

جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي



د. أحمد محمد الدمرداش

الوكمة
تحت إشراف - نشر - توزيع

جودة الحياة الوظيفية والآداء الوظيفي

الدكتور

أحمد محمد الدمرداش

الطبعة الأولى

١٤٣٩ هـ - ٢٠١٨ م

دار
الحكمة

طباعة - نشر - توزيع

للطباعة والنشر والتوزيع

11 ش عبد الحمى حجازي - مدينة نصر

تليفون: 22746277 - 01000135406

www.dar-elhekma.com

info@dar-elhekma.com

٠٢٣

أحمد محمد الدمرداش

أح ح ي

جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي / أحمد محمد
الدمرداش. - القاهرة: دار الحكمة، ٢٠١٨ م.

١٠٤ ص: إيض؛ ٢٤ سم.

تدمك: ١-٢٠٣-٧٢٨-٩٧٧-٩٧٨

١- إدارة الموظفين. أ- العنوان

٢٠١٧/٢١٨٠٣	رقم الإيداع
978-977-728-203- 1	I.S.B.N

اللَّهُ
أَكْبَرُ
فِي
رُؤْيَا
وَأَمْرٍ



المقدمة

يدرك كافة محترفي الموارد البشرية أنهم في سعيهم الدائم لتحقيق أهداف المنظمات العاملون بها أهمية البيئة الخارجية لتلك المنظمات وما تحمله من متغيرات، بعضها قد يكون فرصاً والآخر قد يمثل تهديداً، وأن نجاحهم في مهام عملهم يقاس من خلال قدرتهم على الاستجابة لتلك المتغيرات المتسارعة والتي أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية غير مستقرة حيث إن الإطار العام للتعامل مع تلك البيئة يقوم على اعتبار التغير ظاهرة طبيعية أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة.

إن تأثير تلك التغيرات على سوق العمل ومهارات القوى العاملة ومتطلباتهم الثقافية قد دفع منظمات القرن الواحد والعشرين إلى العمل على الاستجابة لهذه التغيرات من خلال التركيز على تفعيل دور العنصر البشري بما يخدم أهدافها المتعلقة بزيادة الإنتاجية وهي من الأمور التي لا تتم إلا من خلال تحسين مستوى بيئة العمل بالدرجة الأولى مما يطلق عليه حديثاً جودة الحياة الوظيفية، تلك الحياة التي تشجع الموظف وتدفعه إلى تقديم الأفكار المبدعة والخلاقة وإلى رفع روحه المعنوية وبصفة عامة إلى توجيه سلوكه بما يخدم أهداف المنظمة واعتبارها جزء لا يتجزأ من أهدافه.

وبمعنى آخر يجب أن يدرك محترفي الموارد البشرية أن العالم اليوم يمر بفترة غير مسبوقه من التغيرات المستمرة في كافة مجالات الحياة، سواء كانت الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية وغيرها، لذلك فإن منظمات الأعمال الناجحة هي التي تكون قادرة على فهم واستيعاب تلك المتغيرات، فالنجاح كما قال بعضهم لم ولن يكون حليفاً لأولئك الذين يعيشون الماضي ومتغيراته، وإنما حليف أولئك القادرين على فهم وقراءة سليمة متأنية، والتطلع للمستقبل والأخذ بالرؤى الاستراتيجية المتكاملة والشاملة.

يجيب هذا الكتاب على العديد والعديد من التساؤلات التي طالما شغلت محترفي الموارد البشرية فيما يخص جودة الحياة الوظيفية وإدارة الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى تقديمه الحلول العملية التي تساعد في رفع جودة الحياة الوظيفية لموظفيهم وتلافي مشاكل تقييم الأداء الوظيفي وكيفية استخدام ذلك في تحقيق أهداف المنظمات التي يعملون بها.



كما يعد هذا الكتاب مرجعاً يسهل استخدامه للباحثين في الموارد البشرية بشكل عام وجودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي بشكل خاص وذلك من خلال استناده بشكل غير مسبوق في المكتبة العربية على أحدث المراجع الأجنبية التي يصعب الحصول عليها مجتمعة في كتاب واحد.

د. أحمد الدمرداش

الفصل الأول

جودة الحياة الوظيفية



مفهوم جودة الحياة الوظيفية

التطور التاريخي لجودة الحياة الوظيفية

عناصر جودة الحياة الوظيفية

أهمية جودة الحياة الوظيفية

أهمية تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية في منظمات الخدمة

المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية

عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية

قياس جودة الحياة الوظيفية

طرق وممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية في المنظمة

مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

يرى (Herry & Noon) بأنها "مصطلح عام لمجموعة من التقنيات والأساليب والعمليات التي تهدف إلى إعطاء قدر أكبر من حرية التصرف للموظفين مثل تلك التي توصف في إطار إعادة تصميم الوظيفة، والمبدأ الرئيسي من وراء جودة حياة العمل هو أن إتاحة مشاركة أكبر في صنع القرار من جانب الموظفين سيؤدي إلى زيادات في الارتياح والتحفيز والالتزام، والتي بدورها قد تؤدي إلى تحسن في الأداء".

ويرى (Pavithra & Barani) أن مفهوم جودة حياة العمل يتركز في "توفير بيئة العمل المناسبة للعاملين بالمنظمة والتي تساعدهم على بناء علاقات جيدة والارتقاء برفاهيتهم وحياتهم الصحية ورضاهم الوظيفي عن العمل وكذلك تنمية كفاءتهم وتحقيق التوازن بين العمل وحياتهم الخاصة الأمر الذي يؤثر على الأداء التنظيمي".

كما يرى (Serey) أنها "جودة الحياة الوظيفية ترتبط بشكل وثيق بالعمل الهادف وهو العمل الذي يحتوي على إحساس الفرد بالفخر بما يحققه من إنجازات وهو كذلك العمل الذي يعطيه الفرصة لاستغلال مهاراته وقدراته وأخيراً هو العمل الذي يتفهم الفرد فيه دوره وعلاقة هذا الدور بتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة".

ويعرفها (Oascio) بأنها "سعادة العاملين بالتواجد المادي والعقلي بالعمل".

أما (Werther & Davis) فيعرفها بأنها "ظروف العمل الجيدة والإشراف الجيد والرواتب والمزايا والمكافآت الجيدة، ويتم تحقيقها من خلال نظم علاقات العمل التي تشجع استخدام وسائل جودة حياة العمل لإفساح فرصة للعاملين للتأثير على ما يؤدونه من أعمال وكذلك رفع فاعلية مساهمتهم في الأداء التنظيمي الكلي".

ويعرفها (جاد الرب) بأنها "مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها".

ويذكر (معجم المصطلحات الإدارية) بأنها "نسق تحاول المنظمة بموجبه إطلاق القوى الخلاقة الكامنة للأشخاص العاملين فيها وذلك بمشاركتهم في القرارات التي تؤثر على حياتهم العملية".

ويعرفها الكاتب بأنها: "الإجراءات و/أو الظروف و/أو العمليات التي توفر للعاملين مناخاً حياتياً مريحاً سواء داخل أماكن وأوقات العمل أو خارجها، بما يشبع احتياجاتهم ويؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، وتختلف باختلاف الأفراد والمنظمات والتوقيتات".

التطور التاريخي لجودة الحياة الوظيفية:

وفقاً لـ (Anderson) فإن مفهوم جودة الحياة الوظيفية قد ظهر في الفترة من نهاية الستينيات إلى بداية السبعينيات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية، بسبب انتشار السلوكيات السالبة في بيئة العمل الأمريكية كمعدلات الغياب، التخريب وكذلك غلبة الإضرابات كسمة سائدة مما أدى في النهاية إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج.

أما عن أول بدايات تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية فإنه يمكن اعتبار تجربة شركة جنرال موتورز في (Terry Town) بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٧١ من أوائل البرامج التي تم تطبيقها في هذا الصدد، عن طريق تشكيل لجنة مشتركة على مستوى هذه المدينة الصناعية لإنقاذها من البطالة وتدهور كثير من المصانع بها.

كما طبقته أيضا شركة (Xerox) والتي عانت من بعض المشاكل كانخفاض حماس الموظفين، وصعوبة تنفيذ المهام من جانب الأفراد، وكذلك نقص التمويل وانخفاض الإنتاجية، مما أدى إلى اتجاه الشركة لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية وقد تمثل ذلك في:

- ١ - إتاحة أشكال مختلفة لمشاركة العاملين تتفق مع مهاراتهم وقيمهم.

- ٢ - إتاحة الفرصة الفعالة لتدخل النقابة في عمليات المشاركة خاصة عند إحداث التغيرات التنظيمية.

- ٣ - معالجة مشكلة تخفيض العمالة بنظم وإجراءات للأجور تتفق وظروف العاملين.

وجاءت الفترة من منتصف السبعينيات وحتى بداية الثمانينيات لتشهد انخفاض الاهتمام ببرامج تحسين الحياة الوظيفية، نتيجة لعدة عوامل منها زيادة معدلات التضخم وأزمة الطاقة، الأمر الذي جعل المنظمات الصناعية بشكل خاص تقوم بتوجيه معظم خططها لمواجهة ارتفاع تكاليف الصناعة والطاقة، بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية، ولذلك زاد حجم الاندماج بين الشركات خلال هذه الفترة، وبالتالي انخفض الاهتمام برضا العمال عن وظائفهم وحياتهم الوظيفية، وكل ذلك جعل برامج جودة وتحسين العمل تأتي في المرتبة الثانية في تلك الفترة.

وفي الثمانينيات وحتى منتصف التسعينيات زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة حياة العمل في الشركات والمؤسسات الأمريكية لنفس الأسباب السالفة بالإضافة إلى القوانين الفيدرالية المستحدثة، واستجابة للنجاح الذي حققته اليابان وبعض الدول الأوروبية في هذا الصدد.

ومنذ التسعينيات قامت شركات عالمية عديدة في دول العالم بتطبيق برامج جودة حياة العمل، كما تزايد الاهتمام بها نتيجة التركيز على إشباع حاجات العميل الداخلي والخارجي، وتطبيق أسلوب هندرة الموارد البشرية وإكسابها مهارات متنوعة والنظر إليها كأحد الاستراتيجيات المهمة للتنافسية.

عناصر جودة الحياة الوظيفية:

يرى (جاد الرب) أن عناصر جودة الحياة الوظيفية تتمثل في: (توفير بيئة عمل صحية وآمنة، إتاحة الظروف البيئية المعنوية المدعمة لأداء العاملين، المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع، توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي، إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتواكب المستجدات الحديثة وتشبع طموحات العاملين، عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي، إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية والكفاءة، توفير فرق عمل متكاملة، العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم).

ويرى (عبد الوهاب) أن عناصر جودة حياة العمل تتمثل في: (الإمكانيات المادية اللازم توافرها في بيئة العمل، التوجيه والإرشاد، الفرص الملائمة لنمو مهارات العاملين وكذلك نموهم وظيفياً).

أما (Tabassum) فيرى أنها تضم (عدالة الأجور والتعويضات، ظروف عمل صحية، الفرص المتاحة لتنمية وتطوير القدرات البشرية، الفرص المستقبلية للنمو والأمان الوظيفي، الحقوق الدستورية للعاملين بالمنظمة، التكامل الاجتماعي في عمل المنظمة، التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية للعامل، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمة).

ويرى (Beach) أن عناصر جودة حياة العمل تتمثل في: (فرق العمل المدارة ذاتياً، إعادة تصميم الوظائف وإثرائها، الإدارة بالمشاركة، القيادة الفعالة والسلوك الإشرافي، تنمية المسار الوظيفي، ربط توزيع الأرباح بمعدل الإنتاجية، العدالة التنظيمية، ساعات العمل المرنة).

ويرى (Benders & Van de Looij) أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على عناصر جودة حياة العمل.

وأورد (Moskowitz & Levering) نموذج يصف العناصر التي تجمع أفضل ١٠٠ شركة للعمل بها في الولايات المتحدة الأمريكية، والذي يتكون من خمسة أبعاد هي: (المصداقية، الاحترام، العدالة، الاعتزاز، الزمالة).



نموذج أفضل ١٠٠ شركة للعمل بها في الولايات المتحدة الأمريكية

ويرى الكاتب أن المؤشرات التي وضعتها (منظمة العمل الدولية ILO) تحت مسمى (مؤشرات العمل الكريم أو اللائق) - (Decent Work Indicators)، تقدم أفضل مجموعة من العناصر التي من الممكن أن يطلق عليها عناصر جودة حياة العمل وهي: (ساعات العمل غير المرهقة، الموازنة بين العمل والأسرة والحياة الشخصية، الاستقرار والأمان الوظيفي، تكافؤ الفرص، بيئة العمل الآمنة، الضمان الاجتماعي، التواصل الفعال بين الموظفين وأصحاب الأعمال).

كما يرى كذلك أن تلك العناصر أولى بالاعتبار من غيرها لعدة أسباب:

- ١ - أنها صادرة عن منظمة دولية كافة ما يصدر عنها يلزم بشكل أو بآخر لأعضائها.
- ٢ - أن تلك المنظمة بها عدد لا يستهان به من الخبراء الدوليين في كافة المجالات المتعلقة بأمور العمل والعاملين.
- ٣ - أن المعايير الصادرة عن تلك المنظمة تتسم بأنها تضع في الاعتبار اختلاف الثقافات والنظم الاقتصادية داخل الدول المختلفة.

أهمية جودة الحياة الوظيفية:

يرى (Srivastava & Kanpur) أن أهمية جودة الحياة الوظيفية ترجع إلى (ترفع من التنافس بين الكفاءات والمواهب في بيئة العمل، ارتفاع القدرة على الاستقطاب لدى المنظمة، تحقيق التنوع والمساواة في بيئة العمل).

يرى (Grobler) أن أهمية جودة الحياة الوظيفية تنبع من أنها (توفر بيئة عمل تقلل احتمالات وقوع الحوادث والإصابات).

ويرى (Zare & et al.) أن جودة الحياة الوظيفية تحقق مزايا لكل من العاملين والمنظمة لأنها (توفر للعاملين الأمان الوظيفي والأجور والحوافز والمزايا المناسبة وتضفي الطابع الإنساني على محيط العمل وتوفر ظروف العمل الصحية الآمنة وتوفر الفرص اللازمة لتطوير قدرات العاملين وتضمن لهم فرص الترقى والاندماج الاجتماعي وتتيح لهم الفرصة للتعبير عن ذاتهم بحرية مما يحفز العاملين ويزيد من ولائهم ورضاهم للمساعدة في النهاية على زيادة الإنتاجية الفردية لكل عامل بما يحقق الكفاءة والفاعلية المتميزة).

أما (Li & Yeo) فيرى أنها تعمل على (تحقيق متطلبات العاملين بدون تحيز، مواجهة آثار المنافسة الشديدة التي أدت إلى ارتفاع ساعات العمل دون ارتفاع المقابل المالى لها، وضع حلول ملائمة لموازنة حياة العمل والحياة الشخصية).

وطبقاً لـ (السالم) فهناك تأثيرات إيجابية لتوافر وتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية من أهمها: (تخفيض الصراعات بين العاملين والإدارة، مشاركة أكبر عدد من أعضاء قوة العمل بالأفكار البناءة التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينات في التصنيع وظروف العمل، زيادة انتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم، زيادة درجة الرضا الوظيفي، انخفاض معدلات الغياب في المنظمة).

ويرى (Sirgy & et al.) أن أهمية جودة الحياة الوظيفية تنبع من (وجود علاقة طردية لأبعادها المختلفة مع جودة حياة الفرد الشخصية، فكلما كانت حياة الفرد الوظيفية أكثر زادت كذلك حياته الشخصية جودة، فزيادة أجر الفرد ينعكس على زيادة رفاهية حياته الشخصية والعكس صحيح، ووجود بيئة عمل سليمة وصحية يؤدي كذلك إلى



زيادة سعادته الشخصية وإقباله على الحياة، فالفرد السعيد هو الفرد المقبل على الحياة والأكثر إنتاجية في عمله).

أما (Koppes) فيرى أنها تعمل على (خفض معدل دوران العمل، خفض معدل الغياب عن العمل، حفز العاملين، استقطاب المهارات العالية، الحفاظ على العمالة الحالية بالمنظمة، زيادة معدل الإنتاجية والأداء المالى للمنظمة، زيادة معدل رضا العاملين الأمر الذى يحقق الأهداف التنظيمية).

يرى (Ballou & Norhan) أن تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية يؤدي إلى استقطاب والحفاظ على العاملين الأكفاء ورأس المال الفكرى بالمنظمة، يعتبر حافز للعاملين لزيادة إنتاجيتهم، زيادة الاستثمار طويل الأجل فى المنظمات من خلال الاستثمار فى البشر، زيادة قدرات المنظمات على خلق ميزة تنافسية لها والحفاظ عليها لمدة طويلة).

ويرى (Robert & et al) أن جودة الحياة الوظيفية (تحقق الاستغراق الوظيفى والالتزام والرضا الوظيفى للعاملين، وتعمل على خفض الإحباط الوظيفى لهم).

ويرى الكاتب أن أهمية جودة الحياة الوظيفية لا تنبع من مجرد البدء فى تطبيق برامجها وتحقيقها لمجموعة من المخرجات التى تختلف فى تأثيرها الإيجابى من منظمة إلى أخرى وفقاً للظروف والملابسات الخاصة بكل منها ثم التوقف بعد ذلك ثم الرجوع إليها عند وجود ظواهر تنظيمية تستلزم اللجوء لتطبيق أحد البرامج مرة أخرى، ذلك أن النظر إليها كمجرد أداة تنظيمية تحقق بعض الآثار المرغوبة سواء للمنظمة أو للعاملين يفقدها مضمونها الحقيقى بل وتأثيرها المستمر، إن الأهمية الحقيقية لجودة الحياة الوظيفية تبدأ فى اللحظة التى يصبح فيها التفكير فيها جزء من ثقافة الإدارة فى المنظمة، وأسلوب حياة للمنظمة يحركها فى أثناء وضع الخطط والموازنات واتخاذ القرارات.

أهمية تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية في منظمات الخدمة بوجه خاص:

طبقاً لدراسة (Naudé) فإن موظفي الخطوط الأمامية التي تعتمد عليهم المنظمات كعنصر بشري في تقديم خدماتها للمتعاملين معها حين يتمتعوا بقدر من جودة الحياة الوظيفية سيؤدي ذلك في نهاية المطاف إلى قيامهم بتقديم خدمة استثنائية للعملاء مما يؤدي بالتالي إلى التأثير الإيجابي على إنتاجية وربحية المنظمة.

وتوصل (Kandasamy & Ancherp) لأهمية تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية في منظمات الخدمات حيث يكون التعامل مباشر ما بين العاملين والعملاء، الأمر الذي يؤدي إلى إدراك العملاء لجودة الخدمة من خلال أداء العاملين مما يستوجب من تلك المنظمات توجيه عناية خاصة لتحقيق رضا العاملين أم كانت تستهدف رضا العملاء.

وطبقاً لـ (Kotler) فإن الاهتمام بالتسويق الداخلي الموجه للعاملين بالمنظمة في صناعة الخدمات لا بد أن يكون على نفس مقدار التسويق الخارجي الموجه للعملاء، ومن أمثلة التسويق الداخلي: اهتمام المنظمة بالتدريب ونظم التحفيز الموجهة للعاملين مما يمكنهم من أداء مهامهم بشكل جيد، وأن منظمات الخدمات إن أرادت خلق ميزة تنافسية لها فعليها أن تهتم بما يلي:

١ - العنصر البشري.

٢ - العوامل المادية في البيئة الداخلية.

٣ - عملية تقديم الخدمة.

أما (عمران) فيرى أن العنصر البشري للمنظمات في كافة المنظمات يعتبر أهم عناصر الإنتاجية، وهو الذي يتوقف عليه نجاح وفشل واستمرارية وبقاء ونمو وتوقف المنظمة، وأن العوامل التكنولوجية ليس لها قيمة في غياب العنصر البشري الكفاء والراضى عن عمله، وأن غياب أى عنصر من عناصر السلوك البشري (الرغبة، القدرة، الموقف) يفقد العنصر البشري فاعليته في العمل، وبالتالي فعلى الإدارة الفاعلة أن تعمل على فهم وتفسير وتحديد الأسباب التي تحكم السلوك البشري، الأمر الذي يمكنها



من وضع الخطط ورسم السياسات والإجراءات التي تكفل توجيه هذا السلوك نحو الأهداف التنظيمية.

ويرى الكاتب أن توفير جودة الحياة الوظيفية في منظمات الخدمة هو عنصر فعال في رفع مستوى الخدمة المقدمة وبالتالي رضا المستهلك إلا أنه لا يعمل بمفرده بمعزل عن عناصر الصورة الذهنية العامة للمنظمة ومنها جودة الخدمة والسمعة السوقية.

المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية:

قدم (Gilbert) النموذج التالى الذى يعتبر من أفضل نماذج التغيير التنظيمى التى من الممكن أن تصف المراحل الرئيسية التى تمر بها عملية تطبيق جودة الحياة الوظيفية، والذى يتشابه فى مراحلها مع ما قدمه (French & Bell).

ويتضح من الشكل القادم أن تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية هى عملية متكاملة تتطلب تضامراً وتعاون جميع الجهود فى المنظمة ومشاركة جميع الأفراد، وأنها عملية تطوير مستمرة تعتمد على التغذية الراجعة لمعرفة أثر تطبيق البرامج على المنظمة والعاملين، للوقوف على درجة التقدم لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن تطبيق برامج الجودة المناسبة.



المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية



معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية:

كغيرها من الأفكار والبرامج التنظيمية تلاقى جودة الحياة الوظيفية بالرغم من تأثيراتها الإيجابية المقاومة والعقبات المختلفة في تطبيقها، والتي من الممكن إدراج أهمها فيما يلي:

موقف إدارة المنظمة:

يتطلب تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية إتاحة الديمقراطية في مكان العمل وبالتالي شيوع الرغبة في مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ومنحهم فرصة التعبير عن آرائهم، إلا أن ذلك يعوقه رفض المشرفين التخلي عن جزء من صلاحياتهم لاعتباره تهديداً لوجودهم، كما أن الإدارة تعتقد في بعض الأحيان بأن جودة الحياة الوظيفية المتوفرة في المنظمة مرضية ولا حاجة للمزيد من إجراءات تحسينها نظراً لعدم قدرتها على قياسها وقياس أثرها على إنتاجية المنظمة.

تكلفة التطبيق:

تلعب تكلفة برامج جودة الحياة الوظيفية دوراً مهماً في قبول المنظمات وفقاً لقدرتها، بجانب عدم وجود ضمانات لفاعلية ونجاح تطبيق هذه البرامج مما يؤدي إلى بطء اتخاذ القرار بتطبيقها خصوصاً في المنظمات محدودة الموارد، فأمور مثل: توفير ظروف عمل جيدة، ومنح أجور جيدة لا جدال في أن تكلفتها ليست بالهينة، ولتوفير الضمانة المذكورة فإنه يجب تطبيق هذه البرامج بعناية وحذر ضمن ميزانية محددة للوصول للنتائج المرجوة.

ويرى (Himmet & Huseyin) أن أهم معوقات تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية نقص الموارد سواء على مستوى البيئة المحيطة أم على مستوى المنظمة، فعلى مستوى البيئة المحيطة عندما تكون معدلات البطالة مرتفعة في المجتمع بالإضافة إلى سوء حالة الاقتصاد وعدم توفر البنية الأساسية في المجتمع يقلل الاهتمام بتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية سواء من جهة الجهات الحكومية المراقبة أم من جهة الاتحادات العمالية، الأمر الذي له نفس التأثير عندما تفتقد المنظمات للموارد المالية أو التنظيمية.



ويمكن تلخيص أهم معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية فيما يلي:

- ١ - الضوضاء والتشويش الذي يحدث نتيجة التداخل الوظيفي.
- ٢ - الافتقار إلى الاتصالات الفعالة بين الوظائف داخل المنظمة.
- ٣ - الاتجاهات غير الإيجابية لدى إدارة المنظمة تجاه عمليات التوظيف.
- ٤ - الافتقار إلى وجود استراتيجية واضحة لجودة الحياة الوظيفية.

قياس جودة الحياة الوظيفية:

تستلزم سبل الإدارة الرشيدة، أن يتم جمع البيانات والمعلومات حول مستوى جودة الحياة الوظيفية سواء قبل الشروع في رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة أوجه القصور فيها بين العاملين أو حتى زيادته وتنميته، أو عند الشروع في تطبيق بعض النظم أو السياسات أو البرامج المستحدثة الخاص بجودة الحياة الوظيفية، أو حتى لمجرد الوقوف على الوضع الحالى ومقارنته بفترات قياسية سابقة.

ولعله من أصعب التحديات التى تواجه عملية القياس فى هذا الصدد هو كون بعض العناصر المكونة لجودة الحياة الوظيفية تمثل شعوراً داخلياً قد لا يتم التعبير عنه فى صورة ظاهرة يمكن ترميزها وبالتالي إخضاعها للملاحظة فى أغلب الأحيان، مثل التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية للعامل أم الولاء وتحقيق الذات.

يرى كل من (Thach & Kindwell) أن قياس جودة الحياة الوظيفية يمكن أن يعتمد على قياس جودة أداء إدارة الموارد البشرية فى المنظمة حيث إن كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية فى المنظمة فى مجال استقطاب العاملين وتدوير الوظائف والتدريب والحفز وإعادة تصميم وتحليل الوظائف وإيجاد نظم اتصالات تنظيمية فاعلة والاختيار السليم للقيادات ينعكس إيجابياً على أداء العاملين وبالتالي على أداء المنظمة ككل.

أما (ماهر) فقد حدد أربع مجموعات من مقاييس جودة الحياة الوظيفية وهى:

مقاييس الإنتاجية:

يمثل هذا النوع من الجانب المادى الملموس من مقاييس جودة الحياة الوظيفية التى تعتمد على بيانات مستخرجة من السجلات والقوائم المالية للمنظمة، وتتميز بأنها تعتمد على قياس الإنتاجية والجودة كمياً بالإضافة إلى قياسها النتائج النهائية لجودة الحياة الوظيفية ورغم تمتعها بهذه المزايا إلا أنها تواجه مشكلة الاختلاف فى التعريف والمدخلات وطريقة القياس نفسها.

قياس درجة الرضا:

تعتمد مقاييس الرضا عن العمل على استقصاء آراء العاملين باستخدام قوائم استقصاء معدة وبها أسئلة محددة يتم توزيعها على العاملين لجمع البيانات وقياس درجة

الرضا العام عن العمل أو عن مكونات أو عن إدارة أو عن أدوات برنامج جودة الحياة الوظيفية ولكن يعيب هذه المقاييس أنها لا تعتمد على مقاييس موضوعية أو كمية.

مقاييس حركة وتدفق العمالة:

تشير هذه المقاييس إلى الالتزام التنظيمي وارتباط الفرد بعمله ومعدلات الغياب والتمارض ومعدلات دوران العمالة والحوادث والمرضى والإضرابات وتوقف العمل.

المراجعة الإدارية لجودة الحياة الوظيفية:

ويتم من خلال هذه الطريقة مراجعة ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة وقدرتها على إدارة برامج جودة الحياة الوظيفية ومدى مقابلة هذه البرامج لتوقعات العاملين.

ويذهب (Lee) إلى أن قياس جودة الحياة الوظيفية من الممكن أن يتم وصفا داخل أية منظمة من خلال قياس الجوانب التالية: (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، سيادة روح الفريق)، وأنه على إدارة الموارد البشرية في أية منظمة إن أرادت زيادة إدراك العاملين بها لجودة الحياة الوظيفية بالمنظمة أن تعمل على إشباع الحاجات الأساسية للعاملين المتمثلة في الرعاية الصحية والسلامة المهنية وتوازن الحياة الشخصية والوظيفية، بالإضافة إلى الحاجات الاجتماعية وحاجات الاحترام وتأكيد الذات.

أما (Sirgy et al &) فقد توصل إلى أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية بالمنظمة من خلال الأبعاد التالية:

- ١ - السلامة والصحة المهنية.
- ٢ - الأجور والمكافآت.
- ٣ - الاحتياجات الاجتماعية للعاملين.
- ٤ - الشناء والتقدير.
- ٥ - النمو الوظيفي وتنمية المهارات.
- ٦ - الإبداع في العمل.

من الاستعراض السابق فإنه من الواضح في التطبيق اختلاف معايير قياس جودة الحياة الوظيفية من باحث إلى آخر طبقا للهدف من بحثه وللنتائج المراد الحصول عليها، وكذلك باختلاف طبيعة عمل كل منظمة تجرى بها الدراسة والتي يتوقف عليه استخدام المقاييس الكمية أو الوصفية في القياس.



ويرى الكاتب أنه بالرغم من الآثار المرغوبة لعمليات القياس المتمثلة في كونها مثلاً ومظهراً إيجابياً لاهتمام الإدارة بالأفراد، وكذلك مظهراً لإدراكها لأهمية تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء الأفراد بوصفه يمثل في إجماله أداء المنظمة ككل، أو حتى بوصفه وسيلة لامتناع استيائهم في بعض الأحيان، إلا أن ذلك كله لا يعنى خلو عملية إجراء تلك القياسات من بعض السلبيات والمحاذير، فبقدر مثلاً ما يمكن استخدام القياس المبني على الاستقصاءات في امتصاص استياء الأفراد من بعض ممارسات الإدارة، فإن طريقة وأسلوب إجراء القياس والتحضير له أن لم يصاحبه قدر عالٍ من الإعلان بشفافية حول أسباب القيام به، قد يؤدي في حد ذاته إلى التأثير السلبي على الأفراد، سواء كان مرجع ذلك لضعف ثقتهم في الإدارة وتوقعهم أن إجراء مثل هذا الاستقصاء الغرض منه مثلاً الإطاحة بالمعارضين، أم لو كان الأفراد قد اختبروا تجارباً سلبية سابقة في هذا الشأن من جهة عدم تحقيقهم لأية مكاسب من وراء هذا الاستقصاء.

طرق وممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية في المنظمة:

يرى كل من (Neetu & Preeti) أن هناك العديد من الأفكار والاستراتيجيات التي من الممكن اتباعها لتحسين جودة الحياة الوظيفية ومنها:

إظهار ما هو متوقع:

بمعنى أن يفهم كل عضو في المنظمة ما هو متوقع منه وما المتطلبات اللازمة لتحقيق النجاح له وللمنظمة، فكثير من الموظفين غير مستقرين في بيئة العمل، لأنهم لا يعرفون ما هو متوقع منهم، وتقع مسؤولية ذلك على إدارة المنظمة بأن تظهر لموظفيها تلك التوقعات بدقة وتوصيلها بوضوح بجانب إشراك الموظف في تحديد هذه المتطلبات كلما أمكن ذلك.

مشاركة الموظفين:

يتحمل الموظفون المشتركون في عملية اتخاذ القرارات مسؤولية أكبر في إيجاد وتنفيذ الحلول، لذلك يجب إشراك الموظفين في ملكية الأفكار، فالعمل الجماعي بإشراك الأفراد يدفعهم للمساهمة في نجاح طويل الأجل للعمل، وبالتالي التغلب على المعوقات المختلفة.

اعتماد منهج طويل الأجل:

الرؤية والنظرة طويلة الأجل ضرورية لأية منظمة، وعلى العكس فإن الشركات التي لديها نظرة قصيرة الأجل تتوقع نتائج ثابتة، بالتالي فإن النظرة قصيرة الأجل تخلق مشاكل بدلا من حلها.

ابداً صغيراً:

في البداية، تبدأ رحلة تحسين جودة الحياة الوظيفية صغيرة، فجب على الإدارة البحث عن المكاسب الصغيرة والبدء بها، أي بمعنى ابدأ بتطبيق عملية جودة الحياة الوظيفية على مستوى الوحدات التنظيمية بدلا من المنظمة ككل، وانظر إلى التحسينات الصغيرة، لضمان نجاح المنظمة ككل بعد ذلك.

التركيز على عمل الفريق:

يعتقد كثير من المشرفين أن لديهم فرقا عندما يكونون مجموعة أو قوة عمل معا، ومن السهل أن تحضر وتكون مجموعة ولكن من الصعوبة بمكان أن تبني فريقاً، فالفريق يحتاج إلى تدريب على كيفية العمل معا قبل أى شيء، كما أن عمل الفريق يجب أن يدخل عبر الخطوط التنظيمية وليس عبر العلاقات الشخصية.

التدريب:

منح التدريب مسؤولية مهمة محددة تقع على عاتق إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية على حد سواء، حيث يتمثل دور المشرف في المساعدة في تحديد الاحتياجات التدريبية، فالتدريب كجزء من جودة الحياة الوظيفية أمر مهم لبقاء المنظمة، ويجب أن يتم التدريب أخذا بالاتجاه العلمى بغض النظر عن نوعه، فالتحديد الناجح للاحتياجات التدريبية يعنى نجاح التدريب وبالتالي جودته التى تمثل عنصراً محسوساً من عناصر جودة الحياة الوظيفية.

التواصل:

يحتاج الموظفون معرفة ما يجرى حتى يكونوا فعالين ومؤثرين، كما أن إدارة المنظمة يجب أن تعرف ماذا يجرى حتى تكون إدارة فعالة، وبالتالي فإن كلاً من العملاء والمساهمين يجب إشراكهم فيما يجرى، ويمكن تمثيل ذلك بمربع أو مثلث يشمل العملاء، المساهمين، الموظفين، وإدارة المنظمة، وبذلك فإن تحسين الاتصال والتواصل فيما بين أركان ومكونات المنظمة يمثل أحد أهم الطرق المستخدمة للتغلب على معوقات جودة الحياة الوظيفية فى العمل.

التشجيع:

يجب أن يلعب المدير دور القائد المشجع بدلاً من المدير الذى يقول دائماً (لا، وكلا)، لزيادة التأثير الإيجابى فى نمط الإشراف، فالقائد الجيد يعتمد على تشجيع الموظفين بالمنظمة والتفاعل مع الأنشطة التى يقومون بها، من خلال توجيه الأسئلة الإيجابية لضمان تحسين جودة العمل فى المنظمة.



أما (الهيئى) فىرى أن هناك نوعان من ممارسات تحسفن جودة الحياة الوظيففة وعلى كل منظمة أن تستخدم منها ما يناسبها، وقسمها إلى:

ممارسات تقليدفة: وهى التى اعتادت المنظمات أن تقوم بها مثل:

- ١ - تحسفن بفة العمل.
- ٢ - الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.
- ٣ - برامج الرعاة الاجتماعية.
- ٤ - النظر فى مدد ساعات العمل.
- ٥ - برامج الرعاة الصفة.

ممارسات حدفة: وهى التى تتلائم مع المتغيرات العالمية المعاصرة مثل:

- ١ - الإدارة بالمشاركة.
- ٢ - الإثراء الوظيفى.
- ٣ - إدارة الجودة الشاملة.
- ٤ - فرق العمل المدارة ذاتياً.
- ٥ - جداول العمل البدفة.

ىرى كل من (Chandran) أنه يمكن استخدام مجموعة من الأساليف والنظم والبرامج لتحسفن جودة حياة العمل مثل الإثراء الوظيفى، والمشاركة فى إدارة الأعمال، وتطوير المنظمة، والرعاة الاجتماعية، وبعض هذه البرامج نجحت فى تحسفن جودة الحياة الوظيففة وبعضها لا يزال لم تظهر نتائجه، ومن أهم هذه الأساليف:

إعادة تصمفم العمل:

وذلك من خلال تكبفر الوظائف أو إثرائها، فالإثراء الوظيفى يساعد على تلبية الاءتفادات من خلال توفير التحدى والاهتمام والتحففز للعمل.

التطوير الوظيفى:

بإتاحة الفرصة للتقدم الوظيفى، ونمو الشصفة فى ذلك فزفد من درجة الاءتزام، والتخطفط الوظيفى، وتقديم المشورة للآخرفن، فهذا يساعد على تحقفق توقعات الأفراد.

فرق العمل ذاتية الإدارة:

من خلالها يتم إعطاء الموظفين الحرية في اتخاذ القرار، وفي مثل هذه الجماعات يخططون لأنفسهم، ويقومون بالتنسيق والرقابة على أعمالهم، فالمجموعة ككل تكون مسؤولة عن النجاح أو الفشل.

جداول العمل المرنة:

تعتبر ساعات العمل المرنة، أو العمل بساعات مضغوطة، أو التناوب المتبادل، أو الراحة التعويضية، أو العمل بوقت جزئي، وأنواع أخرى من جداول العمل البديلة، هي التي تعطى الموظفين الحرية في جدولة أعمالها.

الإدارة بالمشاركة:

يرغب الموظفون في المشاركة في تحديد المسائل التي تؤثر على حياتهم، وتعتبر الإدارة بالأهداف، وأشكال أخرى من هذه النظم هي التي تساعد الموظفين على مشاركة الإدارة لتحسين جودة حياة العمل.

الأمان الوظيفي:

له أولوية عالية لدى الموظفين، فهو يجعل الموظفين أكثر ارتباطاً بوظائفهم ومنظمتهم، كما أن المنظمة تكون ملتزمة بتوفير الأمان الوظيفي لجميع موظفيها الذين تخشى من أن يتم اجتذابهم إلى المنظمات المنافسة الأخرى.

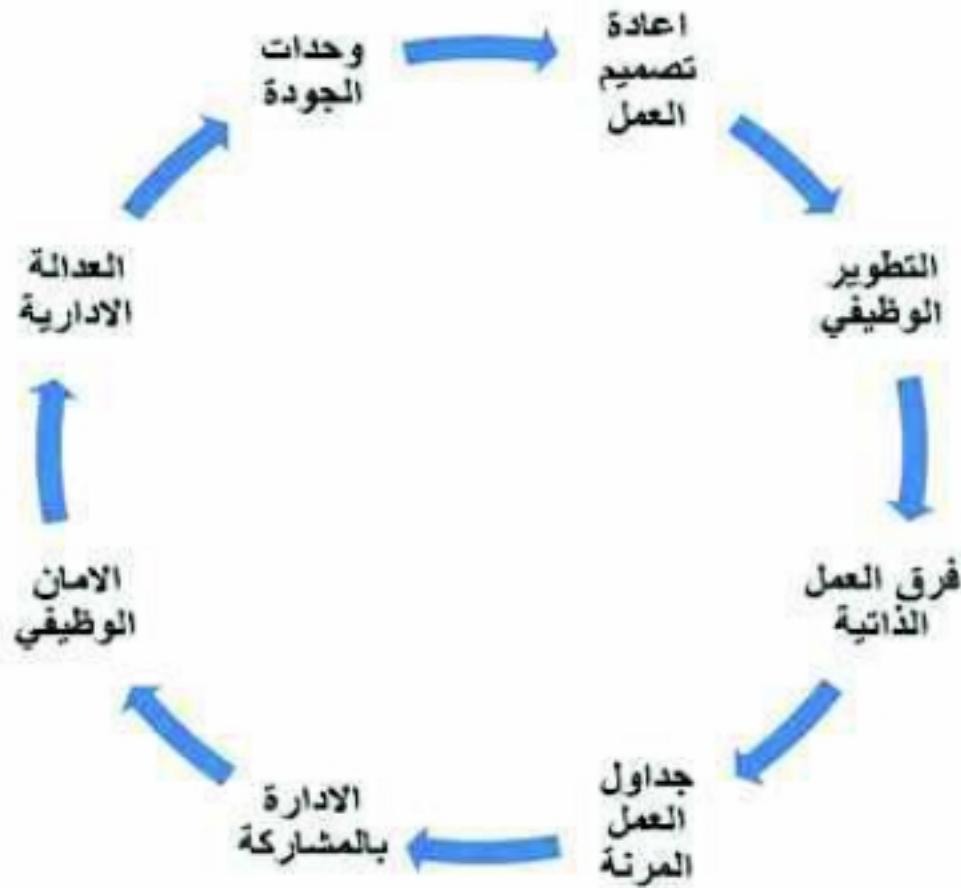
العدالة الإدارية:

ينبغي تطبيق مبادئ العدالة والإنصاف في الإجراءات التأديبية، وإجراءات التظلم، والترقيات والتنقلات والإحالة على التقاعد، والإجازات، وليس مجرد أن توجد لوائح تقرر ذلك، بل الأهم هو التطبيق الذي يرسى تلك القواعد.

وحدات الجودة:

تستخدم لتوفير آلية لإطلاق العنان للقدرات في المشاركة، كما أنها تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية الخاصة بزيادة الإنتاجية، وتقليل التكلفة وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.





أساليب Chandran لتحسين جودة الحياة الوظيفية

ويرى الكاتب أن أية طرق قد تحاول الإدارة تطبيقها من أجل تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمنظمة، يجب أن تنبع عن رغبة حقيقية منها وبمشاركة العاملين في الوقت نفسه، إذ إن معظم تلك الطرق بطبيعتها قد لا تؤتي ثمارها بشكل فوري أو سريع ولا يمكن قياس نتائجها بدقة على المدى القريب الأمر الذي يتطلب الصبر والمثابرة من الطرفين، حيث إن أخطر ما يواجه تلك المحاولات هو ترجمة عدم تأثيرها الفوري على أنه فشل لها في تحقيق أهدافها، وينعكس الأثر المنشود منها فبدلاً من أن ينتظر العاملين بوادر تحسن في أحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية، يجدوا أنفسهم يعانون من تدني هذا البعد، لا لشيء إلا لمجرد تأخر استفادتهم بشكل إيجابي منه، ولذا على سبيل المثال فإن تطبيق العدالة الإدارية مثلاً لن يأتي أثره إلا بعد أن يتم تطبيق النظم الإدارية المنفذة لها بشكل مستمر ودون استثناءات، حتى يستقر الأثر الإيجابي لتلك النظم في وجدان العاملين.



الفصل الثاني

الأداء الوظيفي



مفهوم الأداء الوظيفي

مكونات الأداء الوظيفي

أنواع الأداء الوظيفي

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

طرق تحسين الأداء الوظيفي

مفهوم وأهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي

مصادر تقييم الأداء الوظيفي

طرق قياس الأداء الوظيفي

معوقات تقييم الأداء الوظيفي

مفهوم الأداء الوظيفي:

ترى (خطاب) أن الأداء الوظيفي هو العمل الذي يؤديه الفرد والإنجازات التي يحققها وفقاً للمعايير الموضوعية (الكمية والنوعية والزمنية)، وسلوكه في وظيفته، وسلوكه مع زملائه ورؤسائه في العمل.

يرى (غيث) أن الأداء الإداري عموماً هو قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.

ويتفق (سليمان) مع هذا المفهوم إلا في لفظ (المخرجات) الذي استبدله بلفظ (المنتجات) ليصبح مفهوم الأداء الإداري لديه هو قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة. أما (هلال) فيعرفه بأنه السلوك الوظيفي الهادف.

وعرف معجم مصطلحات العلوم الإدارية الأداء بأنه: القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب.

كما يشير الأداء في أحد المفاهيم الأخرى إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة.

ويرى (Armstrong) أنه عملية لتأسيس فهم مشترك حول ما هو المطلوب تحقيقه وكيفية القيام بتحقيقه ويعد مدخلاً لإدارة البشر يزيد من احتمال تحقيق النجاح.

ويرى (Paul, Philip) الأداء الوظيفي بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله مما يؤدي إلى خدمة المنظمة بشكل فعال.

ويرى (Garg & Rastogi) أن الأداء الوظيفي هو محصلة أداء جمع فرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة، لذلك فإن نجاح المنظمة بصفه عامه يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل العمل.

ويرى (Bennett) بأنه قدرة الفرد على تحقيق التوقعات الوظيفية في عدة نواحي مثل كمية الإنتاج وجودته والتعاون والاعتمادية والابتكار والابداع.

ويعرفه الكاتب بأنه سلوك الفرد داخل بيئة العمل المعبر عنه بأفعال وأقوال تؤدي إلى تنفيذ المهام الموكولة إليه.

التفرقة بين الأداء وما يخالطه من مفاهيم:

يفرق البعض بين الأداء والسلوك والإنجاز، فيفرق " Gilbert " بينهم على أساس أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أى أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معًا.

كما تتم التفرقة بين الأداء والجهد، حيث تفرق (حسن) بينهم على أساس أن الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدًا كبيرًا في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالٍ بينما الأداء منخفض.

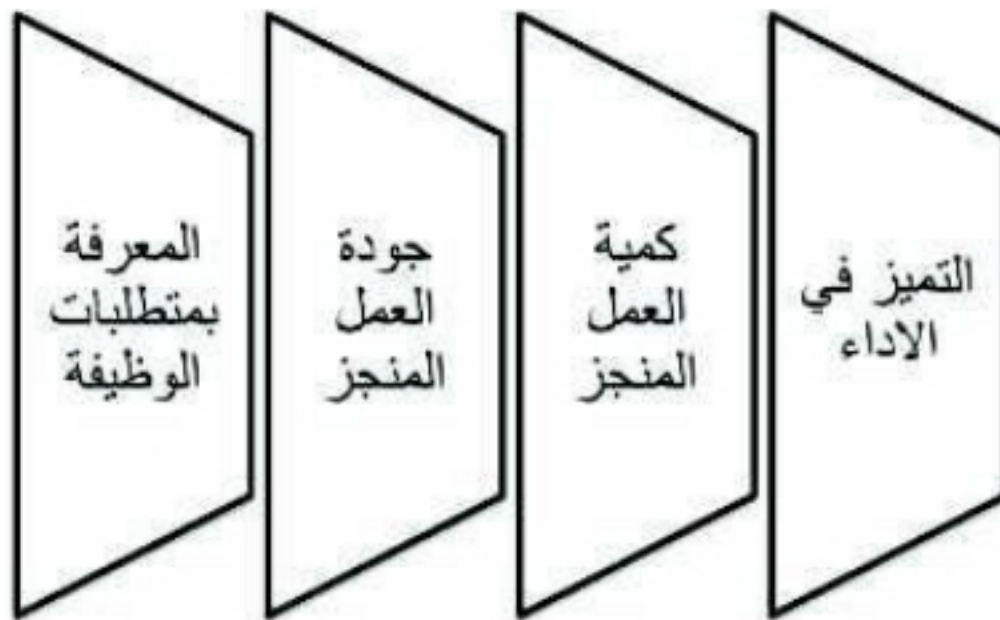
ويرى الكاتب أنه من واقع مطالعة المفاهيم المتعددة السابقة، يتبين تمحورها حول خط فكري واحد يجمعها من حيث إنها لا تخرج في مضمونها عن العناصر الثلاثة التالية:

- ١ - الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- ٢ - العمل: وما يتصف به من متطلبات وتحديات.
- ٣ - الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تشمل مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكلة التنظيمية.

أبعاد الأداء الوظيفي:

توجد العديد من الأبعاد محل الاتفاق أو الاختلاف بين الباحثين والتي يتكون منها الأداء الوظيفي للعاملين، ومنها:

- * المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- * جودة العمل المنجز: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- * كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- * المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.
- * التميز في الأداء: وهو حالة الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها.



أهم أبعاد الأداء الوظيفي

وترى (خطاب) وكذلك (مصطفى) بأن أداء الفرد في العمل يأتي كمحصلة للعوامل التالية:

١ - الرغبة: حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، وتتألف من:

أ - اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.

ب- المواقف التي يتعامل معها في العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

٢- القدرة: هي مدى تمكن الفرد فنياً في الأداء وتتألف بدورها من محصلة:

أ - المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

ب- المهارة أى التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عملي أو مهارة استخدام المعرفة.

ج- مدى وضوح الدور أى الأداء أو السلوك العملي الذى يتوقعه الآخرون.

كما يرى (أبو شيخة) أن القدرة تعبر أيضاً عن قدرة الفرد على الإنجاز، والتي يمكن تحقيقها من خلال:

أ - تحديد واجبات ومسؤوليات ونطاق الإشراف ونظم الاتصالات وسلطات الوظيفة (تحليل الوظيفة).

ب- بيان معلومات وقدرات ومهارات وخبرات الأفراد (تحليل شخصية الفرد).

ج- تعيين الأفراد الذين تتوافق خبراتهم ومعلوماتهم وقدراتهم مع واجبات ومسؤوليات الوظيفة.

د- مواءمة العاملين بالتدريب والتطوير.

هـ- تنظيم جهود العاملين والرقابة على أدائهم وتقويمه بما يكفل أداء أفضل.

٣- بيئة العمل: وتتمثل واضحة في الملامح المادية للبيئة، مثل: الإضاءة والتهوية ودرجات الحرارة، وأخرى معنوية، مثل: ساعات العمل والعلاقات بالرؤساء وزملاء العمل وكذلك نمط الإشراف.



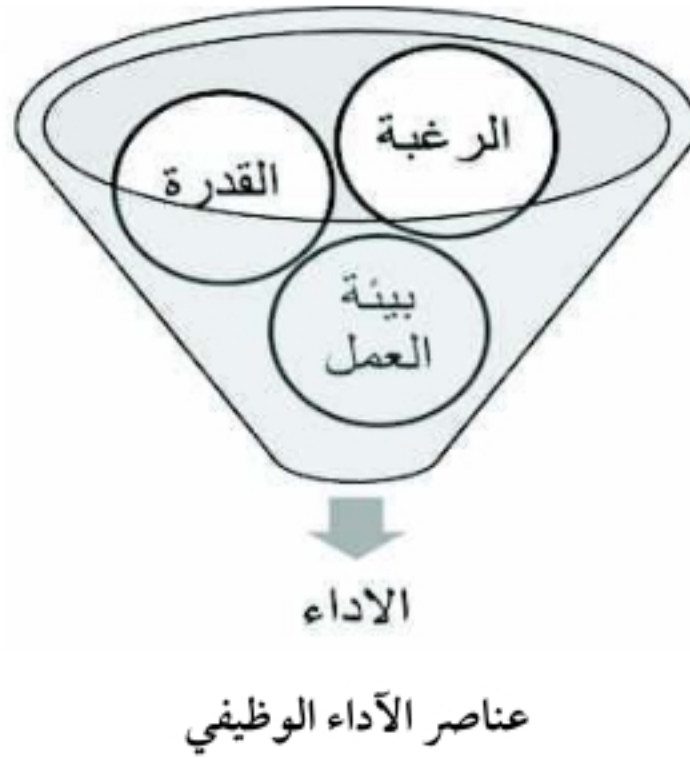
مما سبق فإنه يمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالية والتي يتكون منها الأداء الوظيفي:

الرضا = الاتجاهات والحاجات غير المشبعة × مواقف بيئة العمل

القدرة = المعرفة × المهارة × وضوح الدور

الأداء = الرضا × القدرة × بيئة العمل

ويلاحظ أنه على الرغم من أن القدرة هي محصلة للمعرفة والمهارة ووضوح الدور إلا أن مستوى أداء الفرد يرتبط ويتعزز أيضاً بعدة اعتبارات مكملة مثل الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، لذلك فإن أي قصور في أي عنصر من عناصر تلك المعادلات وهي المعرفة أو المهارة أو وضوح الدور أو الانتماء سيؤثر سلباً على مخرجاتها ونتائجها سواء من حيث الكم أو الكيف وهو الأداء، لذلك يتعين أن تهتم الإدارة بتعزيز كل من هذه العناصر في سعيها لبلوغ أهدافها.



أنواع الأداء الوظيفي:

من الأهمية بمكان أن ننظر إلى الأداء الوظيفي من عدة زوايا لا من زاوية واحدة وذلك حتى يمكن التعامل مع كل نوع من أنواع الأداء طبقاً لزاوية التناول بما يتناسب معها سواء من جهة تخطيط الأداء أو تحديد أدوات قياسه أو تقويمه، عليه فإنه يمكن أن ننظر إلى الأداء الوظيفي من الزوايا التالية:

من زاوية الشمولية:

وبالتالي من الممكن تقسيم الأداء إلى:

* **الأداء الكلي:** أى الأداء الذى ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة فى تحقيقه، ولا يمكن نسبة إنجازها إلى أى عنصر دون مساهمة باقى العناصر ومن خلاله يمكن النظر إلى مدى تحقق الأهداف الكلية للمنظمة بقياس عناصر كالأرباح، والنمو.

* **الأداء الجزئى:** وهو الذى يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف النظام الفرعى، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء مالى، أو تسويقي، أو بيعى وهكذا، وتجدر الإشارة إلى أن الأداء الكلى للمنظمة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية.

من زاوية المدى الزمنى:

ينقسم الأداء حسب هذه الزاوية إلى طويل، ومتوسط، وقصير الأجل، وهذا النوع من التصنيف وإن كان صعب التطبيق لصعوبة الفصل بين المدى الزمنى لكل عمل وتحديد مواعده مسبقاً إلا بصفة تقريبية فى بعض الوظائف إلا أنه فى وظائف أخرى يكون من الأهمية الاعتماد على المدى الزمنى للعمل مثل وظائف المبيعات مثلاً.

زاوية طبيعة العمل:

ينقسم إلى: تحقيق غاية أو بذل عناية، وإن كانت كل الوظائف تقريباً تلتزم بالعنصرين إلا أنه فى بعض الوظائف مثلاً لا يمكن إلزام شاغليها بتحقيق الغاية طالما قاموا ببذل العناية مثل وظائف المحاماة والطب.



العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

يرى (درة والصباغ) أن العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي تتلخص في النقاط التالية:

عوامل إدارية تنظيمية:

- * غياب المناخ المناسب الداعم للعمل والإنتاجية في المنظمة.
- * حدوث صراعات بين الموظفين ورؤسائهم، وبن الموظفين أنفسهم.
- * عدم تحديد المهام الوظيفية بدقة.
- * الإشراف السيء.
- * النقص في التدريب.
- * عدم تحديد واجبات الموظفين.
- * نقص الموارد المادية والظروف المناسبة للعمل.

عوامل بيئية خارجية:

- * الصراع بن القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين تلك السائدة في المجتمع.
- * الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.
- * التشريعات الحكومية.
- * سياسات النقابات.
- * الاضطراب السياسي.

عوامل تتعلق بالموظف:

- * نقص في رغبته ودافعيته.
- * ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية.
- * تغيب مستمر عن العمل.
- * مشكلات عائلية.

كما يمكن كذلك إدراج عوامل أخرى بالإضافة إلى ما سبق كمؤثرات في على الأداء

الوظيفي مثل:



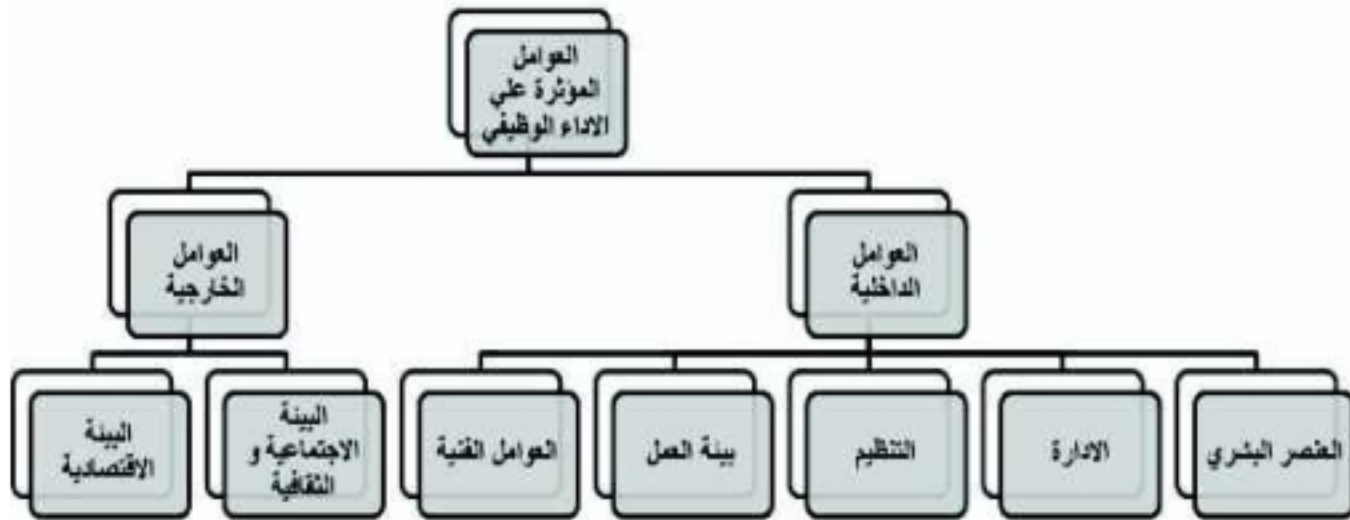
عوامل داخلية:

- * **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المنظمة فنمو تنافسية وتطور المنظمة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.
- * **الإدارة:** للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المنظمة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء.
- * **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العاملين، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء، لذا فالمرونة في أي تنظيم مطلوبة بشكل يجعله قابل للتغيير وفق المستجدات الراهنة.
- * **بيئة العمل:** تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب يعود سببه الرئيسي لسلبية بيئة العمل، بل وفي بعض الأحيان إلى عدم اتساق ترتيب مكان الموظف في بيئة العمل المادية مع إجراءات العمل يعد من مظاهر سلبية بيئة العمل كذلك.
- * **العوامل الفنية:** حيث تؤثر العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تأثيرا كبيرا على الأداء الفردي.

عوامل خارجية:

- * **البيئة الاجتماعية والثقافية:** مثل العادات والتقاليد الموروثة والعرف وأمور الدين والمستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد التعليم ورغباتهم في الحصول عليه.
- * **البيئة الاقتصادية:** الإطار العام لاقتصاد الدولة (حر، موجه)، الاستقرار الاقتصادي.





العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

طرق تحسين الأداء الوظيفي:

ترى (عباس) أن هناك بعض الإجراءات التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء من خلال:

تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

حيث يمثل تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري أهمية عند كل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن عملية التقييم وعما إذا كانت قد تمت بموضوعية من عدمه.

الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين:

يتم ذلك من خلال تحديد أسباب تدنى أداء العاملين، سواء بسبب الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، حيث تتأثر الدوافع بعدة متغيرات خارجية كالأجور والحوافز الفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتميز بها العاملون كما تتأثر العوامل الموقفية بالكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء مثل ظروف العمل والمواد المستخدمة.



تطوير خطة عمل للوصول إلى حلول:

وتتمثل في وضع خطة عمل للحد من مشاكل الأداء ووضع الحلول المناسبة لها وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة وبين الإدارة والجهات الاستشارية المختصة في تطوير الأداء من جهة أخرى.

الاتصالات المباشرة:

تعد الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، لذا يجب تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماطه المناسبة، كما يتضمن العناصر التالية:

* مستوى الأداء المطلوب: وهو المستوى المستهدف للأداء والذي تسعى الإدارة إلى الوصول إليه باستغلال جميع الموارد المتاحة والأنشطة المختلفة.

* مستوى الأداء الفعلي: وهو الأداء الذي يتم تحقيقه فعلا نتيجة للجهود والأنشطة المبذولة خلال فترة زمنية محددة.

* فجوة الأداء: وتظهر عند اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف بالسلب، ويجب على الإدارة معالجة هذه الفجوة للارتقاء بمستوى الأداء الفعلي والوصول به إلى الأداء المستهدف.

* تحليل الفجوة: من خلال تحليل الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف والتعرف على أسبابها، ومن ثم اختيار الطريقة المثلى لعلاجها.

* برنامج العمل لتحسين الأداء: بوضع المدخل العلاجي موضع التطبيق، فإن نجحت مساعي النجاح وارتفع مستوى الأداء الوظيفي إلى المستوى المستهدف يجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن، أو تستمر دورة النظام في حالة عدم نجاح المدخل العلاجي.

كما يرى (تشاندا وكابرا) أن المشرف له دور كبير في تحسين أداء موظفيه، من خلال:

* تشجيع مرؤوسيه على المحاولة للتفكير الابتكاري والتطويري.

* أن ينوه للأفراد جوانب الضعف والقصور بطريقة صحيحة بناءة.



- * ألا يسود شعور الخوف لدى العاملين من التعبير عن مشاعرهم مع رؤسائهم.
- * عند ارتكاب أى خطأ من المرؤوسين يكون دور المشرف فى المساعدة على التعلم والتفاهم.
- * تفويض السلطة من الرئيس للمرؤوسين ينمى من مهاراتهم.
- ويرى البعض أن الممارسات التالية هى السائدة والمنتشرة فى كثير من منظمات الأعمال المتقدمة فى مجال تحسين الأداء:
- * تطبيق منهج ستة سيجما والذى يدخل فى نطاق الجودة الشاملة، ويركز على إقامة وبناء مستوى محدد من الأداء من خلال مستوى أداء عالمى، وبالاعتماد على المقومات التنظيمية، وبتحقيق خارطة الطريق وباستخدام قوى العمل المدربة على منهجية تعظيم الأداء.
- * وضع خطة مرنة للموارد البشرية تحقق الإشباع وتعالج مواطن الخلل فى عمليات التوظيف والتشغيل ونظم الأجور والحوافز وغيرها، إضافة إلى ذلك تتضمن الخطة اتخاذ إجراءات تتعلق بالأداء بشكل مباشر منها:
 - وضع مستويات أداء محددة أعلى من مستوى أداء الفرد الحالى، وفى الوقت نفسه يمكن الوصول إليها حتى تكون محفزة للأفراد.
 - مشاركة وموافقة الموظفين على مستويات الأداء المطلوبة منهم والأهداف الواجب تحقيقها وطرق تحقيقها.
 - تشجيع الأفراد على الأداء الجيد ومواصلة الحصول على المعلومات المرتدة عن الأداء، ومناقشة المشاكل الخاصة بالأداء حتى يمكن الوصول إليها واتخاذ الإجراءات التصحيحية أولاً بأول.
 - تدريب المديرين على نظم وطرق مراجعة وتقييم الأداء.
- * وضع خطة مرنة للموارد البشرية تحقق الإشباع وتعالج مواطن الخلل فى عمليات التوظيف والتشغيل ونظم الأجور والحوافز وغيرها، إضافة إلى ذلك تتضمن الخطة اتخاذ إجراءات تتعلق بالأداء بشكل مباشر منها:

- تفويض السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين والذي يحقق مهارات إدارية عالية في إدارة وقت الإدارة العليا بالمنظمة، وفي بناء الثقة بين المديرين ومرؤوسيه، وأيضاً بما يساهم في توفير كوادر إدارية وقيادات مستقبلية في المنظمة.
- فرق العمل الموجهة ذاتياً، وبما يحقق الإبداع والابتكار في الإنجاز وتحقيق الأهداف وبما يدفع أداء العاملين نحو التطور والنمو المتزايدين.
- حلقات الجودة، وهي منهج من مناهج الإدارة اليابانية التي تقوم على التحسين المستمر وتحسين التشغيل وتحقيق مستويات عالية من الجودة الشاملة، من خلال مساهمتها في تحديد المشكلات المؤثرة في جودة المنتجات، والتعرف إلى مختلف البدائل المناسبة لحل هذه المشكلة، وقد أثبت التطبيق العملي أن حلقات الجودة تقدم دراسات وأفكار ونتائج طيبة في المنظمة، وتحصن من الإنتاجية وأساليب التشغيل.

مفهوم وأهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي:

مفهوم عملية تقييم الأداء الوظيفي:

ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، إلا أن المنظمات لم تأخذ به إلا في أواخر العشرينيات، كما أنه لم يتبلور إلا كوظيفة متخصصة إلا منذ عهد قريب.

ترى (خطاب) أن عملية تقييم الأداء بأنها تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه.

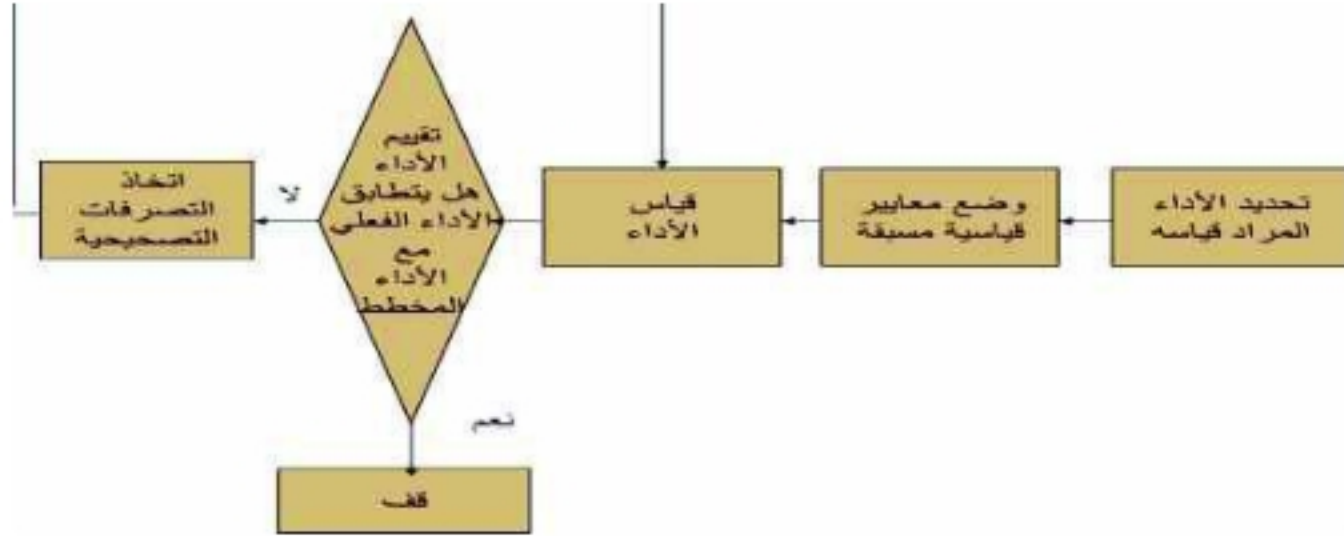
يرى (أبو شيخة) أن عملية تقييم الأداء بأنها عملية مخططة ومستندة إلى قواعد وأساليب محددة بشكل موضوعي واقعي، كما أنها عملية إيجابية لا تسعى لكشف العيوب والأخطاء بهدف إيقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين، كما أنها عملية حركية مستمرة، وإن كانت نتائجها النهائية لا تظهر في نفس اللحظة.



ويرى (ثابت) بأنه قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبقت تحديدها المستمدة من الأهداف المتوقعة، وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء.

ويمثل الشكل التالي مراحل عملية تقييم الأداء:

مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر: خطاب، عايدة سيد، عواد، عمرو محمد، إدارة الموارد البشرية.

أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي:

يتمتع موضوع تقييم الأداء الوظيفي بأهمية كبيرة لأنه يمثل الوسيلة التي تدفع إدارة المنظمة للمتابعة المستمرة لواجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم باستمرار، وتحفز العاملين على العمل بفاعلية والعناصر التالية تمثل أهم العناصر التي تسعى أى عملية لقياس الأداء الوظيفي لتحقيقها:

النقل والترقية:

حيث يكشف قياس الأداء عن قدرات وإمكانات الموظفين وبالتالي يتم ترقيتهم مناصب أعلى من وظائفهم الحالية، بالإضافة إلى إسهامه في وضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته ومهاراته.

تقييم المشرفين:

يساعد ذلك في تقييم أداء المشرفين وفعاليتهم في تطوير وتنمية مرؤوسيهم.



الرواتب والأجور:

إذ إن قياس الأداء الوظيفي يسهم في تحديد المكافآت المالية المناسبة للعاملين، فمن خلال المعلومات التي يوفرها قياس الأداء يمكن التوصية بزيادة أجور العاملين، كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم، فربط نتائج تقييم الأداء الوظيفي بالمكافآت المادية والمعنوية له أثر كبير في تحفيز الموظفين، وخلق روح التنافس بينهم مما يدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم، مما يرتقى بمستوى الخدمة، والأداء في المنظمات.

تقييم النظم والسياسات:

يعتبر قياس الأداء معياراً لتقييم النظم والسياسات، كالحكم على مدى فاعلية التدريب في المنظمة.

التعرف على المرؤوسين:

إذ إن قياس الأداء الوظيفي يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهـم أثناء عملية تقييم الأداء، فتتولد المعرفة الشخصية بالمرؤوسين لأن المقيمين يجب أن تكون لهم دراية كافية عن مرؤوسهـم

البحوث الإدارية:

حيث يتم استخدام بيانات الأداء لأغراض البحث على الجوانب الإحصائية أكثر من الشخصية، حيث تستخدم هذه البيانات بغرض إجراء الدراسات والبحوث لأغراض التنبؤ، وتقييم البرامج التدريبية، ورسم الخطط المستقبلية للموارد البشرية.

قواعد البيانات:

تستخدم بيانات تقييم الأداء في تكوين قاعدة بيانات عن كل موظف للرجوع إليها عند الحاجة، كما تساعد الإدارة العليا بالمنظمة في عملة التخطيط بعيد المدى للمنظمة ورسم السياسات المستقبلية للموارد البشرية، كما يمكن الرجوع لتلك البيانات كذلك في حالة التوظيف الداخلي للعثور على العناصر الملائمة للوظائف المختلفة.



رفع معنويات العاملين:

حيث يسود جو من التفاهم والعلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة، وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.



مصادر تقييم الأداء الوظيفي:

لا يمكن تصور القيام بعملية تقييم الأداء دون الحصول على قدر كافٍ من المعلومات، إذ إن غياب هذه المعلومات يعنى بالضرورة أن مخرجات عملية تقييم الأداء ستفتقد للموضوعية بشكل كبير.

وتوجد العديد من المصادر التي يمكن الحصول على المعلومات بشكل أساسي منها

مثل:

- * الرئيس المباشر: وهو عادة ما يمتلك المعلومات عن أداء الموظفين العاملين تحت إشرافه.
 - * التقييم الذاتى للموظف: حيث يقوم الفرد بتقييم نفسه وقياس أداءه لأنه أدرى الناس بحقيقة الأداء.
 - * النظراء فى العمل: حيث يتم تقييم أداء الفرد من قبل نظرائه فى نفس العمل والمستوى والمجموعة، وتستند إلى إلمامهم بسلوك وإنجاز الفرد، نتيجة احتكاكهم المستمر به.
 - * الرؤوسين: والمقصود هنا بأن يقوم الرؤوس بتقييم رئيسه، بحيث يعطى آراءه ومعلوماته عن رئيسه فيما يتعلق بسلوكه وأدائه فى العمل، وذلك نتيجة الاحتكاك اليومى والمستمر بينهما، للحكم على مستوى كفاءته وأدائه فى العمل.
 - * ملف الموظف: يعد الملف الشخصى مرجعا رئيسيا، حيث يتضمن كل ما يخص الموظف من قرارات وإنجازات، وجزاءات، لذا يجب الرجوع إليه قبل إجراء التقييم النهائى.
- كما توجد مصادر أخرى تعتمد على أكثر من مدخل فى نفس الوقت مثل:
- * تقييم اللجان: التى تتكون من عدد فردى من الرؤساء أحدهم الرئيس المباشر والآخرين أعلى منه درجة بشرط وجود علم سابق لهم بمن سيتم تقييم أداءه وعلاقات متبادلة بين الإدارة التى يعمل بها الموظف والإدارة التى يعمل بها عضو اللجنة.
 - * التقييم ٣٦٠ درجة: حيث يتم استقاء التقييم من أكثر المصادر الممكنة والمتاحة فى الوقت نفسه (الرئيس المباشر/ الزملاء/ الرؤوسين/ العملاء) ويتم تجميع جميع التقييمات ووضع أوزان نسبية لكل منها للحصول على التقييم.



طرق قياس الأداء الوظيفي:

تتعدد الطرق التي تتبعها المنظمات لقياس أداء العاملين فيها، وقد تستخدم أكثر من طريقة في الوقت نفسه لتقييم أداء الفرد، وتنقسم تلك الطرق إلى طرق قديمة جرى العمل على استعمالها في فترات ماضية وأن لم يمنع ذلك من استمرار بعض المنظمات استعمالها إلى الآن على الرغم من ذلك سواء لسهولة استخدامها أو لوجود عنصر التحيز الشخصي فيها والذي يرسخ لتحكم المشرفين في مرؤوسيهما مما يتناسب مع الثقافة السائدة في هذه المنظمات، وأخرى حديثة يجري استعمالها من خلال العديد من المنظمات الأخرى:

الطرق القديمة:

طريقة الترتيب:

تقوم هذه الطريقة على فكرة إنسانية عامة وقديمة مؤداها أن الشخص يقيم الأشخاص الآخرين الذي يتعامل معهم في حياته اليومية عن طريق تفضيل شخص على آخر، وتقضى هذه الطريقة بأن يقوم الرئيس بترتيب الأفراد ترتيباً عاماً حسب أفضليتهم فيوضع على رأس القائمة الأفضل فالأقل أفضلية وهكذا حتى نصل إلى أسوأ الأفراد الذي يوضع في نهاية القائمة، وذلك بناء على مجموعة من السمات، وطبقاً للمستوى العام لأدائه ومدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية وسلوكه وتعاونه مع زملائه، وتمتاز هذه الطريقة بالبساطة، وعدم تطلبها مهارة خاصة أو إجراءات معقدة لاستخدامها إلا أنه يعاب عليها صعوبة استخدامها إذا كان عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبيراً، وأنها لا تعطي صورة دقيقة أو محددة عن أداء الأفراد، فهي لا تهتم بخصائص أو عناصر محددة في أداء العامل من حيث كمية العمل أو جودته أو سرعة إنجازه، وإنما تقوم بتقييم الأداء ككل، وكذلك فإن الفروق في الكفاءة بين الأفراد لا تستبين دائماً من هذه الطريقة، وأن أخطاء التحيز والتأثر بالشخص القائم بالوظيفة كثيراً ما تحدث في هذه الطريقة.

كما أنه في أحيان كثيرة تكون الفروق بين المراتب غير منتظمة فقد يكون الفرق بين الأول والثاني في الترتيب ضئيلاً بينما يكون عظيماً بين الثاني والثالث، وكما أن تلك الطريقة



تفترض أن هناك بالضرورة فرد في أدنى الترتيب، قد يكون هو في الوقت نفسه أعلى من أفراد آخرين إذا تم وضعه معهم في مجموعة أخرى.

طريقة القوائم:

تتمثل هذه الطريقة في إعداد قائمة تحتوي على جمل أو أسئلة متنوعة، تصنف مستويات مختلفة لأداء العامل، ويختار المشرف تلك الجمل التي يعتقد أنها تصنف أداء العامل الذي يقيم أدائه، أو يجيب المشرف على الأسئلة المتعلقة بأداء الفرد "بنعم" أو "لا"، وقد يفيد استخدام هذه الطريقة أكثر إذا أمكن وضع جمل أو أسئلة مختلفة لكل نوع من الوظائف تختلف في خصائصها ومضمونها عن الأنواع الأخرى من الوظائف.

ولتحقيق درجة عالية من الدقة في استخدام الطريقة يفضل اختيار هذه الجمل والأسئلة للتأكد من صحتها ودقتها، وسلامة لغتها، ودلالاتها على أداء العامل وسهولة فهمها من جانب المشرفين القائمين على التقييم، ويحسن أن يُستعان بخبرة هؤلاء المشرفين في وضع هذه الجمل.

ولكن ما يؤخذ على القوائم أنها لا تعطي نتائج دقيقة، إذ إن الفرد قد تتوافر لديه الصفة التي يُسأل عنها المشرف إلى حد ما، ولا يكون أمام المشرف إلا أن يجيب "بنعم" أو "لا"، فقد تتوافر مثلاً صفة التعاون في الفرد بدرجة متوسطة، الأمر الذي يمكن التغلب عليه بجعل القائمة أكثر وضوحاً، بوضع عدة إجابات بالنسبة للسؤال الواحد، وعلى المشرف أن يختار الإجابة التي تصنف أداء الفرد بأكثر دقة، وتعطي النتائج هنا درجة أكبر من الدقة أو الموضوعية، وبصفة خاصة إذا اعتمد المُقيم على سرد الحقيقة دون تدخل حكمه الشخصي، إلا أنها تتطلب جهداً كبيراً في تصميم القائمة.

طريقة نموذج تقرير الأداء:

تعتبر هذه الطريقة من أكثر طرق التقييم انتشاراً، وتتم هذه الطريقة باستخدام نموذج تقييم الأداء الذي يتم تزويد المشرف بنموذج تقييم لكل فرد يتم تقييمه يحتوي على عدد من بنود التقييم يعطى المشرف فيها للفرد الدرجة التي يستحقها عن كل بند، ومن الطبيعي أن تختلف عناصر التقييم في هذا النموذج من منظمة لأخرى

حسب طبيعة أنشطتها والأعمال المرتبطة بها وكذلك الأهداف التي تسعى كل منظمة لتحقيقها، بمعنى أن يكون تقدير تقييم الأداء نابعاً من طبيعة العمل وظروفه، فالنماذج المطلوبة للتقييم في شركة صناعية تختلف عن تلك النماذج المستخدمة في بنك أو شركة تجارية أو سياحية أو مستشفى مثلاً، والأكثر من ذلك فإن النماذج المستخدمة في تقييم كفاءة الأفراد في إدارات معينة تقوم على الوظائف الإنتاجية من المنظمة قد لا تصلح لقياس الأداء في إدارات أخرى تقوم على الوظائف الخدمية في المنظمة ذاتها، وقد يكون من المفضل أيضاً استخدام نماذج تختلف حسب نوع الوظائف من حيث كونها وظائف تنفيذية (مسؤولة عن نتائج أعمالها فقط) أو وظائف قيادية إشرافية (مسؤولة عن نتائج أعمال الوظائف الأخرى).

وتتماز هذه الطريقة ببساطتها وسهولة تطبيقها، كما تظهر جميع الحقائق المتعلقة بأداء الفرد في نموذج واحد، فضلاً عن أنه يتم تقييم جميع الأفراد على أسس موحدة، ولكن ما يؤخذ عليها أن كثيراً من أخطاء التقييم مثل أخطاء التحيز والتعميم والتأثر بالجوانب الشخصية والاجتماعية للفرد، تجد فرصة كبيرة للظهور في هذه الطريقة، ولمعالجة ذلك يكون من المفضل بيان كل عنصر من عناصر التقييم، بجانب استخدام بعض المقاييس التي تحدد من توافر كل عنصر في أداء الفرد بدرجة أو بنسبة معينة.

الطرق الحديثة:

طريقة التوزيع الإجباري:

ويتبع في هذه الطريقة التوزيع الطبيعي أو المنحني الجرسى، الذي يقوم على أن أية مجموعة من الأحداث أو الأشياء أو الأشخاص تتركز دائماً حول الوسط، ويقل تركزها عند الأطراف، فلو أخذنا أية ظاهرة كالذكاء أو التحصيل أو الشراء نجد أن غالبية النتائج تتقارب عند وسط المنحني بينما نجد أن النتائج المتطرفة تقع عند الأطراف بنسب ضئيلة جداً، مما يعنى أنه سيتم تقسيم الأفراد وفقاً لنسب التوزيع، وليس على أساس مجموعة من العناصر المختلفة للتقييم، وبالتالي ستكون النسبة الأقل من العاملين هي ممتازة أو ضعيفة، أما النسبة الأكبر من العاملين فهي المتوسطة في مستوى الأداء والسلوك.

وعلى الرغم من أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة، إلا أنها تفترض أن كل العاملين ينقسمون إلى هذه الفئات: ممتاز، جيد جداً، جيد... إلخ، وهذا افتراض غير صحيح، فقد نجد مجموعة من الباحثين أو رجال البيع أو محلى البيانات مثلاً يتصفون جميعاً أو معظمهم بحسن الأداء والامتياز في العمل، وليس من العدل أن يضطر المشرف إلى تصنيفهم إلى هذه الفئات، الأمر الذى يقتل روح المنافسة بينهم أو يشجع المنافسة غير الصحيحة، بأن يحاول الفرد أن يكون مجرد أحسن من غيره، أو يظهر غيره بأنه أسوأ منه.

كما أنه من الشائع أن يمثل غالبية الأفراد الذين يتم تصنيفهم في أعلى درجات الأداء من 60-70% من إجمالى الأفراد، تلك النسبة التى قد تعكس ارتفاعاً شديداً في أداء الأفراد في منظمة ما، إلا أنها في نفس الوقت قد تعكس التساهل الشديد في التقييم.

كما تشيع تلك الطريقة في المنظمات الحكومية المصرية، ويشكو كل من الرؤساء والمرؤوسين من سلبيات تلك الطريقة، والحقيقة أن الدافع وراء استخدام تلك الطريقة محاربة ميل بعض الرؤساء للتفاؤل في تقييمه لجميع العاملين بحيث يمنح تقدير ممتاز لأغليبتهم ومحاربة ميل بعض الرؤساء إلى التحفظ وإعطاء درجات متوسطة لجميع مرؤوسيهـم.

وفي الحقيقة إن طريقة التوزيع الإجبارى تصلح لمجتمع عدد مفرداته كبيرة، وبالتالي قد لا تناسب الرئيس الذى يشرف على عدد محدود من المرؤوسين إذ ليس من الضرورى أن يكون توزيع مهاراتهم متناسباً مع التوزيع الطبيعى.

طريقة الاختيار الإلزامى:

تتكون استمارة تقييم الأداء في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل تصف أنماطاً معينة من أداء الفرد، كل مجموعة تتضمن أربع جمل منها اثنان تمثلان الصفات المرغوبة واثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة، ويقوم المشرف في كل مجموعة باختيار جملتين فقط إحداهما تعبر عن الصفة المرغوبة والأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوبة.

والحقيقة أنه في كل أربع جمل هناك واحدة فقط من بين الجملتين اللتين تعبران عن الصفات المرغوبة هى التى تقصدها الإدارة وواحدة فقط تعبر عن الصفات غير المرغوبة،

ولكن المشرف حينما يقرأ العبارات لا يدري أيها سيحسب في صالح الموظف أو ضده، وذلك لعدم علمه مسبقاً من الأصل بالوزن أو الدرجة التي تستحقها كل جملة، لأن هذه الدرجات يُحتفظ بها في إدارة الأفراد طبقاً لمفتاح هذه الجُمْل في استمارة التقييم، ومن ثم لا يعلم المشرف إذا كان يعطى درجات عالية أم منخفضة للمرؤوس، بل إنه يركز على اختيار الجُمْل التي تصف أداء الفرد.

أما الحقيقة فهي أنه في كل أربع جُمْل، هناك واحدة فقط من بين الجملتين اللتين تعبران عن الصفات المرغوبة هي التي تقصد بها الإدارة وتعبر عن الأداء المرغوب فيه، وجملة واحدة فقط من بين الجملتين اللتين تختصان بالصفات غير المرغوبة هي التي تقصدها الإدارة وتعبر عن الأداء غير المرغوب فيه، ولكن المشرف حين يقرأ العبارات كلها، لا يدري أيها سيحسب في صالح الموظف أو ضده، ويختار المشرف من كل عبارتين عبارة واحدة، وهي التي تعبر عن الأداء الحقيقي للموظف، وليس على أساس أن واحدة منهما تعتبر أحسن من الأخرى، لأنه لا يعلم ما هي الدرجة أو القيمة المعطاة لكل منها، وبذلك ينعدم أو يقل تدخله الشخصي أو تحيزه.

وهي بذلك تعتبر أكثر من الطرق السابقة موضوعية، لكن في مقابل ذلك هي طريقة مكلفة جداً، لأنه من اللازم إنشاء جُمْل لكل وظيفة على حدة، فضلاً عن أنه إذا كان هناك عدد كبير من الأفراد في كل وظيفة، تصبح تكاليف استخدامها كبيرة جداً، بجانب أن تصميم تلك الجُمْل تتطلب خبرة كبيرة قد لا تتوفر في العاملين بالمنظمة.

كما أن الاختلاف بين المشرفين فهم لعبارات يؤدي في كثير من الأحيان إلى أخطاء في عملية التقييم نفسها.

طريقة المقاييس المتدرجة البيانية:

تقوم هذه الطريقة على أساس حصر مجموعة من السمات أو الخصائص المراد تقييمها كالجودة مثلاً ثم تحديد مدى لتقييم كل خاصية، ثم يطلب من المشرف اختيار درجة توفر كل خاصية في الفرد المطلوب تقييمه من بين درجات المقياس الذي قد يتكون من 5 أو 7 درجات، قد تبدأ بغير مرضى وحتى فائقة، ثم يقوم المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها بالنسبة لكل خاصية، ثم يتم تجميع الدرجات

التي حصل عليها الفرد في جميع الخصائص، وقد تلجأ بعض المنظمات إلى تقييم بعض المهام المحددة بدلاً من مجرد تقييم سمات أو خصائص عامة.

طريقة الأحداث الحرجة (أو الجوهرية):

ويُقصد بالأحداث الحرجة أو الجوهرية، هو ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشراً لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلاً على ارتفاع كفاءته أو انخفاضها، ولا يركز المشرف على الحدث ذاته، وإنما على سلوك الفرد فيه، وقدرته على مواجهة الموقف والتصرف فيه بأكبر قدر ممكن من الدقة والسلامة، والكشف سواء عن قدرته على أحداث ردود أفعال سريعة ومتوافقة مع الأحداث التي يواجهها، أو سلوكه مسلكاً انسحابياً أو اضطرابياً.

وفي هذه الطريقة يقوم المشرف بالاعتماد على سجل يدون فيه الأحداث المهمة التي يقوم بها الفرد، سواء كانت تلك الأحداث سلبية أم إيجابية ويمكن تقسيم الصفحة الخاصة بالفرد إلى قسمين: قسم للأحداث الإيجابية في سلوكه وأدائه ويشير إلى كفاءته، والقسم الآخر للأحداث السلبية وتشير إلى عدم كفاءته وتساعد تلك الطريقة المشرف على تذكر الأحداث المهمة عند إعداد التقييم النهائي في نهاية الفترة التي يعد عنها التقييم كما تساعد تلك الطريقة في اعتماد التقييم على سلوك وأداء الفرد طوال الفترة وليس فقط ما يتذكره المشرف في نهاية فترة التقييم.

ويفضل تقسيم هذه القائمة إلى عدد من العوامل يركز عليها المشرف في تقييمه للفرد مثل المبادرة - تقبل المسؤولية - العقل الواعي - الحكم - الدقة - القدرة على مواجهة الضغوط - التعاون مع الآخرين.

وقد تبدو هذه الطريقة صعبة في بادئ الأمر، إلا أنه بمجرد أن يعتاد المشرف عليها، وتصبح من أعبائه الإشرافية، فإنها تكون أكثر سهولة في الاستخدام والتطبيق، ولعل ما تمتاز به هذه الطريقة يهون الكثير من صعوبتها فهي بمثابة مقياس موضوعي لأداء الفرد، يركز على الحقائق، ويتجنب الكثير من أخطاء التعميم وتأثير الأحداث القريبة على أداء الفرد، فضلاً عن أنها تبرز نواحي القصور ونواحي الضعف في أداء المرؤوس، مما يساعد المشرف على مناقشة تلك النواحي مع الفرد بغرض تحسين الأداء في المستقبل، ويعيب هذه

الطريقة شعور العاملين بالضيق نظراً لإحساسهم بأنهم مراقبون باستمرار من قبل المشرف الذى يقوم برصد كل حركاتهم وتصرفاتهم فى ذلك "الكتاب الأسود"، كما يسمونه فى كثير من الأحيان، كما يؤخذ عليها كذلك أنه ليس هناك اتفاق عام بين المشرفين على اختلافهم حول الأحداث التى تندرج تحت بند حرج أو جوهرى من عدمه، فما يعده أحد المشرفين حرجاً بالنسبة، قد لا يعده آخر كذلك.

طريقة الإدارة بالأهداف:

وتعنى وضع مجموعة من الأهداف قابلة للقياس لكل موظف ومراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها، ويتم من خلال تلك الطريقة الاعتماد على تقييم الفرد فى ضوء درجة تحقيقه للأهداف التى سبق الاتفاق عليها بالمشاركة مع رئيسه، وتبدو أهمية هذه الطريقة فى أنها تنحو بآداء الفرد نحو أهداف ونتائج مطلوب تحقيقها مع ربطها بأهداف المنظمة والقيم الجوهرية لها من سلوك شخصى والتزام بالعمل الجماعى والإبداع فى العمل.

وتعتمد هذه الطريقة فى تطبيقها على إشراك العاملين فى تحديد الأهداف التى يجب أن يبلغوها فى عملهم، وأن يحدث قدر من الاتفاق بين كل رئيس ومرؤوسيه أياً كانت مستوياتهم حول الأهداف والنتائج المطلوبة، فهى تعبر عن المشاركة وتمكين العاملين للسلطات والصلاحيات، وليست طريقة لا تقبل الجدل أو النقاش، وتتكون من ست خطوات أساسية:

- * وضع أهداف تنظيمية من خلال خطة مستقبلية.
- * وضع أهداف الأقسام من قبل الرؤساء.
- * مناقشة أهداف كل قسم ومناقشة تحقيقها.
- * تحديد النتائج المتوقعة بوضع أهداف آداء قصيرة الأجل.
- * مراجعة للآداء بقياس النتائج.
- * تقديم التغذية العكسية.

وتمتاز تلك الطريقة الموضوعية التامة فى تقييم الآداء والتى لا يختلف عليها اثنان ومن المتوقع أن يزداد استخدام تلك الطريقة مستقبلاً نظراً لموضوعيتها وقبول مختلف أطراف تقييم الآداء لها سواء رؤساء أم مرؤوسين.



- إلا أنه هناك بعض المشكلات تعترض تطبيق منهج الإدارة بالأهداف وهي:
- * وضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها فمثلاً هدف مثل (القيام بأفضل شكل لوظيفة مسؤول التدريب) يكون عديم الفائدة أما هدف مثل (ترقية أربعة موظفين خلال العام) فهو هدف محدد.
 - * أن هذه الطريقة تستهلك كثيراً من الوقت والجهد بسبب ما تأخذه من وقت في وضع الأهداف ومناقشتها مع المرؤوسين بالإضافة إلى الوقت المستغرق في توفير المعلومات المرتدة عن مستويات أداء المرؤوسين.
 - * أحياناً يظهر صراع بين الرئيس والمرؤوسين في عملية وضع الأهداف، فالرئيس يرغب في تحديد أهداف طموحة أما المرؤوس فيرغب في تحديد مستويات منخفضة من الأداء.
- على أنه تجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من عظم الفائدة المرجوة من تطبيق هذه الطريقة إلا أنها لا تصلح للتطبيق على كافة أنواع الموظفين، فهل تعد أصلح للأفراد الذين يتمتعون بمرونة نسبية في القيام بمهام عملهم، والإداريين منهم بشكل أكبر من الإنتاجيين.

طريقة قائمة المراجعة:

وتعتمد على عبارات تصف خصائص الأداء والسلوك مع تحديد لأوزان الأهمية النسبية لكل منها ويقوم المشرف بوضع علامة على العبارات التي تصف خصائص الأداء للفرد الذي يقوم بتقييمه وفي نهاية القائمة تجمع القيم الخاصة بوزن كل عبارة بما يوضح التقييم العام للفرد المقيم.

طريقة المراجعة الميدانية:

ويساهم في تلك الطريقة أخصائي الموارد البشرية الذي يتعاون مع المشرف في ملاحظة الأداء الميداني للفرد المراد تقييمه ثم يصيغ الأخصائي التقييم ويرسله للرئيس لمراجعته ومناقشته مع المرؤوس.



إلا أنه يؤخذ على تلك الطريقة أن المشرفين قد يعدوا مساهمة الموارد البشرية معهم تدخلاً في سلطتهم على مرؤوسيه، كما أنها تحتاج إلى وقت كبير في تنفيذها قد لا يناسب المنظمات كبيرة العدد.

طريقة اختبارات الأداء:

وتعتمد تلك الطريقة على تصميم اختبارات لقياس الأداء والسلوك للفرد المطلوب تقييمه وتهتم تلك الطريقة على الإمكانيات المستقبلية للفرد وليس الأداء الحالي فقط وتحتاج تلك الطريقة لدرجة عالية من الخبرة لحسن تصميمها وتحليل نتائجها.

طريقة المقارنة المزدوجة:

وتعتمد على مقارنة كل اثنين من العاملين، وتفضيل أحدهما على الآخر ويتم مقارنة كل فرد بالآخرين كل على حده، ثم ترتيب كل اثنين حسب الأفضلية.

طريقة التقرير المكتوب:

وفيها يقوم المشرف في نهاية فترة التقييم بتقديم تقرير عن أداء مرؤوسيه وتقوم الإدارة باستخدام هذا التقرير وتصنيف ما جاء به حسب دلالاته على خصائص أو عوامل معينة، الأمر الذي يتطلب يقظة المشرف وقدرته على التحليل، ويعيب هذه الطريقة أن المشرف قد لا يستطيع التعبير عن حكمه بطريقة تنقل معناه الحقيقي، بالإضافة إلى طول الوقت المستخدم في كتابة التقرير، على الرغم من مرونة تلك الطريقة إلا أنه غالباً ما يتم الجمع بينها وبين الطرق الأخرى عند إجراء عملية التقييم.

طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات وعلى الرغم من صعوبة تحديدها، فإنها تعد من أنسب الطرق لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا.

معوقات تقييم الأداء الوظيفي:

عملية تقييم الأداء مثلها كمثل أية عملية أخرى عرضة للأخطاء التي تمثل عقبات أمام تحقيق النجاح المنشود من تلك العملية وترجع تلك الأخطاء إلى عنصرى تلك العملية البشر والتنظيم الإدارى على النحو التالى:

الأخطاء البشرية:

أخطاء التحيز الشخصى:

ويقصد به تأثر تقييم الموظف بالتحيز الشخصى للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس الأداء الفعلى للموظف، وللحد من هذه الظاهرة، يجذب إشراك مقيمين آخرين ممن لديهم علم بمستوى أداء الموظف فى التقييم.

تقييم عوامل صعبة القياس:

مثل محاولة تقييم عوامل باطنية مثل الإخلاص، ولتجنب هذا الخطأ يفترض تقييم الجوانب التى يمكن رؤيتها أو سماعها أو الإحساس بها، والابتعاد عن تقييم العوامل التى يمكن استنتاجها ضمناً.

عدم وضوح المعايير:

يتسبب غموض المعايير المستخدمة فى تقييم غير عادل للموظفين، لاحتتمالية قبول الكثير من المصطلحات العديد من التأويلات والتخمينات، ولتجنب حدوث هذه المشكلة يتم وضع تفسيرات موحدة لتلك المصطلحات.

خطأ الهالته:

حيث يبنى الرئيس تقييمه لمروسيه على أساس صفة واحدة من الصفات فإذا وجده جيداً أو ضعيفاً فى هذه الصفة يعد جيداً أو ضعيفاً فى بقية الخصائص، فعلى سبيل المثال لو نال المرؤوس رضا الرئيس لأمانته فإن صفة الأمانة قد تدفع الرئيس إلى منحه تقديراً عالياً دون النظر للجوانب الأخرى المتعلقة بالمرؤوس كالكفاءة، والمبادأة.

أخطاء التشدد واللين:

يميل بعض الرؤساء إلى التساهل فى تقييم مرؤوسيه وإعطائهم تقديرات مرتفعة بغض النظر عن آدائهم، وذلك لتجنب المشاكل الإنسانية التى قد تحدث مع مرؤوسيه فى



حال تقييمهم بتقديرات منخفضة، ولرغبته في عدم حرمانهم من المكافآت ومساعدتهم بسبب ظروفهم الاجتماعية، في حين يميل رؤساء آخرين إلى التشدد ومنح درجات منخفضة، وذلك لطبيعة شخصية المقيم وإحساسه بأن مرؤوسه أقل مهاره وكفاءه، وكذلك في حالة التقارير السرية يكون الرؤساء متشددون، بينما آخرون متهاونون أو متساهلون لخشيتهم من النقد من إذا أعطى مرؤوسيه تقديرات ضعيفة.

تأثير المركز أو الوظيفة:

ويقصد به تقييم الرئيس لمرؤوسيه وفقاً لمركزه الوظيفي، فإن كان هذا المركز عالٍ أو مهم، نال تقييم مرتفع بغض النظر عن أدائه الفعلي، والعكس صحيح بالنسبة لتقييم الموظفين ذوي المراكز الأقل أهمية تنال تقديرات منخفضة.

الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة:

وهو الخطأ الناتج عن تقييم الرئيس لمرؤوسيه تقييماً متوسطاً دون النظر إلى الاختلاف في أدائهم وتنوعهم، سواء بسبب عدم المعرفة الكاملة بأداء مرؤوسيه، أو بالفروق الفردية بينهم أو لأنه لا يريد أن يقف في طريق ترقية أحد أو زيادة أجره.

أخطاء التأثر بأخر تقييم:

أي اتجاه الرئيس لتقييم مرؤوسيه بناء على آخر تقييم عنهم دون الاهتمام بالأداء الحالي أو المتوقع، فإن كان التقرير في الفترة السابقة مرتفع كان تقييمه في الفترة الحالية مرتفع بغض النظر عن أدائه الحالي، ونفس الحال في حين كان تقييم الموظف منخفض في الفترة السابقة، سيكون تقييمه في الفترة الحالية منخفض حتى وإن حسن الموظف أداءه.

الأخطاء التنظيمية:

- * استخدام نماذج موحدة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف.
- * عدم توافر الوصف الوظيفي لجميع الوظائف.
- * الاتجاه إلى سرية التقارير وعدم مكاشفة الأفراد بنتائجها.

الفصل الثالث

تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي



المشاركة في اتخاذ القرارات.

العلاقات الاجتماعية بين العاملين.

نظم التعويضات والمكافآت.

نظم الترقى.

توصلت العديد من الدراسات التي أجريت على جودة الحياة الوظيفية، وأن تحسينها والاهتمام بأبعادها وبرامجها المختلفة سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والارتقاء بمستويات ومعدلات الرضا والأداء الوظيفي في المنظمات المختلفة، وستتناول فيما يلي تأثير أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي:

المشاركة في اتخاذ القرارات:

مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات:

يمكن تعريف المشاركة في اتخاذ القرارات بأنها "مشاركة القائد ومروسيه في عمليتي اتخاذ القرار وتنفيذه وتقويمه بالشكل الذي يؤدي إلى ظهور قرار رشيد".

كما يمكن تعريفها بأنها "خلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، والتوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون والأخذ بالتوصيات والاقتراحات التي يبدونها".

ويعرفها الكاتب بأنها "الشكل التنظيمي الذي يتيح للعاملين بأن يصبحوا ضمن المراحل الأساسية لاتخاذ القرارات المتعلقة بهم أو المؤثرة عليهم داخل المنظمة".

فالفكرة الأساسية لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تقوم على أساس أنهم من يؤدي أنشطة العمل الفعلية وإن طلب المعلومات منهم وإشراكهم فيما يتعلق بعملهم يمكن أن يعطى رؤية قد تكون غير متاحة للمديرين، مما يجعلهم يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون ما تواجهه المنظمة من تحديات تهديدًا بالنسبة لهم ولأمنهم ولأستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية.

أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات في العصر الحاضر قد أدت إلى تزايد الأصوات الداعية إلى مزيد من المشاركة في صنع القرارات من أجل التوصل إلى قرارات أفضل، ومن ناحية أخرى فإن تحسن نوعية التعليم وسهولة الحصول على

الشهادات المتخصصة وانتشار التعليم الإلكتروني قد ساهم بشكل بَيِّن في تحسين نوعية الموظفين وقدراتهم التي من المتوقع أن تؤهلهم للمشاركة في التأثير على القرارات المتعلقة بأعمالهم.

كما أنه أصبح ينظر للمشاركة في اتخاذ القرارات على أنها مسألة أخلاقية، إذ إن عدم المشاركة في رأي الكثيرين، يؤدي إلى إلحاق أضراراً جسيمة ونفسية بالعاملين على المدى البعيد فالمشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، الأفكار والاقتراحات والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها وفقاً لطبيعة الأداء المطلوب منهم في العمل.

بعض أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات:

تتعدد أساليب مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتختلف باختلاف الثقافة السائدة في المنظمة ونمط الإدارة والإشراف المهيمن عليها، ومن أساليب المشاركة تلك:

الاقتراحات:

أبسط أنواع المشاركة حيث يشارك بموجبها العاملين برأيهم سواء عن طريق وضع اقتراحاتهم في صندوق اقتراحات مثبت في مكان واضح ومعلوم للجميع أو عن طريق الإرسال على البريد الإلكتروني أو أية وسيلة أخرى تؤدي نفس الغرض وسواء كان إبدائهم لرأيهم غير محدد بمناسبة معينة أو موضوع معين أم العكس، وتمتاز بوجود هامش حرية في المشاركة في الحالات التي يسمح فيها بالمشاركة دون معرفة أسماء المشاركين، ويعيبها عدم التواصل الكامل بين الإدارة متخذة القرار والمشاركين.

الاجتماعات:

تتلافى عيب الطريقة السابقة بإتاحتها التواصل الكامل مع المشاركين في عملية اتخاذ القرار كما تتيح تزويدهم بالمعلومات اللازمة للمشاركة الإيجابية في عملية اتخاذ القرار، إلا



أنه يعييبها احتمالية تحكم ممثل الإدارة في الاجتماع في توجيه مسار اتخاذ القرار في اتجاه معين، أو خوف المشاركين من إبداء الرأي الصادق خوفا من رد فعل الإدارة.

اللجان:

تتكون من عدد من الأشخاص يناط بهم مجتمعين بعض الصلاحيات والواجبات، حيث يتم اختيارهم من قبل الإدارة، إما للنظر في مشكلة معينة واتخاذ قرار لحلها، أو الاكتفاء ببحث هذه المشكلة وجمع المعلومات المتعلقة لها، وتقديم التوصيات أو الاقتراحات بشأنها أو للنظر في المشكلات بصفة دورية، حيث يستمر أعضاء اللجنة في مهمتهم لفترات طويلة لحل المشكلات التي تحدث في المنظمة، وتمتاز بالتحكم في اختيار أعضاء هذه اللجان على أساس فئوى بناءً على الخبرة أو التخصص أو الدرجة الإدارية بما يمكن تلك اللجنة في مجموعها من اتخاذ القرار السليم، إلا أنه يعييبها الصراعات التي من الممكن أن تنشأ بين أعضائها بسبب عدم تناغم أعضاء اللجنة أو وجود صراعات شخصية أو تنظيمية بين بعضهم البعض.

المقابلة الشخصية مع المختصين:

في سبيل التغلب على عيوب اللجان فقد تلجأ الإدارة إلى التباحث بشكل فردي مع الموظفين بخصوص المشكلة الجارية دراستها، أو أن تتم زيارة الموظف في مكتبه لطلب الرأي بما يضيف على القرار المراد اتخاذه أهمية خاصة، وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تسمح بالخروج كثيرا عن الموضوع المعروض للدراسة، فضلا عن أنها لا تستغرق وقتا طويلا، غير أنه يعييبها عدم إتاحة الفرصة للتعرف على آراء متعددة يتم اتخاذ القرار بناء عليها.

طريقة فيليبس:

يقسم الأعضاء المشاركون إلى مجموعات فرعية صغيرة متساوية العدد ولكل مجموعة فرعية رئيس، وتحدد المشكلة لجميع المجموعات الفرعية ثم تبدأ المجموعات بتقديم أفكار لحل المشكلة المطروحة وبعد تقييم الأفكار المقدمة على مستوى كل مجموعة يتم اختيار أفضل الحلول أو البدائل، ثم يقدم رؤساء المجموعات الفرعية الحلول المختارة ليتم عرضها ومناقشتها من قبل الجماعة الكبرى ليتمكن الجميع من الوصول إلى أفضل

الحلول، تمتاز هذه الطريقة بأنها تفصل مرحلة تقديم الأفكار أو البدائل عن مرحلة التقييم وبذلك تتخلص من احتمال أن تأخذ إحدى الأفكار وقتاً طويلاً لمناقشتها مما يدفع المجموعة لاختيار أول بديل مقبول.

العوامل المؤثرة على المشاركة في صنع القرار:

عوامل بشرية:

تشمل العلاقات الإنسانية بين الأعضاء داخل المنظمة سواء بين الزملاء، حيث تؤثر العلاقات غير السوية على تكوين آراء غير منحازة كما تؤثر كذلك على عدم وجود اتجاهات قوية داخل أعضاء التنظيم يسمع لها وتؤثر بشكل فعال في اتخاذ القرارات، وكذلك العلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيههم وتمتد كذلك إلى نمط الإشراف بالمنظمة والذي إما أن يكون معززا لمشاركة العاملين أو العكس، وأيضاً طرق التفكير السائدة بالمنظمة التي قد تستند على الخبرات الشخصية التي قد تتكون من خلال تجارب سلبية سابقة تتضمن عدم الثقة في معلومات ومقترحات الآخرين وعدم الأخذ بها قدر الإمكان مما ينعكس بدوره على عملية صنع القرارات بالمنظمة مما يكون له الأثر الأكبر على المقدرة الموضوعية لصانعي القرار وجودة القرارات ذاتها.

عوامل تنظيمية:

ومنها صعوبة توصيل البيانات والمعلومات والتقارير من القاعدة إلى قمة الهيكل التنظيمي، وكذلك صعوبة وبطء انسياب الأوامر والتعليمات من قمته إلى قاعدته مما ينعكس بالتالي على عملية صنع القرار، كما أن المركزية في صنع القرار وعدم الرغبة في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للمستوى التالي في السلم الإداري، يؤدي إلى شيوع روح البيروقراطية والروتين مما يؤثر سلبياً على الأفراد ومشاركتهم في عملية صنع القرار.

عوامل اجتماعية:

مثل العادات الموروثة والتقاليد والقيم المجتمعية التي تلعب دوراً كبيراً ومؤثراً في عملية صنع القرار، فانتشار ظاهرة المحسوبية والوساطة وممارسة الثواب والعقاب بطريقة

مزاجية لصالح جماعة معينة داخل المنظمة تعد من العوامل الاجتماعية التي تنعكس سلبيًا على المشاركة في صنع القرار.

كذلك فإن الأسس المجتمعية تؤثر على مدى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، "فمثلاً بمقارنة نمط الإدارة الأمريكية مع نمط الإدارة اليابانية نجد أن أصحاب القرار في اليابان يتوصلون إلى قراراتهم بالاتفاق الجماعي مع الآخرين ويعد هذا الأسلوب أسلوباً حضارياً ويجعل تنفيذ القرارات أكثر سهولة حيث يشارك جميع الأعضاء في عملية صنع القرار، وعلى النقيض تماماً تتميز عملية صنع القرارات في الولايات المتحدة الأمريكية بالفردية مع الاستعانة ببعض نماذج اتخاذ القرارات والأساليب الكمية".

مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات:

يرى الكاتب أن المشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى تأثيرها الإيجابي على الأداء الوظيفي فإن لها كذلك عدد من المزايا من أهمها:

- * المساعدة على جعل الأفراد أكثر نضجاً ومسؤولية، وإعداد صفًا ثانيًا من القادة الإداريين مدرب على صنع القرارات الإدارية السليمة.
- * زيادة التفاهم والتعاون داخل التنظيم، بحيث يتعرف كل طرف على مشاكل الطرف الآخر ويسمع منه ويشرح مشاكله، مما يزيد الثقة المتبادلة بين الطرفين.
- * زيادة الإبداع والمبادرة ومواجهة التحديات - لدى أفراد التنظيم - والمساعدة على إطلاق طاقات الأفراد وتنمية قدراتهم على الخلق والابتكار، وجعل الأفراد أكثر حرية في التعبير عن أنفسهم وأقل اعتماداً على رؤسائهم.
- * زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته بسبب زيادة الاهتمام بالعاملين، وبسبب أن العاملين يقومون بتنفيذ أهداف شاركوا في وضعها.
- * تحسين نوعية القرارات الإدارية، فالمشاركة تعضد القرار وتكسبه قوة وأهمية، حيث يستطيع الرؤوسون الكشف عن بعض العوامل التي تشكل الموقف والتي يصعب على الرؤساء اكتشافها، وهو ما يؤدي إلى إضافة صفة الواقعية والموضوعية على القرارات.



* تشكل المشاركة حافزاً معنوياً إيجابياً، يعمل على رفع الروح المعنوية وتنمية مشاعر الانتماء إلى المنظمة بما يعزز حالة المحافظة على المنظمة والدفاع عنها وتحقيق أهدافها.

العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي:

ذهب كثير من الكتاب إلى وجود علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة الإنتاجية وارتفاع معدلات الأداء الوظيفي على النحو التالي:

* فقد أكد (Mousavi & Heidary) على أن المشاركة في صنع القرارات لها أثر إيجابي كبير على أداء وإنتاجية العاملين في المنظمة.

* كما توصل (عبد العزيز) إلى أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وفي تحديد كل من المكافآت والمعدلات الوظيفية، إنما يساهم ويساعد بشكل كبير في تحسين إنتاجية المنظمة.

* وأكد (عارف) على وجود علاقة ارتباط قوية بين جودة الحياة الوظيفية والجودة الشاملة ومستوى الأداء والإنتاجية ورضا العملاء.

* أما (Edvardsson) فقد ذكر أن تحسينات بيئة العمل بواسطة مبادرة ومشاركة العاملين تقود إلى زيادة الإنتاجية من خلال زيادة الالتزام نحو المنظمة وأهدافها.

وبالتالي فإن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في صنع القرارات يساهم في خلق فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا، مما يؤدي إلى ضعف العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية الذي يؤدي بدوره إلى تدنى مستوى الأداء للموظفين حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في تحليل المشكلات وبالتالي تنخفض حماسهم للعمل ومعدلات إنتاجهم.

ويرى الكاتب أن الإشكالية الحقيقية في نجاح مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تأتي من وجوب اكتمال عدة عناصر مجتمعة في وقت واحد لتحقيق غاية الوصول إلى اتخاذ قرار رشيد عن طريق مشاركتهم فيه وهي:



رغبة حقيقية من الإدارة في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات:

فقد تسمح الإدارة بمشاركة العاملين شكلياً مع وجود نية مسبقة لعدم وضع نتائج مشاركتهم في الاعتبار عند اتخاذ القرار.

مسألة واضحة المعالم والتفاصيل لاتخاذ قرار بشأنها:

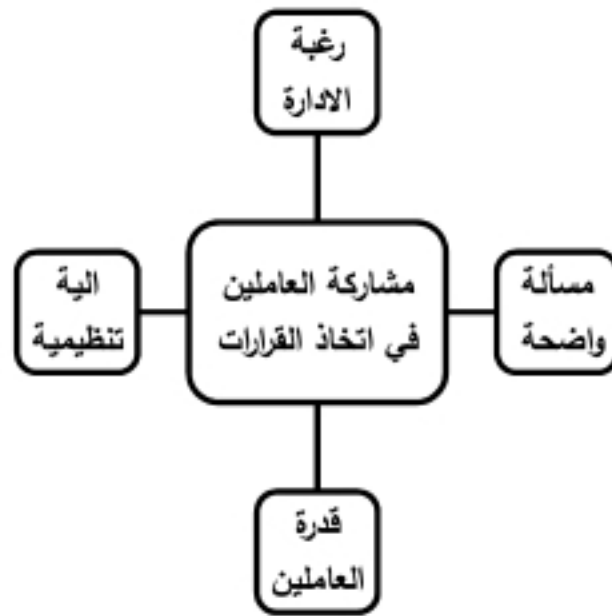
فالمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار في ظروف عدم التأكد أو غياب المعلومات تسمح بهامش كبير من الأخطاء خصوصاً في حالة انخفاض جودة المشاركين.

قدرة العاملين على اتخاذ القرارات:

فاتخاذ القرار ليس مجرد الاختيار بين البدائل فقط، وبالتالي فيجب أن تتوفر لدى العاملين المعرفة الأساسية بخطوات اتخاذ القرار الرشيد، ويقع على الإدارة عبء تأهيل العاملين لانعكاس نتيجة ذلك بالتبعية على جودة اتخاذ القرارات داخل المنظمة ككل.

وجود آلية تنظيمية لاتخاذ القرارات:

فتوافر العناصر السابقة ليس كافياً في حد ذاته لنجاح المشاركة فبدون وجود آلية تنظيمية واضحة المعالم تصبح المشاركة ضرباً من الفوضى من يؤدي في النهاية إما إلى فشل المشاركة أو أي عزوف للأفراد عنها على حسب الأحوال.



عناصر نجاح مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات



العلاقات الاجتماعية بين العاملين:

مفهوم العلاقات الاجتماعية:

يمكن تعريف العلاقات الاجتماعية عموماً بأنها "أية صلة بين فردين أو جماعتين أو أكثر، أو بين فرد وجماعة، وقد تقوم هذه الصلة على التعاون أو عدم التعاون، وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة، وقد تكون فورية أو آجلة".

أو أنها "النتاج العام للموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد مع جماعة من الناس، ذات هدف مشترك".

أما العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل يمكن تعريفها بأنها "عمليات تحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي للوصول إلى توازن في الأهداف يعطى المزيد من الرضا الإنساني، كما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة".

كما يمكن تعريفها بأنها "خلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، والتوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون والأخذ بالتوصيات والاقتراحات التي يبدونها".

أنواع العلاقات الاجتماعية:

تنقسم العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة إلى قسمين:

١ - العلاقات الرسمية: وهي التي تحكم تصرفات وأعمال العاملين داخلها من خلال قواعد وأنظمة العمل وتقسيم الاختصاصات، وتحديد مسؤوليات وسلطات كل فرد داخلها بناء على المكانة التي يحتلها في هيكل التنظيم الرسمي.

٢ - العلاقات غير الرسمية: وهي التي تنشأ نتيجة التفاعلات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة.

"وتؤثر تلك العلاقات بنوعيتها على أداء العمل داخل المنظمة فهما بناءان مهمان لكل منهما تأثيره على أداء العاملين أثناء العمل، ومهما اختلفت أسباب نشوء العلاقات



غير الرسمية إلا أن تلك التفاعلات الاجتماعية بين العاملين أثناء العمل يكون لها أهدافها ودوافعها وثقافتها حيث تقوم بتوفير العديد من القيم والاعتقادات التي يتمسك بها الفرد وتمارس ضغطاً على أعضائها للالتزام بمعايير سلوكية ومفاهيم وروتين محدد ينتج عنه صوراً وأشكالا مختلفة للتفاعلات الاجتماعية إما إيجاباً في صورة تعاون ومواءمة واحترام مما يؤدي إلى انعكاس إيجابي على الأداء التنظيمي، أو ينعكس سلباً في حالة وجود التنافس والصراع حسب تعارض أو تمازج الأهداف المتبادلة الأهداف المتبادلة بينهم".

ويتضح مما سبق أن العلاقات غير الرسمية غير محددة الملامح بطبيعتها ولا تميل إلى القولية وبالتالي فهي ديناميكية الحركة والتغير لارتباطها بأهداف الفرد والتي تختلف من فرد إلى آخر.

ويرى الكاتب أن تأثيرات العلاقات غير الرسمية تفوق العلاقات الرسمية وأن أهم أسباب تفوق الأولى على الثانية هو أنها بطبيعتها علاقات غير معلنة أو ظاهرة بشكل كافٍ مما قد يجد من قدرة المنظمة على التحكم فيها وتوجيهها بالشكل الصحيح الذي يخدم أغراضها في أحيان كثيرة، ولذلك سيتم التركيز عليها في النقاط التالية.

أهم أسباب نشأة العلاقات الاجتماعية بين العاملين:

الحاجات الاجتماعية:

أي حاجة الفرد لإيجاد علاقات بغيره من الأفراد حال كونه عنصراً إنسانياً بشرياً بالنسبة للجماعة التي ينتمي إليها والتي تتكون من مجموعة من زملائه في العمل، حيث يستطيع أن يعبر عن حقيقة نفسه، ولقد دلت الأبحاث التي قام بها التون مايو وزملاؤه عام ١٩٢٧ حول أثر بيئة العمل المادية كالأجور والإضاءة وفترات الراحة على الإنتاجية والتي توصلت لأنها ليست المحرك الأساسي للأداء، وإنما هي الرغبة في تكوين الجماعات غير الرسمية والانتفاء لها.

المشاركة الوجدانية:

يحتاج الأفراد كذلك إلى تفهم مشاكلهم التي يتم التعبير عنها من مظاهر عديدة منها انخفاض الأداء ومن خلال العلاقات الاجتماعية مع الزملاء يجد الفرد حلولاً لتلك

المشاكل التي قد تكون شخصية لا علاقة للعمل بها وذلك من خلال المشاركة الوجدانية من الزملاء.

إثبات الذات والانتماء:

حيث يحتاج الأفراد إلى إثبات ذاتهم وانتمائهم إلى جماعة ما، ويحقق الفرد إثبات الذات من خلال استخدام قدراته ومهاراته، أى تحقيق أقصى آماله أو أهدافه، أو تحقيق الصورة المنشودة في خياله وهذه بطبيعتها حاجة متجددة متصاعدة، أما الانتماء فيتحقق من خلال الشعور بالانسجام مع نسيج اجتماعى أو صعبة متآلفة يساعده ويقلون مساعدته إذا قدمها، وقد عبر ماسلو عن هذه الحاجات في نظريته الشهيرة حول التحفيز.

أهم مزايا العلاقات الاجتماعية بين العاملين:

- * شعور العاملين بالارتياح والاستقرار في العمل مما يحقق الشعور بالانتماء، وتوفير بيئة عمل جيدة لهم.
- * توفير نظم وأساليب متكاملة لإنجاز العمل تعتمد على مرونة العلاقات بين العاملين، مما يساعد على التخفيف من تأثير عدم مرونة السياسات داخل العمل التي مهما تم إعدادها جيداً فإنها لا يمكن أن تواجه كافة الاحتمالات.
- * وسيلة لنشر الحقائق والبيانات على العاملين إن تم استغلالها بشكل جيد من خلال الإدارة.
- * تساعد في تخفيف عبء الإشراف وذلك لاستجابة العاملين بشكل أفضل للتعليمات في حالة وجود علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين ومشرفيهم، مما يساعد كذلك على تخفيف التوتر والعبء النفسى الذى قد تتضمنه عملية الإشراف، مما يؤدي في النهاية لوجود مجموعة عمل متناغمة مرتفعة الأداء.

أهم عيوب العلاقات الاجتماعية بين العاملين:

- * الميل إلى التوحيد في السلوك والاتجاهات والآراء بمعنى قبولية سلوك وأنماط العاملين في التفكير والرأى مما قد يفقد المنظمة روح المبادرة والابتكار وحرية الرأى.



- * ترويج الشائعات بين العاملين من خلال قنوات الاتصال غير الرسمية بين العاملين وخصوصاً في الأوقات التي تميل فيها الإدارة إلى إجراء تغييرات قد تمس مصالح الأشخاص الأكثر تأثيراً بين العاملين.
- * محاولة الإبقاء على الوضع الراهن وعدم الإخلال بالتوازن القائم والوقوف في وجه أية تغييرات على نظم العمل.

العلاقة بين العلاقات الاجتماعية والآداء الوظيفي:

يرى (حریم) أن الدور الكبير الذي تؤديه العلاقات الاجتماعية في شخصية الفرد يؤثر على مستوى أدائه العام وبالتالي على مستوى أدائه الوظيفي.

ويرى (Xhakollari) أن العلاقات الاجتماعية في مكان العمل لا تؤدي إلى زيادة الإنتاجية فحسب، بل تقود إلى أداء أفضل ومرتعة والتزام ورضا من قبل العاملين في عملهم.

كما أورد (Worrall) أن العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وبعضهم بعضا سواء كانوا رؤساء أم مرؤوسين ستؤدي في النهاية إلى مستوى أفضل لإنتاجية المنظمة.

وأكد (Ramstad) حيث توصلت إلى أن العلاقات الاجتماعية كأحد أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية إضافة إلى أبعاد أخرى ستؤدي إلى تعزيز الأداء الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية في وقت واحد.

واتفق معه (Azril) على أن العلاقات مع الزملاء تأتي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية لأكثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثيراً على أداء العاملين وإنتاجيتهم في العمل.

ويتفق الكاتب مع كافة النتائج السابقة من حيث المبدأ في أن العلاقات الاجتماعية السوية تعزز من فاعلية أداء العاملين في المنظمات المختلفة، إلا أنه يرى كذلك أن العلاقات الاجتماعية بين العاملين سواء أكانت جيدة أم سيئة هي سلاح ذو حدين في كل الأحوال مما يجب معه الحرص الشديد من جانب المنظمات في عدم الإفراط في استغلال تلك العلاقات في كافة المناسبات حيث إنها بطبيعتها غير متوقعة وغير قابلة للسيطرة التامة عليها على

عكس وسائل الإدارة الأخرى مثل النظم واللوائح والسياسات، وبالذات في ضوء الثورة المعلوماتية وثورة الاتصالات التي أتاحت وجود صور من العلاقات الافتراضية أو الموازية بين العاملين لم تكن متصورة من قبل والتي أصبح لها من التأثيرات ما يفوق تأثير العلاقات الاجتماعية الطبيعية مثل (Facebook, WhatsApp, Viber, ...) والتي لا سيطرة للإدارة عليها اللهم إلا مراقبتها إن استطاعت الوصول إليها.

نظم التعويضات والمكافآت:

مفهوم التعويضات والمكافآت:

تعرف التعويضات والمكافآت بأنها "جميع العوائد التي يحصل عليها الفرد من المنظمة من بسبب عمله فيها وتأخذ شكلين هما: مبالغ نقدية كتعويض مباشر عن عمله، وغير نقدية كتعويض عيني غير مباشر على شكل مزايا وظيفية إضافية تتمثل في خدمات متنوعة تقدمها المنظمة أو تسهم بدفع تكلفة جزء منها".

كما تعرف بأنها "مبادلة صاحب العمل للخدمات المقدمة من قبل موظفيه بالدفع المادى المباشر أو غير المباشر".

كما تعرف كذلك بأنها "كافة أنواع الأجور أو العوائد التي يحصل عليها العاملين نظير عملهم بوظيفة معينة، والتي تتضمن عنصرين أساسيين هما: المدفوعات المالية المباشرة والتي قد تأخذ شكل الأجور والمرتبات والحوافز والعمولات والأرباح، والمدفوعات المالية غير المباشرة والتي تأخذ شكل المزايا المالية مثل التأمينات والإجازات المدفوعة الأجر".

ويعرفها الكاتب بأنها "كل ما تقدمه المنظمة للفرد بسبب أو بمناسبة عمله فيها".

أهمية التعويضات والمكافآت:

بالنسبة للفرد:

- * وسيلة الفرد لمقابلة التزاماته الشخصية والأسرية والاجتماعية.
- * تعكس مستوى المركز الوظيفى للفرد فى البناء التنظيمى للمنظمة.
- * تلعب الأجور دورا مهما فى قرار الفرد فى البقاء فى المنظمة الحالية التى يعمل بها من عدمه.
- * نظم المكافآت العادلة تخلق علاقة طيبة بين الإدارة والعاملين.
- * تلعب دورا مهما فى تحديد الحالة المعنوية والنفسية للفرد.



بالنسبة للمنظمة:

- * تمكن المنظمة من استقطاب الكفاءات والمحافظة عليهم، فمن غير المجدى توظيف الأكفاء ليتركوا العمل بعد فترة من الزمن إلى مكان آخر لشعورهم بأن ما يحصلون عليه من أجر أقل مما يستحقون.
- * إحدى الوسائل التي تستخدمها المنظمات من أجل تحفيز الأفراد لتحسين أدائهم في العمل، وزيادة إنتاجهم كما ونوعا.
- * وسيلة لتوجيه العاملين إلى أعمال يقل الإقبال عليها سواء أكانت من الأعمال الصعبة أم لوجودها في مناطق غير جاذبة للعمالة.
- * تدلل في بعض الأحيان على القدرة والإمكانيات المالية للمنظمة وعلى مركزها المالى فى مقابل المنافسين، مما يكسبها ميزة تنافسية فى سوق العمل.

بالنسبة للمجتمع:

- * المكافآت الجيدة التى تمكن الأفراد من الادخار من الممكن أن تساهم فى الاستثمار، مما ينعكس على الاقتصاد القومى ككل.
- * تمكين المجتمع من الحفاظ على الأيدى العاملة الخبيرة والجيدة من الهجرة للخارج.
- * المساهمة بدور كبير فى تحسين حركة البيع والتبادل فى الأسواق، وبالتالي تنشيط عملية الاستهلاك، ومن ثم عمليات الإنتاج.
- أهم مكونات التعويضات والمكافآت:

المكونات المباشرة:

- * الأجور.
- * البدلات.
- * العمولات.
- * مكافآت الأداء.
- * المشاركة فى الأرباح.



المكونات غير المباشرة:

- * العلاج الطبى.
- * صناديق الادخار.
- * الخدمات والأنشطة الترفيهية والاجتماعية.
- * التأمين ضد العجز وإصابات العمل.
- * التأمين على الحياة.

أسس تحديد التعويضات والمكافآت:

العدالة:

أى الارتكاز على أسس ثابتة وموضوعية تسرى على كافة العاملين دون تفرقة، ويمثل هذا المبدأ الجانب النفسى للتعويضات والمكافآت.

الموضوعية:

أى أن تكون هناك مساواة فى تحديد التعويضات والمكافآت للوظائف والأعمال التى تتساوى أو تتشابه فى المسؤوليات والواجبات، مما يتطلب اعتماد أسس موضوعية يتم على أساسها تحديد قيمة ومن ثم أهمية كل وظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى.

الكفاية:

يعنى هذا المبدأ أن تكون التعويضات والمكافآت كافية لمساعدة الفرد فى مواجهة متطلبات الحياة المختلفة والتزاماته المتعددة مما يتطلب أن تؤخذ بعض الأسس فى الاعتبار مثل مستوى المعيشة، معدل الأسعار وغيرها من الأسس بحيث يتحقق مبدأ الكفاية.

الأهداف الاساسية لنظم التعويضات والمكافآت:

- * الاستقطاب والاحتفاظ بموظفين مناسبين للمنظمة.
- * تحسين وتطوير مستويات أداء العاملين.



* تطويع التشريعات والقوانين المتعلقة بالتوظيف لعدم خلق تعارض ما بينها وبين حقوق العاملين.

عوامل تحديد قيم التعويضات والمكافآت:

* الصناعة: تتأثر قيم التعويضات والمكافآت بنوع الصناعة بسبب ظروف المنافسة وإنتاجية المنظمة ككل.

* سوق العمل: تقوم المنظمات التي يقل طلبها على العمالة عن المعروض بتقليل قيم التعويضات والمكافآت والعكس صحيح.

* القدرة على الدفع: تتأثر قيم التعويضات والمكافآت بقدرة المنظمة على الدفع بغض النظر عن سوق العمل وظروف الصناعة.

* تكاليف المعيشة (COL): فتناسب طردياً مع قيم التعويضات والمكافآت في المكان الذي يتم ممارسة العمل فيه.

* النقابات العمالية: تمارس ضغوط على الإدارة من أجل رفع مستويات التعويضات للعاملين.

* الإنتاجية: كلما ارتفعت إنتاجية المنظمة أدى ذلك لزيادة التعويضات والمكافآت.

* متطلبات العمل: كلما زادت متطلبات العمل ودرجة تخصصه زادت التعويضات والمكافآت المقابلة له.

* الظروف الطارئة: فالرواج والكساد يتناسباً طردياً مع مستويات التعويضات والمكافآت.

العلاقة بين نظم التعويضات والمكافآت والأداء الوظيفي:

يرى (جاد الرب) أن المنظمات التي تهدف لدمج أكبر للعاملين فيها تحتاج إلى نظم متنوعة من المكافآت عن المنظمات التقليدية ومنها، الأجر المعتمد على المهارات، والأجر المرتبط بتقييم الأداء، والمشاركة في المكاسب.

ويرى (Hayrol) أن نظم التعويض في المنظمة تأتي في المرتبة السادسة بين عوامل وأبعاد جودة الحياة الوظيفية التي تؤثر على أداء العاملين وإنتاجيتهم في العمل.



بينما اعتبرت (Danford) أن الأجور والمكافآت تعتبر البعد الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي، ومن ثم تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة.

وفي سياق أعم مما سبق ذهب (Vroom) في نظريته المسماة (نظرية التوقع) أن سلوك أداء الفرد تسبقه عملية مفاضلة بين عدة بدائل، قد تتمثل في القيام بعملية السلوك أو عدم القيام بها كما أنها تتمثل في بدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم بها الفرد، وبمعنى آخر أن الجهد الذي يقرر الفرد بذله متوقف على إدراكه لأهمية العائد أو الحافز المطلوب وتوقعه بأن الجهد الذي يبذله سيؤدي للحصول على هذا العائد أو الحافز عندئذ سيفضل أن يبذل هذا الجهد، وبالتالي فإن هناك توقع للعلاقة بين الأداء والمكافآت من جانب الفرد وبالتالي فإنه كلما كان توقع الفرد للمكافآت أكبر انعكس ذلك على الأداء الخاص به.

ويرى الكاتب أن العلاقة بين نظم التعويضات والمكافآت والأداء الوظيفي يجب النظر إليها عملياً من عدة أبعاد لتحقيق التأثير الإيجابي والفاعلية المرجو منها، كما يلي:

* **البعد الوظيفي:** سواء من حيث الدرجة الوظيفية التي لا تؤثر نظم التعويضات والمكافآت بها بنفس الدرجة فمن المنطقي أن تكون حاجة الدرجات الدنيا للمال أكبر في مستقبل حياتهم الوظيفية على عكس الدرجات الأعلى التي تهتم أكثر بالمزايا في نهايات رحلتها الوظيفية.

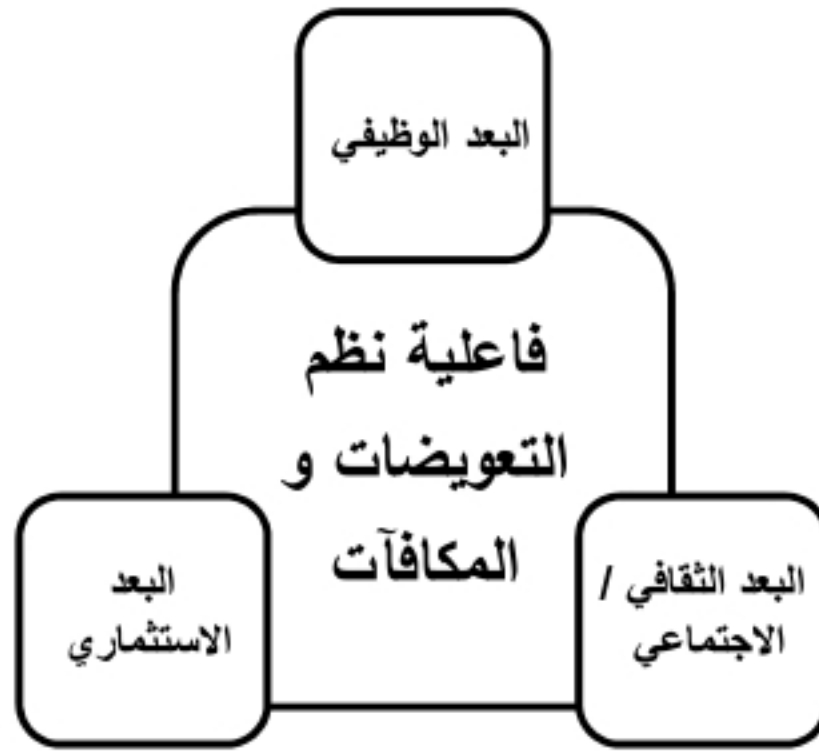
أو من حيث طبيعة الوظيفية ذاتها فمن يعمل بوظيفية مكتتبية نمطية لا يمكن التأثير عليه مثلاً بالعمولات على عكس من يعمل بوظيفة بيعية.

* **البعد الثقافي / الاجتماعي:** فيختلف تأثير مكون التعويضات في الريف / المحافظات غير الرئيسية عن المدن / المحافظات الكبرى والعاصمة ففي الوقت الذي قد يهتم فيه موظفي المدن باحتياجات المظهر الاجتماعي والكماليات الأخرى وبالتالي مستويات أعلى من الدخل، يميل فيه موظفي الريف للاهتمام بنواحي أخرى قد لا يكون للدخل المالي المباشر أثر فيها مثل توفير العلاج والترقي الوظيفي.

* **البعد الاستشاري:** وهو العائد على الاستثمار في الفرد وبمعنى آخر قيمة الفرد كعنصر من عناصر رأس المال البشري بالمنظمة والذي يمثل "مجموع مهارات، خبرات،

ومعرفة العاملين بالمنظمة"، فكلما ارتفع تأثير الفرد في رأس المال البشري اختلفت مكونات التعويضات التي يجب أن تميل بالطبيعة إلى أن تكون أكبر قيمة وأن تعمل على الاحتفاظ به لعدم تعرضه للاستقطاب من منافسيها.

وعليه فيرى الكاتب أنه من الأكثر فاعلية أن يكون لدى المنظمة عدة أنواع من مزيج من مكونات التعويضات والمكافآت (Pay Mix) لتحقيق الأثر المنشود من التأثير الإيجابي لنظم التعويضات والمكافآت على الأداء الوظيفي.



عوامل فاعلية تأثير نظم التعويضات والمكافآت في الأداء الوظيفي



نظم الترقى:

مفهوم الترقى:

تعرف الترقية بأنها "نقل العامل من فئة الوظيفة الحالية إلى الفئة الوظيفية التي تليها مباشرة، إلا إذا نص القانون على خلاف ذلك، ويستوى في ذلك أن تتم الترقية على أساس الأقدمية أو الاختيار".

كما تعرف بأنها "هى عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى والتي عادة ما تنطوى مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر، وعادة ما ترتبط بزيادة فى الأجر، كما يتمتع بمكانة أعلى تصاحبها مظاهر مختلفة من تغيير فى شكل ومكان المكتب، ومقدار السلطات الممنوحة، ومنحه لقب وظيفى أكبر أهمية من سابقه، وغيرها من المظاهر التى تصاحب عملية الترقية".

أو أنها "التقدم فى المنصب والزيادة فى المسؤولية".

كما تعرف بأنها "تحرك موظف إلى أعلى التسلسل الهرمى للمنظمة، وعادة ما يؤدي إلى زيادة فى المسؤولية ووضع وأجر أفضل".

ويعرفها الكاتب بأنها "أية حركة تنظيمية للموظف يترتب عليها ارتفاع تأثيره فى المنظمة".

الأهداف العامة لنظم الترقى:

- * التوصل إلى مستوى عال من الرضا بين الأفراد العاملين عن فرص النمو والارتقاء الوظيفى، مما ينعكس على زيادة محتوى الإنتاجية بمعدلاتها المخططة.
- * تلبية احتياجات المنظمة من الأفراد العاملين ذلك أن وجود نظام مخطط ومعروف للترقيات فى المنظمة يعتمد على أسس ومعايير موضوعية يمكنها من تحقيق خطة العمالة المطلوبة بسبب إقبال الأفراد الراغبين فى العمل على الالتحاق بها للاستفادة من الميزات الجاذبة للعمل فيها والتي تشكل نظام الترقية فيها أحد عوامل الجذب.



- * تهيئة حافز لإشباع حاجات الأفراد إلى الأمن والتقدير وإثبات الذات بإتاحة فرص التطور والتقدم الوظيفي.
- * الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وعام إعطائهم مبررا لترك العمل إلى جهات أخرى منافسة بفعل شروط عمل أفضل تقدمها لهم تلك الجهات.
- * خلق حافز قوى لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود وشعور العاملين بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم وبالتالي في معيشتهم دون حاجة إلى تغيير مكان العمل.
- * إعداد القادة الإداريين عن طريق تمكين الفرد من اكتساب الخبرة الكافية في وظائف متنوعة ومسؤوليات مختلفة.
- * بناء تسلسل هرمى قوى وقادر على حمل المنظمة وتطويرها.
- * تحقيق المواءمة الحقيقية المنشودة بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنظمة إذ إن المنظمة الاقتصادية الناجحة هى التى تستطيع أن تحقق أهدافها بفاعلية وكفاءة، وهذا لن يتم إلا من خلال إشباع حاجات الأفراد العاملين فيها، ولا شك أن برنامج الترقية يحتل أحد الركائز لاهتمامات العاملين.

متطلبات نظم الترقى الفعالة:

- طبقاً للمكتب الفيدرالى لشؤون الموظفين بالولايات الأمريكية فإنه ينبغى توفير أربعة متطلبات فى نظم الترقية هى:
- * أن تكون الترقية على أساس الجدارة.
- * أن يتم ترقية الأفراد الأكفاء ليتقلدوا المراكز العليا.
- * أن يكون تقييم الأفراد للصلاحيه للترقى حديثا وله علاقة بالوظيفة.
- * الشفافية فى إتاحة فرص الترقى بحيث يتم الاحتفاظ بسجل يحوى معلومات كافية عن الوظائف الشاغرة للترقية ونشرها لكافة الموظفين بحيث ينافس فى شغلها كل من يستوفى شروط الترقية.



ويرى الكاتب أن تلك المتطلبات وافية دون الالتفات إلى أن تطبيقها على مجتمع غربي يختلف في مفرداته عن مجتمعاتنا إلا أنها على الرغم من ذلك تبقى صالحة للتطبيق بغض النظر عن ذلك بسبب بساطتها وسهولة تطبيقها وأخيراً لاستنادها على قواعد العدالة التي لا تختلف باختلاف المجتمعات والشعوب والنظم الإدارية.

أهم أساليب الترقى:

الترقية بالأقدمية:

يقصد بها ترتيب الموظفين في كشوف الأقدمية دون النظر إلى المعايير التي تراعى جانب العمل الوظيفي ومصالحه، وعليه تتم ترقية الموظف عن طريق استيفاء المدد البيئية بين الدرجات وكذلك المدد الكلية التي يلزم أن يمضيها قبل أن يترقى لدرجة معينة، ويمتاز هذا الأسلوب بتوفير جو من الأمان الوظيفي لعلم الموظف مسبقاً بأن ترقيته حتمية بعد مرور مدة زمنية معينة، ويعيبها منحها الموظف الترقية بغض النظر عن كفاءته مما لا يشكل في رأى الكاتب حافزاً إيجابياً ودافعاً للاجتهاد في العمل بل على العكس يعد ذلك حافزاً سلبياً يحفز الموظف على البقاء دون تطوير مخافة أن يخطئ فيحرم من الترقية لخطئه لا لعدم اجتهاده، كما أنها لا تصلح في ترقية الوظائف القيادية التي تتطلب صفات ذاتية في الموظف، وليس مجرد الأقدمية.

الترقية على أساس الاختيار:

يستند هذا الأسلوب بشكل أساسى على الأداء الوظيفي وبدون النظر إلى المدد البيئية والكلية لخدمة الموظف، ويمتاز هذا الأسلوب بتوفير الفرصة لترقى أفضل الكفاءات بالمنظمة مما يشكل حافزاً إيجابياً لباقي العاملين للعمل بجهد وكفاءة أكبر من للفوز بالترقية وبالذات في الوظائف الإشرافية، الأمر الذى يحقق مصلحتى الفرد والمنظمة على حد سواء، ويعيب هذا الأسلوب عدم القدرة على وضع معايير كفاءة موضوعية ومنصفة للجميع، مما يؤدي بالطبيعة إلى وجود شكوك حول موضوعية النظام ككل الأمر الذى يشجع النفاق الوظيفي من الموظف للمستويات الأعلى للوصول للترقية، كما يفتح الطريق لإساءة استعمال السلطة والوساطة والمحسوبية.

الترقية على أساس مختلط يجمع ما بين الأقدمية والاختيار:

في سبيل الاستفادة من مزايا الأسلوبين السابقين وتفادي عيوبهما لذلك فإنه يكون من الأفضل في أحيان كثيرة الجمع بين الأسلوبين كخطوة تكميلية لتلافي العيوب التي يحدثها تطبيق أسلوب دون الآخر، كأن تتم الترقية بالأقدمية لوظائف الفئات التنفيذية في السلم الوظيفي، وهى وظائف لا تتطلب مهارة أو خبرة استثنائية، أما في وظائف الفئات الوسيطة فإن الترقية لها تتطلب الأقدمية والاختيار معاً، بالاستناد إلى مدة خدمة الموظف وكفاءته بتخصيص نسبة محددة لك لكل منهما، وعند الترقية للفئات الوظيفية العليا فإن أساس قرار الترقية لهذه الوظائف يجب أن يتم بالاختيار، إذ يتوجب أن يتوفر في المرشح للترقية مستوى من الكفاءة والقدرات الشخصية ومهارات التعامل مع الآخرين.

أهم مشاكل نظم الترقى:

الحجب الوظيفي:

حيث يعتمد بعض المشرفين لعدم التخلي عن مرؤوسيهـم بسبب الحاجة إلى أعمالهم أو خوفاً من أن يحل هؤلاء محلهم في المستقبل، وبالتالي إما أن يقوموا بعدم ترشيحهم للترقى من الأصل إن كانت السلطة في ذلك لهم أو أن يرفضوا ترقيتهم بعد ترشحهم لها، أى أنهم يقوموا بحجب الترقية عن الموظف.

رفض الترقية:

وتحدث عندما يتمسك الأفراد بوظائفهم الحالية بوصفها أصبحت منطقة أمان وظيفى لهم (Comfort Zone) والذي قد لا يتوفر لهم في الوظائف الأعلى أو لعدم التعرض للفشل في الوظائف الجديدة، وينطبق الأمر كذلك على المهنيين الذين لا يرغبون في تغيير أعمالهم هذه إلى أعمال إدارية وإن كانت تعتبر ترقية لهم مثل الأطباء.

العلاقة بين نظم الترقى والأداء الوظيفي:

يرى (Azril) أنه توجد علاقة إيجابية بين السياسات التنظيمية السائدة في المنظمة والمتعلقة بفرص التقدم الوظيفي، وبين أداء العاملين وإنتاجيتهم في العمل.



وترى (أبو شيخة) أن نظام الترقيات والتقدم الوظيفي يقوم على أن مستوى أداء العامل يعتبر بمثابة الجسر الذي يوصل إلى الوظيفة الأعلى في السلطات والمسؤوليات والأجر، وهو أمر يتطلب متابعة أداءه وقياسه بالمؤشرات المناسبة، للاستدلال على إنتاجية ومستوى أدائه في وظيفته، وكذلك تقويمه في الوظيفة المرقى إليها.

ويرى (الشمراي) أن إتمام نظام الترقيات على أسس ومعايير واضحة للموظف، حتى يتمكن من قياسها على نفسه والإمام بأوجه القصور وأوجه القوة في أدائه عن طريق الحكم من تلقاء نفسه قبل أن يطلق الآخرون عليه الحكم، ويعرف نتيجة الاختيار مسبقاً قبل الإعلان عنها، مع ضرورة إعطاء فرصة للتظلم على نتائج التقييم إذا كان هناك ما يستدعي التظلم، دون خشية من المسؤولين، ومراعاة عدم الوقوع في مشكلة التحيز لسلوك معين خلال فترة التقييم كل تلك العوامل تمنح الموظف جو انسيابي من الشعور بالعدالة والحصول على حقه كاملاً، مما يعمل على زيادة التعاون بين العاملين وارتقاء مستوى الأداء والإنتاجية.

ويرى الكاتب أنه في سبيل تحقيق الترقى الوظيفي للأثر الإيجابي المطلوب في الأداء الوظيفي فإن المنظمة يجب أن تحتاط للمحاذير التالية:

الإسراف:

الإسراف في استخدام الترقيات كأداة تنظيمية غير مكلفة - مقارنة بزيادة الأجور مثلاً - تشبع بها المنظمة حاجات الموظفين وتشجعهم بها على بذل المزيد من الجهد والأداء، إذ سيؤول الأمر إلى أن تفقد الترقيات لأثرها المنشود حال كونها أصبحت في متناول الجميع مع تشوه الهرم الإداري للمنظمة ونسب الوظائف الإشرافية للوظائف التنفيذية، لتبحث بعدها المنظمة على أداة أخرى وهكذا.

الثقافة التنظيمية:

فكما هو في جميع الممارسات الإدارية لا يوجد صواب مطلق أو خطأ مطلق، وإنما هي ممارسات مناسبة وناجحة أم لا، وبالتالي فقد تتميز ثقافة تنظيمية ما بعدم الترحيب بترقية صغار السن نسبياً إلى وظائف الإدارة العليا وتتطلب ألا يقل سن من يترقى لدرجة مدير عام مثلاً عن العقد الخامس من العمر أو أن يكون من العاملين بالمركز الرئيسي مثلاً وليس



بأحد الفروع في حالة المنظمات متعددة الفروع، وفي حالة ما إذا وصل شخص خلاف ذلك لهذه الدرجة فإن تلك الثقافة لن تمكنه من القيام بمهام وظيفته كما يجب، والحل في رأى الكاتب أن تعمل المنظمة على تغيير تلك الثقافة تدريجياً وليس دفعة واحدة حفاظاً على استقرار العمل وأن تستفيد من الخبرات والكفاءات التي تملكها عن طريق توليهم للصف الثاني وليس الأول على الأقل مرحلياً.

السمات الشخصية:

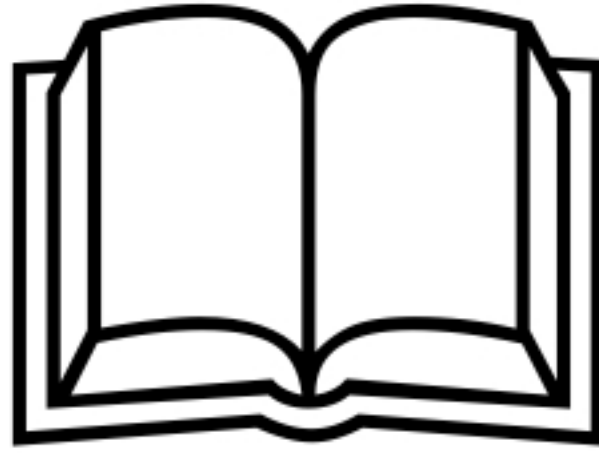
فليس مجرد تأهل الموظف للترقية من حيث المدد المطلوبة و/ أو الخبرات والمهارات الواجب توافرها فيه سبباً منطقياً يؤكد نجاحه في تولى المهام المرقى إليها، ذلك أنه كلما اتخذنا درجات السلم الوظيفى صعوداً ارتفعت أهمية السمات الشخصية للفرد وأصبح وزنها النسبى أكبر وأهم من مدد الخبرة والمهارات المكتسبة، إذ إن انتقال الموظف صعوداً يكشف مثلاً قدرته على إدارة الآخرين وكذلك وضع الخطط والاستراتيجيات وتنفيذها وأيضاً اتخاذ القرارات الحاسمة التى تمس سير العمل وهكذا وهى أمور يغلب ألا يتم الكشف عنها من المقابلات الشخصية أو السيرة الذاتية أو حتى الاختبارات التحريرية التى من الممكن إجرائها فى هذا الصدد، ويرى الكاتب أنه من الأوفق أن يتم اللجوء إلى اختبارات قياس الاتجاهات النفسية (Psychometric Tests) والتي تكشف بشكل كبير وجود السمات الشخصية والجدارات اللازمة فى الشخص والمطلوبة للوظيفة المرقى إليها من عدمه.



معايير نظم الترقى



قائمة المراجع



المراجع العربية

المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية:

- أبو شيخة، نادر، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠.
- بايين، روبيير، الدليل العلمى الموجه للقيادات الإدارية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠١٥.
- بدوى، أحمد زكى، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، القاهرة، دار الكتاب اللبنانى، ٢٠٠٠.
- بو خلف، خديجة، أثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفى، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الجزائر، ٢٠٠٧.
- تشاندا، اتشوك، كابرا، شلبا، استراتيجىة الموارد البشرية، ترجمة الخوارزمى، عبد الحكم، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
- ثابت، زهير، كيف تقيم الأداء، دار القباء، ٢٠٠١، القاهرة.
- جاد الرب، سيد محمد، جودة الحياة الوظيفية، القاهرة، بدون ناشر، ٢٠٠٨، ص ١٦-١٧.
- جاد الرب، سيد محمد، استراتيجيات تحسين وتطوير الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، بدون ناشر، القاهرة، ٢٠٠٩.
- جاد الرب، سيد محمد، الاتجاهات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٩.
- حريم، حسين، السلوك التنظيمى، سلوك الأفراد فى المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٢.
- حسب الله، عبد الحفيظ على، أثر البيئة الداخلية للمنظمة فى المشاركة المعرفية للعاملين دراسة فى قطاع الخدمات العامة، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد الأول، يوليو ٢٠١٢.
- حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، القاهرة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.



- حسن، محمد عبد الوهاب، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة، القاهرة، ٢٠١٤.
- حمود، خضير وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والطباعة، ٢٠٠٧، عمان.
- الحميضي، عبد العزيز بن محمد، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ٢٠٠٧.
- خطاب، عايذة سيد، عواد، عمرو محمد، إدارة الموارد البشرية، بدون ناشر، ٢٠١٢.
- درة، عبد الباري، الصباغ، زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحني منظمي، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٨.
- زريق، إيهاب صبيح محمد، إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، سلسلة الإدارة في أسبوع الجزء ٣، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١.
- السالم، مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، عمان، دار إثراء للنشر، ٢٠٠٩.
- سلطان، محمد، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، ٢٠٠٢.
- السلمى، على، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١.
- السلمى، على، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، ٢٠٠١.
- سليمان، حنفى محمد، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، ١٩٩٠.
- شاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، ٢٠٠٥.



- الشمرانى، محمد بن مسفر، معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدنى ومدى رضاهم عنها - دراسة مسحية على أفراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدنى، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٦.
- الشهرى، محمد بن على ظافر، إدارة الرواتب والأجور، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠١٦.
- صلاح الدين، عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية فى إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠١.
- عارف، محمد عارف عبده، جودة الحياة الوظيفية ودورها فى تطبيق الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، ٢٠١١.
- عامر، أمانى محمد، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، بدون ناشر، ٢٠٠٣.
- العامرى، صالح المهدي، الغالبى، طاهر محسن، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨.
- عباس، سهيلة، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجى، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٣.
- عبد العزيز، أحمد عزمى، دور النقابات فى تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، ٢٠٠٥.
- عبد الوهاب، على محمد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٦.
- العطار، فؤاد، القانون الإدارى، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٥.
- عمران، كامل على متولى، السلوك الإنسانى فى منظمات الأعمال والخدمات، القاهرة، دار الثقافة العربية، ١٩٩٧.
- غيث، محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١.



- فليه، فاروق عبده، عبد المجيد، السيد محمد، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥.
- كلالدة، ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٧.
- ماهر، أحمد، أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، الجزء الأول، ١٩٩٩.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد، الإدارة في ضوء المفكر الإداري المعاصر، الرياض، دار المريخ، ٢٠٠٠.
- مصطفى، أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، القاهرة، الناشر المؤلف نفسه، ٢٠٠٥.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٧.
- نظمي، شحادة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠٠٠.
- هاشم، زكي محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر، الأردن، ٢٠٠٢.
- هاشم، عبد المنعم وآخرون، أسس العمل مع الجماعات، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، ٢٠١٤.
- هلال، محمد عبد الغنى، مهارات إدارة الأداء، القاهرة، مركز تطوير الإدارة والتنمية، ٢٠١١.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠.
- يوسف، درويش عبد الرحمن، قضايا إدارية من واقع البيئة الإماراتية، لجنة التعريب والتأليف والنشر سلسلة البحوث، الإمارات، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣.



ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Anderson, C.R., Management: skills, functions and Organization Performance, London, Allyn & Bacon, Inc., 2006.
- Anitha, B , Quality Of Work Life In Commercial Banks. Discovery Publishing Home, India, New Delhi, 2008.
- Armstrong, Michael, Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice , 11th Edition , kogan Page , USA , 2009.
- Armstrong, Michael , Murlis, Helen , Reward Management , 5th Edition , Kogan Page , USA , 2004.
- Ballou, Brian & Norhan H. Godwin, Quality of Work Life Have you invested in your Organization's Future, Strategic Finance, 2007.
- Barry, P. Haynes, An Evaluation of the Impact of the Office Environment on Productivity , Journal of Facilities, Vol.26 ,2008.
- Beach , Dale S., Personnel: The Management of people at work , New York , Mc crow-hill Co. Inc., 2009.
- Benders , Jos , Van de Looij , Grank , Not Just Money: Quality of working life as Employment strategy , International journal of Health care Quality Assurance , Vol. 7. No. 6, 1994.
- Bennett, Thomas , A New Vision of Performance Evaluation Process: A Field Study and a Laboratory Experiment , Organizational, vol.59, 2000.
- Bowditch, J.L.& Buono, A.F., A Primer on – Organization of Behavior ,N.Y., John Wiley & Sons, 2001.
- Bratton, John, Gold, Jeffrey, Human Resource Management: Theory and Practice , Basingstoke: Macmillan Business.
- Chandran, Sinha , Factors Affecting Quality of work life. Empirical Evidence from Indian Organizations. Australian Journal of Business and Management Research.



- Danford, Andy, Richardson, M. ,Stewartm, high performance work systems and quality of working life , New Technology, Work and Employment, 2008.
- Decent work indicators , concepts and definitions , ILO manual , International Labour Office , 1st edition , Geneva , ILO, 2012.
- Dessler, Gary, Human Resource Management, 13th Edition , Prentice Hall , New Jersey , 2013.
- Edvardsson , Bo & Gustavsson , Bengt Ove , Quality in the work environment: a prerequisite for success in New Service development , Managing Service Quality , Vol. 13 ,2003,No. 2.
- Edvinson, Lief , Malone, M., Intellectual Capital, Harper Colins, New York, 1997.
- French, Wendell L., Bell, Cecil, Organization development: behavioral science interventions for organization improvement , Prentice-Hall , 2000.
- Garg, Pooja , Rastogi, Renu, ,New model of job design: motivating employees' performance Journal of Management Development Vol. 25 , No. 6, 2006.
- Gilbert, B., The impact of Union Involvement on the design and Introduction of Quality of Work Life , Human Relation V.42, N.12, 1989.
- Gordon, r.k., Organization Behavior: A Diagnostic Approach, 7th Edition , Allyn & Bacon Inc., New York , 2001.
- Grobler, Pieter A. , Human Resources Management , Thomson Learning , USA, 2012.
- Heery, Edmund and Noon, Mike , A Dictionary of Human Resource Management , Oxford University Press , UK , 2015.
- Himmet, Karadal , Huseyin, Arasli , The Impacts Of Superior Politics On Frontline Employee s Behavioral and Psychological Outcomes , Social Behavior and Personality , Vol. 37 , Issue 02 , 2009.



- Hitt, Michael, Miller, C.Chet ,Colella, Adrienne , Organizational Behavior:A Strategic Approach , John Wiley & Sons, Inc., USA , 2006.
- J. E., Perry-Smith, Social yet Creative: The Role of Social Relationships in Facilitating Individual Creativity, Academy of Management Journal Vol. 49, 2006.
- Kaila, H.L , Human Resource Management , Kalpaz Publications, 2005.
- Kandasamy,Indira,Ancherp,Sreekumar,Hotel Employees Expectations of QWL: A qualitative Study, International Journal of Hospitality Management, Vol.28, 2009.
- Kinicki, Angelo , Kreitner, Robert, Organizational Behavior: Key concept , Skills & Best Practices , McGraw-Hill , USA , 2003.
- Koppes , Laura L., Facilitating An Organization To Embrace A Work-Life Effectiveness Culture: A Practical Approach, The Psychologist-Manager Journal, Vol. 11, 2008.
- Kotler,Philip , Marketing Management 12th Editon , USA: Pearson Prentice Hall Co., 2006.
- Lee, Dong-Jin et al. , Further Validation Of A Need-Based Quality of Work Life (QWL) Measure: Evidence from Marketing Practitioners, Applied Research Quality Life, Vol. 02, 2007.
- Lehmkuhle, Stephen, Human Resource Management, University of Minnesota Libraries Publishing , USA , 2016.
- Levering, Robert and Moskowitz, Milton, The 100 Best Companies to Work for in America , Plume Book, New York, 10th Edition ,2011.
- Lloyed, L.Byars & Leslie, W.Rue , Human Recourses Management , 10th Edition , McGraw-Hill Companies Inc , 2015.
- Mousavi, Seied H. , Heidary, Akbar , Investigating The Relationship Between Life Quality And Productivity In Physical Education



Office Employees In Zanzibar , 3rd World Conference on Educational Sciences, Vol.15, 2011.

- Naudé, Rosa , Quality of work life of front office employees in selected accommodation establishments , South Africa Journal for Research 34(2) , 2012.
- Neetu, Garg. C.P., Preeti, Munjal, and Akshay Kirti Singhal, Quality of work life-an overview , International Journal of Physical and Social Sciences , Volume 2, Issue 3 , 2012.
- Oascio , Wayne F. , Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life and Profits, 7th Edition , McGraw-Hill International Edition , London.
- Pavithra, S., Barani, G. , A Study on Quality of Work Life of Lawyers in Coimbatore District, Indian Streams Research Journal, Vol.2 , Iss.8, 2012.
- Ramstad, Elise, Promoting performance and the quality of working life simultaneously, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 58, Iss.: 5, 2009.
- Reed, Sandra M., Anne M. Bogardus, PHR®/SPHR®, Professional in Human Resources Certification Study Guide , 4TH Edition , 2012.
- Robert ,W. Kolodinsky, Robert, A.Giacalone, Carole L. Jurklewicz, Work place values and outcomes: Exploring Personal, Organizational and interactive Workplace Spirituality, Journal of Business Ethics ,vol.81 , 2008.
- Robert, L. Mathis, John, H. Jackson , Human Resource Management, 12th Edition , Thomson South-Western , USA , 2008.
- Roland , K. , Li , Jessica, Working out the quality of work life: A career development perspective with insights for human resource management, Human Resource Management International Digest, Vol. 19 Iss: 3, 2011.



- Serey, T.T. , Choosing a robust quality of work life , Business Forum, Vol. 27(2), 2006.
- Sirgy, M. Joseph, Efraty, David, Siegel, Philip and Dong -Jin Lee , A New Measure Of Quality Of Work Life Based On Need Satisfaction And Spillover Theories , Social Indicators Research Vol. 55 , 2001.
- Sirgy, M. Joseph, Nora, Reilly, Wu, Jiyun, and David Efraty , A Work-Life Identity Model of Wellbeing: Towards a Research Agenda Linking Quality-of-Work-Life Programs with Quality of Life , Applied Research in Quality of Life, Applied Research in Quality of Life , Volume 3, Issue 3, September 2008.
- Srivastava, Shefali, Kanpur, Rooma , IOSR Journal of Business and Management , Volume 16, Issue 3, 2014.
- Sue Young, Kathryn ,Travis, Howard Paul, Oral Communication: Skills, Choices, and Consequences, 3rd Edition , Waveland Press, 2012.
- Tabassum, Ayesha, Interrelations between Qualities of Work Life Dimensions and Faculty Member Job Satisfaction in the Private Universities of Bangladesh , European Journal of Business and Management, Vol 4, No.2 , 2012.
- Thach, Liz and Kindwell, Roland E., HR Practices In US And Australian Family Wineries: Cultural Contrasts And Performance Impact, International Enterprise Management Journal , Vol. 05 , 2009.
- Thomas F. Gilbert , Human Competence , Pfeiffer ,San Francisco , 2007.
- Turan, M. S., Human Resource Management ,Guru Jambheshwar University, Hisar , India , 2015.
- Werther, B. Jr. , Davis, Keith , Human Resources and Personnel Management, New York , McGraw-Hill Inc., 2012.



- William B. Werther, Jr., Keith Davis , Human resources and personnel management , McGraw-Hill , New York ,2012.
- Worrall, Les and Cooper, Cary, The Quality of Working Life Managers ,Wellbeing, Motivation and Productivity CMI , Chartered Management Institute ,2012.
- Xhakollari , Lediana, Quality of Work Life of Mental Health Professionals in Albania Mediterranean , Journal of Social Sciences Vol. 4 (1) January 2013.
- Zare, Hamid, Haghgooyan, Zolfa , Asl, Zahra Karimi, Determining and Prioritizing the Criteria and Scales of Quality of Work Life by AHP Method, European Journal of Social Sciences, Vol. 27(3), 2012.



قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
٥	المقدمة
٧	الفصل الاول: جودة الحياة الوظيفية
٩	مفهوم جودة الحياة الوظيفية
١١	التطور التاريخي لجودة الحياة الوظيفية
١٣	عناصر جودة الحياة الوظيفية
١٥	أهمية جودة الحياة الوظيفية
١٧	أهمية تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية في منظمات الخدمة بوجه خاص
١٩	المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية
٢١	معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية
٢١	موقف إدارة المنظمة
٢١	تكلفة التطبيق
٢٣	قياس جودة الحياة الوظيفية
٢٣	مقاييس الإنتاجية
٢٣	قياس درجة الرضا
٢٤	مقاييس حركة وتدفق العمالة
٢٤	المراجعة الإدارية لجودة الحياة الوظيفية
٢٦	طرق وممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية في المنظمة
٢٦	إظهار ما هو متوقع
٢٦	مشاركة الموظفين
٢٦	اعتماد منهج طويل الأجل
٢٦	ابدأ صغيراً



٢٧	التركيز على عمل الفريق
٢٧	التدريب
٢٧	التواصل
٢٧	التشجيع
٢٨	إعادة تصميم العمل
٢٨	التطوير الوظيفي
٢٩	فرق العمل ذاتية الإدارة
٢٩	جداول العمل المرنة
٢٩	الإدارة بالمشاركة
٢٩	الأمان الوظيفي
٢٩	العدالة الإدارية
٢٩	وحدات الجودة
٣١	الفصل الثاني: الأداء الوظيفي
٣٣	مفهوم الأداء الوظيفي
٣٤	الفرقة بين الأداء وما يخالطه من مفاهيم
٣٥	ابعاد الأداء الوظيفي
٣٨	أنواع الأداء الوظيفي
٣٨	من زاوية الشمولية
٣٨	من زاوية المدى الزمني
٣٨	زاوية طبيعة العمل
٣٩	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
٣٩	عوامل إدارية تنظيمية
٣٩	عوامل بيئية خارجية

٣٩	عوامل تتعلق بالموظف
٤٠	عوامل داخلية
٤٠	عوامل خارجية
٤١	طرق تحسين الأداء الوظيفي
٤١	تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء
٤١	الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين
٤٢	تطوير خطة عمل للوصول إلى حلول
٤٢	الاتصالات المباشرة
٤٤	مفهوم وأهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي
٤٤	مفهوم عملية تقييم الأداء الوظيفي
٤٥	أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي
٤٨	مصادر تقييم الأداء الوظيفي
٤٩	طرق قياس الأداء الوظيفي
٤٩	الطرق القديمة
٥١	الطرق الحديثة
٥٨	معوقات تقييم الأداء الوظيفي
٥٨	الأخطاء البشرية
٥٩	الأخطاء التنظيمية
٦١	الفصل الثالث: تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي
٦٣	المشاركة في اتخاذ القرارات
٦٣	مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات
٦٣	أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات
٦٤	بعض اساليب المشاركة في اتخاذ القرارات

٦٦	العوامل المؤثرة على المشاركة في صنع القرار
٦٧	مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات
٦٨	العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي
٧٠	العلاقات الاجتماعية بين العاملين
٧٠	مفهوم العلاقات الاجتماعية
٧٠	انواع العلاقات الاجتماعية
٧١	اهم اسباب نشأة العلاقات الاجتماعية بين العاملين
٧٢	اهم مزايا العلاقات الاجتماعية بين العاملين
٧٢	اهم عيوب العلاقات الاجتماعية بين العاملين
٧٣	العلاقة بين العلاقات الاجتماعية والأداء الوظيفي
٧٥	نظم التعويضات والمكافآت
٧٥	مفهوم التعويضات والمكافآت
٧٥	أهمية التعويضات والمكافآت
٧٦	اهم مكونات التعويضات والمكافآت
٧٧	اسس تحديد التعويضات والمكافآت
٧٧	الأهداف الأساسية لنظم التعويضات والمكافآت
٧٨	عوامل تحديد قيم التعويضات والمكافآت
٧٨	العلاقة بين نظم التعويضات والمكافآت والأداء الوظيفي
٨١	نظم الترقى
٨١	مفهوم الترقى
٨١	الأهداف العامة لنظم الترقى
٨٢	متطلبات نظم الترقى الفعالة
٨٣	اهم اساليب الترقى



٨٤

اهم مشاكل نظم الترقى

٨٤

العلاقة بين نظم الترقى والأداء الوظيفى

٨٧

قائمة المراجع

٩٩

قائمة المحتويات