المبادئ والمعايير، مثل الشفافية، العدالة، والتوقيت المناسب، وعدم التحيز. كما أن مشاركة الموظفين في العملية تعزز من فعاليتها، مما يُساهم في نتائج إيجابية تشمل تحفيز الموظفين، تحقيق العدالة، وتعزيز الاستقرار النفسي والمادي لهم، وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي. يُعد الرضا الوظيفي عاملاً مهماً في استراتيجيات المؤسسات، إذ يعكس درجة تحقيق الموظف لاحتياجاته، سواء كانت متعلقة ببيئة العمل أو بالوظيفة نفسها.

فوائد تقنيات تقييم الأداء الوظيفي

تحفيز الموظفين وتعزيز الإنتاجية

تعد تقنيات تقييم الأداء الوظيفي من الأدوات الفعالة لتحفيز الموظفين، حيث يمكنهم من تحديد نقاط قوتهم والعمل على تحسين أدائهم. هذا بدوره يعزز من الإنتاجية ويسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكثر كفاءة.

رفع مستوى الرضا والولاء

يساهم التقييم الدقيق في تحسين رضا الموظفين، مما يعزز من ولائهم تجاه المؤسسة. يُعد هذا التفاعل الإيجابي أساسياً في بناء بيئة عمل مستقرة، مما يساعد في تعزيز الالتزام والتفاني من قبل الموظفين.

تحديات استخدام تقنيات تقييم الأداء الوظيفي

عدم الاعتماد على بيانات دقيقة

من التحديات الكبيرة التي قد تواجه المؤسسات في تطبيق تقنيات التقييم هي الاعتماد على بيانات غير دقيقة. إذا كانت البيانات المستخدمة غير شاملة أو غير موثوقة، فقد تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير فعالة تؤثر سلباً على الأداء.

تفسير النتائج بشكل سليم

يُعد تفسير نتائج التقييم بشكل دقيق من أبرز التحديات. من الضروري أن تتم معالجة البيانات وتفسيرها بطريقة علمية لتجنب الأخطاء التي قد تؤدي إلى نتائج خاطئة بشأن تحسين الأداء.

استراتيجيات تطبيق تقنيات تقييم الأداء الوظيفي

توعية وتدريب الموظفين

من الاستراتيجيات الأساسية لتطبيق تقنيات تقييم الأداء هي تدريب الموظفين وتعريفهم بأهمية التقييم. يجب أن تركز الشركات على تزويد موظفيها بالمهارات اللازمة لفهم آليات التقييم واستخدامها لتحسين أدائهم.

تكامل الأداء بأهداف المنظمة من الضروري أن تتكامل تقنيات التقييم مع أهداف المنظمة لضمان تحقيق نتائج فعالة. ينبغي أن تهدف الاستراتيجيات إلى تناغم بين أداء الموظفين وأهداف المؤسسة لتسهم في تحقيق نتائج ملموسة وناجحة.

التحسين المستمر من خلال تقنيات تقييم الأداء الوظيفي

تعزيز الأداء وتحفيز التطوير

يعتبر التحسين المستمر أحد أهداف تقنيات تقييم الأداء الوظيفي. يساعد التقييم على تعزيز الأداء، وتحفيز الموظفين لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة. من خلال تقييم الأداء بشكل دوري، يمكن اكتشاف نقاط الضعف والعمل على تعزيز نقاط القوة.

استخدام نتائج التقييم لتحقيق الأهداف المحددة

من خلال تحليل نتائج التقييم، يمكن للشركات إعادة ضبط أهدافها وتحديد استراتيجيات لتحقيقها. تعتبر هذه العملية خطوة أساسية في التحسين المستمر وتطوير بيئة العمل لتحقيق النجاح المستدام.

اتخاذ قرارات فعالة بشأن الموارد البشرية: من خلال تقييم الأداء، تتمكن الشركات من جمع بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية مثل الترقيات، التوظيف، نقل الموظفين، وتحديد الزيادات. هذه القرارات المدروسة تساهم في تحسين الهيكل الوظيفي وتعزز من فرص النمو المهني للموظفين.

تطوير الكفاءات وتوجيه التدريب: يساهم تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين من خلال تحديد الكفاءات المطلوبة وتوفير برامج تدريبية موجهة. هذه العملية تساعد في تحسين المهارات وتعزيز الأداء الوظيفي بشكل فعال.

إرساء ثقافة التميز والجودة: تساهم عمليات التقييم المنتظمة في تعزيز ثقافة الأداء المتميز داخل الشركة، حيث يدرك الموظفون أنهم جزء من بيئة منظمة تقدر الأداء العالي وتعمل على تحسين الجودة بشكل مستمر. هذا التوجه يعزز الالتزام بالمعايير العالية ويشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم.

تحقيق التوازن بين التوقعات والأداء الفعلي: من خلال التقييم المنتظم، يتعرف الموظفون بدقة على توقعات الإدارة، مما يساعدهم على توجيه جهودهم بشكل يتماشى مع متطلبات الشركة، مما يؤدي إلى توازن أفضل بين الأداء الفعلي والتوقعات.

باختصار: تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي أداة استراتيجية أساسية لتحفيز الموظفين، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وتحسين جودة العمل بشكل عام. هذا التقييم يساهم في تحسين بيئة العمل ويضمن استمرارية النجاح التنظيمي من خلال بناء ثقافة أداء متميزة تتوافق مع رؤية الشركة وأهدافها.

كيف يساعد برنامج "قيود المحاسبي" في تطوير الأداء الوظيفي؟ يلعب برنامج قيود دوراً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي من خلال:

- **تتبع وتحليل الأداء:** يوفر البرنامج أدوات لرصد وتحليل الأداء الوظيفي، مما يساعد المديرين على تحديد نقاط القوة والضعف للموظفين واتخاذ قرارات بشأن تطوير أدائهم.
- **قياس الكفاءة والإنتاجية:** عبر التقارير التي يقدمها النظام، يمكن قياس مستويات كفاءة وإنتاجية الموظفين، مما يسهل تحديد فرص التحسين.
- **دعم القرارات الإدارية:** تساعد البيانات التي يقدمها برنامج قيود المديرين في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الترقيات، المكافآت، والتدريب.
- **تحسين الأداء الكلي للمؤسسة:** من خلال الاستفادة من بيانات الأداء، يمكن تحسين الأداء الكلي للمؤسسة من خلال تخطيط استراتيجي مستمر.

أدوات وأساليب تقييم الأداء :

- الاستبيانات والتقييم الذاتي :يعزز من مسؤولية الموظفين من خلال تقييمهم لأنفسهم بشكل ذاتي.

- التقييم بالأهداف :يتم تحديد الأهداف من قبل المدير ويتم التقييم بناءً على تحقيق هذه الأهداف.

- التقييم 360 درجة :يتيح جمع آراء من الزملاء والمشرفين والعملاء ، مما يعطي صورة شاملة عن أداء الموظف.

- البرمجيات الحديثة :مثل برنامج "قيود" ، الذي يساهم في تقليل الأخطاء ويوفر الوقت.

التحديات التي تواجه عملية تقييم الأداء الوظيفي :من أبرز التحديات التي قد تواجه عملية تقييم الأداء :

- التحيز الشخصي :قد يؤثر التقييم على علاقة المدير بالموظف.

- عدم وجود معايير واضحة :قد يؤدي ذلك إلى تباين في التقييمات.

- مقاومة الموظفين :بعض الموظفين قد يرون أن التقييم يهدد مكانتهم.

مثال عملي على أهمية تقييم الأداء الوظيفي: شركة تعمل في تطوير البرمجيات تقوم بتقييم أداء فريقها بشكل دوري. من خلال التقييم، تم اكتشاف نقاط القوة والضعف لكل عضو في الفريق، وتحديد احتياجاتهم التدريبية. كما تم تشجيع الموظفين المبدعين على طرح أفكارهم، مما عزز من الابتكار داخل الشركة.

في الختام: إن مفهوم الأداء الوظيفي يعد من العناصر الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يساعد على تحديد مستوى إنتاجية الموظفين واتخاذ قرارات هامة مثل الترقيات والتدريب. برنامج "قيود المحاسبي" يساهم في تعزيز هذا المفهوم من خلال تقديم أدوات فعّالة لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الكفاءة التنظيمية.

المراجع

- 1- الشرايدة، سالم تيسير (2010) "الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية"، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2- الطيب، إيهاب محمود عايش (2016). "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي- دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 3- الطيب، إيهاب محمود عايش، (2018) "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية: دراسة حالة"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية في غزة.
- 4- عمر، خالد محمد (2014) "أثر إدارة علاقات الزبائن في تحقيق رضا الزبون في شركات تمويل المشاريع الصغيرة"، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان.
- 5- الفضل، سما سعد خير الله حسين (2017) "أثر المناخ الأخلاقي في نوعية حياة العمل والرضا الوظيفي في عينة من المستشفيات العراقية"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

- 6- المنهالي، صالح محمد(2016) "جودة الحكومة الإلكترونية ودورها في تحقيق رضا المستفيدين: دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة"، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق.
- 7- النمر، سعود.(2011). "الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص"، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد (5)، مجلة العلوم الإدارية.
- 8- الخليفة، محمد احمد (2013) "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نية ترك العمل دور سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط". مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 1، (2).
- 9- عبيدات، ذوقان،(2005). البحث العلمي (مفهومه-أدواته-أساليبه)، الرياض، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 10- عبيدات، ذوقان؛ عبدالحق، كايد؛ عدس، عبدالرحمن،(2010).البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، عمان، دار الفكر.

المراجع الأجنبية :

- 1- Rabia etal.(2011). Examining the relationship of performance appraisal system and employee satisfaction. International Journal of Business and Social Science,22(2), 243-247.
- 2- Mohsin etal.(2013). The Efect of Performance Evaluation on Employee's Job Satisfaction, <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/46415/2013,3/3/2015>