

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

#### ٢,١ التمهيد

نمّا لا شكّ فيه أنّ الإنسان - باختلاف كفاءاته الذاتية - يمكن أن يحقق المكانة التي يتمناها داخل المؤسسات طالما توافرت الظروف الملائمة والوقت والتخطيط الإستراتيجي من أجل الارتقاء بأدائه بشكل كبير، ولقد اهتم الكثير من علماء الإدارة بالكفاءة الذاتية؛ حيث تعتبر الكفاءة الذاتية من أبرز المفاهيم الإدارية في الوقت الراهن، فالمؤسسات - بجميع أنواعها - لا يمكنها تحقيق أي تقدّم إلا من خلال وجود كفاءة ذاتية للعاملين فيها؛ وبالتالي فإنّ بروز الكفاءة الذاتية يحقق متطلبات العمل ومتطلبات الفرد معاً. ويتناول الفصل الثاني الدراسات السابقة عن جميع متغيّرات الدراسة وأبعادها والإطار النظري والنظرية التي اعتمدت عليها الدراسة، ونموذج الدراسة، وبيان متغيّراتها، مع بيان علاقتها بمتغيّرات الدراسة، والمنظور الإسلامي، وملخص الفصل الثاني.

#### ٢,٢ الدراسات السابقة عن جميع متغيّرات الدراسة

تغطي الدراسات السابقة بشكل مفصّل جميع متغيّرات الدراسة، حيث تتناول الدراسة إدارة الوقت والتخطيط الإستراتيجي والكفاءة الذاتية والارتقاء بأداء الموظّفين، وسوف نتناول فيما يلي تفاصيل كل متغيّر على حدة.

أكدت يمينية (٢٠١٨م) أن مفهوم إدارة الوقت يشير إلى قدرة المؤسسات على تحديد الوقت الخاص بإنجاز المهام الوظيفية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل، وأشارت بويدي (٢٠١٧م) أن الوقت المتاح لأداء الأعمال غير كافٍ؛ مما يؤثر سلباً على تحسين أداء العاملين، كما أن حوجو (٢٠١٧م) قد أشار إلى أن إدارة الوقت قد تتسبب في ارتباك الموظفين في أداء أعمالهم الإدارية؛ مما يزيد من حدة ضغوط العمل، وكذلك فإن مناد (٢٠١٧م) قد أشار إلى عدم قدرة إدارة الوقت على تطوير أداء المورد البشريّ مهماً استخدمت المؤسسة من الأساليب والطرق من خلالها يمكن للمؤسسة أن تراقب نقاط القوة والضعف في أداء المورد البشريّ.

إن مفهوم إدارة الوقت "عملية مستمّدة من التخطيط والتحليل والتقييم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الشخص خلال مدة زمنية محدّدة، تهدف إلى تحقيق فعالية مرتفعة في استغلال هذا الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة (الأشي، ٢٠٢١م).

إن إدارة الوقت أمر يتعلّق بتوفير الوقت وتنمية إدارته، والقادة الإداريون لديهم الكثير من المهام التي يحتاجون إلى القيام بها، لكن لا يملكون الوقت الكافي للقيام بالأشياء التي يرغبون الانتهاء منها؛ فإدارة الوقت ليست في الواقع مسألة وقت، ولكنّها مسألة تفكير وسلوك وأولويات (جاد، ٢٠١٩). وإدارة الوقت تساعد في تحديد الحاجات حسب أهميتها، وتعني الكفاءة؛ ومن ثمّ تعتبر إدارة الوقت الجيدة صفة من صفات القيادة الجيدة.

ويمكن تعريف الوقت بأنّه: "شيء مطلق يتدفق دائماً بالتتابع، والإنسان نفسه، بصرف النظر عن

أية عوامل خارجيّة". (يمينية، ٢٠١٨) وعرفه دركر (Drucker) بأنه: "أحد المؤشّرات التي تستخدمها

الإدارة في قياس إنتاجية المنظمة بوصفه أحد الموارد المهمة والنادرة والثمينة (مناد، ٢٠١٧)، وكذلك يمكن القول أيضًا: إن الوقت من موارد الإدارة المهمة، وتكمن أهميته في أنه يؤثر في الطريقة التي تُستخدم فيها الموارد الأخرى، كما أنه وعاء لكل عمل، وكل إنتاج؛ فهو رأس المال الحقيقي للإنسان، وبالرغم من ذلك، فإن كثيرًا من المديرين لا يحرصون على هذا المورد الفريد من نوعه، الضروري لكل شيء، وتجد آخرين يستحوذ عليهم اعتقاد بأنهم يؤدون عملاً جيدًا، وأنهم يبذلون قصارى جهدهم في العمل، أو أنهم -على الأقل- يحاولون ذلك جاهدين. وقد لا يجد هذا النمط من المديرين ما يحمله على تغيير اعتقاده أو مواجهة مشكلات إدارة الوقت والتغلب عليها (حوبجو، ٢٠١٧).

إن إدارة الوقت تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت، وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت، فإن ذلك يفرض عليه الآتي: (الظنحاني، ٢٠٢٣)

١. **الالتزام:** إن الإدارة السيئة للوقت تشبه إحدى العادات القبيحة التي ينبغي على المدير أن يتخلص منها، وهي تستدعي منه تصحيح الوضع تصحيحًا سليمًا.

٢. **التحليل:** وهذا يتطلب أن تتوافر لدى المدير بيانات توضح طريقة قضائه لوقته، وتوضح المشكلات الناتجة عن ذلك وأسبابها.

٣. **التخطيط:** ربما يقول شخص ما: إنه لا يوجد الوقت الكافي للتخطيط، ولكن الإدارة الفعالة تتطلب التخطيط في كل عمل، وأن كل ساعة تقضيها في التخطيط توفر ساعات طويلة عند التنفيذ، فدقائق من هذا اليوم - كما يقال - خيرٌ من يوم غد.

٤. **المتابعة وإعادة التحليل:** مهما تكن الخطة جيدة فإنها لن تنجح إذا لم يتم التعرف على النتائج والمشكلات، بهدف تعديل الخطة وفقًا لذلك. (ميلاد، ٢٠٢١)

نستنتج ممَّا سبق، أن إدارة الوقت عمليَّة مستمرة تتطلَّب توافر الرغبة في التطوير، كما تتطلَّب

التحليل والتخطيط والمتابعة وإعادة التحليل؛ إنَّها عمليَّة مستمرة متصلة يمكن تجزئتها إلى العمليَّات الفرعيَّة

أو الخطوات الثماني الآتية: (بويدية، ٢٠١٧)

١. التعرُّف على كميَّة قضاء الوقت، واستخدام سجلات الوقت للحصول على معلومات دقيقة.
٢. تحليل سجلات الوقت للتعرف على الأنشطة التي تأخذ الكثير من الوقت من غير أن تُسهم في تحقيق النتائج المتوقَّعة بدرجة تناسب مع ما أنفق عليها من وقت.
٣. التقييم الذاتي: وهذا يتضمن تقييم القدرات، وما يستطيع القيام به، وما يتطلب القيام به لتحقيق الأهداف.
٤. تحديد الأهداف والأولويات.
٥. إعداد خطط عمل لتحقيق الأهداف.
٦. تنفيذ خطط العمل المرسومة وفق جدول زمنيّ محدَّد.
٧. تبني أساليب وحلول ملائمة لمواجهة آفات الوقت.
٨. المتابعة وإعادة التحليل بهدف التطوير.

٢,٢,١,٢ ثانيًا: أهميَّة إدارة الوقت

أشار ميلاد (٢٠٢١م) إلى أن الوقت يُعدُّ من أهم عناصر أو مقومات الإنتاج الأساسيَّة، وتُعدُّ

اتجاهات الأفراد في مجتمع معيَّن نحو الوقت وأهميته وكيفية استغلاله أو إدارته أحد العناصر الرئيسيَّة للبيئة

الثقافيَّة، كما أنَّه من الممكن قياس مدى التقدُّم الحضاريّ لدولة ما من خلال اتجاهات شعبها وتقديره

لأهمية الوقت، كما أشار رابح (٢٠١٨م) إلى أن إدارة الوقت تعني إدارة الذات؛ لذا فإن إدارة الوقت هي

النقطة الحيويّة في مراقبة الوقت، وللتحكّم فيه ينبغي تنمية عادات مفيدة في استخدام الوقت وممارستها فعلاً.

إن ممارسة إدارة الوقت عادة يمكن تعلّمها، والاستخدام الناجح للوقت يتطلب إدارة للذات وتخطيطاً للعمل، وتحديدًا للأولويات وتنظيمًا، وجدولة الوقت للعاملين وأهداف المنظمة، كذلك فإنّه لا شيء أطول من الوقت؛ لأنّه مقياس الخلود، ولا أقصر منه؛ لأنّه ليس كافيًا لتحقيق جميع ما يريده المرء، الوقت مورد نادر، لا يمكن تجميعه، ولا يمكن تخزينه، ولا يمكن إحلاله، يتخلل كل جزء من أجزاء العمليّة الإداريّة، لا يمكن شراؤه، أو تأجيله، أو سرقة، إنّه مورد محدّد يملكه جميع الناس بالتساوي، وتحظى إدارة الوقت باهتمام كبير من المفكرين وعلماء الإدارة في كل العصور والبلدان، من بينهم "بيتر داركر" أحد خبراء التنمية الإداريّة الذي يصف الوقت بأنّه المورد المهم الذي إذا لم تنجح في إدارته فلن تنجح في أي عمل تقوم به؛ وعليه فإن تنظيم الوقت وإدارته هو عصب العمليّة الإداريّة (زعزعة، ٢٠١٧).

٢,٢,١,٣ ثالثًا: أهداف إدارة الوقت

أكد لحمّر (٢٠١٩م) أنّه تكمن إدارة الوقت في الإنتاجيّة، عندما نرغب في إنجاز المزيد، يعمل الكثير منا ببساطة لساعات أطول، ونقوم بمهام متعددة، على الرغم من أن هذه الإستراتيجيات يمكن أن توفر بعض الراحة على المدى القصير، إلا أنّها ليست مستدامة على المدى الطويل، يصبح هذا النهج أسلوب حياة، ما يؤدّي إلى مستويات عالية من التوتر؛ ومن ثمّ فإنّه يمكن تلخيص أهداف إدارة الوقت فيما يأتي:

١. تحديد جيد، وفعال، وواضح، وسليم للاختصاصات، يمنع التعارض والتضارب والتنازع في

الاختصاصات، ويمنع في الوقت ذاته التدخّل في أعمال الآخرين ووضع العراقيل أمامهم، ويمنع -

في الوقت - ذاته الظلم الأعمى في توزيع المهام والأعمال بين البشر، ويُحقّق العدالة في هذا التوزيع.

٢. تعميق واعٍ ومدركٍ بالشعور بالمسؤولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمشروع، وتعزيز الإدراك بالضرورة القصوى للنجاح الخاص بالأفراد؛ فالفرد هو ركيزة التقدم لأي منظمة، وأداته الفعّالة للارتقاء والتنمية. (مناد، ٢٠١٧)

٣. استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري، وزيادة إحساس العاملين في المنظمة، بأهم شركاء وليسوا متنافسين، وأن العلاقة معهم هي علاقة تعاون واعتمادية متبادلة، وليس تظاحناً وظيفياً.

٤. سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت، ويحتاج ذلك - بالضرورة - إلى حُسن القيام بوظيفة التخطيط ووضع إستراتيجيات عامة لمدد طويلة قائمة على حُسن استغلال الموارد والإمكانات في ضوء رؤية مستقبلية شاملة.

٥. سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدّات ولطموحات الأفراد في الترقى والارتقاء الوظيفي، وما يستوعبه ذلك من توصيف سليم وإيجابي للوظائف والمهام والأعمال المتعيّن القيام بها داخل كل وظيفة، وعلاقة هذه الوظيفة بالوظائف الأخرى داخل المنظمة وخطوط الاتصال ونطاق الإشراف الخاص بها، وهو ما يستدعي منا في إدارة الوقت إدخال نُظم العمل الجمعيّ، اللامركزية، وانسياب المعلومات؛ ممّا يؤديّ إلى دمج وإلغاء مستويات تنظيمية متعددة داخل الجهاز الإداري للمنظمات، ودعم دافعية التحفيز، ومدى وفرة الدوافع والحوافز سواء الذاتية أو الخارجية، ومدى قدرتها على تحريك وإقناع وحثّ القوى العاملة في المنظمة على تقديم أفضل ما لديها، وعلى تفعيل كافة إمكاناتها لخدمة المنظمة. (مناد، ٢٠١٧)

٦. قُرب المتابعة، أي تتم المتابعة عن كثب، وبشكلٍ سليمٍ، سواء مكانيًا أو زمنيًا أو نشاطيًا، وتعميق الإحساس معها بالأمان وليس بالإرهاب، وأنها وسيلة للحماية والوقاية من الانحراف، وإدارة تأمين المنظمة ضد أي قصور؛ ومن ثمّ توفير للوقت، خاصةً وقت الإعادة والتصحيح والتصويب، فضلًا عن وقت التنفيذ ذاته، حيث تعمل إدارة الوقت على الاهتمام بتفعيل الرقابة والمتابعة من خلال زيادة عنصر الرقابة الذاتية، كما أنّه من ناحية أخرى تعمل إدارة الوقت على تطبيق منظومة الجودة الشاملة. (رابح، ٢٠١٨)

٧. سلامة التوجيه الإيجابي إلى أفضل السُّبل وأقلها جهدًا لتحقيق الإنجازات المطلوبة؛ حيث يصبح الوعي بالآخرين وما لديهم هو أساس التوجيه، وليس السلطة، ويصبح التوجيه مزيّنًا من حُلُق الدافع والحافز على العمل. (عليان، ٢٠١٨)

٨. إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية، وللإبداعات الشخصية، وللتعبير الأفضل عن المواهب والمهارات، وتحقيق لتشجيع الابتكارات والاختراعات؛ ومن ثمّ فإن إدارة الوقت هي إدارة شديدة الذكاء، تساعد وتعمل على تحقيق مناخ عمل جيد وفعال، مناخ صحي يسمح بتفاعل إيجابي للقوى العاملة في المنظمة، يجعل كلّ فرد فيها يشعر أن المنظمة هو وطنه، وأنّه يحارب ويجاهد من أجل هذا الوطن، وأن ميثدان المعركة هو الحاضر بكل أبعاده، وأن المستقبل هو الغنيمة التي يتعين الحصول عليها بمصالحها ومنافعها البالغة الضخامة؛ ومن ثمّ بذل الجهود بما يؤدّي إلى:

- زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية للعاملين وللمنظمة ككل.
- تحسين الأداء العامّ بالقضاء على المعيب، والفاقد والمهدر، والضائع في العمليّات؛ ومن ثمّ تحقيق مزايا خفض التكلفة، وتحسين صورة المنظمة.
- تحسين معنويات العاملين.

إن العبرة ليست في إنفاق الوقت، بل في استثماره، واستثمار الوقت له أدوات مهمة حسب ما ذكرها (جمال، ٢٠٢٣)؛ ومنها:

١. الفعالية لا مجرد الكفاءة؛ ذلك أن هناك فرقاً بين الفعالية والكفاءة؛ الكفاءة هي أداء الأعمال والوصول إلى النتائج بأقل تكلفة ووقت، في حين أن الفعالية تشترط أن يكون العمل نفسه صحيحاً ومحققاً للهدف؛ فأداء الأعمال غير الصحيحة حتى وإن كان بكفاءة لا يعني إلا إهداراً وضياعاً للوقت.

٢. السرعة من أدوات استثمار المهمة التي يجب إتقانها، وهي مهارة يمكن اكتسابها عن طريق التدريب والتعلم، والسرعة التي تؤدي إلى استثمار الوقت هي السرعة التي تنتج عن الدراسة والتدريب، وإذا لم تكن كذلك فإنها تسرع واستعجال لا يؤدي إلى كسب الوقت، بل إهداره وضياعه. (بلعربي، ٢٠٢٣)

٣. الأولوية تعني أهمية المهمة وأسبقيتها على غيرها من المهام؛ من حيث الاهتمام بالوقت وتخصيص الموارد، وترتيبها يعني أن نضع الأهم أولاً، ثم المهم، ثم الأقل أهمية، ولا داعي لغير المهم، والأهمية كعنصر من عناصر الأولوية تعني درجة الإلحاح والضرورة لعمل معين يلزم لتحقيق الهدف.

٤. الاستعداد مهم جداً وضروري لاستثمار الوقت، وحتى وإن كان الاستعداد للعمل يستهلك بعض الوقت، إلا أنه وقت قليل بالمقارنة مع الوقت الكثير الذي يمكن توفيره عند أداء العمل.

٥. يؤدّي التعاون إلى مضاعفة الوقت؛ فعندما يتم التعاون مع الآخرين والاستعانة بهم، فإنه يعني

إضافة أوقات الآخرين إلى الوقت المحدد؛ فمثلاً: مَنْ بَدَلَ كُلَّ الْوَقْتِ لِإِنْجَازِ عَمَلٍ مَا، فَإِنَّهُ مِنْ

الْأَفْضَلِ أَنْ يَبْذُلَ جِزَاءً مِنَ الْوَقْتِ، وَيَسْتَعَانَ بِأَوْقَاتِ الْآخَرِينَ لِإِنْجَازِ بَقِيَةِ الْعَمَلِ.

٦. من الوسائل المهمة لاستثمار الوقت ويعني القدرة على إنهاء الحالة التي تكون فيها، كل عمل

نقوم به له حدّ معيّن من منظور الوقت، وإذا استمر العمل بعد هذا الحد يضيع الوقت، عندما

تكون في اجتماع عمل وتجد أن الأمور طالت أكثر مما يجب، فتشعر بالحرج وعدم القدرة على

إنهاء الاجتماع مجرد أن غيرك يريد استمراره، هنا تخرج عن حد الاكتفاء وتضيع الوقت.

(الدكتور، ٢٠٢٢)

٧. عندما يبدأ العمل ويستمر إلى النهاية ذلك شيء جيد، ولكن قد يكتشف أن العمل يسير في

الاتجاه الخاطيء، أو قد تجد بعض الظروف التي تعيق العمل، أو تكتشف أن الاستعداد لم يكن

كافيًا، أو أن الأولويات قد تغيرت لسبب أو لآخر، في مثل هذه الحالات لا ينفع العناد

والاستمرار، والأولى التوقف عن هذا العمل.

٢,٢,١,٥ خامسًا: مَقَوِّمَاتُ إِدَارَةِ الْوَقْتِ

٢,٢,١,٥,١ إعادة صياغة الوقت

حيث أكد منيف (٢٠١٩م) أن صياغة الوقت تُسهم في إبراز حدة القوانين وفعاليتها من أجل

تحقيق الهدف المطلوب لصالح المؤسسة، كما أشار منيف (٢٠١٩م) إلى أن صياغة الوقت أسهمت في

إحكام سيطرة الإدارة العليا على مقاليد الأمور داخل المؤسسة، وتحقيق الانضباط اللازم في المؤسسة،

ومن أجل تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت اللازم، ولا يتفق الباحث مع ما أشار إليه منيف (٢٠١٩م)؛

حيث إنّه يرى أن الانضباط يتحقق من صياغة القوانين، إلا أن تلك الصياغة اتخذها الكثير من العاملين ذريعةً للتوصل من التزاماتهم تجاه المؤسسة.

٢,٢,١,٥,٢ إمكانيات وقدرات القيادات الإداريّة العليا

أكد بوزرنان (٢٠١٧م) أن التطبيق الصارم للوقت مرهون بإمكانيات وقدرات القيادات الإداريّة العليا، فإذا كان توجّه القيادات العليا في صالح فرض نظام إداريّ متكامل فإن المؤسسة سوف تجني ثمار هذا النظام، حتى لو كان هذا النظام الإداريّ مطبّقاً في مؤسسة بيروقراطية، كما أن بوزرنان (٢٠١٧م) قد أشار إلى أن القيادات الإداريّة العليا قد تلجأ إلى التطبيق الصارم للقوانين؛ وذلك لتعويض النقص في مستوى الإنتاجيّة، ويتفق الباحث مع بوزرنان (٢٠١٧م) في أن التطبيق الصارم للقوانين سيكون من أجل تعويض مستوى الإنتاجيّة في تلك المؤسسات بشكل واضح؛ فالمؤسسات ذات الإنتاجيّة العالية تتّسم قوانينها بالسهولة والبساطة في التعامل مع العمّال والموظفين؛ وذلك من أجل تحقيق أقصى قدر ممكن من الإنتاجيّة.

٢,٢,١,٦ سادساً: عناصر إدارة الوقت

٢,٢,١,٦,١ تخطيط الوقت

هو القيام بتنفيذ الخطط والإستراتيجيّات المتّفق عليها سلفاً وتنفيذها في الوقت المناسب لتحقيق أهداف المنظّمة في الأجل الطويل، يجب أن يأخذ التخطيط موارد المنظّمة المتاحة ومرونة الموظّفين في الاعتبار؛ لأن هذا سيضمن الاستمرارية (بوراس، ٢٠٢٠).

يتضمن برنامج التخطيط الفعّال تأثير كل من العوامل الخارجيّة والداخليّة؛ العوامل الخارجيّة هي نقص الموارد، كل من رأس المال، والاتجاه الاقتصاديّ العامّ فيما يتعلّق بأسعار الفائدة والتضخم، والتقدّم التكنولوجيّ الديناميكي، وزيادة التنظيم الحكوميّ فيما يتعلّق بمصالح المجتمع، والبيئات السياسيّة الدوليّة غير المستقرة... إلخ؛ فمن المعروف أن العمليّة الإداريّة - كما ذكرنا سابقاً - تتكون من وظيفة التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة، ونلاحظ أن التخطيط هي الوظيفة الأولى في العمليّة الإداريّة؛ ومنها تبدأ مهماتها الوظيفيّة الأخرى التي تنتهي بوظيفة الرقابة التي تُزوّد المدير بالمعلومات الضروريّة عمّا تم إنجازه في المؤسسة كنتيجة لعملية التخطيط.

فبعد وضع أهداف الخطة، يوضع لكل هدف زمن محدّد له تاريخ بداية، وتاريخ نهاية؛ لتنفيذه، ولكي نضمن أن رؤساء الوحدات الإداريّة يقومون بتنفيذ هذه الأهداف لا بدّ أن تقوم الإدارة العليا بوضع نظام العمل الذي يحتوي على السياسات والقواعد والإجراءات التي تضبط سلوك الأفراد، وخاصة رؤساء الأقسام؛ لضمان الالتزام بتنفيذ الأهداف الموضوعّة في الخطة، وهكذا نجد أن العمل الإداريّ داخل المنظّمة أساسه عمليّة التخطيط، بعدها الأداة الفعّالة لمواجهة المتغيّرات التي تحصل في المستقبل وتؤثر سلّباً أو إيجاباً على عمل وحياة المنظّمة (مصار، ٢٠٢١).

تخطيط الوقت من أرقى الفنون والمهارات الإنسانيّة على الإطلاق، ويُعدّ التخطيط أهم العناصر الرئيسيّة في الإدارة، وأهم عنصر من عناصر إدارة الوقت والتخطيط له هو عمليّة تحليل مراحل النشاط المطلوب إنجازه، هناك عدة فوائد للتخطيط الفعّال للوقت؛ من أهمّها: أنّ التخطيط هو الوسيلة الصحيحة والفعّالة للسيطرة على الوقت، وهناك عدة فوائد أخرى نوجزها في النقاط الآتية (اتواي، ٢٠٢١):

كما أن تخطيط الوقت هو عملية عقلية منظمّة توضع بغرض ترجمة الهدف إلى سلسلة من الخطوات المتتابعة في رؤية مستقبلية واضحة، ولا بد أن تتوافر مجموعة من الإمكانيات البشرية والمادية للقيام بتطبيق وتنفيذ التخطيط أو الخطة؛ هي:

- جمع المعلومات والبيانات حول الهدف المراد تحقيقه والمعلومات يجب أن تكون على شكل مواضيع مكتوبة.

- وضع الخطة: ويتناول تحديد الخطوات المراد تنفيذها وتحديد الزمن اللازم للتنفيذ، بالإضافة إلى الموارد البشرية والمادية.

- اتخاذ القرار بشأن تنفيذ الخطة ووضعها موضع التنفيذ وإعطائها الصفة القانونية الإدارية.

- إعداد خطة بديلة؛ بحيث تكون جاهزة للتنفيذ في حلة إخفاق تنفيذ الخطة الرئيسية، وفي حالة تعرض الخطة الرئيسية لبعض العوائق.

أولاً: الاستغلال الأمثل للوقت:

أولى فوائد التخطيط الفعّال للوقت هو الاستغلال الأمثل للوقت، كما أنّ التخطيط الفعّال للوقت يمنحك استغلال الوقت الذي تكون فيه في ذروة طاقتك في المهام ذات الأولوية، وعندما تكون طاقتك في ذروتها يمكنك تجنب إضاعة الوقت (رابح، ٢٠١٨).

ثانياً: الاستمتاع بساعات العمل الهادئة:

التخطيط الفعّال للوقت يُسهم في إبراز قدرة المؤسسات على التعرّف على إحدى أفضل تقنيات الإدارة التي تم ابتكارها؛ فقد تنجز في هذه الساعة ضعّف ما تنجزه في ساعة غيرها، فاحرص على عدم تضييعها، وابدأ العمل في أكثر الأعمال أهمية، ثمّ انتقل إلى الأقل أهمية... وهكذا (رابح، ٢٠١٨).

ثالثًا: يمنح الفرصة لوضع سياسة خاصّة بالوقت:

التخطيط الفعّال للوقت يمنح الفرصة لوضع السياسة الخاصّة بالمؤسّسة في إدارة الوقت؛ حيث تتطلّب الفاعليّة تخطيطاً لأسابيع وشهور قادمة، ويتطلّب التخطيط الفعّال للوقت أيضاً - بدوره - تقديرات واقعيّة لمدى ما تستغرقه كلُّ مهمة من وقت.

رابعًا: يمنح الفرصة لاستغلال الطاقات:

التخطيط الفعّال للوقت يمنحك الفرصة لاستغلال طاقاتك استغلالاً أمثل، وتوفّر لك سياسة التخطيط الفعّال للوقت استغلال ذروة طاقتك في إدارة المهام ذات الأولويّة، وترك الأعمال التقليديّة لوقت الفتور، وما عليك سوى أن تُخصّص وقت ذروة طاقتك للمهام ذات الأولويّة والأكثر أهميّةً على الإطلاق (رابع، ٢٠١٨).

تنظيم الوقت ٢,٢,١,٦,٢

هو إعداد تصوّر للمراكز اللازمة للتنفيذ ووضع الهياكل التنظيميّة التي تحدد المستويات الإداريّة وحدود الإشراف والرقابة، ووضع سلسلة من الإجراءات التي تسمح بتعديل الهيكل الأساسي والخرائط التنظيميّة الأخرى.

أكد عبد القدوس (٢٠١٩م) أن التنظيم هو القيام بالإعمال الإداريّة بالجهد اللازم لإنتاجها لبذل كافّة الطاقات؛ وذلك لإنجاز الأهداف في الوقت المناسب، والتنظيم هو الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة، والتنظيم في منظّمات الأعمال يُعدّ من الركائز الأساسيّة لتمكين المنظّمة من القيام بأنشطتها وتحقيق أهدافها؛ حيث إن التنظيم وسيلة مهمة لتحديد نشاطات المنظّمة وتقسيم الوظائف وتجميعها في وحدات.

تهتم المنظمات بالقيام بتنظيم وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية؛ بما يُساعد على الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية، واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة لها وبوجه عام، فإن تحليل البيئة الداخلية يُمثل خطوة مهمة وضرورية في اختيار الإستراتيجيات المناسبة للمنظمة.

يمكن تنظيم الوقت من خلال عدة خطوات من بينها ما يلي (رابح، ٢٠١٨م):

أ. تحديد الأهداف: يُساعد تنظيم الوقت على تحديد الأهداف والتخطيط بشكل أفضل، ممَّا يُسهِّم في تنظيم الوقت بالطريقة الصحيحة وقضاء الجزء الأكبر منه في إنجاز الأعمال التي تُساعد على الوصول إلى الأهداف، ويمكن تحديد أهداف قصيرة المدى وأهداف طويلة المدى.

ب. تحديد الأولويات: يُمكن تقسيم أولوية المهام التي يجب القيام بها إلى (٤) فئات؛ مهمةً ومُستعجلة، مهمةً لكن غير مُستعجلة، مُستعجلة لكن غير مهمة، غير مُستعجلة وغير مهمة، ويجدر التركيز على القيام بالمهام المهمة غير المُستعجلة؛ وذلك لمنع تحويلها لمهام مهمة ومُستعجلة، فالتعامل مع الكثير من المهام المهمة والمُستعجلة سوف يؤثر - بدورهِ - على تنظيم الوقت بشكل سلبي ويزيد من الضغط النفسي عند التعامل مع الأمر.

ج. استخدام التكنولوجيا: تُساعد التكنولوجيا - بشكل كبير - على تنظيم الوقت؛ حيث تُقدِّم الهواتف الذكية وخدمات الإنترنت مجموعةً متنوعةً من البرامج المجانية لإدارة الأعمال والمهام اليومية، والتي يُمكن الاستفادة منها في جدولة الأنشطة التي يجب حضورها بسهولة، والتذكير بها مُسبقاً؛ ممَّا يُسهِّل إدارة الوقت وترتيب الأولويات. (مسعودي، ٢٠١٦)

د. الاستعانة بالآخرين: تتطلَّب بعض الأعمال الاستعانة بالآخرين وتفويض بعض المهام لهم، فلا حاجة أن يكون صاحب العمل هو الشخص الوحيد الذي يقوم بكافة الأعمال المطلوبة؛ حيث

يُمكن توزيع الأعمال على الآخرين وتدريبهم على القيام ببعض المهام البسيطة؛ ممَّا يُساعد صاحب العمل على التركيز على المهام الأصعب والأكثر أهميَّةً، وبذلك يُنجز العمل بوقت أقصر، ويستفيد ممَّا تبقى من وقت في أداء مهام أخرى. (رابح، ٢٠١٨)

هـ. يعمل الكثير من الناس بشكلٍ مستمرٍّ ومتواصلٍ دون أخذ أيِّ استراحة؛ ممَّا قد يؤدي إلى نتائج سلبية على الإنتاجية في العمل.

و. إبداء الرفض والابتعاد عن المشيَّات يتطلب تنظيم الوقت بشكلٍ أفضل، وإنجاز العمل على أكمل وجه، وإدراك الفرد لقدراته، ورفض القيام بمهام تُفوق طاقته، أو تأجيل تلك المهام لوقت آخر مناسب أكثر، ليس هذا فحسب، بل عليه أيضاً رفض وإبعاد المشيَّات العديدة التي تُؤدي إلى ضياع الوقت؛ كرسائل البريد الإلكتروني، والمكالمات الهاتفية، والرسائل النصيَّة، فمن المهم إغلاق الهاتف وكافة مصادر الإلهاء لمساعدة الفرد على التركيز وزيادة قدرته على الإنجاز (مصار، ٢٠٢١).

ز. التركيز على جودة العمل: يجب التوضيح أنَّ التنظيم الجيد للوقت في العمل لا يعني إنجاز أكبر عدد من الأعمال، إنَّما إنجاز الأعمال بجودةٍ عاليةٍ، ويُنصح بالتركيز على النتائج لا على مدى انشغال الفرد أو المدة الزمنيَّة التي يقضيها بإنجاز مهمة ما؛ حيث إنَّ قضاء وقت أكثر لا يعني إنجازاً أكبر، ومن الأمور المهمَّة أيضاً الانتهاء من مهمَّة بشكل مُتقن، ثمَّ الانتقال إلى مهمَّة أخرى بدلاً من البدء بعدَّة مهام، وتركهم قبل إنهاءهم بشكل تام؛ وذلك لأنَّ التشتُّت في عمل المهام يُفقد الفرد تركيزه، ويُسبب تراجع إنجازاته في عمله (مناد، ٢٠١٧م).

هي تلك الحقوق التي تكتسب بالموظفين بمجرد البدء بإعمالهم في المؤسسات؛ بحيث تكون تلك الحقوق شاملة لكافة أوضاع الموظفين، والقيادة تنطوي على عنصر إصدار التعليمات وتوجيه المرؤوسين حول الإجراءات والأساليب، والتواصل يجب أن يكون مفتوحًا في كلا الاتجاهين؛ بحيث يمكن تمرير المعلومات إلى المرؤوسين والتعليقات الواردة منها، فالتوجيه مهم جدًا؛ لأن الأشخاص ذوي الدوافع العالية يُظهرون أداءً ممتازًا مع توجيه أقل من الرؤساء، سيؤدي الإشراف على المرؤوسين إلى تقارير مرحلية مستمرة، بالإضافة إلى طمأننة الرؤساء بأن التوجيهات يتم تنفيذها بشكل صحيح (العيسوي، ٢٠١٦م). يؤدي المدير دورًا مهمًا في تحديد الأهداف ورسم وتحديد الشبيل التي يتم من خلالها تنفيذ الخطط من خلال بلوغ الأهداف المنشودة؛ ولذلك فيتوقف نجاح العملية الإدارية من خلال النجاح في عملية التوجيه والإشراف التي يقوم عليها المدير.

إن سلامة التوجيه تُعدّ من أهم مهارات إدارة الوقت للوصول لتحقيق الأهداف، وقد أشار يويدي (٢٠١٧م) إلى أنّ سلامة التوجيه ينبع من الوعي بالآخرين، وما لديهم وهو أساس التوجيه، وفي الوقت ذاته فإن إدارة الوقت تحثّ على تطوير نظام التوجيه في المؤسسات ليصبح أكثر اعتمادًا على التوجيه الذاتي للفرد في إطار المنظومة الجماعية معتمداً على المعلومات، وليس على السلطة، وإذا كانت إدارة الوقت هي إدارة للموارد البشرية؛ فإن التوجيه يهتم بالموارد البشري من خلال الارتقاء بمواهبه وقدراته (زوقار، ٢٠١٥). ومن سلامة التوجيه أيضًا إرشاد العاملين إلى الاستخدام الأمثل للوقت في ذروة نشاطهم في الصباح الباكر، وتعيين الأعمال الروتينية لوقت الظهيرة (ماريون، ٢٦).

لا بدّ من التنويه - كما قال الجريسي - أنّه لكي تتحقق أقصى فائدة من الوقت أثناء التوجيه، فإنّه يُفترض توفر قاعدة سليمة ومناخ اجتماعي في المنظّمة، ولا يجب إطالة وقت التوجيهات حيث يكفي الاتصال الشفهيّ والهاتفي القصير؛ لكي يتم تحقيق الهدف (حوبجو، ٢٠١٧م).

أكد بويديّة (٢٠١٧م) أن التوجيه هي الوظيفة الحديثة في إدارة الأعمال دورها خلق العمل البنّاء والمنظّم في المشروع، وإخراجه إلى نطاق الوجود؛ لهذا الغرض يعرف التوجيه على أنّه: الحث المستمر من طرف الرئيس للمرؤوسين على طاعة الأوامر، وتنفيذ الأعمال، وهو عمليّة دفع العاملين للعمل برغبة وحماس. وتحقيقًا لهذا الغرض يتضمن التوجيه عمليّة إصدار الأوامر، وحثّ الأفراد المكلفين بتنفيذ الأوامر وإنجاز الأعمال، ويعرّف أيضًا على أنّه الوظيفة التي تختص بإرشاد المرؤوسين وملاحظتهم أثناء أدائهم لأعمالهم، وهي من مهمة الرئيس أو القائد باعتبار أن المرؤوسين يخضعون لإشرافه وعمليّة التوجيه هي وسيلة لبلوغ أهداف التنظيم، وتعتمد أساسًا على إصدار الأوامر، وتلعب الأوامر دورًا هامًا عند توجيه المرؤوسين، الأمر الذي يحرك النشاط أو يعدله أو يوقفه، ويجب على الرؤساء أن يتفهموا جيّدًا معنى الأمر واستخداماته وقيوده، والأمر أداة توجيهيّة من الرئيس إلى المرؤوس؛ بقصد القيام بعمل أو الامتناع عن عمل في ظرف معيّن، وهو يستلزم علاقة شخصيّة في الخط المباشر للرئاسة من الرئيس إلى المرؤوس، ولا يمكن أن تكون هذه العلاقة بالعكس؛ أي من المرؤوس إلى الرئيس.

وأكد جودي (٢٠٢٣م) أن عمليّة التوجيه تُعدّ من الوظائف الإداريّة التي يقوم بها المدير في المنظّمة. ويمكن تعريف التوجيه بأنّه: عمليّة تنطوي على كل الأنشطة التي صُمّمت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعليّة، على كل من المدى القريب والبعيد، كما يُنظر إليها على أنّها مهمة مستمرة لصنع القرارات وتسجيلها في أوامر وتعليمات، سواء كانت هذه الأوامر وتلك التعليمات عامّة أم خاصّة.

وتعدّ هذه العمليّة من الوظائف الصعبة، ويرجع سبب صعوبتها إلى أن المدير يتعامل مع الناس وهم قوَى مركّبة يختلفون في شخصياتهم، ولكلّ منهم أهدافه ودوافعه التي قد تتفق مع أهداف المنظمة أو قد تتعارض أحياناً معها، وهذا يتطلّب من المدير أن يتفهّم هذه القوى حتى يتمكن من توجيه تلك الجهود الإنسانيّة نحو تحقيق أهداف المنظمة (رابح، ٢٠١٨).

يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حُسن أو سوء أداء العمليّة الإداريّة كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزّع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، فلا بدّ من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف، وهذه هي وظيفة التوجيه. (بكر، ٢٠٢٣)

إذا تمت العمليّة الإداريّة واكتملت بدقّة فإن مسؤوليّة التوجيه تصبح سهلة وميسّرة، وأما إذا اختلّت هذه العمليّة في إحدى مراحلها، أو لم تلقّ العناية التي تستحقها فلا بدّ وأن ينعكس هذا الاختلال في وظيفة التوجيه؛ فمثلاً: إذا لم تُوزّع الواجبات على الأفراد والأقسام والإدارات لكي تُسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلى ضعف الالتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسؤوليّة، كذلك تم شغل المراكز الإداريّة لأفراد لا يملكون كفاءات ومؤهلات متناسبة مع واجباتهم؛ فإن الأمل يصبح ضعيفاً في تحقيق فعالية الأداء؛ ومن ثمّ تتأثر وظيفة التوجيه (مناد، ٢٠١٧).

إنّ وظيفة التوجيه وإن كان يتعيّن أداؤها على جميع مستويات الإدارة إلا أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا؛ حيث تكون العلاقة مباشرةً بين الرئيس والمؤوسين (أفراداً وجماعات)، وحيث تتزايد أهميّة التعليم والإرشاد، وحيث تظهر فعالية قيادة الناس والتأثير فيهم لإنجاز الأهداف ففي هذا المستوى يتم اتصال المدير بالمؤوسين مرات ومرات، حيث تُسَنح لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم الشخصيّة وظروفهم المعيشية، بالإضافة إلى مشاكل العمل وطرق إنجازه بفاعليّة.

هي الوظيفة الإدارية التي تتولَّى المتابعة الدائمة للنشاطات والأعمال داخل الإدارة؛ للتأكد من مدى مطابقتها للمعايير الموضوعية، ومدى تحقيقها للأهداف المخططة، كما أنّها تهدف إلى الكشف عن الانحرافات والاختناقات للعمل على تصحيحها؛ فالرقابة عملها ملاحظة وقياس الأداء الفعلي للموظف، وكيفية سير العمل، ومدى تحسُّنه وتقدمه أو تراجعته وتأخره، ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للتعرف على الخلافات بينها، وتصحيح مسار العمل أولاً بأول للوصول إلى الهدف المنشودة (جودي، ٢٠٢٣).

تبرز أهمية الرقابة كأحد أبرز الأساليب التي يمكن من خلالها التعرف على الأداء داخل المنظمات بشكل مباشر، والرقابة لها الكثير من المرتكزات، من بينها التطبيق الصارم للقوانين ومطابقة الأداء والتنظيم الإداري، والتعرف على الأساليب الرقابية المطبقة في المنظمات العامة.

لقد اختلف الكثير من علماء الإدارة في تحديد مفهوم محدد وواضح للرقابة، حيث أشار علماء اللغة إلى أن المفهوم اللغوي للرقابة هو الحراسة، وهو مصدر من (رَقَبَ)، أمّا مفهوم الرقابة في الاصطلاح فهو القيام بالمراقبة والإشراف على الانتهاء من عمل معين، وبرز اختلاف علماء الإدارة في تحديد مفهوم للرقابة؛ حيث أشار مصار (٢٠٢١) إلى أن الرقابة هي القيام بالمراقبة والإشراف على الكثير من الأعمال؛ من أجل الانتهاء منها بشكل يحقق أهداف المنظمة بشكل مباشر، إلا أن الباحث يختلف مع هذا المفهوم؛ حيث إن المفهوم قد نجح في التعريف بالرقابة بشكل عام، ولم يحدد المعايير التي يمكن تفعيل أعمال الرقابة عليها بشكل واضح، وكذلك فإن منيف (٢٠١٩م) قد أكد أن الرقابة هي قيام مجموعة من الأفراد مكلفين بتطبيق الإشراف والمراقبة بشكل موسّع من أجل التأكد من سلامة إجراءات ومعايير العمل في مؤسسة معينة خلال مدة زمنية محددة.

والرقابة على الوقت هي ذلك التركيب من قوانين ولوائح ونظام الإشراف الذي تُطَبِّقه المنظَّمة من أجل الوصول إلى تأدية المهام بشكل سليم، ويشير مفهوم إدارة الوقت إلى علم استثمار الزمن بشكلٍ فعَّالٍ، وهي عمليَّة قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحضير والتوجيه والمتابعة والاتصال، وهي عمليَّة كميَّة ونوعيَّة معًا في ذات اللحظة، إنما هي أساسًا موجَّهة إلى المستقبل، وتقوم باستشراف آفاقه والتنبُّؤ به والوقوف على مساره واتجاهاته، والدروب المختلفة الموصلة للأهداف؛ ومن ثمَّ فإنَّ الطريق إلى المستقبل يُركِّز على حُسن اختيار بدائل الحاضر واتخاذ الحاضر لقاعدة انطلاق إلى المستقبل، فعُسن إدارة الوقت في المستقبل تعني التخطيط لذلك في الحاضر، وعمليَّة التخطيط في إدارة الوقت تعني السيطرة شبه الكاملة على كل شيء؛ وذلك لتحقيق الأهداف المسطَّرة، ومن أهمِّها هي تحقيق الأهداف التي بدورها تُعبِّر عن مدى وحجم الجُهد والعمل الممارس من طرف المنظَّمة (ميلاد، ٢٠٢١). أشار جريفيلي (٢٠١٩) إلى أن رقابة الوقت تتركز على الكثير من المرتكزات؛ من بينها:

١. تُسهِّم رقابة الوقت في زيادة القدرة على الإنفاق على المستويات التكنولوجيَّة المرتفعة:

أكد جريفيلي (٢٠١٩م) أن المستويات الإداريَّة المرتفعة قد حققت مستوى مرتفعًا للغاية، خاصَّة مع بروز الكثير من المشكلات التنظيميَّة التي يقوم بها الموظفون في ترتيب الأعمال الإداريَّة، ومن الجدير بالذِّكر أن المؤسَّسات في الوقت الراهن أصبحت تُحمل الأساليب القديمة النمطيَّة والتقليديَّة؛ وذلك كضرورة حتميَّة للانتقال من الطُّرق الدفترية إلى الطُّرق الحديثة في العرض والتسجيل الإداري، ويرى الباحث أن المؤسَّسات الحكوميَّة قد لا تستطيع الحصول على موافقة بشراء هذه الأنواع من التكنولوجيا، وبالرغم من فاعليَّة تلك الأنواع وقدرتها على تلبية احتياجات أصحاب القرار الإداري في تجاوز الأزمات الإداريَّة إلا أنَّها قد تخلق مشاكل أكبر بين العاملين بعضهم بعضًا.

٢. تُسهِم رقابة الوقت في توفير الخبرات والتدريب اللازم على هذه التكنولوجيا:

أكد الأشي (٢٠٢١) أن توفير الخبرات والتدريب اللازم لمثل هذه النوعية من التكنولوجيا يستلزم وجود طاقم إداري مدرب على استخدام تلك البرمجيات والتعرف على نقاط الضعف والقوة فيها بشكل ملحوظ، كما أن وجود طاقم إداري يستطيع التعامل مع تلك البرمجيات لابد أيضاً أن يكون مُلمّاً بكيفية التعامل مع تلك البرمجيات في حالة التوقف عن أداء العمل الإداري، وعن استخدام نُسخ احتياطية، وكيفية عمل مراجعة إلكترونية شاملة، وبالرغم من اتفاق الباحث مع ما أشار إليه عبد العزيز (٢٠١٦م) إلا أن هذه الأفكار قد لا تتلاءم مع المؤسسات الحكومية التي تحتاج وقتاً طويلاً للتخلص من الأنظمة الدفترية.

٢,٢,٢ التخطيط الإستراتيجي

تُعدّ عملية التخطيط الإستراتيجي عملية مهمة في المنظمات؛ حيث إن عملية تخطيط الموارد البشرية هي عملية تمثل إستراتيجية الحصول والاستخدام الأمثل للموارد البشرية، والعمل على تطويرها داخل المنظمة (اليماحي، ٢٠٢٢م)، ومن الجدير بالذكر أن عملية التخطيط الإستراتيجي من أبرز الأساليب الإدارية التي تُواجه المنظمات في العصر الحديث؛ وذلك في ظل عدم قدرة إدارة الموارد البشرية على ممارسة المهام الوظيفية الموكلة إليها؛ فالبيروقراطية والتباطؤ في الأعمال، والمركزية في اتخاذ القرار من شأنها أن تؤدي إلى عدم فعالية الارتقاء بأداء الموظفين، وكذلك عدم قدرة الموظفين على أداء المهام الوظيفية الموكلة إليهم بسهولة ويُسرٍ، وتُعدّ عملية التخطيط الإستراتيجي من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية.

٢٠٢١، ٢٠٢٢ أولاً: مفهوم التخطيط الإستراتيجي

عرّف اليماحي (٢٠٢٢) التخطيط الإستراتيجي بأنه: الأنشطة والإجراءات التي تُمكن المنظمة من احتساب احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث عددها، ونوعها، وفقاً لما يخدم متطلباتها، ومُحقق إستراتيجيتها، وأضاف اليماحي (٢٠٢٢) أن التخطيط الإستراتيجي هو العملية المسؤولة عن تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية؛ من حيث عدد الموارد اللازمة للوظائف الشاغرة، وتحديد أنواع الوظائف الشاغرة، والأعمال المطلوبة من هؤلاء الأفراد، وترى الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي هو الإعداد المسبق والمبرمج للاحتياجات المنظمة الحالية، والمستقبلية من الموارد البشرية، وكيفية الحصول على العنصر البشري، والاستخدام الأمثل له بما يخدم متطلبات المنظمة.

ولقد أشار المنصوري (٢٠٢١م) إلى أن التخطيط الإستراتيجي هو النشاط الذي يحدد أنشطة المؤسسة المستقبلية من العمالة؛ من حيث عددها ونوعها، إلا أنه لم يُوضّح أن نشاط تخطيط الموارد البشرية يختلف من القطاع العام عنه في القطاع الخاص؛ فالمؤسسات الخاصة غالباً ما يكون تحديد الاحتياجات وفقاً لرؤية صاحب العمل أو مجلس الإدارة، ومن ناحية أخرى فإنه لم يُشير إلى العقبات التي تتعرض لها إدارة الموارد البشرية، وخاصة في ظل تنامي فكرة أبناء العاملين التي ظهرت في الكثير من الدول النامية، والتي تقضى بضرورة تعيين نسبة معينة من أبناء العاملين، الأمر الذي يُعدّ مؤشراً خطيراً على إهمال الكفاءات واختيار مَنْ لا يصلحون لتوليّ المسؤولية وحمل الأمانة.

وبالرغم من أن المنصوري (٢٠٢١م) قد أشار إلى أهمية توفير احتياجات المؤسسة من العمالة، وتحديد الأماكن الشاغرة، إلا أنه قد تناسى الكشف عن المشاكل التي تتعرض لها العمالة في القطاع الخاص؛ حيث يعاني العاملون في القطاع الخاص من عدم الاستقرار الوظيفي إلى حدٍ كبير؛ حيث إن القطاع الخاص يتخلى عن الكثير من العاملين بسهولة، ويبحث عن عمالة أخرى؛ ممّا يُعمّق من أزمة

الموارد البشرية، ويجعلهم يُقبلون على الوظائف الحكومية التي تتصف بأهمها (الأقل دخلاً ولكنها الأكثر استقراراً) من العمل في القطاع الخاص.

وترى الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي هو الإعداد المسبق لاحتياجات المنظمة الحالية، والمستقبلية من الموارد البشرية، وكيفية الحصول على العنصر البشري، والاستخدام الأمثل له بما يخدم متطلبات المنظمة، مع مراعاة شروط الكفاءة بين العاملين، وأن تُجرى الاختبارات بمنتهى الحيادية، وأن يتم استقطاب العمالة الأكثر تعليماً والأكثر تدريباً.

٢,٢,٢,٢ ثانياً: أهمية التخطيط الإستراتيجي

تُكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي بأنه العملية القادرة على تحديد أي نقص أو زيادة في الموارد البشرية في المنظمة، والقادرة على اتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع هذه الحالات؛ مثل الحاجة إلى استقطاب المزيد، أو الاستغناء، أو ترقية، أو نقل أو تدريب البعض، وهي العملية القادرة على إنجاح المؤسسات من خلال طرحها لضرورة تطبيق برامج التدريب والترقية لزيادة كفاءة الموارد البشرية (المنصوري، ٢٠٢١).

أهم الأسباب التي تُمثل أهمية التخطيط حسب ما ورد عن بالك (٢٠٢٢) وهي كالآتي:

١. أثرها الإيجابي على الفرد من خلال وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب، وأثرها الإيجابي على المنظمة بالتخلص من العجز، أو الفائض بالموارد البشرية؛ مما يؤدي إلى الاستخدام الأمثل لهذه الموارد.

٢. يُسهّم التخطيط الإستراتيجي في تقليل كُلف التوظيف والتدريب والمتابعة للموارد البشرية، من

خلال تحديد ما هي الحاجة والكمّ المطلوب من الموارد البشرية، وتحديد المستقبل الوظيفي

للعاملين من خلال تحديد التدريب أو الترقية والنقل.

٣. تساعد عمليّة التخطيط الإستراتيجي بالكشف عن الأسباب القادرة على جعل الأفراد راغبين

في ترك العمل، أو راغبين بالبقاء فيه، وتحديد نسبة رضا العاملين.

٤. إن مرحلة التخطيط الإستراتيجي ضروريّة لمنع حدوث أي تغييرات فجائية في عمليّة الإنتاج

والتنفيذ الخاصّة بالمنظمة.

وبالرغم من أن المنصوري (٢٠٢١م) قد أشار إلى أهميّة عمليّة التخطيط الإستراتيجي، وأنها قادرة

على تحديد أي نقص أو زيادة في الموارد البشرية في المنظمة، إلا أنه لم يوضّح الطرق العلميّة التي تتبعها

أغلب المنظمات كخطوات يمكن اتباعها في عمليّة تخطيط الموارد البشرية، ومن ناحية أخرى فإنه قد أشار

إلى أن إدارة الموارد البشرية تقوم على حصر الوظائف الخالية، وتقوم بتحديد الاحتياجات التدريبيّة،

وتنسّق فرص التدريب بين العاملين، إلا أنه قد أغفل أن المنظمات في الوقت الراهن تقوم بتعيين

واستقطاب العاملين طبقاً لقدراتهم وكفاءتهم التعليميّة والتدريبيّة.

ومن جانب آخر فقد أشار بالك (٢٠٢٢م) إلى أهميّة التخطيط الإستراتيجي تظهر من خلال

وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب، إلا أنه لم يوضّح أن أغلب العاملين في المؤسسات الحكوميّة

ليسوا في أماكنهم الصحيحة، وأن القطاعات الحكوميّة لا يمكنها إلا استيعاب العمالة فقط، وتقوم إدارة

الموارد البشرية بتوزيعهم على الأماكن الشاغرة؛ الأمر الذي قد يضعف من مستوى الإنتاجيّة والكفاءة،

ولقد أشار أيضاً إلى أن عمليّة التخطيط الإستراتيجي قد تكون من ضمن إجراءات وقاية المؤسسة من

احتمالات التغيير المفاجئ بالمؤسسة.

ولقد أشار الديري (٢٠١٧م) إلى أنه يمكن استكمال مراحل التخطيط الإستراتيجي في أي منظمة؛ حيث تتطلب تحقيق قدر من التنبؤ، ثم يلي ذلك عملية وضع الأهداف والسياسات، وتتبعها عملية التنفيذ، ثم تليها عملية التقويم والرقابة، وتجدد الإشارة إلى أن عملية التنبؤ تستلزم التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية، وكذلك وضع الموازنات والتنبؤ بالعرض، وتستمر عملية تخطيط الموارد البشرية إلى أن تصل إلى درجة وضع الأهداف والسياسات، فضلاً عن الاتفاق على سياسة التنفيذ؛ حيث لا يمكن لهذا التخطيط الإستراتيجي أن يستمر إلا أن بعد مراعاة موازنة الإدارة العليا؛ ومن ثمّ يمكن تطبيق سياسة التوظيف، والتعيين، والتقاعد، والمكافآت، والتدريب، والتطوير، وتقويم الأداء، وأخيراً أنظمة المعلومات، وصولاً إلى المرحلة النهائية، والتي تشمل الرقابة والمتابعة.

يتضح ثمة عملية تغذية عكسية يمكن من خلالها اتباع تخطيط الموارد البشرية، بدءاً من عملية التنبؤ، ثم العمل على وضع الإستراتيجيات، ثم الأهداف والسياسات، والبدء بالتنفيذ، إلى أن تتم المرحلة الأخيرة من تخطيط الموارد البشرية، وهي مرحلة الرقابة والمتابعة الفعّالة، ثم تبدأ مرحلة جديدة بالتغذية العكسية، لتبدأ مرة أخرى من خلال التنبؤ، وتنتهي بالرقابة والمتابعة.

وترى الدراسة أن أهمية التخطيط الإستراتيجي في المنظمات له دور كبير، حيث تساعد على تقدير الاحتياجات، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وتقليل التكاليف لدى المنظمات، ويسهم أيضاً في التوقعات لإدارة الموارد البشرية بصفة عامة.

٢,٢,٣ ثالثاً: أهداف التخطيط الإستراتيجي

تهدف عملية التخطيط الإستراتيجي إلى مساعدة المؤسسة (بالك، ٢٠٢٢)، وهي كالآتي:

١. يساعد المؤسسة في تحديد ومعرفة متطلباتها من القوى العاملة.

٢ . يكشف مظاهر القوة والضعف في القوى العاملة.

٣ . حماية المؤسسة من أي تغييرات، كما يساعد في وضع أسلوب للعلاج.

٤ . يساعد على التأكد من حسن استغلال الطاقة البشرية المتوفرة.

وكذلك يؤكد (المنصوري، ٢٠٢١م) أن أهداف التخطيط الإستراتيجي تتلخص في النقاط الآتية:

١ . الحصول على العدد اللازم والنوع المطلوب من الموظفين لأداء العمل في الوقت والمكان المناسبين.

٢ . مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها، وتحقيق إنتاجية أكبر بتكلفة أقل؛ وذلك بالحرص على

تخفيض تكاليف العمل.

٣ . المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها.

٤ . إعداد ميزانية الموارد البشرية، سواء في مجال التوظيف، أم التدريب، أم الخدمات، أم إنهاء

الخدمات.

تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة، وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها

المختلفة.

كما يهدف التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الكثير من الأهداف؛ من بينها ما يأتي:

١ . التحسين المستمر للعمليات: يركز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة

سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي في النهاية إلى محصلة نهائية، ومن الضروري

أن تلقى كل خطوة من هذه الخطوات ما تحتاجه من اهتمام مستمر حتى يمكن تقليص

احتمالات تغيير تلك المحصلة النهائية، وكذلك تعزيز الثقة والاعتماد على إجراءات ونظم العمل.

(فتحي، ٢٠٢٠)

٢ . استعمال الحقائق والبيانات الدقيقة والكافية لاتخاذ القرارات: فالقرارات ليست مجرد تكهنات

وآراء شخصية وارتجالية، بل قرارات مدعّمة بالحقائق؛ وهذا يتطلب التوسع في استخدام

الأساليب الإحصائية؛ مثل خريطة باريتو، والخرائط الانسيابية، وخريطة الانتشار... وغيرها من

الأدوات العلمية التي تساعد في اتخاذ القرارات الروتينية والإستراتيجية. (فتحي، ٢٠٢٠م)

٣ . التركيز على العمليات والنشاطات والنتائج معاً: وهذا يعني تجاوز التركيز على المخرجات فقط

والاهتمام بالعمليات؛ لأن العمليات السليمة والصحيحة تكفل لنا مخرجات صحيحة.

٤ . الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: فالمطلوب ليس اكتشاف الأخطاء، وإنما الوقاية منها قبل

وقوعها، وهذا يتحقق من خلال تفعيل دور فرق في خلق فرص المشاركة في بيئة العمل من

خلال التشجيع على التعبير عن الرأي دون خوف أو تردد، كما يتحقق ذلك من خلال المتابعة

المستمرة وقياس جودة المنتجات أثناء عملية الإنتاج، في ظل الثقافة التنظيمية تعد الأخطاء فرصاً

مواتية للتطوير والتحسين؛ ولهذا من الضروري محاولة الكشف عنها قبل استفحالها. (العمري،

٢٠١٧م)

٥ . إبراز الدور الذي تقوم به القيادة: فهي التي تتخذ قرار التطبيق، وتؤكد على تطبيقها، وهي التي

تنقل فاعيتها بشيوع الثقافة بين الموظفين، وتنشر ثقافة الجودة، كما أنّها تساند جهود الجودة،

وتُندّل صعوبتها، وهي أيضاً تجعل المشاركة والتعاون من القيم الأساسية في المنظمة؛ ذلك لأن

القيم التنظيمية تتأثر -لحد بعيد- بقيم المديرين، كما أنّها توفر رؤية إستراتيجية واضحة المعالم

للمنظمة وأهدافها، وهي توفر البنية التحتية الأساسية اللازمة لتطبيق الثقافة التنظيمية، على

الطرف النقيض فإن غياب مساندة الإدارة العليا وعدم الاقتناع بإدارة الجودة الشاملة يؤدي

للفشل والإخفاق. (فتحي، ٢٠٢٠م)

٦. التدريب المستمر: حيث تتاح فرص التدريب لجميع العاملين كما تصبح عملية التدريب عملية

مستمرة، وفي ظل إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر مفهوم التدريب على البرامج التدريبية الرسمية في

مراكز التدريب، بل إن كافة الجهود التي تؤدي لتنمية مهارات ومعارف وخبرات الموظفين تُعدّ

جزءاً من التدريب، من ناحية أخرى يتم الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية من جهة،

وبتقويم التدريب من جهة أخرى؛ وذلك لزيادة فاعلية البرامج التدريبية. (القريوتي، ٢٠١٩م)

ومن الجدير بالذكر أن المنصوري (٢٠٢١م) قد أقرّ بأن أهداف التخطيط الإستراتيجي يمكن أن

تساعد المؤسسة في تحديد ومعرفة متطلّباتها من القوى العاملة، إلا أنه أغفل أن هناك الكثير من

المؤسسات تعاني من عجز فادح في العمالة في الكثير من المواقع داخل المؤسسة، ولا يمكن اتخاذ قرار

بالتعيين، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب؛ من بينها: أن المؤسسة قد تعاني من أزمة مالية حادة تحوّل دون

اتخاذها قرار التعيين أو أن الإدارة العليا ترغب بتخفيض عدد العمالة طبقاً لرؤيتها الاقتصادية، أو أن

العجز يكمن في المواقع الإدارية دون الإنتاجية؛ ممّا يدفع المؤسسة إلى زيادة الأعباء الوظيفية على الطاقم

الإداري الموجود في المؤسسة حالياً.

أما السالم (٢٠١٧م) فقد أقرّ بأن من أبرز أهداف التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

قدرة الإدارة على توظيف الطاقات البشرية في المكان المناسب، وفي الوقت المناسب، وبالرغم من أنه قد

أشار إلى أن أهداف تخطيط إدارة الموارد البشرية يمكن من خلاله أن يخفف تكاليف العمل في المؤسسة

إلا أنه لم يوضّح كيف للعمالة الماهرة أن تُحقّق أهداف المؤسسة في وقت أقلّ، وبنفس التكلفة، وأكد أن

المحافظة على طاقات العاملين وحسن استخدامها من بين أبرز أهداف تخطيط إدارة الموارد البشرية، وتجنّب

الإشارة إلى أنه قد أشار إلى أن من أهم أهداف تخطيط الموارد البشرية هي ضرورة الموازنة والمواءمة بين

أهداف الموارد البشرية وبين السياسات والإستراتيجيات المتبّعة، إلا أنه لم يُبين الطُرق العلميّة المتبّعة حتى يمكن تحقيق التوازن بين السياسات والإستراتيجيات.

تشير الدراسة إلى أن أهداف تخطيط الموارد البشرية متعددة، وهي تلبيّ الرغبات للمنظّمات من الموارد البشرية؛ حيث إن هذه الأهداف تُحقّق لتقدير الاحتياجات المطلوبة، والمحافظة على العنصر البشري في المنظّمات.

٢,٢,٢,٤ رابعاً: مراحل التخطيط الإستراتيجي

من خلال تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية توجد المراحل الأساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات وهي كالآتي (السالم، ٢٠١٧م):

أ. تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية: يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية لتحديد الطلب، على الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

ب. تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية: تتعلّق هذه المرحلة بحصر الموارد البشرية العاملة حالياً في المنظمة وتحليلها، وكذلك دراسة المناخ منها في سوق العمل، في ضوء الاحتياجات التي تمّ تحديدها في المرحلة السابقة.

ج. وُضِع خطة العمل: بعد دراسة العرض والطلب على الموارد البشرية في ضوء الأهداف المستقبلية تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة العمل، ومُتمثّل خطة العمل نظاماً إجرائياً لتنفيذ الأهداف، أو خطوات عمل تفصيلية لِمَا يجب أن يتم عمله.

د. د- تنفيذ الخطة ومتابعتها: بعد أن تصبح الخطة مُعدّة للتنفيذ تقوم إدارة الموارد البشرية بنقلها

إلى حيز التنفيذ، وترجمتها إلى أعمال وأفراد يؤدّون تلك الأعمال وفق جدول زمني مُعدّ مسبقاً

(فتحى، ٢٠٢٠م).

ومن الجدير بالذّكر أن المنصوري (٢٠٢١م) أقر بأن هناك مراحل أساسية لعملية التخطيط

الإستراتيجي للموارد البشرية، من بينها تحديد الطلب المتوقّع من الموارد البشرية؛ حيث تتوقف على تحديد

الاحتياجات المستقبلية، والأهداف الخاصة بالمؤسسة، وقد أشار إلى أن تحديد العرض المتوقّع من الموارد

البشرية يمكن أن يُسهّم في تحديد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، إلا أن الواقع قد أثبت أن هناك

الكثير من الشباب العاطلين الذين لا يجدون عملاً مناسباً، ولديهم من الخبرات والمهارات ما تمكنهم من

الحصول على عمل مناسب، ولكن لا يجدون الفرصة المناسبة؛ ومن ثمّ لا يمكن الاعتماد على العرض

كمحدّد من محدّدات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

٢,٢,٢,٥ خامساً: خصائص التخطيط الإستراتيجي

إدارة هادفة: وهذا يعني أنّها تعمل وفق أهداف محدّدة عن طريق التخطيط السليم، ولا تعتمد

على العشوائية أو التخبط أو الصدفة في تحقيق غايتها، بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط في إطار

الصالح العام.

إدارة إيجابية: أي يجب ألا تركز على السلبيات أو المواقف الجامدة، بل يكون لها الدور القيادي

الرائد في مجالات العمل والتوجيه والإشراف.

إدارة اجتماعية: وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط، ومستجيبة للمشورة والأخذ  
بآراء الجماعة، مدركة للصالح العام، عن طريق عمل جادٍ مخلص، مُشَبَّع بالتعاون والألفة. (شارف،  
٢٠١٨)

إدارة إنسانية: وهذا يعني عدم الانحياز إلى آراء ومذاهب فكرية أو تربوية معينة، وقد تسيء إلى  
العمل التربوي لسبب أو لآخر، بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون إفراط، وبالتحديد دون إغراق، وبالجدية  
دون تزمت، والتقدمية دون غرور، وأن تحرص على تحقيق أهدافها بغير قصور أو مغالاة.

إدارة متطورة: ينبغي أن تكون الإدارة متطورة؛ وذلك لمواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث.  
إدارة متعاونة: ينبغي أن تكون الإدارة متعاونة، ولا تتسم بالتسلط والاستبداد، فينبغي على الإدارة  
أن تسمَح لجميع العاملين في المؤسسة بالمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما ينبغي على  
الإدارة أن تُوجِّه وتُرشد جميع العاملين في المدرسة وتُحَثِّمهم على التعاون.

توزيع المسؤوليات: لكي تكون الإدارة إدارة ناجحة فعليها معرفة كفاءة كل فرد داخل المؤسسة  
وتكليفه بالمهام التي تتناسب مع كفاءته؛ مما يزيد ذلك من دافعية الفرد للعمل وأدائه بنجاح (اليماحي،  
٢٠٢٢).

سادساً: عناصر التخطيط الإستراتيجي ٢,٢,٢,٦

الرؤية والرسالة ٢,٢,٢,٦,١

أشار بالك (٢٠٢٢م) إلى أن الرؤية والرسالة من العناصر المهمة جداً في التخطيط الإستراتيجي،  
ومن المهم الحرص على صياغتها بشكل ملائم وصحيح وموائم لإستراتيجيات الحكومة بالنسبة للقطاع  
الحكومي بشكلٍ خاصٍ، وهما لا يتغيران بشكل دوري بعد صياغتهما، ولكن قد يتم التعديل عليهما عند

بداية الدورة الجديدة للتخطيط الإستراتيجي كل ثلاث سنوات على الأقل؛ لذلك يجب الحرص على صياغتها جيداً، ومرحلة صياغة الرؤية والرسالة تُعرّف بمرحلة "مَنْ" في عملية التخطيط الإستراتيجي؛ وذلك بعد عملية التحضير لمشروع الخطة الإستراتيجية؛ فهي تحدد كينونة الجهة و"مَنْ" هي. وفي هذا المقال سنتطرق بتفاصيل أكثر عن ماهية الرؤية والرسالة وأهميتها وكيفية صياغتها ومعرفة الفرق بين الرؤية والرسالة؛ حتى لا تختلط على البعض، إضافةً لبعض الأمثلة والنماذج حتى تتضح الصورة أكثر، ويمكن القول: إنَّ الهدف من الرؤية والرسالة ما يأتي:

#### ١. التغيير في رؤية السياسات:

حيث أكد اليماحي (٢٠٢٢م) أن الرؤية والرسالة تؤدي إلى تغيير السياسات يتكون إذا كانت هناك ثقة من الإدارة العليا في الطاقم الإداري والمديرين التنفيذيين؛ ومن ثمَّ فإنَّ القيام بتغيير السياسات يكون مفروضاً من قبل الإدارة العليا في هذا الصدد؛ حيث تقوم الإدارة العليا والطاقم الإداري والمديرون التنفيذيون بالقيام بالمهام الإدارية، وتقوم الإدارة العليا بإرساء السياسات الواجب تغييرها في المؤسسات دون الحاجة إلى إجراء تغييرات في الطاقم الإداري الذي يُنفذ تلك السياسات، ويرى الباحث أن التغيير في السياسات ضروري للغاية، وبصفة خاصة مع تطوُّر نُظُم التعليم والإقبال على التعليم الإلكتروني؛ فإنه يجب تغيير السياسات التي تسير عليها المؤسسة لمدة طويلة من الزمن.

#### ٢. التغيير في الوظائف:

أكد فتحي (٢٠٢٠م) أن الرؤية والرسالة الخاصة بالمؤسسة تؤدي إلى التغيير في الوظائف، وهو إجراء إداري يشمل التغيير في كافة الوظائف التي تتقلدها الإدارة، أو تلك التغييرات التي تجرُّها الإدارة على الطاقم الإداري المعاون؛ من أجل تحقيق أهداف المؤسسات في الوقت المحدد، وبالرغم من أن التغيير في الوظائف من أبرز المهام الوظيفية التي تقوم بها الإدارة العليا إلا أن التغيير قد يكون حتمياً؛ حيث إن

العاملين قد لا ينسجمون مع القرارات الإدارية التي تتخذها الإدارة العليا؛ ومن ثمَّ فإنَّ على الإدارة العليا اتخاذ ما يلزم من أجل وجود طاقم إداريٍّ لديه القدرة على تنفيذ الأوامر الإدارية في أسرع وقت ممكن.

٣. الرؤية والرسالة أكثر تُوَدِّي إلى تطوُّر المؤسسة التطويري:

أكد اليماحي (٢٠٢٢م) أنه يجب أن تكون الرؤية والرسالة تُوَدِّي إلى الرغبة في إجراء التطوير اللازم في المؤسسة وفي الطاقم الإداري، وفي السياسات والأسلوب الذي تسير عليه المؤسسة بشكل جذري؛ وذلك للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل واسع، ويرى الباحث أن التغيير التطويري يستلزم تغييراً في الأفكار والأساليب المتبعة، وأن هذا التغيير ليس متاحاً بالقدر الكافي في المؤسسات ذات الطابع الشمولي، ولا سيما المؤسسات التعليمية، إلا أن تكون تلك المؤسسة جديدة؛ ففي هذه الحالة فقط يُسمح بتغيير الطاقم الوظيفي والسياسات والإستراتيجيات والأساليب المستخدمة.

٤. التحول نحو تحقيق أهداف المؤسسة:

أشار اليماحي (٢٠٢٢م) إلى أنه يجب أن تتحول المؤسسة نحو تحقيق أهدافها من خلال الرؤية والرسالة؛ حيث يجب إجراء ما يلزم من التغيير في القيادات الإدارية الخاصّة بالصف الثاني والثالث من الإداريين والإداريين التنفيذيين؛ بحيث يكون هؤلاء الإداريون قادرين على الاستجابة للأوامر الإدارية وتنفيذها على نطاقٍ واسعٍ، وأكد فتحي (٢٠٢٠م) أن إجراء هذا التغيير لا يستلزم -بالضرورة- فصل العاملين أو استبدالهم بغيرهم، بل قد تكون هذه العملية بمثابة تغيير الأدوار الوظيفية التي يمارسونها في العمل؛ بحيث يتغير المسمى الوظيفي والمهام الوظيفية لكافة الفئات الإدارية المرغوب تغييرها بشكل مباشر.

ويرى الباحث أن المؤسسات الشمولية لا يكون التغيير فيها متاحاً إلا في الوظائف فقط، أو التغيير التحويلي؛ حيث إن تلك المؤسسات ما زالت تعاني من الشمولية في اتخاذ القرارات، كما أنَّها تعاني من

أسلوب المركزية الذي يتطلب أن يحصل الإداري على كافة الأوامر الإدارية من القيادات العليا، من خلال إظهار طاعة الأوامر الإدارية وعدم قدرته في الخروج على تلك الأوامر الإدارية بشكل واضح.

٢,٢,٢,٦,٢ تحليل المتغيرات الداخلية والخارجية

أكد المنصوري (٢٠٢١م) أن تحديد متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على أداء المؤسسة يُعدّ نقطة البداية والركيزة الأولى في تصميم خارطة طريق الإدارة الإستراتيجية؛ وذلك بالنسبة للمؤسسات التي تتجه نحو التوجّه بالإدارة الإستراتيجية، كذلك بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى إعادة هيكلة تلك الخارطة السابق وضعها.

وهنا يجب مراعاة دقة وشمولية تحديد تلك المتغيرات، ويتطلب ذلك أن يتم تحليل وتشخيص متغيرات البيئة على مستويين:

**المستوى الأول:** التشخيص والتحليل الإستراتيجي على مستوى المؤسسة ككل، وهو ما يطلق عليه المراجعة الإستراتيجية، ويعتمد هذا التحليل -بصفة أساسية- على تحليل البيئة الخارجية العامة، وهيئة الصناعة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، وتُستخدم نتائج هذا التحليل بصفة أساسية في تصميم الخطة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وبجانب الاستفادة منها أيضًا في تصميم الخطط الوظيفية والتنفيذية.

**المستوى الثاني:** التشخيص والتحليل الإستراتيجي على المستوى التشغيلي؛ وهو ما يطلق عليه التحليل التشغيلي، ويعتمد هذا التحليل -بصفة أساسية- على بيئة التشغيل، وتُستخدم نتائج هذا المستوى في تصميم خطط الكيانات التشغيلية، كما يمكن الاستفادة منه أيضًا في تصميم الخطة العامة

للمؤسسة. هناك الكثير من التحديات التي تواجه المتغيرات الداخلية والخارجية، ومن أبرز هذه التحديات ما يأتي:

١. عدم قدرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات الإدارية:

أشار علي (٢٠١٩م) إلى أن عدم قدرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات الإدارية تكون مقترنة بما يوجد في اللوائح والقوانين المنظمة للعمل في المؤسسة؛ مما يؤثر سلباً على فعالية تحليل المتغيرات الداخلية والخارجية. ويمكن القول: إنَّ عدم قدرة الإدارة لا يكمن فقط في اتخاذ القرارات الإدارية، إنما تتأثر في قدرة الإدارة العليا على حل المشاكل التنظيمية، والفصل بين العاملين، الأمر الذي يشير إلى ضعف الإدارة وعدم نفاذ قراراتها الإدارية داخل المؤسسة بشكل واضح.

٢. عدم مواكبة التطورات الراهنة داخل المؤسسات:

أشار اليماني (٢٠٢٢م) إلى أن قدرة الإدارة العليا على مواكبة التطورات الراهنة داخل المؤسسات تُعدّ ضعيفة جداً؛ حيث إن التطورات التكنولوجية الحديثة قد فرضت نفسها بشكل كبير، وهو ما يتعارض مع النظام التقليدي الذي تسير عليه معظم المؤسسات العامة أو الحكومية التي ترغب في عدم القدرة على التطوير على تطبيق المستويات التكنولوجية المرتفعة، ويرى الباحث أن عدم قدرة المؤسسات على مواكبة التكنولوجيا الحديثة في العمل قد يؤدي إلى إجراء تحليل المتغيرات الداخلية والخارجية في الإدارة بشكل سريع وحاسم.

٣. احتدام المنافسة بين المؤسسات:

أشار علي (٢٠١٩م) إلى أن كثرة المؤسسات في نفس المجال قد يسلط الضوء على احتدام المنافسة؛ ومن ثمَّ فإن عدم تقديم مستوى جودة مرتفع وإجراء التغيير اللازم في المؤسسة قد يُضعف من

مستوى المؤسسة على الأجل الطويل؛ مما يستلزم معه تحليل المتغيرات الداخلية والخارجية سريع وجذري لمعالجة الاختلالات الهيكلية في الأداء الإداري؛ لجذب قطاع كبير من العملاء.

٤. عدم الشعور بالأمان الوظيفي:

أشار فتحي (٢٠٢٠م) إلى أن عدم الشعور بالأمان الوظيفي قد يدفع الموظف إلى مجرد تنفيذ الأوامر الإدارية دون وجود الدافع الحقيقي للإبداع الإداري بشكل كبير؛ مما يؤثر سلباً على الأداء الإداري داخل المنظمة، وتبرز مشكلة الشعور بالأمان الوظيفي لدى الموظفين من خلال تركيزهم في العمل على الجوانب الشكلية دون الجوانب الجوهرية؛ فالإدارة العليا تطبق القوانين بصرامة بغض النظر عن قدرة الموظف على استكمال المهام الوظيفية أو تعرضه للجزاءات، الأمر الذي يدفع الإدارة إلى إجراء التغيير، وهو ما يدفع الموظف إلى عدم الشعور بالأمان والبحث عن مؤسسات أخرى للعمل.

٥. ازدياد المهام الوظيفية على الموظف وضعف الدخل:

أشار اليماحي (٢٠٢٢م) إلى أن تزايد المهام الوظيفية على الموظف يُشعره أن الإدارة العليا بصدد اتخاذ قرار بإيجاد مَنْ يمكنه أن يحمل تلك الأمانة بشكل كبير، كما أن ضعف الدخل قد يدفع بالموظف إلى استمرار البحث عن فرص أخرى لإثبات ذاته في مؤسسات أخرى أكثر قدرة على استيعاب عمله. ويرى الباحث أن معظم المؤسسات الشمولية ذات الطابع المركزي تقوم على تحميل موظف واحد فقط كافة الأعباء الوظيفية، بالرغم من وجود طاقم وظيفي كبير؛ حيث إن استخدام الوساطة والمحسوبة والرشوة قد أضفى إلى استخدام الموظفين تلك الأساليب للهروب من المسؤولية التنظيمية، الأمر الذي يشير إلى تدهور إنتاجية العاملين، كما أن وجود عاملين يحملون الالتزامات الوظيفية بجدّ واجتهاد قد أدّى أيضاً إلى عدم قدرة الإدارة على إهمال الموظفين وحثية إجراء تحليل المتغيرات الداخلية والخارجية في المؤسسة، ويرى الباحث أن المؤسسات الحكومية لا يمكنها أن تُحقق قدرًا من الأمان الوظيفي للعاملين،

كما أن ضيق الموارد قد أدّى إلى عزوف الموظّفين على المؤسّسات المصالح الحكوميّة بشكل واضح، كما أن شعور الموظّفين من فقدّان الوظيفة قد أدّى إلى تفاقّم أزمة العاملين داخل تلك المؤسّسات الشموليّة.

٢٠٢٠، ٢٠٢١، ٢٠٢٢  
تقييم الأداء

هناك خلاف واضح بين علماء الإدارة في مفهوم تقييم الأداء؛ حيث أشار أحمد (٢٠١٧م) إلى أن تقييم الأداء هو القيام بوضع معايير يمكن من خلالها تقييم أداء العاملين حسب المعايير الموضوعية سلفاً؛ بحيث تكون تلك المطابقة هي الأساس الذي يحصل العاملون من خلاله على الأجور والعطايا، وأكّده بكر (٢٠٢٣م) أن تقييم الأداء هو مجموعة من المعايير أو ما تُسمّى معايير تقييم الأداء التي تستخدمها الشؤون الإداريّة في تقييم أداء العاملين خلال مدة زمنيّة محدّدة، وبالرغم من أن الباحث يتفق مع ما أشار إليه أحمد (٢٠١٧م) بشأن تحديد معايير واضحة يمكن للمدير المباشر أن يقوم بعملية الرقابة والتقييم على العاملين في المؤسّسة، إلا أن أحمد (٢٠١٧م) قد أغفل أن تتم هذه العمليّة خلال مدة زمنيّة محدّدة؛ حيث من الشائع أن تتم هذه العمليّة في نهاية كل سنة ماليّة؛ حيث تقوم المؤسّسة باختيار مجموعة من العاملين الذين يتعاونون مع المدير المباشر بواسطة أمر إداري؛ وذلك للعمل على تقييم رقابة العاملين خلال مدة زمنيّة معينة، ويمكن القول: إنّ المؤسّسات الحكوميّة غالباً ما تختار نهاية السنة الماليّة في شهر يوليو من أجل القيام بعملية تقييم الأداء ومطابقة المعايير؛ ومن ثمّ وبناءً على ما تقدّم فإن الباحث يتبنّى مفهوم تقييم أداء العاملين؛ حيث هي تلك المعايير والأساليب والطرق التي يمكن من خلالها تقييم معايير أداء العاملين؛ بحيث تكون الأساس الذي يحصل العاملون من خلاله على الأجور والعطايا؛ وذلك خلال مدة زمنيّة معينة؛ وذلك لتحقيق أهداف المؤسّسة في الأجل القصير والطويل.

أكد بكر (٢٠٢٣م) أن تقييم الأداء كأحد أبرز الوسائل الرقابية تُسهّم في الكثير من المحاور من

بينها ما يأتي:

١. تحقيق رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد والمؤسسة ككل من خلال تصحيح الإجراءات المهنية بشكل

واضح.

٢. قدرة تقييم الأداء من رفع كفاءة مُحَرّجات العمل من خلال إبراز الجوانب الإيجابية.

٣. العمل على تحديد أوجه القصور في أداء العاملين وإنذارهم بطرق ودية في البداية حتى يكون

هناك فرصة من أجل تصحيح تلك الأخطاء.

٤. تكشف عملية تقييم الأداء عن الأساليب المتميزة للعاملين داخل المؤسسات بشكل واضح

ومباشر.

٥. الكشف عن المعوقات التي تواجه الرقابة بالمؤسسات العامة والحكومية بشكل عام، وإمكانية

معالجة تلك المعوقات.

٦. يُسهّم تقييم الأداء في تحديد مستوى الموظّفين من خلال مدى تطوّرهم وإنتاجيتهم وإبداعهم في

العمل بشكل واضح وملموس من أجل مُنح المنح العينية والنقدية.

أشار السالم (٢٠١٧م) إلى أن الطريقة التي يتم من خلالها تقييم أداء الموظف، ويُعد تقييم الأداء

جزءًا من التطوير الوظيفي، كما تُعد تقييمات الأداء تقارير نقدية منتظمة لأداء الموظّفين داخل

المنظّمات. تقييم الأداء هو عملية منهجية دورية لتقييم الأداء الوظيفي والإنتاجية لموظف ما بالرجوع

لمعايير موضوعية سلفًا وأهداف المنظمة، هو مراجعة منتظمة لأداء الموظف الوظيفي والمساهمة الشاملة

للشركة عن طريق تقييم مهارات الموظف وإنجازاته ونموه المعرفي والوظيفي، ويُعرف أيضًا باسم "المراجعة

السنوية"، أو "مراجعة الأداء أو التقييم"، أو "تقييم الموظف".

تستخدم الشركات تقييمات الأداء لمنح الموظفين تقييمًا لأدائهم ومستوى عملهم، ولتبرير الزيادات في الأجور والمكافآت، بالإضافة إلى قرارات إنهاء العمل، ويمكن إجراء تقييم الأداء في أي وقت، ولكن تميل الشركات إلى أن تكون سنوية أو نصف سنوية أو ربع سنوية.

ويتفق الباحث مع كل ما جاء به بكر (٢٠٢٣م) في أن تقييم الأداء يُسهم في حل مشكلات الموظفين، وتحديد مدى التزامهم المهني، إلا أن تدخّل الكثير من العوامل الخارجية قد أدّى إلى تدهور المشهد الوظيفي بالكامل، فانتشار الرشوة والمحسوبية وانتقال فكرة المحسوبية؛ وذلك لتحسين تقييم أداء العاملين والحصول على درجات وظيفية لا يستحقها العاملون داخل المؤسسات، الأمر الذي يؤدي إلى إهدار حقوق الكثير من العاملين المتميزين داخل المؤسسة؛ ممّا قد يُسبب بروز حالة من الإحباط الوظيفي داخل المؤسسة بشكل واضح، وهو ما يُفسّر أن أهمية مطابقة أداء العاملين كأداة رقابية تُسهم في الحد من تلك المشكلة بشكل واضح.

وهناك أساليب لتحسين الأداء، منها إعادة الهندسة؛ وهي تُعدّ تغيير ثوري في طريقة التنظيم؛ ومن ثمّ في أداء الأشياء، وبصورة أكثر تحديدًا فإنه يشمل تغيير عمليات، وهياكل تنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها، وتضم التعويضات والمكافآت بالإضافة إلى العلاقات مع المساهمين والعملاء، والموردين، والشركاء الخارجيين، يُعدّ مصطلح إعادة الهندسة مرادفًا للابتكار وهو أكثر تلقائية، أو قابل لحوسبة عملياته؛ فتحسين الأداء يعني إعادة التفكير الأساسي في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، السرعة، والخدمة، ويتضمن هذا التعريف مفاتيح عملية إعادة الهندسة، وتتكون من أربعة عناصر (طه وعلي،

٢٠١٧م) هي:

الأول: العنصر الأساسي: طرَح أسئلة أساسية يتم من خلالها إعادة النظر في الأسس والفرضيات

التي تُحدِّد أساليب العمل المتَّبعة، تبدأ من العدم دون أي افتراضات راسخة، وتُركِّز على ما يجب أن يكون.

الثاني: العمليّات: مجموعة الأنشطة التي تشمل واحدًا أو أكثر من المدخلات لتقديم مَنح ذات قيمة للعملاء.

الثالث: جذرية التغيير: أي التغيير من الجذور، وليس التغيير السطحي أو التجميلي أو الظاهري للوضع القائم من قبل، عبر إيجاد أساليب جديدة وحديثة لأداء العمل، بمعنى الابتكار والتجديد.

الرابع: فائقة وهائلة: تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء؛ فهي لا تهتمّ بالتحسينات البسيطة، إنما تتطلب التغيير الكلي والتخلص من القديم واستبداله بالجديد المبتكر.

وهناك إدارة الجودة الشاملة ومبادئها، والتي تُعدّ من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على اهتمام كبير من قبل المختصين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعتنون - بشكلٍ خاصٍ - بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المؤسسات، وتُعزى النجاحات الكبيرة في الصناعة اليابانية إلى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، التي تعرف أحياناً بضبط الجودة على مستوى المؤسسة ككل (بكر، ٢٠٢٣).

٢,٢,٢,٦,٤ متابعَة الأداء

يقوم هذا النوع من التخطيط الإستراتيجي على استمرار أعمال الرقابة من أجل استمرار التخطيط

الإستراتيجي، وارتكاب الأخطاء المهنية التي قد يرتكبها أحد العاملين أو أحد المديرين التنفيذيين بشكل

مباشر، وأكد المنصوري (٢٠٢١م) أن هذا النوع من الرقابة لا يستلزم انتظار الإدارة العليا حتى تكتشفه؛ حيث يقوم بهذا النوع العاملون داخل الإدارة الواحدة حتى لا يتم اكتشاف خطأ من خارج الإدارة. أكد بالك (٢٠٢٢م) أن العاملين الذين يمارسون أعمال الرقابة الداخليّة والخارجيّة غالبًا ما يقومون بممارسة أعمال الرقابة بطريقة مقارنة؛ بمعنى استكمال أعمال المراجعة والرقابة من حيث آخر نقطة تمّت مراجعتها ومراقبتها من قبل، وإجراء ما يلزم من مقارنات ماليّة وإداريّة تُسهّم في توضيح الأعمال الرقائيّة بشكل واضح وملموس.

أشار أحمد (٢٠١٧م) أن متابعة الأداء تتركز على الكثير من المرتكزات، من بينها وجود معايير متعارف عليها يمكن من خلالها متابعة الأداء من خلالها، وأن تلك المعايير يمكن استخدامها بشكل واضح، وأن العاملين يمكنهم أن يحققوا أعلى قدر ممكن من الإنتاجيّة؛ من خلال معرفة تلك المعايير والعمل على كميّة انسجام تلك المعايير مع أساليب العاملين الوظيفيّة في المؤسّسات بشكل واضح، وأن العمل على انضباط تلك المعايير، مع أدائهم سوف يُحقّق متابعة الأداء مع المعايير المطلوبة؛ ومن ثمّ يحصل العاملون على الدرجات الوظيفيّة الأعلى، ومن خلال تلك الدرجات الوظيفيّة يُمنح الموظّفون صلاحيات واسعة في العمل مع زيادة في الرواتب والحوافز والعطايا، كما أن تلك المعايير كلما كانت محددة كلما كان العاملون في تنافس مع بعضهم بعضًا من أجل العمل على تحسين مخرجات العمل واستخدام أفكار أكثر ملاءمةً لتحقيق أهداف المنظّمة، ولا يتفق الباحث مع ما أشار إليه أحمد (٢٠١٧م)؛ حيث إن نظرة المؤسّسات البيروقراطية إلى الموظّفين نظرة لا يمكن أن يتم معها السماح للعاملين بتطبيق وجهة نظرهم الإبداعيّة، كما أن الحقد التنظيمي قد يدفع القيادات الإداريّة العليا إلى اللجوء إلى فكرة الانضباط التنظيمي التي تسير عليها كافّة المؤسّسات الشموليّة؛ ممّا يعني تدمير أداء الموظّفين والحصول على أداء سلبي مع تقدّم الوقت؛ نظرًا لعدم تطبيق الأفكار الإبداعيّة في العمل، كما يتفق الباحث مع أحمد

(م٢٠١٧) في فكرة أن الموظفين حينما يحصلون على الدرجات الوظيفية الأعلى يمكنهم التعرف على مكان القوة والضعف في أدائهم الحالي، ولا يمكنهم أن يقوموا بالكثير من الأشياء التي قد تدفعهم إلى تدهور المعايير الوظيفية إلى أدنى مستوى ممكن، ومن الجدير بالذكر أن مرتكزات متابعة الأداء ركزت - بشكل كبير - على فكرة وجود المعايير؛ وذلك لأن وجود تلك المعايير هي المحدد الرئيسي الذي قد يشير إلى متابعة أداء العاملين مع أهداف المؤسسة، وتتناسب مع تطلعاتها.

أكد بكر (م٢٠٢٣) أن هناك الكثير من التحديات التي تواجه متابعة الأداء في الوقت الراهن، من بين تلك التحديات أن المؤسسات ذات الطابع البيروقراطي تقوم بمتابعة معايير الأداء للموظفين ذوي التقارير المتدنية؛ حيث إن تلك التقارير تحول دون تقدمهم أو ترشحهم لوظائف إدارية عليا أو مناصب قيادية عليا داخل المؤسسة، وكذلك فقد أشار أحمد (م٢٠١٧) إلى أن متابعة الأداء تعد عملية شكلية داخل المؤسسات العامة، وأن القيادات الإدارية العليا لا تختار الأنسب، ولكن تختار من ينجح في إبراز الكفاءة في اختيار الوسيلة المناسبة، أو يقوم بدفع مبالغ نقدية للعديد من العاملين وخاصة في القيادات الإدارية العليا، وهو ما يشير إلى افتقار المؤسسة للكفاءة، كما يفسر أيضا تدني الجهود المبذول من قبل العاملين الأكفاء، وكبح جماحهم، الأمر الذي قد يدفعهم إلى البحث عن فرصة للعمل في منظمات أخرى تراعي فكرهم وتطلعاتهم بشكل مباشر.

كما أكد بكر (م٢٠٢٣) أن متابعة الأداء لا تتم بعدالة؛ حيث إن الكثير من العاملين في المؤسسات العامة لا يستحقون الرواتب والعطايا التي يحصلون عليها؛ حيث ثبت في حق هؤلاء العاملين جزاءات قد تؤدي إلى حرمانهم من الحوافز والمكافآت بشكل مباشر، وبالرغم من اتفاق الباحث مع بكر (م٢٠٢٣) إلا أن عملية متابعة الأداء تتم في المؤسسات بشكل شكلي تمامًا؛ حيث إنها خالية من توفير عنصر الكفاءة؛ ومن ثم فإن عملية متابعة الأداء تفقد مصداقيتها، ومن المؤكد أن عملية متابعة الأداء في

مؤسّسات الدول المتقدّمة تعتمد على الكفاءة، ولا يمكن أن تعتمد على الجوانب الشكلية، كما أنّها لا تعتمد على مدى التزام الموظّفين بالقوانين واللوائح، ولكنّ قدرة الموظّفين على إنهاء حجم كبير من الأعمال في مدة زمنيّة كبيرة؛ حيث إنّ تلك المؤسّسات تقوم بإجراء المطابّقات بشكل كامل وسريع بغض النظر عن طريقة الموظّفين، وهو ما يتناقض مع الأساليب التي تسير عليها المؤسّسات الشموليّة في كافّة الدول العربيّة والإسلاميّة.

### ٢,٣ الكفاءة الذاتية

#### ٢,٣,١ مفهوم الكفاءة الذاتية

تُعرّف الكفاءة الذاتية بأنّها: قيام الأفراد بالمهامّ الوظيفيّة بأعلى درجة من الكفاءة والفعاليّة، وفي أقل وقت ممكن (المناع، ٢٠٢١م). وتُعرّف الكفاءة الذاتية أيضًا بأنّها: الجُهد الواجب بذله في سبيل تحقيق أهداف المنظّمة والعاملين على السواء، وأشار بلاك (٢٠١٨م) إلى أنّ الكفاءة الذاتية من أبرز الأساليب التي تُستخدَم في تحقيق أهداف المؤسّسات، وأكد شتين (٢٠١٨م) أنّ الكفاءة الذاتية هي عمل تمّ إنجازه بالفعل، على أنّ يكون هذا العمل مطابّقًا للمعايير التي تسير عليها المنظّمة، وأشار اتحادي (٢٠١٩م) إلى أنّ الكفاءة الذاتية هي نتيجة القيام بدور كبير في استخدام موارد المؤسّسة وقدراتها الماديّة والتكنولوجيّة في سبيل تحقيق أهداف المنظّمة في أقصر وقتٍ ممكن، وأكبر كفاءة ممكنة، وبالرغم من أنّ المفاهيم السابقة قد حاولت أن توضح مفهوم الكفاءة الذاتية إلا أنّها مفاهيم تتصف بالعمومية.

وترى الدراسة أنّ مفهوم الكفاءة الذاتية يجب أن يتركز على مجموعة من المرتكزات، من بينها أهميّة

التركيز على مهارات الفرد والنتائج المحقّقة والمتعلقة بتنفيذ المهام الوظيفيّة بكفاءة.

وترى الدراسة أن مفهوم الكفاءة الذاتية يرتبط -بشكل كبير- بمفهوم القدرة على النجاح؛ حيث إن القدرة على النجاح هي اجتماع الإرادة والتحدي من أجل التغلب على العقبات علمياً ونظرياً؛ من أجل تحقيق إنجاز معيّن في نشاط معيّن، كما يرتبط مفهوم الكفاءة الذاتية بفكرة الاستعداد؛ حيث إن من يتوافر فيه المهارات والخبرات يكون دائماً مستعداً لمواجهة كافة العقبات التنظيمية من أجل النجاح دائماً، كما يتضح من المفهوم السابق أن الكفاءة الذاتية ترتبط -بشكل وثيق- بفكرة الإنجازات الوظيفية؛ فلا يمكن أن يكون هناك كفاءة ذاتية بدون وجود إنجاز حقيقي ملموس داخل المؤسسة.

## ٢,٣,٢ ثانياً: أهداف وأهمية الكفاءة الذاتية

تبرز أهمية وأهداف الكفاءة الذاتية من خلال إسهامات علماء الإدارة في هذا الصدد؛ حيث اهتمت أديبات علم الإدارة بالكفاءة الذاتية بشكل مباشر؛ حيث أشار شتين (٢٠١٨م) إلى أن العنصر البشري يُعدّ من أهم العناصر التي توجد داخل المؤسسة بشكل كبير، فبدون العنصر البشري لا يوجد مؤسسة بالمعنى البسيط، كما أشار التحادي (٢٠١٩م) إلى أن أهداف الكفاءة الذاتية تتضح من خلال استخدام مهارات الأفراد في العمل والقدرة على استخدام الخبرات السابقة، وما حصل عليه العاملون من تدريب خلال مدة العمل، وأكد بلاك (٢٠١٨م) أن المؤسسات -عادةً- ما تربط الحوافز والعطايا بما يحققه العاملون من مهارات وقدرات لتنفيذ أهداف المؤسسة بشكل مباشر؛ ومن ثمّ فإن المؤسسة -عادةً- ما تقوم بهذا الدور من أجل زيادة التنافس بين العاملين وإبراز مهاراتهم لصالح العمل، وأشار الحداد إلى أن أهداف الكفاءة الذاتية للعاملين في المؤسسات تتمثل في أن الأفراد هم مشاركون في التنمية البشرية، وفي إدارة المؤسسات؛ ومن ثمّ فإن الكفاءة الذاتية تحقق استمرار المنظمة، كما أن من بين أبرز أهداف الكفاءة الذاتية قدرة المنظمة على قياس سلبيات وإيجابيات العاملين من خلال قياس قدرتهم

ومهاراتهم وتقييمها، كما تبرز أهداف الكفاءة الذاتية من خلال الرغبة في رفع الروح المعنوية للعاملين واستغلال إمكاناتهم العلمية، ومهاراتهم الوظيفية، وخبراتهم السابقة، في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع الأداء الوظيفي في الأجل الطويل، وأشار جوزالي (٢٠٢٢م) إلى أن من بين أبرز أهداف الكفاءة الذاتية قدرة المؤسسات على استكشاف القدرات الكامنة في العاملين، وحسن استغلالها وإدارتها لصالح المؤسسة، كما تُسهّم في إعادة رسم خطة احتياجات المؤسسة من العمالة الدائمة، وعن تقرير أدائهم السنوي، وأكد جونكسو (٢٠١٧م) أن من بين أبرز أهداف الكفاءة الذاتية هي قدرة المؤسسة على منح العاملين الذين أخطأوا لندائك الخطأ، ومنحهم الفرصة الكاملة لتصحيح تلك الأخطاء وإعادة تأهيلهم مرة أخرى في المؤسسات بشكل طبيعي، وبالرغم من إسهامات ليسبونا (٢٠١٧م) وليبيكي (٢٠٢٠م) في التأكيد على أهداف الكفاءة الذاتية إلا أن تلك الأهداف قد تُنظر بعين الاعتبار لصالح المؤسسات وحدها، كما أنّها أغفلت أن هناك الكثير من الأهداف لم يتم توضيحها؛ حيث إن ليسبونا (٢٠١٧م) أغفل طُرُقَ قياس أخطاء العاملين والمعايير المستخدمة في ذلك، وما أن المؤسسة قد وقّعت جزاءً نتيجة وجود أخطاء من عدمه، كما أن ليبيكي (٢٠٢٢م) قد أغفل طبيعة المؤسسات الشمولية التي ترفض -بشكل قطعي- ارتكاب العاملين لأخطاء، وأن تلك المؤسسات غالبًا ما تُعاقب العاملين؛ ممّا ينعكس سلبيًا على الكفاءة الذاتية للعاملين، كما أغفل جونكسو (٢٠١٧م) أنه في حالة عدم قيام المؤسسات بمنح الحوافز للعاملين ذوي الكفاءة الذاتية فإن إنتاجية العاملين سوف تقل بالتدريج، ويصبح العاملون مجرد عاملين نمطيين، دون استخدام الخبرات والمهارات في العمل، كما أن جوزالي (٢٠٢٢م) قد أغفل الحالة النفسية والصحية التي يمر بها الكثير من العاملين، والظروف الإنشائية والاجتماعية التي يمر بها العاملون داخل المؤسسة، والتي قد تنعكس سلبيًا على تحقيق الكفاءة الذاتية لأهدافها.

أشار ماو (٢٠١٩م) إلى أن مرتكزات الكفاءة الذاتية تبرز من خلال النتائج التي تحققها الكفاءة الذاتية في المؤسسات؛ فلا يمكن للمؤسسات أن تعرف قيمة الكفاءة الذاتية إلا بعد تقييم أنشطتها، ويمكن تلخيص مرتكزات الكفاءة الذاتية في العناصر الآتية:

١- الموظف:

فمن خلال الموظف يمكن للمؤسسة أن تعرف قدراته والأساليب التي يتبعها في العمل، فضلاً عن قدرته في التعامل مع الأزمات والمواقف المختلفة، واستخدام خبراته المعرفية التي اكتسبها خلال مدة الدراسة، وخبراته السابقة التي اكتسبها خلال مدة العمل، من خلال مؤسسات أخرى. ويمكن القول: إنَّ هذا العنصر يشمل أيضاً المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الموظف ومهاراته واتجاهاته والقيم التي يتبعها. وتجدر الإشارة إلى أنه يجب ألا تتعارض قيم الموظف مع قيم المؤسسة التي يعمل بها، ويشمل هذا العنصر أيضاً قدرة الموظف على الوثوق بالآخرين، والتعامل معهم والتفاني في العمل، وتحمل مسؤولية العمل وإنجاز تلك الأعمال، والقدرة على تحمُّل المسؤوليات واستمرار اللقاءات.

٢- الوظيفة:

هي تلك المهام الوظيفية التي تُقررها المؤسسة، وتُلزم بها الموظف من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل، ومن خلال الوظيفة يمكن التعرف على سلوكيات العاملين وردّة فعلهم وقدرتهم ومهاراتهم في التأقلم مع أقرانهم وإنجازاتهم في العمل بشكل كبير، وتشمل هذه المرحلة المهام الوظيفية والأدوار والخبرات التي تتطلبها الوظيفة، كما تشمل هذه المرحلة المهارات الفنية والخبرات المعرفية والمهنية التي اكتسبها العاملون من خلال وظائفهم، وتجدر الإشارة إلى أن هذا العنصر يشمل ما يستطيع الموظف امتلاكه من مهارات وقدرات تُمكنه من إنجاز أهداف المؤسسة، دون وقوع أخطاء تُذكر، كما أن هذا

العنصر يشمل كذلك مقدار العمل المقرّر على الموظف إنجازه، وكيف ستكون سرعة إنجاز تلك الأعمال

(ماو، ٢٠١٩).

٣- البيئة التنظيمية:

هي البيئة التي يعمل فيها العاملون وتشمل بيئة العمل الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة، كما أن البيئة التنظيمية تعني النظام المالي والإداري الذي يتمتع به العاملون داخل المؤسسة، إضافة إلى ذلك وجود الهيكل التنظيمي المنظم لبيئة العمل في المؤسسة (نيومان، ٢٠١٨م).

وترى الدراسة أن مرتكزات الكفاءة الذاتية قد ركزت على معرفة الموظف وخبراته المعرفية السابقة، إلا أن الكثير من العاملين القدامى قد أصبحت خبراتهم المعرفية قديمة ومتدنية جداً؛ ممّا ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي للمنظمة ككل، كما ركزت تلك المرتكزات على ضرورة أن يتمتع العاملون بقدر كافٍ من المهارات حتى يتميز بها عن غيره من العاملين، إلا أنه لم يتّضح نوعية المهارات المطلوبة في تلك المؤسسات.

وترى الدراسة أن هذه العناصر لا تكفي لتسليط الضوء على الكفاءة الذاتية؛ حيث إن مرتكزات الكفاءة الذاتية تركز على مهارات العاملين والموظفين المعرفية وخبراتهم السابقة، وقدراتهم في إقناع الآخرين، واحتواء المشكلات والسيطرة عليها، كما أن الدراسة ترى أن مرتكزات الكفاءة الذاتية ركزت على الوظيفة، إلا أن تلك المرتكزات لم تُسلط الضوء على الجوانب السلبية والمؤثرات الإيجابية التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق العاملين مستوى جيداً من الأداء الوظيفي، كما ترى الدراسة أن مرتكزات الكفاءة الذاتية ركزت على البيئة التنظيمية، إلا أن تلك البيئة تعاني من الأسلوب الشمولي التقليدي الذي يقضي بضرورة تنفيذ أوامر القيادة العليا دون الاعتبار بظروف البيئة الداخلية والخارجية، وبالرغم من وجود مؤثرات داخلية وخارجية تحيط بالمؤسسات إلا أن تلك المؤثرات قد تعوق تحقيق أهداف المنظمة،

كما ترى الدراسة أن مرتكزات الكفاءة الذاتية قد ركزت على معرفة الموظف وخبراته المعرفية السابقة، إلا أن الكثير من العاملين القدامى قد أصبحت خبراتهم المعرفية قديمة ومتدنية جداً؛ وهو ما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي للمنظمة ككل.

كما ركزت تلك المرتكزات على ضرورة أن يتمتع العاملون بقدرٍ كافٍ من المهارات حتى يتميز عن غيره من العاملين، إلا أنه لم يتضح نوعيّة المهارات المطلوبة في تلك المؤسسات. كما أن نيومان (٢٠١٨م) قد أغفل أن الكثير من العاملين في المؤسسات الحكوميّة من أهم العاملين الذين لديهم مهارات الابتكار والإبداع، إلا أن تلك المؤسسات لا تسمح بالخروج عن فكرة المركزيّة في اتخاذ القرار كما أنّها لا تسمح للعاملين بالقيام بالابتكارات خارج إطار المدير المباشر؛ ممّا يعرقل الكفاءة الذاتية للعاملين.

وترى الدراسة أن ماو (٢٠١٩م) قد أشار إلى كميّة الأعمال المنوط بالعاملين القيام بها، إلا أنه أغفل أن هناك ظلمًا شديدًا في توزيع الأعمال، وخاصة المؤسسات الحكوميّة؛ حيث يتحمّل المسؤولية أكثر العاملين قدرةً على إنجاز العمل دون عدالة توزيع العمل على الآخرين؛ ممّا يُعمّق من إحساس الشعور بالظلم الوظيفي، وعدم التأقلم والاستقرار الوظيفي.

كما أن ماو (٢٠١٩م) قد أغفل أن العاملين الذين يتحملون جزءًا كبيرًا من العمل يقع على عاتقهم ظلمٌ كبيرٌ في الجوانب الماديّة والحوافز والتعويضات، الأمر الذي قد يدفع الكثير من العاملين إلى ترك وظائفهم، على الرغم من أنهم ذوو كفاءة ذاتيّة، وترى الدراسة أن مرتكزات الكفاءة الذاتية يمكن تحديدها طبقًا لطبيعة نشاط المؤسسة، وطبقًا لمحددات الكفاءة الذاتية نفسها.

أشار جوزالي (٢٠٢٢م) إلى أن هناك الكثير من محددات الكفاءة الذاتية، وأكد ليسبونا (٢٠١٨م) أن محددات الكفاءة الذاتية تتمثل في القدرات والخصائص الفردية التي يتمتع بها العاملون داخل المؤسسات، فالقدرات والخصائص الفردية تُعدّ الدافع الرئيسي وراء تحقيق أهداف المنظمة، فأهداف المنظمة وخصائص وقدرات الأفراد هي المحرك الرئيسي الذي تعتمد عليه الكفاءة الذاتية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وأكد لبيكي (٢٠٢٠م) أن المناخ التنظيمي يُعدّ أيضًا من أبرز محددات الكفاءة الذاتية، فمن خلال البيئة التنظيمية يمكن التعرف على أهداف المؤسسات والطرق التي تدار بها المؤسسة، وتقييم الكفاءة الذاتية في هذا المناخ التنظيمي، وأشار ماو (٢٠١٩م) أن من بين أبرز محددات الكفاءة الذاتية قدرة العاملين على إنجاز الأعمال الخاصة؛ ومن ثمّ يتم التعرف على قدراتهم وخبراتهم وأساليبهم في العمل وسرعة إنجاز تلك الأعمال من أهم محددات الكفاءة الذاتية.

وأشار اتحادي (٢٠١٩م) إلى أن محددات الكفاءة الذاتية يمكن تقسيمها إلى قسمين؛ محددات داخلية، ومحددات خارجية؛ فالمحددات الداخلية هي العوامل المتعلقة بالفرد وقدرته ومهاراته وأساليبه في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، أمّا العوامل الخارجية فيمكن التعرف عليها بأنّها تلك العوامل والمحددات الخارجية التي تتعلق ببيئة العمل، والمؤثرات الخارجية التي تحيط بالمنظمة ككل، كما تشمل تلك المحددات الخارجية كافة الموارد المالية والمعنوية المتاحة للعاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة في أقصر مدة زمنية ممكنة، كما يمكن القول: إنّها كل قواعد السلوك والقيم والقواعد الأخلاقية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها وخبراتها المكتسبة.

وأشار اتحادي (٢٠١٩م) إلى أن هناك الكثير من العوامل الأخرى التي قد تؤثر على الفرد بشكل مباشر أو غير مباشر مثل العوامل الوراثية؛ حيث أثبت الكثير من علماء الإدارة أنّ العوامل الوراثية لها

تدخل كبير في إقبال الفرد على إنهاء المهام الوظيفية واستخدام مهاراته بشكل إيجابي في تحقيق أهداف المنظمة، كما أشار ماو (٢٠١٩م) إلى أن العوامل البيئية والثقافية أصبح لهم تدخل كبير في دفع العاملين لتحقيق أهداف المنظمة بشكل مباشر.

وبالرغم من أن نيومان (٢٠١٨م) قد أشار إلى أن محددات الكفاءة الذاتية واستخدام الدافعية الفردية وقدرات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة إلا أنه لم يوضح الآليات التي يمكن من خلالها استخدام الدافعية الفردية، كما أن ليكي (٢٠٢٠م) قد تناسى أن هناك الكثير من العاملين في المؤسسات الحكومية التي تتصف بالطابع الشمولي لا يمكنهم استخدام الدافعية الفردية؛ نظراً لوجود الكثير من المعوقات التنظيمية، الأمر الذي يصعب معه تحقيق أهداف المنظمة.

كما أن اتحادى (٢٠١٩م) قد أشار إلى أن القدرة على إنجاز العمل من أبرز محددات الكفاءة الذاتية، إلا أن الكثير من المؤسسات لا تهتم بمستوى التدريب الذي حصل عليه العامل، وإنما تهتم بتنفيذ المهام الوظيفية فقط، دون اعتبار لقدرات العاملين وإمكاناتهم وخبراتهم السابقة.

وبالرغم من أن الدراسة لا تتفق مع التصنيف الذي أقره شيتين (٢٠١٨م) بشأن تصنيف محددات الكفاءة الذاتية إلى: كفاءة ذاتية داخلية، وكفاءة ذاتية خارجية؛ حيث ترى الدراسة أن هذا التصنيف أصبح قديماً، وأن تلك المحددات أصبحت معروفة لدى كل المتخصصين في علم الإدارة، ولذلك فإن الدراسة قد رأت أن محددات الكفاءة الذاتية يمكن إجمالها في أربعة عناصر أخرى، تتناسب مع الوضع الراهن في المؤسسات، ومن بين تلك العناصر التجربة غير المباشرة، واستخدام الإقناع اللفظي والتجارب السابقة والتأثر العاطفي.

يرى بلاك (٢٠١٨م) أن التجارب السابقة هي تلك الخبرات والمهارات والمكتسبات التي اكتسبها العاملون خلال مدة وجودهم من قبل في مؤسسات أخرى، وأن تلك الخبرات السابقة قد أفادت المؤسسة بشكل مباشر؛ من حيث التعرّف على إيجابيات وسلبيات العمل ومكامن القوة، وكيف يمكن استخدام التجارب السابقة كأحد أبرز محددات الكفاءة الذاتية في المنظمة.

وأكد شيتين (٢٠١٨م) أن التجارب السابقة من أهم وأبرز محددات الكفاءة الذاتية؛ فمن خلال التجارب السابقة يستطيع الفرد أن يقارن بين المشكلات التي تتم في العمل في المؤسسة الجديدة، وبين ما اكتسبه من خبرات في مؤسسات سابقة، كما أشار جوزالي (٢٠٢٢م) أن الموظف أيضاً يستطيع من خلال التجارب السابقة تفادي الوقوع في الأخطاء التنظيمية التي سبق أن وقع فيها في مؤسسات أخرى، كما أشار جونكسو (٢٠١٧م) إلى أن التجارب السابقة يمكن أن تكون أحد أبرز الحلول لاستخدام مهارات الموظف المعرفية والإبداعية في القيام بدوره في تحقيق أهداف المنظمة في أسرع وقت ممكن، كما أن تطبيق التجارب السابقة أصبح مطلوباً في كافة المؤسسات.

غير أن الدراسة تتفق مع ليسبونا (٢٠١٨م) في أن التجارب السابقة أصبحت هي العامل الرئيسي في تطوير وتنمية الكفاءة الذاتية، كما تتفق الدراسة مع لبيكي (٢٠٢٠م) في أن التجارب السابقة يمكن الاستعانة بها لمقارنة أوضاع سلبية في المؤسسات، وكيف تم التخلص من تلك الأوضاع السلبية.

ويمكن القول: إنَّ التجربة غير المباشرة تعد أحد أبرز محددات الكفاءة الذاتية في الوقت الراهن؛ حيث يرى جوزالي (٢٠٢٢م) أن التجربة غير المباشرة يمكن تطبيقها والاعتماد عليها بطرق غير مباشرة

للاستفادة من تلك التجارب التي خاضها العاملون من قبل. وأشار ماو (٢٠١٩م) إلى أن التجارب غير المباشرة يمكن استخدامها داخل المؤسسات للاستفادة من تلك التجربة على أوضاع مباشرة تتم في أحد الأقسام أو أحد الفروع داخل المؤسسة، كما أن تلك التجارب غير المباشرة لا يمكن أن تتم بدون قدرة العاملين على تطبيق تلك التجربة، وأنها تتطابق مع المعايير التي تسير عليها المؤسسة، كما يجب التعرف على مكامن الضعف والقوة في تلك التجارب غير المباشرة للاستفادة من تطبيقها داخل المؤسسات. وتتفق الدراسة مع ماو (٢٠١٩م) وجوزالي (٢٠٢٢م) في أن التجارب غير المباشرة أصبح لها تأثير داخل المؤسسات؛ فمن الممكن اختبار طرق إدارية معينة من خلال التجربة غير المباشرة، كما يمكن التعرف على تأثير تلك التجارب على تحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل.

٢,٣,٤,٣ أسلوب الإقناع اللفظي

تجدر الإشارة إلى أن استخدام أسلوب الإقناع اللفظي يعد من أبرز محددات الكفاءة الذاتية التي تستخدمه المؤسسات؛ حيث إن إقناع العاملين أو المديرين بالحلول الواجب اتباعها من أبرز الأساليب التي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز الأعمال في أقصر مدة زمنية محددة؛ فالإقناع اللفظي يحتاج مزيداً من القدرات والجهد للوصول للإقناع المطلوب.

وأشار جوزالي (٢٠٢٢م) إلى أن استخدام الإقناع اللفظي ليس فقط لحل المشكلات داخل المؤسسة، إنما لشرح طرق العمل وأساليب معالجة المشكلات وإقناع العاملين باستخدام حلول غير تقليدية في العمل، تلك الحلول تؤدي -غالبًا- إلى تحسين مستوى الأداء وتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل.

وترى الدراسة أنه بالرغم من أن استخدام أسلوب الإقناع اللفظي حديث نسبياً إلا أن المؤسسات تعتمد عليه بشكل مباشر في إقناع العاملين باتباع نُظْم جديدة للمعلومات، أو معالجة بيانات إدارية أو إنتاجية بشكل معيّن.

٢,٣,٤,٤ أسلوب التأثر العاطفي

كما أن استخدام أسلوب التأثر العاطفي يعد من أبرز محددات الكفاءة الذاتية؛ فهي تعني قدرة العاملين على استخدام الكثير من أساليب المؤثرات العاطفية من أجل تحقيق أهداف المؤسسات في أقصر مدة زمنية ممكنة.

وأكد ماو (٢٠١٩م) أن استخدام أسلوب التأثر العاطفي لا يجب أن يُفهم منه استخدام المؤثرات العاطفية في حالة بروز أخطاء في العمل، بل يجب أن يفهم منه أنه أحد المحفزات والدوافع إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب، وأنه لا يوجد أعذار يمكن قبولها في تأخير تحقيق أهداف المنظمة في الوقت الراهن؛ ومن ثمّ فإن المؤسسات غالباً ما تستخدم أسلوب التأثر العاطفي لإبراز أهداف المنظمة وتقديمها كأحد أبرز الأولويات التي يمكن استخدام أسلوب التأثر العاطفي من أجل تحقيقها وتنفيذ أهداف المؤسسة بشكل مباشر وفي الوقت المناسب.

وبالرغم من أن الدراسة تتفق مع جوزالي (٢٠٢٢م) في أن تلك المحددات تُعدّ من أفضل المحددات التي يمكن تناولها في المؤسسات؛ حيث إن المؤسسات الحكومية تحتاج إلى نوع من الإدراك المباشر للعاملين، فالخبرات السابقة سوف تؤدي إلى حل الكثير من المشكلات بالاعتماد على الكفاءة الذاتية للعاملين، كما أن استخدام أسلوب الإقناع اللفظي يُستخدم في حالة اختلاط الأمر بين الإدارة العليا والإدارات الدنيا، أو في حالة تضارب الآراء داخل المؤسسة، كما أن الدراسة تشدد على ضرورة استخدام

أسلوب التأثير العاطفي لإثبات أن الإدارة العليا يجب أن تستمع إلى أوضاع العاملين، وتتعرف على المعوقات التي قد تعترض تنفيذ الأداء؛ ومن ثم فإن استخدام أسلوب التأثير العاطفي من أبرز الأساليب التي يمكن من خلالها أن يقنع العاملون الكثير من المديرين بأهمية المشاكل وكيفية حلها والطرق والأساليب المقترحة لحلها، كما يجب أن تستخدم أسلوب التجربة غير المباشرة والتجربة السابقة كأحد أبرز محددات الكفاءة الذاتية التي يمكن من خلالها تطبيق ما تم تعلمه في مؤسسات سابقة من قبل، وتحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك استخدام أسلوب التجربة غير المباشرة وبصفة خاصة في المؤسسات التي تحتاج كافة المحددات من أجل تنمية الكفاءة الذاتية في تلك المؤسسات.

٢,٣,٥ أنواع الكفاءات

أشار ماو (٢٠١٩م) إلى أن علماء الإدارة قد أشاروا إلى أن هناك أنواعاً عديدة من الكفاءات، وأن تلك الكفاءات يمكن أن تكون نموذجاً يقتدى بها داخل المؤسسات خاصة المؤسسات الحكومية التي تتطلع إلى وجود طاقم إداري يتمتع بالكفاءة الذاتية، ولقد اشترك علماء النفس مع علماء الإدارة في تناول موضوع أنواع الكفاءات؛ حيث استمرت الأبحاث فيما بينهم للتعرف على تأثير تلك الكفاءات في الواقع العملي، ولقد صنّف علماء الإدارة تلك الأنواع في أربعة أنواع، يمكن إجمالها فيما يأتي:

أشار جوزالي (٢٠٢٢م) إلى أن النوع الأول من الكفاءات يُطلق عليها اسم (الكفاءات الأكاديمية)، وتندرج تحتها الكثير من المتطلبات، من بينها الكفاءة المعرفية، وتتمثل الكفاءة المعرفية في قدرة المؤسسة على وجود طاقم عمل متخصص في جوانب معينة من المعرفة؛ مثل المحاسبة، والتحليل الاقتصادي، والموارد البشرية، والجوانب العلمية.

كما أشار اتحادي (٢٠١٩م) إلى أن الكفاءات الأكاديمية تشترط وجود كفاءة في المؤهلات الدراسية؛ حيث تتمثل في كفاءة العاملين في الحصول على أعلى الشهادات الدراسية، كما تتمثل في زيادة الإتقان والحصول على تقديرات دراسية عالية، وهو ما قد تشترطه بعض المؤسسات في حال التقديم في وظيفة لديها.

وأكد جوزالي (٢٠٢٢م) أن النوع الأول من الكفاءات يتطلب تركيزاً على إدراك الذات، وقدرته على التعرف على قدراته ومهاراته في العمل، أو في القيادة.

وأشار اتحادي (٢٠١٩م) إلى أن النوع الأول من الكفاءات الأكاديمية تتطلب توفر صفات العبقريّة؛ حيث يجب أن يتوافر في الشخص المبدع صفات المثابرة والمرونة والإقدام وروح المخاطرة وروح المبادرة، وأخيراً فإن النوع الأول من الكفاءات الأكاديمية يتطلب توافر الدوافع؛ حيث إن توافر الدوافع يسهم بشكل إيجابي في تحقيق أهداف المنظمة في أقصر مدة زمنية ممكنة.

وبالرغم من أن الدراسة تتفق مع جوزالي (٢٠٢٢م) إلا أنها ترى أن هذه الكفاءات الأكاديمية لا تكفي -وحدها- للحكم على الكفاءة الذاتية للعاملين؛ فهناك الكثير من الأسباب والدوافع الأخرى التي يمكن القول: إنها تتفق مع متطلبات المؤسسات.

وأكد ماو (٢٠١٩م) أن النوع الثاني من الكفاءات يُعرف باسم الكفاءات الأساسية، وبحسب هذا النوع فإن الكفاءة الذاتية قابلة للتطوير والتحسين داخل المؤسسة؛ ومن ثمّ فإن هذا النوع يحاول تطوير العاملين ومنحهم التدريب اللازم والخبرة المعرفية اللازمة من أجل أن يكونوا قادرين على تحقيق أهداف المنظمة بشكل كبير، وبالرغم من أهمية هذا النوع من الكفاءات إلا أن الدراسة لا تتفق مع ماو (٢٠١٩م)؛ فالعاملون داخل المؤسسات ملزمون بخطة عمل لا يمكن تأجيلها للحصول على التدريب

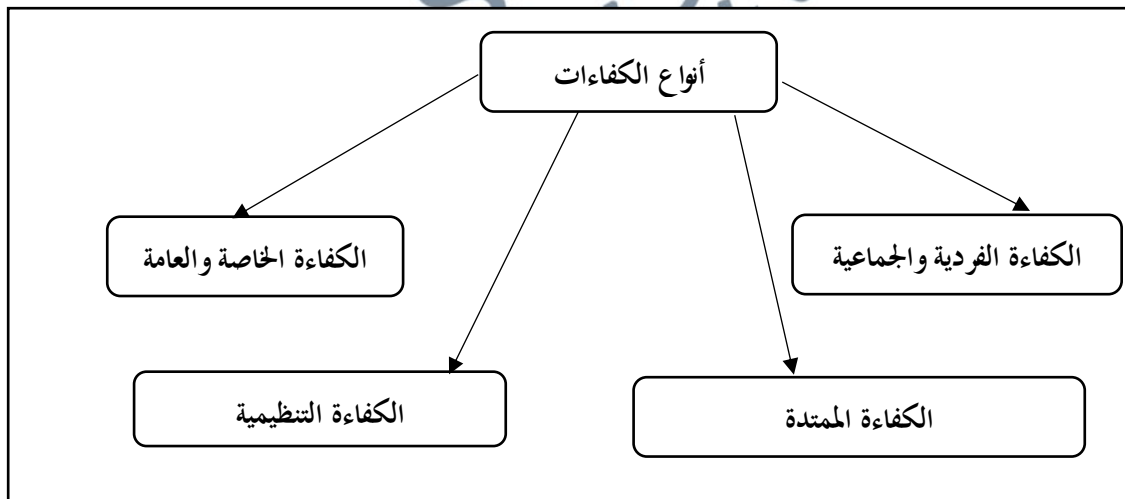
الملائم؛ فالمؤسسات الحكومية ملزمة بخطة ومواعيد ثابتة لا يمكن تجاوزها من أجل تعليم العاملين وإثقال خبراتهم وقدراتهم المعرفية؛ من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بشكل كبير.

ويشير النوع الثالث من الكفاءات إلى الكفاءات التفاضلية؛ حيث يقضي هذا النوع بأهمية المقارنة بين أصحاب الأداء المرتفع في المؤسسة وأصحاب الأداء المتدني؛ ومن ثمَّ فإنَّ هذا النوع قد يتسبَّب -من وجهة نظر الدراسة- في عدم الاستقرار الوظيفيِّ والحقد بين العاملين وزملائهم، كما أن هذا النوع لم يراع الفُروق الفرديَّة بين العاملين بعضهم بعضاً؛ ومن ثمَّ فإنَّ الكفاءات التفاضلية لا يمكن قَبولها في المؤسسات الحكومية.

وأشار اتحادي (٢٠١٩م) إلى أن النوع الرابع من الكفاءات هو محاولة المقارنة بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط في المؤسسة، فهذا النوع لا يختلف كثيراً عن النوع السابق من الكفاءات، كما أن رأي الدراسة هو نفسه كما في الكفاءات التفاضلية بين الأداء المرتفع والأداء المتدنيِّ.

وتجدر الإشارة إلى أن الدراسة ترى أن التصنيف السابق لأنواع الكفاءات لا يُحقق المعرفة الكاملة

بأنواع الكفاءات، وأن التصنيف الآتي يمكن قَبوله؛ حيث إنَّ الكفاءات تنقسم كما في الشكل ٢،٤.



المرجع: ماو (٢٠١٩م)

الرسم البياني ٢،١: أنواع الكفاءات

أشار اتحادي (٢٠١٩م) إلى أن الكفاءة الفردية والجماعية يتطلب توافر عديد من الشروط بهم؛ حتى تستطيع تلك الكفاءة تحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل.

ومن بين أبرز تلك الشروط أن يكون العاملون لديهم قدرة على التأقلم مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمؤسسة، وأن يتحلوا بالصبر والمثابرة والعزيمة والإقدام على تحقيق أهداف المؤسسة بشكل سريع.

وأكد ماو (٢٠١٩م) أن من يتصف بالكفاءة الذاتية الفردية أو الجماعية لابد أن يكون سريع البديهة في تعلم الأساليب التنظيمية التي تسير عليها المؤسسة، كما يجب أن يكون لديه القدرة على اتخاذ القرار الملائم، كما أنه يفترض أن يستطيع تحمل مسؤولية قيادة وإدارة المرؤوسين بشكل طبيعي للغاية.

وأشار جوزالي (٢٠٢٢م) إلى أن الكفاءة الفردية تخلق جوًا ملائمًا من أجل إبراز قدرات المرؤوسين تنظيميًا، وجعلهم أكثر قدرة على حل المشكلات التنظيمية، وتجنّب الإشارة إلى أنه وفقًا لهذا النوع فإن الإدارة ترى ضرورة العمل الجماعي بين العاملين بعضهم بعضًا، وأن الكفاءة الجماعية يمكنها أن تُحقّق أساليب وأطر العمل المطلوبة، وتأسيس علاقات وطيدة بين العاملين بعضهم بعضًا، كما أن العاملين من ذوي القُرُوق الفردية يمكنهم أن يتعلموا من أقرانهم ذوي الكفاءة الذاتية، وتجنّب الإشارة إلى أن العاملين أصحاب الكفاءة الفردية أو الجماعية لابد أن يتوافر فيهم الكثير من الصفات، ومن بين أبرز تلك الصفات أن يكون ودودًا في التعامل مع زملائه، وأن يضبط الثبات الانفعالي، وألا يغضب أبدًا، وأن يستطيع أن يتجاوز المشكلات الصعبة التي قد تُواجه تلك الكفاءات، كما أنه يجب أن يكون مُلمًا بنقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسات، وأن يحاول الفصل بين حياته العامة وحياته الخاصة.

أكد ليبيكي (٢٠٢٠م) أن الكفاءات الفردية يمكنها استخدام الأساليب الفنية والتقنية من أجل إبراز قدراتهم المهنية، أما الكفاءة الجماعية فيبرزون مدى قوة المؤسسة تنظيمياً، وأنها تتكامل بين أفرادها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أن تلك الكفاءات الجماعية من خلال نشاط وقوة الكفاءات الفردية؛ حيث تعمل الكفاءات الجماعية من خلال الكثير من الأساليب الطرق، من بينها سهولة التواصل مع أي عضو من أعضاء تلك الكفاءات لاختيار الأسلوب الأمثل للمحافظة على روح التجانس بين أفراد تلك الكفاءات، كما تعمل تلك الكفاءات على إبراز دور ومكانة المؤسسة، من خلال تحسين أسلوب العمل الفردي لرفع مستوى العمل الجماعي.

وترى الدراسة أن أسلوب العمل بالكفاءة الذاتية والكفاءة الفردية أسلوب ملائم للمؤسسات الحكومية، إلا أن هذا الأسلوب يستخدم عدة معايير من أجل تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، ومن بين هذه الأساليب استخدام معيار الإستراتيجية؛ حيث يبرز دور الكفاءة في إبراز دور التوجهات الإستراتيجية التي يقوم بها المدير المسؤول، كما يبرز دور التنافسية بين الأفراد بعضهم بعضاً داخل التنظيم، كما يبرز دور معيار الندرة؛ حيث إن هذه النوعية من الكفاءات يصعب الحصول عليها بشكل مباشر، وبالرغم من تأييد الدراسة لفكرة الكفاءة الفردية إلا أن استخدام معيار التنافس بين العاملين قد يجلب الكثير من المشكلات بين العاملين بعضهم بعضاً، كما أن استخدام أسلوب العمل الجماعي من المفترض أن يحقق رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين؛ وهو ما لا يتوافر في ظل إبراز دور التوجهات الإستراتيجية للمدير فقط.

أكد جوزالي (٢٠٢٢م) أن الكفاءة الخاصة هي تلك الكفاءة التي تختص بنوع محدد من التخصصات والمهام الوظيفية، ولا تدرك المهام الأخرى؛ حيث إنها تهتم بنوع واحد فقط من التخصصات داخل الفروع والأقسام في المنظمة، أما الكفاءة العامة فهي تلك الكفاءة التي تتصف بأن لديها خبرة عامة في كل المجالات دون الدخول في كافة التفاصيل.

وأشار ماو (٢٠١٩م) إلى أن الكفاءة الخاصة هي النموذج الأكثر قبولاً في المؤسسات؛ حيث إن تلك الكفاءة تكتسب خبرة ومهارة كبيرة جداً في مجال التخصص.

وأكد اتحادي (٢٠١٩م) أن الكفاءة العامة لا يمكن أن تحل محل الكفاءة الخاصة؛ حيث إن الكفاءة العامة تخصص عام فقط، وغالباً ما يكون له إسهام إداري فقط دون التطرق إلى الجوانب الفنية الأخرى. وتتفق الدراسة مع اتحادي (٢٠١٩م) الذي يرى عدم إمكانية إحلال الكفاءات العامة محل الكفاءات الخاصة، وأن الكفاءات الخاصة هي الأكثر قبولاً وإقبالاً في المؤسسات؛ إذ إن المؤسسات دائماً ما تبحث عن تخصصات في كافة المجالات الفنية والتقنية والإدارية والمالية، وهو ما لا يتوافر في الكفاءات العامة. كما ترى الدراسة أنه لا يمكن أن يتراكم صاحب الكفاءة العامة قسماً أو فرعاً فيه كفاءات خاصة، وهو للأسف ما يحدث في معظم المؤسسات الحكومية، كما ترى الدراسة أن المؤسسات الحكومية غالباً ما ترغب باستقدام عاملين ذوي كفاءة ذاتية خاصة، لديهم مهارات في مجال التخصص حتى يمكنهم الانخراط في المؤسسة الحكومية، وتحقيق أهداف تلك المؤسسة ورفع مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية.

أشار جوزالي (٢٠٢٢م) إلى أن المؤسسات غالبًا ما تسعى إلى استقدام الكفاءات الممتدة، والكفاءات الممتدة تعني قدرة المؤسسة على إيجاد كفاءات تستطيع أن تحتل مكانة متميزة، وأن تكون تلك الكفاءات على قدر كبير من المسؤولية والكفاءة في تقلد المناصب في أكثر من تخصص وامتداد تلك الكفاءات داخل كيانات أكبر؛ فالكفاءة الممتدة تستطيع أن تحتل مكانة مرموقة في المؤسسة.

وأشار ماو (٢٠١٩م) إلى أن الكفاءة الممتدة غالبًا ما تكون كفاءة تخصصية في مجال معين، وتندرج في المناصب بحسب إسهاماتها في الوظيفة العامة.

وتتفق الدراسة مع رأي نيومان (٢٠١٨م) في أن تلك الكفاءة الممتدة يمكنها أن تحتل مكانة متميزة في المجتمع، عبر إتاحة الفرصة للترقي الطبيعي، وهو ما قد لا يتوافر في المؤسسات الحكومية لعدة أسباب، أبرزها وجود الكثير من الكفاءات الممتدة، والتي تنتظر دورها في الترقى، وكذلك فإن بروز فكرة تقلد المناصب للكفاءة الممتدة يصعب معايير الاختيار والمفاضلة فيما بينهم.

تقوم فكرة الكفاءة التنظيمية على أسلوب التسلسل؛ حيث إن تسلسل العاملين في المؤسسة هو الذي يُحدّد طريقة تقلد الوظائف بها؛ مثل: التخطيط، والتنفيذ، والإدارة، والرقابة.

ولقد أكّد جوزالي (٢٠٢٢م) أن الكفاءة التنظيمية هي مجرد كفاءة تقنية، أو كفاءة العلاقات الإدارية داخل المؤسسة، أو كفاءة تنفيذ أهداف المؤسسة، أو كفاءة عمليات الرقابة والمتابعة والتقييم.

وأشار لبيكي (٢٠٢٠م) إلى أن الكفاءة التنظيمية تعمل وفقًا لاستجابة المؤسسة؛ ومن ثمّ فإن ليسبوننا (٢٠١٩م) قد أشار أيضًا إلى نوعين من الاستجابات، من بينهما استجابة المؤسسات للقواعد

والإجراءات واللوائح المطبقة؛ وهي التي تتصف بالمركزية في اتخاذ القرار، وأيضًا استجابة المؤسسات التي تتصف بالمرونة، وهي التي تتصف باللامركزية في اتخاذ القرار. وبالرغم من أن الدراسة تتفق مع ليسبونا (٢٠١٩م) إلا أن الدراسة ترى أن التعامل مع واقع المؤسسات الحكومية، سواء كانت مؤسسات عامة أو مؤسسات خاصة يمكن صياغة مفهومها أن لديها كفاءة تنظيمية، فالمؤسسات الحكومية الشمولية لديها كفاءة تنظيمية تختلف عن تلك الكفاءة التنظيمية التي لدى المؤسسات التي تتصف بالمرونة التامة؛ ومن ثم فإن الدراسة ترى أن مفهوم الكفاءة التنظيمية في المؤسسات التي تتصف بالمرونة الكاملة من حيث مسؤوليات تحمّل القرارات الإدارية ورفع مستوى الأداء الوظيفي يُرّجح كفاءة الكفاءة التنظيمية لصالح تلك المؤسسات الخاصة.

وترى الدراسة أنه بعد استعراض أنواع الكفاءات فإنه يمكن القول: إن لكل كفاءة ذاتية طريقة وأداء مختلف، ولكنها تنفق جميعًا في استخدام المهارات والأساليب والتقنيات التي تُتميز العاملين، وتجعلهم في صدارة المؤسسات، سواء خاصة أو عامة، ولكن الدراسة ترى أن الكفاءة الجماعية والكفاءة الفردية هي النموذج الأقرب للتطبيق في المؤسسات الحكومية؛ حيث إن المؤسسات التعليمية تحتاج إلى هذا النمط الذي يُشجّع على إحياء روح التعاون بين العاملين بعضهم ببعض.

#### ٢,٤ أداء الموظفين

##### ٢,٤,١ مفهوم أداء الموظفين

اختلفت أدبيات علماء الإدارة في تحديد مفهوم محدد للأداء الوظيفي، قبل الشروع في تعريف الأداء الوظيفي فإنه يمكن القول: إن الأداء الوظيفي هو النتيجة التي تنتظرها المؤسسات والأفراد على السواء كمحصلة لما تم إنجازه من مجهود بدني وعقلي. وبالرغم من وفرة الأدبيات الخاصة بتحديد مفهوم

الأداء الوظيفي إلا أنه يمكن تحديد المفهوم في ضوء ما سوف تتوصل إليه الدراسة من مفاهيم، ولقد أشار ابن منظور (١٩٦٥م) إلى أن الأداء لغويًا هو من: أَدَى يُؤَدِّي تَأْدِيَةً، أَدَى الأمانة، وتم تأدية حقه؛ أي تم قضاء حاجته. أما الأداء في الاصطلاح فهو مدى قدرة الفرد على تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المناسب، ولقد تنوّعت أدبيات علم الإدارة في تحديد مفهوم الأداء الوظيفي.

أشار مسن (٢٠١٩م) إلى أن أداء الموظف هو القيام بتطوير المهارات الشخصية والتنظيمية لدى الموظف واستخدام إمكانياتهم النفسية والشخصية من أجل العمل على تحقيق أهداف المؤسسة خلال مدة زمنية محددة.

ولقد ركز خميس وسلامة (٢٠٢٣م) في مفهومه عن أداء الموظف على إعداد الموارد البشرية، على أن تكون قادرة على مواكبة متطلبات الأعمال في الشركات والمؤسسات الحكومية والشركات الخاصة والمؤسسات ذات الطابع الاستثماري، ومن المؤكد أن الانصاري وبن راشد (٢٠٢٢م) قد أشار إلى أداء الموظف هي استخدام أساليب أكثر تطورًا من أجل العمل على تحسين محزجات العمل الإداري، والرغبة الأكيدة في تحسين قدرات العاملين داخل المنظمات؛ حيث أشار الوكيل ومحمد (٢٠٢١م) إلى أن الأداء هو مجموعة من المحددات التي يمكن القيام بها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة خلال مدة زمنية محددة، ولا يمكن تجاوزها، وبالرغم من اتفاق الباحث مع ما أشار إليه العطاس إلا أن تحديد المدة الزمنية به تجاوز شديد؛ حيث إن أهداف المؤسسة قد توجّل أو تُعطل نتيجة تعرّض المؤسسة للعديد من المخاطر، كما أن إبراز فكرة المحددات تُعدّ فكرة ضيقة لا يمكن تعميمها في المؤسسات بشكل عام، أما البطاشي (٢٠٢٢م) فقد أشار إلى أن مفهوم الأداء الوظيفي هو كل ما يقوم به الموظف والمدير في أعمال وأنشطة مرتبطة بالأعمال اليومية من أجل تحقيق الأهداف خلال مدة زمنية معينة، ويتفق الباحث مع ما أشار إليه ابن عوض (٢٠١٩م) في أن الأداء الوظيفي هو إبراز الأنشطة اليومية خلال مدة زمنية محددة، إلا

أن هذا المفهوم يُعدّ مفهوماً منقوصاً؛ حيث اقتصر المفهوم على المدير والموظف فقط دون إبراز الفئات الإدارية الأخرى داخل المؤسسة، كما أن المفهوم لم يُوضّح - بشكل كبير - كيفية التعاون بين المديرين والموظفين في إطار تحقيق أهداف المؤسسة، ومن جهة أخرى فإن البطاشي (٢٠٢٢م) قد أشار إلى أن مفهوم الأداء الوظيفي هو عبارة عن مجموعة من السلوكيات البشرية المرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة خلال مدة زمنية معينة، وبالرغم من أن الباحث يتفق مع خميس وسلامة (٢٠٢٣م) في أن أداء الموظفين يتطلب إعداداً لتكون قادرة ومؤهلة للعمل بالشركات والمؤسسات الحكومية والشركات الخاصة، إلا أن خميس وسلامة (٢٠٢٣م) ذكر أن المؤسسات - في الغالب - لا تريد أن تتحمل تكلفة أداء الموظفين داخل المؤسسات، كما أن المؤسسات - في الأغلب - تقوم على تحسين محركات الأداء بالاعتماد على مرتكزات التغيير واستخدام الإبداع والابتكار دون الحاجة إلى إنفاق المزيد من الأموال لتطوير الموارد البشرية في المؤسسات؛ ومن ثمّ فإن مفهوم أداء الموظفين التي تتبناه الدراسة هو القيام باستخدام كل الوسائل والطرق اللازمة من علم ومعرفة وتكنولوجيا لرفع مستوى الموارد البشرية؛ وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة في خلال مدة زمنية محددة. وبالرغم من اتفاق الباحث مع مفهوم البطاشي (٢٠٢٢م) إلا أن السوداني لم يُوضّح طبيعة ارتباط نتائج تلك السلوكيات ومدى ارتباطها بتحقيق نتائج ذات فاعلية في المؤسسة بشكل واضح؛ وبناءً على ما تقدّم فإنه يمكن القول: إن مفهوم الأداء الوظيفي الذي تقترحه الدراسة وفقاً للدراسات السابقة بأنه هو عملية ديناميكية ينتج عنها الكثير من التفاعلات السلوكية التي تنشأ بين العاملين داخل الشركة، والتي ترتبط بنتائج الأعمال بشكل كبير، على أن تحقق تلك التفاعلات السلوكية نتائج مرضية، وتصل إلى تحقيق أهداف الشركة بشكل كبير خلال مدة زمنية محددة، ويُعدّ هذا المفهوم مفهوماً شاملاً؛ حيث يمكن تطبيقه على كافة أنواع المؤسسات، وكذلك يتصف هذا المفهوم بالعمومية؛ حيث يمكن تعميم نتائجه على كافة المؤسسات دون استثناء، ويتصف المفهوم أيضاً

بالخصوصية أي أنه يمكن أن يكون من أبرز خصوصيات عملية التفاعل السلوكي بين العاملين داخل المنظمات، ولقد تميّز المفهوم السابق بأنه قد أشار إلى أن تلك التفاعلات السلوكية تكون وفقاً لرؤية وأهداف المؤسسة بشكل كبير؛ ومن ثمّ فإنّه لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون وجود تلك التفاعلات السلوكية بين العاملين، كما أن من أبرز مُميّزات المفهوم السابق هو ارتباطه - بشكل كبير - بنتائج ومخرجات الأعمال في المؤسسات، أي أن بدون وجود تلك التفاعلات السلوكية يصعب تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسات بشكل واضح، كما أن المفهوم السابق قد أشار - بشكل واضح - إلى أن تلك التفاعلات السلوكية لا بدّ أن يتم تقييمها خلال مدة زمنية محدّدة دون تجاوزها، وإلا فإن عملية تقييم الأداء يصعب تحقيقها بشكل واضح.

وأشار اتحادي (٢٠١٩م) أن الأداء المؤسسي هو محصلة ما يبذله الفرد خلال عمله في مؤسسة ما، ويحصل نظير هذا الجُهد على أجر وتعويضات في حالة بذل مزيداً من الجُهد أثناء أو بعد مدة العمل الرسمي.

وأكد ماو (٢٠١٩م) أن الأداء المؤسسي هو مجرد تنفيذ العاملين للأوامر الإدارية الصادرة إليهم في العمل لتحقيق أهداف المنظمة، وأشار شيتين (٢٠١٨م) إلى أن مفهوم الأداء المؤسسي هو حصيلة مجهود العاملين خلال مدة زمنية معينة، وأكد بلاك (٢٠١٨م) أن الأداء المؤسسي هو المهام الوظيفية والأدوار التي يقوم بها العاملون خلال مدة زمنية معينة لتحقيق أهداف المنظمة، وأكد جونكسو (٢٠١٧م) أن الأداء المؤسسي هو مجموع النتائج المحقّقة والجهد الذي يبذله الكثير من العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، وبالرغم من أهمية الأداء الوظيفي إلا أن الكثير من الباحثين قد استعرضوا مفهوم الأداء المؤسسي من جوانب أخرى؛ حيث أشار ماو (٢٠١٩م) إلى أن الأداء المؤسسي هو محصلة النشاط الاقتصادي الذي يقوم به الفرد خلال مدة محدّدة، كما أن بلاك (٢٠١٥م) يرى أن الأداء المؤسسي هو

قيام العاملين بالتواصل مع بعضهم بعضاً من أجل تحقيق غايات ورغبات الإدارة العليا وتحقيق أهداف المنظمة، وأكد ماو (٢٠١٩م) أنّ الأداء المؤسسيّ هو قيام المنظمة بتشغيل الكثير من العاملين في مهمة وظيفية معينة حتى تتحقق أهداف المنظمة، وأكد جوزالي (٢٠٢٢م) أن الأداء المؤسسيّ هو قيام المنظمة باستخدام مواردها البشرية من أجل تحقيق رؤية أهداف المنظمة خلال مدة زمنية معينة.

وأكد اتحادي (٢٠١٩م) أن الأداء الوظيفيّ هو قيام المنظمة باستخدام مواردها البشرية من أجل تحقيق رؤية أهداف المنظمة خلال مدة زمنية معينة، ولقد ربط الكثير من الباحثين مفهوم الأداء الوظيفيّ بتحقيق أهداف المنظمة، كما ربط بعضهم أهداف المنظمة بالمدّة الزمنية التي يمكن فيها أن يتحقق هذا الأداء الوظيفيّ، كما استخدم الكثير من الباحثين فكرة التواصل والاتصال الإداري والتفاعل داخل المنظمة، كما أن الكثير من الباحثين قد ربطوا مفهوم المنظمة بتنفيذ الأوامر الإدارية، كما ربط الكثير منهم مفهوم الأداء الوظيفيّ باستغلال موارد المؤسسة البشرية، وبالرغم من أن بلاك (٢٠١٨م) قد أشار إلى أن الأداء الإداري هو حصيلة ما يُنتجه الفرد خلال مدة زمنية، إلا أن جوزالي (٢٠٢٢م) قد أغفل أن الكثير من المهام الوظيفية قد تستغرق وقتاً كبيراً حتى يمكن القول: إن الأداء الوظيفيّ قد تحقّق، أما ليسبونا (٢٠١٧م) الذي أشار إلى أن مفهوم الأداء الوظيفيّ قد تحقّق من خلال تنفيذ الأوامر الإدارية، إلا أنّه تناسى أن تنفيذ الأوامر الإدارية بحرفيتها لا يُعبّر عن الأداء الوظيفيّ؛ ومن ثمّ فإن مفهوم ليبكي (٢٠٢٠م) قد أهمل مقاييس ومعايير قياس الأداء الوظيفيّ في المؤسسات، كما أن بلاك (٢٠١٨م) قد أشار إلى أن الأداء الوظيفيّ هو محصّلة النشاط الاقتصاديّ، إلا أنّه أغفل أيضاً معايير قياس الأداء الوظيفيّ المتعارف عليها، وبالرغم من أن اتحادي (٢٠١٩م) قد أشار إلى أهميّة التفاعل بين العاملين في المنظمة إلا أنّه أغفل أن الاتصال الإداري والتفاعل بين العاملين لا يمكن أن يقيم الأداء الوظيفيّ ولا يتخذ معياراً من الأساس، وكذلك فإن جونكسو (٢٠١٧م) قد أشار إلى أن المنظمة هي من تقوم بحسن

إدارة العاملين وتشغيلهم للحصول على الأداء الوظيفي، وبالرغم من أن المفهوم يتفق مع واقع المنظمات إلا أن هناك معايير لقياس الأداء الوظيفي وأطر اتفق عليها علماء الإدارة لا يمكن إغفالها، كما أن ماو (٢٠١٩م) قد ربط الأداء الوظيفي بفكرة حسن استغلال الموارد البشرية بالمنظمة، إلا أن حسن استغلال الموارد البشرية لا يمكن أن يعكس رفع معدلات الأداء الوظيفي في المؤسسة ككل، وعلى ذلك وبعد استعراض النقد للمفاهيم التي أشار إليها الباحثون فإن الدراسة ترى أن مفهوم الأداء الوظيفي يجب أن يركز على عدة مرتكزات، من بينها تحقيق مصلحة الفرد والمنظمة معاً، كما يجب أن يقترن بأسباب تحفيز العاملين وبذلهم لمزيد من الجهد للحصول على الأجور الإضافية والتعويضات المستحقة نتيجة بذلهم لجهد أكبر من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ومجدد الإشارة إلى أن الدراسة ترى أن مفهوم الأداء الوظيفي في الوقت الراهن لا بد أن يراعي مبدأ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه العاملين، وهو ما يتفق مع استغلال الموارد البشرية والعناية بها على أنها القوة البشرية التي تحقق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل؛ ومن ثم فإن مفهوم الأداء الوظيفي هو محصلة ما يبذله الفرد والجماعة داخل المؤسسة من تفاعلات تؤدي - بشكل مباشر - إلى تحقيق أهداف المؤسسة في أقل وقت ممكن، وبأقصى كفاءة وفاعلية ممكنة، وفقاً للمعايير التي تحكم المؤسسة، ويتضح من المفهوم السابق أنه مفهوم مرن يمكن استخدامه على كافة أنواع المؤسسات وخاصة المؤسسات الحكومية، كما أن هذا المفهوم شامل يراعي مصلحة الفرد ومصلحة المؤسسة على السواء، كما أن من بين أهم مميزات هذا المفهوم قدرة تحقيق أهداف المؤسسة بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية، ويمكن القول: إن مفهوم الأداء التنظيمي بهذا الشكل لا يتعارض أيضاً مع المعايير المستخدمة من قبل علماء الإدارة في تقييم الأداء الوظيفي؛ حيث يمكن لتلك المعايير أن تُقيم الأداء الوظيفي أداءً إيجابياً إذا حقق هذا الأداء النتائج المرجوة منه، وكذلك فإن هذا الأداء قد يكون سلبياً إذا فشل في تحقيق أهداف

المؤسسة، أو حقق أهداف المؤسسة ولكنه استغرق وقتًا أطول من اللازم؛ ومن ثمَّ فإن هذا المفهوم يراعي المعايير التي تسير عليها المؤسسات، فلا يمكن أن تكون محصلة ما يبذله الفرد والجماعة أن تُطلق عليه أداءً وظيفيًا إلا إذا حقَّق النتائج المنشودة وفقًا لمعايير المؤسسة، كما أن هذا المفهوم لم يُهمل دور الفرد ودور الجماعة في تحقيق أهداف المؤسسة.

## ٢,٤,٢ أهداف وأهمية الأداء الوظيفي

أشار النقي (٢٠٢٣م) إلى أهمية وأهداف الأداء الوظيفي بالنسبة للفرد وبالنسبة للعاملين في أية مؤسسة، ولقد برزت أهمية الأداء الوظيفي في الوقت الراهن نظرًا للدور الكبير الذي تمارسه المؤسسات في تحقيق رؤية الإدارة العليا في المؤسسة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن القول: إنَّ الإدارة العليا غالبًا ما تهتم بشكل خاصٍّ بالأداء الوظيفي؛ نظرًا لما يمكن أن يقدمه لرفع المستوى الاقتصادي والتجاري للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات، كما أن أهمية الأداء تبرز من خلال قدرة أصحاب القرار الإداري على دفع العاملين لتنشيط قدراتهم وتحقيق مستوى مرتفع من الأداء حتى تكون المؤسسة قادرة على منافسة أقرانها في سوق العمل، وقد أشار الدرعي (٢٠٢٠م) إلى أن أهداف الأداء الوظيفي لا بدَّ أن تكون مرتبطة بتحقيق مصالح المؤسسات أولاً ثم يأتي بعد ذلك الأفراد، فالأفراد الذين يهتمون بتحقيق أهداف المنظمة لا يمكن للإدارة العليا أن تَعْفَل عن منحهم الفرصة الكاملة والاستماع إلى آرائهم أثناء العمل، وأكد طه (٢٠١٧م) أن أهداف الأداء الوظيفي تتمثل في القدرة على توجيه أنشطة المؤسسة ومواردها المالية لتحسين الأداء الوظيفي، كما تتمثل أهداف الأداء الوظيفي في إمكانية الاستعانة بالأساليب التقنية والتكنولوجية من أجل رفع مستوى الأداء الوظيفي، ويرى العلايا والأنسي (٢٠٢٣م) أنه يجب أن تُربط أهداف رفع مستوى الأداء الوظيفي بالأجور والتعويضات الملائمة من أجل تحسين

جودة العمل، وتحقيق مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي، وقد أشار الوحشي وحميد (٢٠٢٠م) إلى أن من بين أبرز أهداف الأداء الوظيفي الارتقاء بمستوى تدريب العاملين داخل المؤسسة والعمل على تحسين ظروفه المعيشية حتى يمكن للعاملين تنفيذ الأوامر الإدارية الصادرة لهم في أي وقت، وتجدر الإشارة إلى أن العاليا والأنسي (٢٠٢٣م) قد أشار إلى أن العاملين هي أكثر فئة حرصًا على تحقيق أهداف الأداء الوظيفي؛ فالحصول على الرواتب والأجور والرغبة في الترقّي وتوليّ مناصب ذات شأن في المؤسسة لا يتأتّى إلا من خلال تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى الأداء الوظيفي.

لقد أشار الكثير من علماء الإدارة إلى أهمية الأداء المؤسسي بالنسبة للفرد وبالنسبة للعاملين في أية مؤسسة، ولقد برزت أهمية الأداء المؤسسي في الوقت الراهن؛ نظرًا للدور الكبير الذي تمارسه المؤسسات لتحقيق رؤية الإدارة العليا في المؤسسة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. ويمكن القول: إنّ الإدارة العليا غالبًا ما تهتم بشكل خاصّ بالأداء المؤسسي؛ نظرًا لما يمكن أن يقدمه لرفع المستوى الاقتصادي والتجاري للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات، كما أن أهمية الأداء تبرز من خلال قدرة أصحاب القرار الإداري على دفع العاملين لتنشيط قدراتهم وتحقيق مستوى مرتفع من الأداء حتى تكون المؤسسة قادرة على منافسة أقرانها في سوق العمل، وتجدر الإشارة إلى أن الدرعي (٢٠٢٠م) قد أشار إلى أن أهداف المؤسسة لا بدّ أن تجتمع بين مصلحة الفرد ومصلحة الإدارة العليا ومصلحة التنظيم في حدّ ذاته، ومراعاة مصلحة الفرد في حصوله على التعويض المناسب نظير الجهد المبذول في المؤسسة خلال المدة الزمنية التي تعمل فيها، ومراعاة مصلحة الإدارة العليا بتحقيق رؤيتها وتنفيذ أوامرها والسير على منهج تلك الإدارة في العمل، وأما مصلحة التنظيم فإن الارتقاء بالأداء المؤسسي يجعل المؤسسة في موضع أفضل، ويُجسّن من مستواها التنافسي بين أقرانها من المؤسسات الأخرى، ويُجسّن من إيراداتها.

وقد أشار سلمان (٢٠٢٣م) إلى أن المؤسسات غالبًا ما تمرّ بخمس مراحل؛ هي: مرحلة بداية

إنشاء المؤسسة، ومرحلة استمراريتها، ومرحلة الاستقرار فيها، ومرحلة بناء سمعتها، ومرحلة تميزها، ومرحلة ريادتها وتنافسيتها.

وأكد عبودي (٢٠٢٠م) أن مرحلة أهداف الأداء المؤسسي لا تنفصل في كافة المراحل؛ حيث إن

المؤسسات منذ إنشائها تتطلع إلى جذب أكبر عدد من العاملين من ذوي الخبرات الوظيفية، كما أن مرحلة الاستقرار فيها تتم من خلال سعي تلك الخبرات لبذل مزيد من الجهد لتحقيق الأرباح ولتنفيذ رؤية وأهداف الإدارة العليا، كما أن مرحلة بناء السمعة تكون من خلال إتاحة الفرصة للعاملين المبدعين من أجل تحديث الأساليب والأنماط الوظيفية المستخدمة حتى تتبوأ مكانة عالية بين المؤسسات، وتجدر الإشارة إلى أن عبودي (٢٠٢٠م) قد أشار إلى أن الأداء المؤسسي يتصف ب بروز تحسين جودة مخرجات العمل لزيادة التميز والريادة والتنافسية.

أشار النقي (٢٠٢٣م) إلى أن أداء الموظف تعدّ عملية مهمة للغاية؛ حيث تعدّ هي المحرك

الوحيد لعملية التغيير داخل المؤسسات، كما أن أداء الموظف سوف تُحقّق للمؤسسة الأهداف المنشودة، والإقبال على العمل؛ حيث إن الموظف الذين حصلوا على التدريب الملائم قادرون على تحقيق أهدافهم بشكل مباشر، كما يُسهم أداء الموظف في تحقيق جودة الأداء المنشود من خلال التركيز على مقومات أداء الموظف وحصول الموظف على التعويضات والمكافآت اللازمة من أجل تطوير أدائهم وإنتاجيتهم بكفاءة وفعالية، ومن جانب آخر فإن النقي (٢٠٢٣م) قد أشار إلى أن أهمية أداء الموظف تتركز على عملية التغذية العكسية، وترتبط بقدرة الموارد البشرية على الانتهاء من المهام الوظيفية مع توافر الدوافع اللازمة لانتهاء من تلك المهام الوظيفية في أقصر مدة ممكنة، وبأعلى كفاءة مطلوبة، ومن ناحية أخرى فإن وجود روح التعاون يُسهم في أداء الموظف واستفادة كافة الأطراف الإدارية من بعضهم بعضًا، كما

أن استفادة الموارد البشرية تكمن أيضاً في شيوع الثقة والاحترام المتبادل؛ مما يسهم في تعزيز العلاقات بين الموارد البشرية بعضها بعضاً، الأمر الذي يشير إلى تطوّر الموارد البشرية بشكل ملحوظ.

وأكد حامد (٢٠٢٠م) أن تدريب الموارد البشرية هو من أهم العوامل التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير الموارد البشرية بشكل مباشر، وبالرغم من اتفاق الباحث مع حامد (٢٠٢٠م) إلا أن أداء الموظّفين يحتاج الكثير من العوامل الأخرى؛ حيث إن المؤسسات الحكوميّة -للأسف- لا ترغب في تطوير أداء العاملين، وإذا ما قام أحد الموظّفين بتطوير نفسه تُصرّح الكثير من المؤسسات الحكوميّة أن لا حاجة للعمل في عملية التطوير التي قام بها الموظف لقدراته الإبداعية؛ مما يسهم في تعميق الشعور بالإحباط واليأس، ومن ناحية أخرى فإن المؤسسات العامّة والحكومية ترغب في كون الموظف يطيع وينفذ الأوامر الإداريّة، وأن يُنهي الأوامر الإداريّة الصادرة له دون أي اعتراض؛ وهو ما يؤدّي إلى تدهور العمل في تلك المؤسسات.

وبالرغم من أن العاليا والعلايا والأنسي (٢٠٢٣م) قد أشارا إلى أن أهداف الأداء الوظيفي تكون مرتبطة في المقام الأول بتحقيق مصلحة المؤسسات، إلا أن أهداف تلك المؤسسات قد تتغير مع تغيير الإدارة العليا ويصبح الموظف ذو الكفاءة والإنتاجية المرتفعة موظفًا عديم المسؤولية في وجهة نظر إدارة أخرى؛ فمصلحة المؤسسات لا يمكن أن تعلق على مصلحة الأفراد داخل تلك المؤسسات، كما أن عبودي (٢٠٢٠م) قد أكّد على أن أهداف الأداء الوظيفي يأتي من خلال الاهتمام بأنشطة المؤسسة ودفع الموارد الماليّة تجاه رفع الأداء الوظيفي.

وبالرغم من اتفاق الدراسة مع عبودي (٢٠٢٠م) إلا أن هناك الكثير من المؤسسات تسبق عملية دفع وحفز العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بتهديد العاملين وطردهم ومنع حقوقهم الماليّة والإداريّة، الأمر الذي قد يُعدّ كلامًا نظريًا لا يتفق مع ما يواجهه العاملون على أرض الواقع، وترى

الدراسة أن أهداف الأداء الوظيفي تتمثل في قدرة المنظمة والأفراد على تحقيق مصالحهم المشتركة بما يخدم الأداء الوظيفي، كما أن المؤسسة تعمل - بشكل جذري - من أجل إعادة رسم خططها من أجل تفعيل المسؤولية الاجتماعية للاهتمام بالعاملين وتوفير الرعاية الطبية لهم ولأسرهم وتحسين أحوالهم المعيشية، الأمر الذي يفرض على العاملين اتباع الأوامر الإدارية بشكل طوعي، وتنفيذها والتنافس فيما بينهم للاهتمام بالعمل بشكل كبير؛ ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق رؤية المؤسسة، ويؤكد الباحث أن المؤسسات الحكومية لديها أيضاً الكثير من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من أجل مصلحة العاملين، ومن أجل مصلحة تلك المؤسسات الحكومية، كما أن المؤسسات التعليمية تقوم برسم خطط طويلة الأجل من أجل تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وحصوهم على التدريب اللازم من أجل استفادة المؤسسات الحكومية ومحاكاة المؤسسات الحكومية في الدول المتقدمة، كما أن المؤسسات الحكومية تحرص على أن يكون الأداء الوظيفي للعاملين بكفاءة وفاعلية.

يتضح من مفهوم الأداء أنه يلعب دوراً كبيراً في زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنشأة، وتقييم الأداء هو التقديرات المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازه في العمل، وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل، وتهدف برامج تقييم الأداء لتحسين مستوى الإنجاز عند الفرد؛ لأنه يحقق الفوائد التالية؛ وذلك بحسب (محمد، ٢٠١٧م)، من بينها رفع الروح المعنوية للموظفين، فعندما يشعر الموظفون أن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة فإن جواً من العلاقات الحسنة سيسود بينهم وبين الإدارة، وكذلك إشعار العاملين بمسؤولياتهم، فعندما يشعر العامل بأن نتائج التقييم سترتب عليها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني فإنه سوف يبذل قصارى جهوده في عمله، كما تبرز الأهمية في تحديد الوظيفة الحالية المناسبة للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، وكذلك تقديم معلومات للعاملين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل والقيام بتحديد الأفراد المستحقين للترقية، وكذلك تحديد نقاط الضعف في أداء

الفرد؛ ممَّا يُساعد في تحديد احتياجاته التدريبية وتقييم سياسات الاختيار والتدريب، والعمل على الرقابة على المدراء، ويتم ذلك من خلال مراقبة قدرات الرؤساء الإشرافية من خلال التقارير الإدارية التي يرفعونها إلى الإدارة العليا (العلايا والأنسي، ٢٠٢٣م).

ويفيد تقييم الأداء في التخطيط للقوى العاملة؛ فهو يُشكّل أداةً مراجعةً لمدى توافر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة، واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى مكانها إذا اقتضت الحاجة لذلك، ويُزوّد الإدارة بمؤشرات تساعد في التنبؤ بأعداد العمالة المطلوبة خلال مدة معينة، كما يُمثّل أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى.

ونافذة القول: إن تقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم، وهو العملية التي يتم بموجبها تقييم جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون ويُنتجون؛ وذلك استناداً لعناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها، لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به. (القرالة، ٢٠١٨)

يَشغَل موضوع كفاءة الأداء الوظيفي في المنظمات اهتمام الباحثين في أدبيات الإدارة بشكلٍ عامٍّ، وأدبيات إدارة الموارد البشرية بشكلٍ خاصٍّ، ويأتي هذا الاهتمام نتيجةً لأهمية العنصر البشري الذي يُعدّ أهم عنصر من عناصر الإنتاج في المنظمات، وانعكاس أدائه لعمله على أداء المنظمة التي يعمل بها؛ ومن ثمّ إنتاجيتها (الدرعي، ٢٠٢٠م)، ويُعدّ الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر، وأعمال أخرى في المستقبل؛ ومن ثمّ يساعد في اتخاذ القرارات، والنقل، والترقية، وارتباط نظام الحوافر بأداء الفرد يزيد من اهتمام الفرد بأدائه، وكما يرتبط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى الموظّفين؛ إذ إن الموظّفين ذوي الأداء المتدني يكونون دائماً مهتدين بالاستغناء عن خدماتهم (العلايا والأنسي، ٢٠٢٣م)، ومن خلال أهداف كفاءة الأداء الوظيفي حيث تربط بعض المنظمات الحوافر المقدّمة للعاملين بأدائهم؛ لهذا

تكون الحوافز سببًا لتولد الدافعية لدى الأفراد العاملين لزيادة ورفع مستوى الأداء؛ باعتبار أن الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء العمل، وعندما يكون مستوى الأداء جيدًا فهذا يُعطي شعورًا بالأمن الوظيفي لدى الفرد؛ لأن الإدارات مهما اختلفت وتبدلت دومًا تسعى للحفاظ على الأفراد ذوي الأداء الجيد. (العلايا والأنسي، ٢٠٢٣م)

وبالنظر لأهمية أداء العاملين في المنظمات يتطلب الأمر إعداد نظام لتحديد مستوى كفاءة الأداء التنظيمي، هذا المورد الثمين؛ حيث إن أهمية تحديد مستوى كفاءة الأداء التنظيمي تتمثل في (العلايا والأنسي، ٢٠٢٣م):

- ١- تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية، التي تعد عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية.
- ٢- تستطيع المنظمة -من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية- الوقوف على نقاط القوة والضعف، وانعكاساتها السلبية، والإيجابية على إنتاجية الفرد، وفاعلية المنظمة.
- ٣- رفع معنويات العاملين؛ حيث إن توفير جو من التفاهم والعلاقات ينساب بين العاملين والإدارة، عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة، وأن الهدف الأساس من تحديد مستوى أداء الموارد البشرية هو معالجة نقاط الضعف في أدائهم على ضوء ما تُظهره نتائج التقييم للأداء.
- ٤- يُسهّم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، ويُسهّم في تعديل معايير الأداء ورفع أداء العاملين، ويُسهّم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة، وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين (النقي، ٢٠٢٣م).

٥- تُشكّل فُرصًا للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تحنُّبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبُّون

إليه من ترقية وتسلُّق السُّلّم الوظيفي، والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

بالرغم من أن الباحثين والعلماء والمفكرين قد أكدوا على أهمية كفاءة الأداء الوظيفي؛ حيث إن كفاءة الأداء التنظيمي تشمل الكثير من الأهداف، من بينها ما أقره العالما والأنسي (٢٠٢٣م) أن الاهتمام بأداء العاملين ينبع من خلال الاهتمام بالعنصر البشري، إلا أن الضمور (٢٠١٥م) لم يوضِّح كيف يمكن للأداء أن يربط بإنتاجية العاملين في المؤسسات إذا كانت تلك المؤسسات لا تعطي العاملين حقوقهم المشروعة؛ من تدريب، وتعليم، وأجور، وحوافز، وتعويضات.

بالرغم من أن عبودي (٢٠٢٠م) قد أشار إلى أن كفاءة الأداء الوظيفي يُعدّ مقياسًا لقدرات العاملين، إلا أنه لم يوضِّح كيف يمكن للأداء أن يكون مقياسًا لقدرات العاملين في الوقت الذي تتفاوت فيه قدرات العاملين داخل المؤسسة الواحدة، بل داخل الإدارة الواحدة؛ الأمر الذي يشير إلى عدم دقة تلك المقاييس المشار إليها، وكما أشار عبودي (٢٠٢٠م) أن كفاءة الأداء الوظيفي هو مقياس الاستقرار الوظيفي إلا أنه لم يبين الطريقة التي يمكن من خلالها أن يحقق الأداء الاستقرار الوظيفي في المؤسسات، ولقد أشارت العالما والأنسي (٢٠٢٣م) إلى أن العاملين في المؤسسات يجب أن تُربط حوافزهم برفع مستوى أدائهم، إلا أن الدافعية أو الرغبة في ربط الحوافز لا تكفي فقط لتحسين مستوى الأداء؛ حيث إن غالبية المؤسسات الحكومية تسعى إلى تحسين الإنتاجية ولو قدّم العاملون مزيداً من الجُهد غير المدفوع لتحقيق أهدافها، الأمر الذي لا يحقق الرضا الوظيفي للعاملين في تلك المؤسسات.

وأشار الوحشي وحميد (٢٠٢٠م) إلى أن تحديد مستوى كفاءة الأداء التنظيمي يعتمد على الأنشطة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية، إلا أن الوحشي وحميد (٢٠٢٠م) لم يوضِّحاً المنهجية التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الموارد البشرية، وأكّد الطائي (٢٠٠٦م) أن المؤسسة تستطيع أن تحدد

نقاط القوة ونقاط الضعف لديها، إلا أنه لم يُوضَّح كيف يمكن للمؤسسة أن تُحدِّد الجوانب الإيجابية والسلبية من خلال كفاءة الأداء التنظيمي، وبالرغم من أن العاليا والأنسي (٢٠٢٣م) قد أشارا إلى أن رفع معنويات العاملين يعتمد على البيئة التي يعمل بها العاملون ومدى الجُهد المبذول من الموارد البشرية، إلا أن العاليا والأنسي (٢٠٢٣م) قد أغفلا أن المؤسسات تختلف في طبيعتها عن المؤسسات الأخرى، الأمر الذي قد يصعب معه رفع معنويات العاملين؛ نتيجة الإهمال المتعمد أو اعتماد الكثير من السياسات الخاطئة التي تؤثر في أداء العاملين، وتجدُر الإشارة إلى أن الدرعي (٢٠٢٠م) قد أكَّد أن الكشف عن أهداف كفاءة الأداء الوظيفي قد يُسهِّم في كشف الطاقات الكامنة عن العمالة غير المستغلة للعاملين، إلا أن الدرعي (٢٠٢٠م) لم يُوضَّح كيف يمكن الكشف عن طاقات العمالة غير المستغلة الذين تم تعيينهم بقرار خاطئ في الأماكن غير المناسبة لتلك العمالة، ومن ناحية أخرى فإنه لا يمكن للمؤسسات الحكومية أن تعترف بخطأ تعيين عمالة في أماكن لا تتماشى مع مؤهلاتهم الدراسية؛ مما يصعب معه اكتشاف تلك الطاقات غير المستغلة.

وبالرغم من أن العاليا والأنسي (٢٠٢٣م) قد أشارا إلى أن أهداف كفاءة الأداء الوظيفي قد تعطي الفرصة لتدارك الأخطاء والعمل على تحبُّب وتنمية المهارات، إلا أن العاليا والأنسي (٢٠٢٣م) قد أغفلا أن المؤسسات الحكومية لا تُعطي الفرصة للعاملين الذين يرتكبون الأخطاء؛ حيث إن الإدارة العليا تسعى إلى سرعة إصدار الأوامر الإدارية بمعاقبة العاملين على الأخطاء التي ارتكبت من جانب العاملين؛ ممَّا يعني تأثر أداء العاملين بشكل كبير؛ وهو ما يدل على عدم دقة ما أشار إليه عبودي (٢٠٢٠م) بشأن وجود فرصة لتصحيح الأخطاء التي ارتكبت من جانب العاملين.

ويرى الباحث أن الأهداف التي تتحقق من خلال كفاءة الأداء الوظيفي مهمة؛ حيث إن الأداء الجيِّد للعاملين يساعد في تحقيق الربحية، والتنافسية للمنظمات، وأيضًا رفع الإنتاجية للمنظمات، وقدرات

العاملين لأداء أعمالهم، وتزيد أهمية أداء العاملين؛ حيث يكشف عن الطاقات الكامنة للعاملين في المنظمات.

٢,٤,٣ التطور التاريخي لأداء الموظفين

لقد شهد الأداء الوظيفي مراحل تطوّر تاريخية عديدة، بدأت مع مرحلة الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر الميلادي، وتلك التطورات التي أسهمت في إظهار الحاجة إلى موارد بشرية متخصصة ترفع من مستوى الأداء الوظيفي في المنشأة والمنظمات، وفي خضمّ هذه التحوّلات بدأ الاهتمام بالأداء الوظيفي يتزايد في السنوات الأخيرة، ومن أهم المراحل التاريخية التي مر بها الأداء الوظيفي هي:- العاليا والأنسي (٢٠٢٣م):

٢,٤,٣,١ المرحلة الأولى: تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية (العاليا والأنسي (٢٠٢٣م)

كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة؛ حيث كان مثلاً الصنّاع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية؛ حيث:

١- نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تُباع وتُشتري، بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

٢- نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير.

وتجدر الإشارة إلى أن العاليا والأنسي (٢٠٢٣م) قد أشارا إلى بداية الحياة الصناعية بعد الثورة

الصناعية، وأن العمالة كانت تباع وتُشتري، ولكنه تناسى الدور الكبير الذي مارسه طبقة العمالة في هذه

الحقبة؛ من تقديم تضحيات كبيرة للعمل؛ حيث قدمت فكرة العمل بِعَضِّ النظرِ إلى الكفاءة ولا طبيعة العمل ولا نوعه، ولكنها ركزت علي مُخرجات العمل والإنتاجية بشكل كبير، وكانت كافة الاقتصادات الناشئة في أوروبا تعتمد على الطبقة العمالية في تدعيم الصناعة الوطنية، وأن هذه الطبقة كانت المقدمة في النهضة الصناعية التي شهدتها معظم الدول الأوروبية، فضلاً عن دور هذه الطبقة العاملة في ضغطها وتكتلها في تأسيس الحركة النقابية حول العالم، وبرز مطالب لها؛ حيث أصبحت هذه الطبقة الأكثر تأثيراً في أوروبا، والأعلى صوتاً في المناداة بحقوق الموظفين، والأكثر درايةً بالمشاكل التي يتعرض لها العاملون أثناء مدة العمل وبعد العمل، وكذلك لم يُوضَّح الطُّرق الإداريّة التي كانت موجودة في هذه الحقبة؛ حيث اكتفى بذكر مصطلح (المصنع الكبير)، وفي الحقيقة أن أوروبا كانت في هذه الحقبة دولاً ذات تأثير، وكانت تُعادي بعضها بعضاً، الأمر الذي يشير إلى توجُّه الإنتاج بكافة مقوماته إلى المجهود الحربي، أو التصنيع في المؤسسات الصناعية الكبيرة التي تستوعب أعداداً كبيرة من الموظفين.

٢,٤,٣,٢ المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلميّة (عبودي، ٢٠٢٠م)

من التطورات التي أسهمت في ظهور أهمية أداء الموظفين هي انتشار حركة الإدارة العلميّة بقيادة تاييلور، الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة؛ وهي:

١- تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تاييلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ

والصواب في الإدارة بالطريقة العلميّة التي تعتمد على الأسس المنطقيّة، والملاحظة المنظّمة،

وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة؛ اعتماداً على

أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

٢- الاختيار العلمي للموظفين: ويُعدّه تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد

من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.

٣- الاهتمام بتنمية وتطوير الأداء الوظيفي: حيث يؤكد تايلور أنّ العامل لن يُنتج بالطاقة المطلوبة

منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل، وهو أمر جوهري

للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

٤- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموظفين: حيث يؤكد تايلور أنّه بالإمكان التوفيق بين رغبة الموظّفين

في زيادة الأجر، وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل؛ وذلك بزيادة إنتاجية

العامل؛ بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجية (النقي، ٢٠٢٣م)

وقد أكد تايلور على معايير العمل، وقبول الهجوم، وتركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء

معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.

لقد تناسى (عبودي، ٢٠٢٠م) الربط بين حقبة الثورة الصناعية وبرز حركة الإدارة العلمية

الحديثة؛ حيث إنه لم تنتقل المؤسسات إلى التطور والحداثة إلا كرد فعل طبيعي نتيجة المكتسبات التي

حصلت عليها الإدارة في ضرورة تعزيز حقوق العمال، ولم تتطور الإدارة تطويراً تنظيمياً منذ بدء حركة

الإدارة العلمية، وخاصة منذ ظهور الآراء العلمية لفريدريك تايلور الذي يؤيد فكرة الترتيب المنطقي المبني

على فكرة تطبيق الصواب والخطأ، وتعدّ هذه الفكرة محل انتقاد الكثير من الباحثين، من بينهم مالتس،

الذي يرى ضرورة تخفيض النفقات التي تُنفقها الإدارة على الأمور التنظيمية، وأن العمال لا بدّ أن يعملوا

من أجل فكرة تعظيم الأرباح داخل المؤسسات، وتجدر الإشارة إلى أن تايلور تناسى أهمية الفروق الفردية

بين الموظّفين، بعضهم بعضاً، وأن الدول ملزمة بمراعاة هذه الفروق، وتوفير الوظائف للعاملين على كافّة

القطاعات وكافة الأنظمة؛ ومن ثمَّ ففكرة الاختيار العلمي بين الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة قد يُعدَّ مناسباً من وجهة نظر المؤسسات، ولكنه غير مناسب من وجهة نظر العاملين.

ومن الجدير بالذكر أن تايلور قد أقرَّ بأن الإدارة يجب أن تتعاون مع الموارد البشرية، أمَّا في الوقت الراهن فإن الإدارة هي المسؤولة عن اختيار الموارد البشرية، ووضعهم بالمكان الملائم؛ فلا يمكن أن تتعاون الإدارة مع الموارد البشرية إلا في إطار تنفيذ أوامر العمل والاستجابة لتنفيذ المطالب، ومن أبرز الانتقادات التي تُوجَّه إلى نظريَّة تايلور، أن تايلور قد أشار إلى أنَّه يمكن تخفيض تكلفة العمل أو العمَّال في مقابل تحقيق أهداف المؤسسات في الأجل الطويل.

٢,٤,٣,٣ المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية (العلايا والأنسي، ٢٠٢٣م)

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول، خاصَّةً في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمَّال وخفض ساعات العمل، وتُعدَّ حركة (الإدارة العلميَّة) التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل قد ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

ومن الملاحظ أن نمو المنظمات العمالية قد أسهم في دعم قضايا العمَّال في كافة دول العالم، إلا أن هذه المنظَّمات يؤخذ عليها أنَّها لا تتمكن من فرض آرائها على الدول والمؤسَّسات المختلفة؛ فهي منظَّمات شكليَّة في الكثير من بلدان دول العالم الثالث، وكذلك فإن المنظمات العمالية وُجِّهت إليها الكثير من الانتقادات؛ أمَّا تتدخل في سياسة الدول الداخليَّة؛ حيث تنشر الكثير من المنظمات العمالية الانتهاكات التي قد تمارس بحق العمَّال؛ من تخفيض للرواتب، ونقص للحوافز، وزيادة ساعات العمل، بما لا يتلاءم مع الحد القانوني لساعات العمل المعمول بها دوليًّا، ومن الجدير بالذكر أن نشأة هذه المنظمات العمالية قد ازدهرت خلال حقبة الستينات من القرن الماضي لتحول بعض الدول من النظم الزراعيَّة إلى

الانفتاح نحو إنشاء المصانع المختلفة؛ مما جعل الكثير من حكومات دول العالم الثالث تسيطر - بشكل جذري - على الخطاب العمالي، ورسم الصورة مغلوطة عن أوضاع العمّال، والتغطية على الكثير من الحقائق الموجودة في المؤسسات.

وكذلك فإن هذه المنظمات العمالية لم تنصف بشكل كبير العاملين خارج نطاق التغطية الحكومية؛ فالعاملون في القطاع الخاصّ والقطاع الرسميّ من الصعب للغاية حصولهم على عضويّة تلك المنظمات، الأمر الذي يحدّ من مصداقية تلك المنظمات بشكل كبير، ومع نهاية تسعينات القرن الماضي أصبحت تلك المنظمات صورةً من صور الأنظمة الشموليّة؛ فلا يصدر عنها قرارات إلا طبقاً للقرارات الرسميّة لحكومات الدول النامية؛ ممّا يُفقدُها مصداقيّتها، وأمّا في الدول الغربيّة فإن هذه المنظمات تُعدّ مؤثّرةً نوعاً ما؛ حيث يسند إليها مهمة احتساب عدد العاملين حول العالم، والسعي بقوة نحو إصدار البيانات بالانتهاكات التي تُرتكب بحق العمّال في شتى بقاع الأرض، ويصدر عن تلك المنظمات مؤشّرات مؤكّدة باسم كل دولة على حدة، وشاملة إحصائيات عن عدد العاملين في الدول في القطاعات الحكوميّة، والقطاع الخاصّ، والاستثماري، والقطاع الرسميّ، وشبه الرسميّ.

٢,٤,٣,٤ المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالميّة الأولى (العلايا والأنسي، ٢٠٢٣م)

حيث أظهرت الحرب العالميّة الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظّفين قبل تعيينهم؛ مثل: (ألفا وبيتا)، وطُبقت بنجاح على العمل؛ تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطوّر الإدارة العلميّة وعلم نفس الصناعي، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشريّة بالظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف، والتدريب، والرعاية الصحيّة، والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشريّة بمفهومها الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعيّة للعمّال

من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثّل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية، واقتصر عملها على الجوانب السابقة، وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعمّال، ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة، وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام (١٩١٥م)، وقامت (١٢) كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام (١٩١٩م)، وعام (١٩٢٠م) أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

ومن المؤكّد أن عبودي (٢٠٢٠م) قد أغفل أنه منذ بداية الحرب العالمية الأولى، وأن الاقتصاد كان في دول أوروبا موجّهاً للحرب العالمية الأولى، ولتمويل الحرب؛ فلم يكن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية ذا أهمية؛ نظرًا لفكرة العمل بالمصنع الكبير الذي أشرنا إليها من قبل، وبالرغم من دخول الكثير من الدول الأوروبية في معارك طاحنة إلا أن ازدهار علم إدارة الموارد البشرية بدأ من هذه اللحظة؛ حيث إن استيعاب المؤسسات في أوروبا للكثير من العاملين قد ألقى بظلاله على أهمية إدارة الموارد البشرية، وأنها محور عملية التنمية، وأنه -من خلالها- يمكن للدول الأوروبية أن تحقق ما تصبو إليه في تلك المدة من تغطية احتياجاتها، ولم تكن فكرة التعاون بين الدول الأوروبية في تبادل العمالة أو الخبرات والتدريب كما هو متعارف عليه الآن، فكانت المؤسسات تسعى لتوفير احتياجاتها من الرعاية الصحية والأمن والغذاء في إطار شمولية الفكرة على كافّة العاملين.

وبعد الانتهاء من الحرب العالمية الأولى شرّعت الكثير من الدول الأوروبية في دراسة علم إدارة الموارد البشرية بتعمّق أكثر، ولكنّ هذا التدريب والتعليم كان مشوبًا بالنقص؛ فلم تكن المؤسسات قد تطورت بعد، وما زالت المؤسسات الحكومية على طريقتها دون تطوير أو تحسين، ولم تكن إدارة الموارد البشرية في هذا الوقت مؤهلة علميًا لتحمل مسؤوليات العمل المختلفة، بالرغم من حصول المتدربين على

القدر الكافي من علم إدارة الموارد البشرية في الكليات والمعاهد المختلفة منذ عام (١٩٢٠م)، وتجدد الإشارة إلى أنه من بعد الحرب العالمية الأولى تطورت أيضاً نُظُم التواصل مع العاملين بشكل أفضل من ذي قبل.

٢,٤,٣,٥ المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية (عبودي، ٢٠٢٠م)

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية؛ حيث أُجريت تجارب (هوثورن) بواسطة (ألتون مايو)، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم، وتوفير الظروف المناسبة للعمل، ومن المؤكد أن هذه التجارب تعرضت بعد ذلك للعديد من الانتقادات؛ حيث إن الكثير ممن أرسوا دعائم علم إدارة الموارد البشرية قد انتقدوا بشدة تجارب العلاقات الإنسانية؛ حيث أقروا بأن على الإنسان أن يعمل، وأن يركز على العمل والإنتاج، ومن بينهم (مالتنس) الذي أقر بأن تعظيم الإنتاج مسألة مصيرية، وأنه ينبغي أن يُركز العامل على ما يفعله من أجل تحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، وأشار إلى أن العامل يُجبر على تنفيذ أهداف المنظمة (خميس وسلامه، ٢٠٢٣م).

وبالرغم من أهمية الحصول على رضا الموظفين وتوفير الظروف المناسبة للعمل، فإنه يجب أن يُشار إلى أن الاهتمام بمسألة نيل رضا العاملين لم تظهر فقط من خلال (ألتون مايو)، بل ظهرت في المؤسسات في العصر الحديث؛ حيث ظهرت الكثير من التشريعات التي تُرسخ أهمية حقوق العمال والمساواة بين العاملين في المجتمع، فضلاً عن ظهور الكثير من التشريعات والنُظُم الخدمية والأمنية والصحية، وبالرغم من أن رضا العاملين يبرز في الجوانب السلوكية لدى العاملين، الأمر الذي يبرز كأساس يمكن الاستناد إليه في

تطوير علم إدارة الموارد البشرية، وهو ما افتقده (ألتون مايو) من عدم ربط الجوانب السلوكية، وربط رضا العاملين بمسألة زيادة مستوى الإنتاجية.

ولم يركز ألتون مايو على مسألة الربط بين رضا العاملين وبين جودة ومخرجات الإنتاج، وكذلك التركيز على الدوافع في تحقيق الأداء المتميز، فضلاً عن إبراز دور رضا العاملين في تحقيق السلام الاجتماعي داخل المنظمات، ومن جهة أخرى فإن هناك الكثير من الانتقادات التي وُجّهت إلى فكرة ألتون مايو؛ من تهيئة الظروف المناسبة للعمل؛ حيث إن الكثير من العمّال لا يتوافر لديهم البيئة المناسبة للعمل، ولا يوجد رقابة حقيقية على هذه المؤسسات، وكذلك من تديي المستوى الصحي للعاملين في الشركات التي قد تعمل في منتجات خطيرة؛ ومن ثمّ فقد تناسى ألتون مايو مسألة رضا الإدارة عن العاملين في المؤسسات؛ حيث إن المؤسسات التي تنتمي إلى الفكر الاشتراكي لا يمكن معها اختيار العاملين؛ ومن ثمّ فإن أداء العاملين في هذه المؤسسات لا يُتَظَر منه أن يتحسن أو يتقدم؛ فالعامل يحصل على كامل دخله ومستحققاته بصرف النظر عمّا إذا كان يحقق أهداف المنظمة من عدمه، والأمر الذي يؤكّد أن رضا الإدارة عن أداء العاملين ورضا الموظّفين عن أداء أعمالهم تُعدّ جزءاً لا يتجزأ من أولويات أي مؤسسة تسعى لتكون في الصدارة.

٢,٤,٣,٦ المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن (الدرعي، ٢٠٢٢م)

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزءاً أساسياً في المؤسسات؛ فتطوّرت وتوسّعت لتصبح إدارةً كاملةً للموارد البشرية، بدلاً من موظف واحد، وأصبحت تُسهم في المكانة التنافسية للمؤسسة، وكذلك في ربحيتها، وتشهد اليوم إدارة الموارد البشرية تطوراً كبيراً، ويرجع ذلك إلى الصحوّة الثقافيّة والانفتاح الثقافيّ، وزيادة أهميّة العلم والمعرفة، وتزايد نوعيّة الموارد البشرية المتعلمة الماهرة المتخصّصة،

والتطوُّر المعرفيِّ والعلميِّ والتكنولوجيِّ، وتزايد الأخذ بالاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشريَّة؛ مثل إدارة الجودة الشاملة، والإدارة الإستراتيجيَّة، وإدارة المعرفة، وتمكين العاملين... وغيرها، وأصبحت النظرة إلى الموارد البشريَّة نظرة استثمار بشريِّ، وتنمية القدرات، وتحسين الأداء (عبودي، ٢٠٢٠م).

ولقد أشار عبودي (٢٠٢٠م) إلى أن إدارة الموارد البشريَّة أصبح من العلوم أنه لا غنى عنها للنهوض بالمؤسَّسات، ولكنه تغافل الدور الذي تقوم به الحكومات في هذا الصدد، وحيث إن الاستعانة بالعلوم السلوكيَّة للنهوض بالمؤسَّسات لا بدَّ أن يكون نابغاً من إرادة ورغبة في الحداث والتطوير، وتأسيساً لذلك فإن الدور المتوقع من العلماء والمفكرين في إحداث طفرة في تطوير دور إدارة الموارد البشريَّة في المؤسَّسات لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال سياسات يتم تطبيقها واعتمادها والإنفاق على برامج تطوير إدارة الموارد البشريَّة.

بناءً على ما تقدَّم فترى الدراسة أن التطوُّر التاريخيِّ للإدارة الموارد البشريَّة هو تطوُّر تدريجيِّ للاهتمام بالعنصر البشريِّ؛ حيث جاء الاهتمام بالعنصر البشري على عدة مراحل حتى أصبح هو الأساس في الإدارة والمنظمة، ويرجع ذلك لاهتمام العلماء والمفكرين بإدارة الموارد البشريَّة؛ لِمَا لها من دور متطور في الإدارة في المنظمات.

٢,٤,٤ عناصر الأداء الوظيفيِّ

يقوم الأداء الوظيفيِّ على توافر الكثير من العناصر، من بينها من بينها العناصر الآتية:

فالكثير من العاملين قد يختلط عليهم أمر معرفة تطلُّعات الوظيفة العامَّة؛ فمعرفة المهارات الفنيَّة والتقنيَّة والتدريب اللازم للتمكن من الوظيفة، وعدم التعرض لمواقف محرَّجة في العمل، وأشار عبودي (٢٠٢٠م) إلى أن المؤسَّسات غالبًا ما تسعى إلى استقدام العاملين من ذوي الخبرات العلميَّة والعمليَّة؛ حتى يتمكنوا من إدارة متطلُّبات وظائفهم بحرفية شديدة. وأكَّده (٢٠١٧م) أن التعرُّف على استقدام عمالة جديدة أو تحديث المؤسَّسة بالعاملين ذوي الخبرات الضئيلة قد يؤدي إلى توقُّف الإنتاج، أو السير تجاه تحقيق أهداف المؤسَّسة ببطء شديد.

ولا تتفق الدراسة مع عبودي (٢٠٢٠م) في أن استقدام العمالة ذوي الخبرات الكبيرة سوف يتفهَّمون أساليب ومتطلُّبات وظائفهم، إلا أن الدراسة ترى أن مرتبات هؤلاء العمالة ستكون أعلى بكثير من مرتبات الموظَّفين الجُدِّد، كما ترى الدراسة أن استقدام الموظَّفين ذوي الخبرات قد تنحصر خبراتهم في المؤسَّسات التي كانوا يعملون بها من قبل؛ مما ينعكس سلبيًا على أدائهم الوظيفي.

كما أن الدراسة لا تتفق مع طه (٢٠١٧م) الذي يرى أن العاملين الجُدِّد لديهم خبرات طويلة، إلا أن هؤلاء العاملين قد يتوافر لديهم خبرات معارفية قد تفوق العاملين الحاليين؛ وهو ما يحدث بالفعل مع الخريجين الجُدِّد الذين حصلوا على شهاداتهم الأكاديميَّة في وقت حديث، وتؤكد الدراسة أن التوازن بين وجود عاملين جُدِّد في المؤسَّسة ووجود عاملين جُدِّد من أجل تحديد الدماء داخل المؤسَّسات الحكوميَّة.

حيث تتمثل في إدراك الفرد لقيمة العمل ومحاولة استخدام مهارات وخبراتهم السابقة وقدراتهم العمليّة من أجل تحسين الأداء الوظيفي، كما تتمثل في التعرّف على طبيعة العمل وقدرة العاملين على استخدام ما تعلموه من قبل لدفع عجلة الإنتاج داخل المؤسسة. وأشار طه (٢٠١٧م) إلى أن طبيعة العمل يمكن التعرّف عليها سريعًا؛ وذلك بمجرد دخول العاملين في المؤسسة.

وأكد عبودي (٢٠٢٠م) أن طبيعة العمل تختلف بطبيعة المؤسسات وإمكانياتها ومواردها الماليّة والبشريّة المتاحة، وأشار العلابا والأنسي (٢٠٢٣م) إلى أن طبيعة العمل تؤثر أيضًا في تحديد في مستوى الأداء الوظيفي، كما يرى الدرعي (٢٠٢٠م) أن طبيعة العمل هي التي تقوم بتنظيم العلاقة بين العاملين والإدارة العليا؛ حيث تقوم الإدارة العليا برسم ملامح العمل في المؤسسات.

وتتفق الدراسة مع ما أشار إليه الدرعي (٢٠٢٠م) حيث إن طبيعة العمل في المؤسسات هي من أكبر محددات طبيعة العمل؛ فالمؤسسات الحكوميّة بالرغم من سهولة ووضوح طبيعة العمل بها إلا أنّها تتطلّب قدرًا كبيرًا من الخبرة والإلمام بالأمر الفنيّة، وضرورة وجود قدر كبير من الخلفيات العلميّة؛ فضلًا عن الإلمام بالجوانب التكنولوجيّة؛ فالمؤسسات الحكوميّة تتطوّر طبيعة العمل بها وفقًا لمجريات العصر الراهن، ولا تتفق الحكوميّة مع ما أشار إليه عبودي (٢٠٢٠م) من حيث إن طبيعة العمل يمكن التعرّف عليها بمجرد دخول العاملين في المؤسسات؛ حيث إن المؤسسات الحكوميّة مؤسسات ذات أهداف ورؤية في توصيل رسالة التعليم، ولا يمكن للعاملين الإلمام بطبيعة العمل بمجرد الدخول في المؤسسة.

أكد طه (٢٠١٧م) أن العبرة في المؤسسات بإنجاز الأعمال والقدرة على تجاوز الصعاب المهنية، وأن يقوم الموظف باستيعاب حدود مهنته الوظيفية، وأشار عبودي (٢٠٢٠م) إلى أن إنجاز الأعمال هو المعيار الذي يمكن من خلاله التعرف على انتهاء الأداء الوظيفي للعاملين؛ حيث أكد عبودي (٢٠٢٠م) أن إنجاز الأعمال تحقق معها أهداف المنظمة ورؤية الإدارة في تحسين مخرجات العمل، بعض النظر عن الصعاب التنظيمية التي قد تواجه الموظف أثناء إنجاز الأعمال.

وترى الدراسة أن إنجاز الأعمال لا يمكن قياسه إلا في مدة زمنية محددة؛ حيث إن بعض الأعمال ترتبط ببعضها بعضاً؛ بحيث تكون مخرجات العمل بأحد الأقسام مرتبطة بمخرجات أحد الأقسام الأخرى. وبالرغم من أن الدراسة تتفق مع عبودي (٢٠٢٠م) وطه (٢٠١٧م) إلا أنهم أغفلوا أن إنجاز الأعمال أيضاً يُقدَّر بكمية الأعمال المفروضة على العاملين وسرعة ودقة هذا الإنجاز؛ ومن ثمَّ فإن إنجاز الأعمال يتدخل في تقييمية عوامل أخرى.

أكد عبودي (٢٠٢٠م) أن الموظف لا بدَّ أن يتصف ببعض القدرات والسلوكيات حتى يتمكن من إنجاز الأعمال في الوقت المطلوب؛ فالقواعد السلوكية التي يطبقها الموظف، والتي تندرج تحت لوائح وتعليمات المؤسسة تُسهم - بشكل كبير - في تفعيل قدرات الموظف على إنجاز الأعمال بشكل كبير.

وأكد سلمان (٢٠٢٣م) أن العاملين لا بدَّ أن يكون لديهم درجة كافية من الجديدة في العمل والمثابرة في التعامل مع الزملاء واستخدام الألفاظ الحسنة في شرح المشكلات التنظيمية للإدارة العليا،

وأشار سلمان (٢٠٢٣م) إلى أن التحلي بهذه الأخلاق لا يمكن أن تساعد الموظف على إنجاز الأعمال، ولكنها تُعدّ من العوامل السلوكية التي يجب أن يتحلى بها الموظف أساساً في نشاطاته اليومية. وتتفق الدراسة مع رأي سلمان (٢٠٢٣م) في أن الموظف يجب أن يتحلى بتلك الصفات أثناء نشاطاته اليومية، وأن تلك الصفات والأخلاق الحسنة ما هي إلا إحدى الوسائل المساعدة في إتمام وإنجاز الأعمال، وتؤكد الدراسة أن القواعد السلوكية في المؤسسات التعليمية يجب أن يكون لها الأولوية الكبيرة في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين؛ حيث إن وزارة الداخلية تُولي اهتماماً خاصاً بتفعيل القواعد السلوكية لسهولة إنجاز الأعمال، وأن التحلي بروح الفريق والعمل جنباً إلى جنب مع القيادة العليا وانتشار ثقافة الاحترام المتبادل والتُّعد عن الحقد التنظيمي ومساعدة صغار الموظفين، وعدم التكبر سوف يُسهم - بلا شك - في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وترى الدراسة أن محاكاة بعض النماذج في الدول المتقدمة قد أسفرت على أن هذه الدول ركزت - في المقام الأول - على تفعيل القواعد السلوكية فيما بينها للحصول على أفضل نتائج داخل التنظيم؛ ومن ثمّ فإن القواعد السلوكية المنظمة لنشاط العاملين داخل المؤسسة قد أسفرت عن اهتمام العاملين بتحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي (خميس وسلامة، ٢٠٢٣م).

الاختيار ٢,٤,٤,٥

أكد مسن (٢٠١٩م) أن القيادات الإدارية تقوم بدور كبير من أجل اختيار العاملين ذوي الخبرات الكبيرة والمهارات المتميزة؛ حتى يمكن القيام بالمسؤوليات الإدارية، وبالرغم من اتفاق الباحث مع ما أشار إليه مسن (٢٠١٩م) إلا أنه أغفل أن تلك القيادات الإدارية قد لا تستطيع اختيار العناصر الإدارية المتميزة؛ لوجود الوساطة والمحسوبية ونفسي عوامل الفساد المالي والإداري داخل المؤسسة بشكل واضح.

أشار صابري (٢٠١٩م) إلى أن أداء الموظّفين يتوقف على اختيار عاملين ذوي خبرة كبيرة وكفاءة عالية في التدريب، كما أنّه يجب أن يكون لدى الموارد البشريّة حرصٌ كبيرٌ على تلقّي كافّة البرامج التدريبيّة. وبالرغم من اتفاق الباحث مع صابري (٢٠١٩م) إلا أن أداء الموظّفين لا يكون فقط من جانب تنمية التدريب، كما أن المؤسّسات الحكوميّة غالبًا ما توفر النفقات الخاصّة بالتدريب؛ ومن ثمّ فإنّ المؤسّسات لا يمكنها تمويل تدريب الموظّفين، وبعض المؤسّسات لا تملك إلا قيمة مرتبات العاملين؛ نظرًا للظروف التي تمرّ بها الأنشطة الاقتصاديّة في الوقت الراهن.

أشار مسن (٢٠١٩م) إلى أن حصول الموظّفين على المكافآت يُسهم -بشكل كبير- في أداء الموظّفين بشكل ملحوظ، وبالرغم من اتفاق الباحث مع مسن (٢٠١٩م) إلا أن المؤسّسات لا تتوسع في استخدام العاملين إلا بعد ساعات العمل الرسميّة، إلا في حالات محدّدة تنظمها اللوائح في هذا الصدد.

تواجه المنظمات تحدياتٍ متجدّدةً ومتغيّرةً، تتطلّب من الإدارات العليا تبني سياسات وإستراتيجيّات تتكيف مع هذه التحدّيات، لتحقيق أهداف المنظّمة بالأسلوب الناجح، وبالنظر للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل، فإنّه يتوجب على الإدارات العليا أن تتبني أسلوب التفويض، وفسح مجال الحرية للموظّفين في مختلف المستويات الإداريّة، اتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع الإدارة العليا؛ بغية

تقديم السلع والخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعليّة، فالتميز المؤسّسيّ يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكلٍ منطقيّ، واستغلال الفرص التي تتطلّب التركيز على الأهداف الرئيسة، وعدم تشتيت الجهود، لتحقيق أهداف المؤسّسة بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها؛ إذ إن التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل، والتميّز يُحقّق المواردَ البشريّةَ على أنّها أداء الفعاليّات والأنشطة والتي تتمثّل في التخطيط والتنظيم والتطوير والتحفيز؛ للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجيّة بكفاءة وفاعليّة، وأمّا بو زهرة فعرفّها على أنّها تلك الوظيفة التي تهتم بكيفية إعداد القدرات اللازمة للمنظمة وكيفية توزيعها على مختلف المناصب داخل هذه الأخيرة، ومن الإشراف والتوجيه لهذه القدرات وتعويضها، بما تستحقه جزاء قيامها بما أنيطَ بها من واجبات ووظائف، وأنّها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطُرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف الآتية: تحليل التنظيم، وتخطيط القوى العاملة، والتدريب والتنمية الإداريّة، والعلاقات الصناعيّة، ومكافأة وتعويض العاملين، وتقديم الخدمات الاجتماعيّة والمعلومات والسجلات الخاصّة بالعاملين (النقي، ٢٠٢٣م).

يُعَدّ العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات، وبدون هذا العنصر لن تتمكن المنظمات إن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة من تحقيق أهدافها؛ لذلك لا بدّ من تأهيل العناصر البشريّة جيّدًا، وعلى مستوى عالٍ. (القريوتي، ٢٠١٩م). وهناك جملة من المتطلّبات البشريّة، يمكن تحديد هذه الأهداف فيما يأتي:

- ١- تحديد الاحتياجات الحاليّة والمستقبليّة من الأفراد المؤهّلين في نُظُم المعلومات، والبرمجيّات والعمل على الإنترنت لاستقطاب أفضل الأفراد المؤهّلين في مجالات نُظُم المعلومات والبرمجيّات.

٢- إيجاد نُظْمٍ فعَّالة للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم.

٣- التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيّرات في البيئة التكنولوجية (خميس وسلامة، ٢٠٢٣م).

الاستثمار في العنصر البشري يُعدّ هاجس المنظمات في عصرنا الحاضر؛ حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أهميّة الاستثمار في العنصر البشري من خلال العاملين والإدارة على السواء؛ لمساهمتهم الفعّالة في تحقيق الربح أو الخسارة، فهم يمثلون قوة فكرية ومعرفية تساعد في إدارة وتشغيل إذا كان المطلوب من المنظمات اليوم انتهاز الإبداع، فإن عليها أن تحافظ وبشدة على ما المنظمات، وما تمتلكه من أهم الأصول؛ وهو رأس المال المعرفي، والتمثّل بالموارد البشري، فقد أصبحت المنظمات اليوم بحاجة إلى استخدام طاقات المورد البشري الإبداعية وعدم الاكتفاء بقدراتهم الطبيعية (صابري، ٢٠١٩م).

٢,٤,٤,٩ العمليّات

عرّف إدريس العمليّات بأنّها: جميع الأنشطة والفعاليّات الداخليّة الحيويّة التي تتميز بها المؤسّسة عن غيرها من المؤسّسات التي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقّعات وطموحات المتعاملين، كما أن (حسنة) قد عرّفها بأنّها: "مجموعة من الأنشطة المترابطة فيما بينها، بواسطة تدفقات ماديّة أو معلوماتيّة، والتي تتشارك من أجل تقديم منتج مادي أو غير مادي، ومعرّف بصفة واضحة"، ويفحص هذا المعيار إجراءات تطوير وتنفيذ العمليّات التي تستخدمها المؤسّسة لتقديم منتجات وخدمات أساسيّة من خلال قياس فاعليّة الإجراءات التي تتبعها المؤسّسة في الكثير من المجالات؛ منها: تحديد متطلّبات المستهلكين أو متلقّي الخدمة، وإدارة العمليّات الإنتاجيّة أو الخدميّة داخل المؤسّسة؛ لتتمكن من تحقيق أهدافها، وكسب رضا المستهلكين والأخذ بآرائهم أو ملاحظاتهم: (التغذية الراجعة، وإدارة العلاقة مع الموردین ومقدمي

الخدمة لضمان تقديم منتجات أو خدمات تحتاجها المؤسسة بطريقة كفؤة، والقدرة على التحسين المستمر) (النقي، ٢٠٢٣م).

إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على السلعة التي تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم، فإن هؤلاء المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أي شيء يتم خطأ في العمليات التي أدت إلى هذه المنتجات أو الخدمات، وهذه الأعراض تُفضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور، كما أن هناك ثلاثة أنواع من العمليات؛ وهي (القروي، ٢٠١٩م):

١. العمليات التشغيلية: وتسمى أيضاً هذه العمليات بعمليات الإنجاز، وهي تُسهم مباشرة بالإنتاج، أي بالمنتج الذي يشتريه الزبون الخارجي، بدايةً من تحديد حاجياته إلى غاية الإشباع، أي العمليات المرتبطة بدورة حياة المنتج، البحث والتطوير، الشراء.

٢. عمليات الإدارة: هذا النوع من الإنتاج، الإمداد، خدمات بعد البيع العمليات لها هدف قيادة جميع العمليات، بتحويل المعلومات الآتية من العمليات أو من الخارج إلى أوامر وتوجيهات، وتسمح بتوجيه وضمان التكامل بين جميع العمليات، كما تسمح بقيادة المؤسسة إلى تحسين قدرتها على التطور إيجاباً، والتأكد من أن القرارات مترابطة مع الأهداف المتبعة؛ كقيادة الأنشطة.

٣. عمليات الدعم: التي هدفها تقديم الوسائل اللازمة لباقي العمليات، وتساعد على ممارسة نشاطها بصفة عادية، وهي مرتبطة ببعض الوظائف مثل التكوين، والإعلام، والموارد البشرية، والموارد المالية، والتركيبات والصيانة، والمعلومات.

النتائج هي تغييرات تحدث نتيجة تنفيذ أنشطة المشروع؛ حيث تمر هذه التغييرات بعدة مراحل متزامنة مع مراحل تنفيذ المشروع المختلفة (العيساوي، ٢٠١٦م) والإنتاجية تعني تحقيق أكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات، والإنتاجية هي مؤشر يوضح قدرة عناصر الإنتاج المختلفة على تحقيق مستوى معين من المخرجات؛ قياساً بالمدخلات التي تم استثمارها للغرض الإنتاجي (الحجرف، ٢٠١٦م).

إن بعض المنظمات تعمل عند استحداث خدمة جديدة أو عند تطوير خدمة حالية أو منتج ما على استخدام المنظر التقليدي لسلسلة القيمة الذي ينطلق من تحديد المدخلات، ثم تصميم العمليات أو الأنشطة، ثم الوصول إلى المخرجات، إلا أنها رغم ذلك أحياناً وفي نهاية دورة حياة الإنتاج التي تحقق نتائج إيجابية وتبوء الجهود بالفشل، ويقدم الأداء المؤسسي الموجه ما يمثل النضج الإداري للمنظمات؛ كونه يعتمد على التخطيط المؤسسي العكسي، الذي يبدأ في مراحل الأولى من التخطيط بطريقة مقلوبة، ينطلق من المرتكز الرئيس؛ وهم أصحاب المصلحة، سواء كانوا مستفيدين أو عمالاً أو موظفين أو مجتمعاً؛ من حيث تحديد متطلباتهم واحتياجاتهم أو المشكلات التي يواجهونها وإسعادهم بمخرجات بعيدة المدى؛ تتمثل في رفعها وتحويلها إلى أثر للجهود الذي سيتم بذله، ونتيجة رضاهم وكسب ولائهم للمنظمة، وتحقيق الأرباح والفوائد للمنظمة؛ ولكي نصل لذلك يتوجب على المنظمة السعي لتحقيق نتائج متوسطة المدى؛ تتمثل في بعض الفوائد المرحلية والتحسينات على المنظمة؛ كزيادة الإنتاجية على سبيل المثال أو تقديم الخدمات إلكترونياً لتوفير الوقت والجهد (خميس وسلامة، ٢٠٢٣م).

أما النتيجة قصيرة المدى فتكمن في المخرجات الأولية التي ستعمل عليها تلك المنظمة؛ كتوفير طاقم مؤهل ومدرب لتولي عملية التطوير وتحقيق النتائج المنشودة؛ وهذا ما يُسمى بسلسلة النتائج بخلاف

ما تكفي به الحلقة التقليدية؛ وهي الوصول فقط إلى المخرجات الرئيسة من البرامج والمشاريع التي تُنفّذها (الوكيل ومحمد، ٢٠٢١م).

إنَّ بعض المنظّمات سواء الحكوميّة أو الخاصّة تقوم ببناء الخطط التطويرية الإستراتيجيةّ والتشغيلية، وتُصمّم الكثير من البرامج المختلفة التي قد لا يصل إلى المستفيد النهائيّ منها إلا قليل الأثر؛ ممّا يتطلّب إعادة النظر فيها، وجعل التركيز على النتائج شعاراً للعمل والاستفادة من التقارير والمؤشرات المحليّة والعالميّة التي تُصنّف على النتائج المنظّمات والدول في المجالات المختلفة بناءً على ما حققه بعدد البرامج والمشاريع والأنشطة المنقّدة.

٢,٤,٤,١١ الإستراتيجيةّ

في الواقع أن الكثير من الإدارات تحصل على أوامرها مباشرةً من الإدارة العليا؛ ومن ثمّ فإن وضع سياسة أو إستراتيجيةّ موحّدة للعاملين في الإدارات قد لا تنطبق على الكثير من الإدارات داخل المؤسسة؛ ممّا يستلزم معه دراسة الوضع القائم داخل المؤسسات في بادئ الأمر، ثم التطرّق إلى وضع إستراتيجيّات وحلول بديلة يمكن معها تطبيق الإستراتيجيةّ الموحّدة، وفي المؤسسات الحكوميّة يخضع الجميع للوائح والقوانين، ولا يُترك المجال كثيراً لوضع إستراتيجيّات أخرى غير الإستراتيجيّات المشار إليها في اللوائح؛ ومن ثمّ فإن الخروج على تلك اللوائح يُعرّض الكثير من العاملين للوقوع تحت طائلة القانون. (صابري، ٢٠١٩م)

ولقد أشار عبودي (٢٠٢٠م) إلى أن هناك الكثير من العناصر التي تحدد أداء العاملين، من بينها الدور المهم الذي يقوم به الموظف، إلا أن الدرعي (٢٠٢٢م) لم يوضح إذا كانت المهارات والدوافع تصلح في بعض المنظّمات من عدمه؛ حيث تحتوي الكثير من المؤسسات الحكوميّة على الخبرات غير

المستغلة، ومع ذلك لا يمكن استغلالها في الوقت الراهن لوجود سوء الأداء المالي والإداري في تلك المؤسسات، ومن ناحية أخرى فإن المؤسسات الخاصة تعتمد على أداء العاملين، ومع ذلك فإن متطلبات الوظيفة تتطلب توافر الكثير من العاملين يتوافر لديهم الكثير من المهارات.

وأما صابري (٢٠١٩م) فقد أشار إلى أن الوظيفة من أبرز عناصر كفاءة الأداء التنظيمي، إلا أنه أنهم لم يوضحوا إذا كانت الوظيفة ونوعيتها تؤثر بشكل قاطع في الأداء ومدى رضا العاملين عن الوظيفة؛ ومن ثم فإن الوظيفة لا تُعدّ من بين العوامل المؤثرة لأداء العاملين؛ حيث إن الكثير من العاملين في المؤسسات الحكومية قد لا يكونون غير راضين عن وجودهم في تلك الوظائف، ومن ناحية أخرى فإن الدرعي (٢٠٢٢م) قد أكد على ضرورة توافر البيئة التنظيمية والهيكلة التنظيمية في المؤسسات، إلا أن صابري (٢٠١٩م) قد أغفل أن أغلب المؤسسات الحكومية تعاني من تدهور البيئة التنظيمية وعدم انتظام اختصاصات الهيكل التنظيمي؛ مما يُضعف البيئة التنظيمية كإحدى أهم المؤثرات في أداء العاملين.

ولقد أبرزت الدرعي (٢٠٢٢م) أن كفايات الموظف وقدراته من بين أبرز العناصر المؤثرة في أداء العاملين، إلا أن قدرات الموظفين تتأثر بالعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية، التي قد تُحوّل دون تحقيق أداء العاملين أهداف المؤسسات، ولقد أشار عبودي (٢٠٢٠م) إلى أن متطلبات العمل من بين أهم عناصر أداء العاملين إلا أن متطلبات العمل تختلف من مؤسسة لأخرى، وكذلك تختلف باختلاف طبيعة المؤسسات، سواء كانت حكومية أو مؤسسات خاصة؛ مما يجعل متطلبات العمل لا تؤثر - بشكل كبير - في أداء العاملين، ويرى القاضي (٢٠١٢م) أن بيئة التنظيم والمؤثرات الداخلية والخارجية يمكن أن تكون من بين العوامل التي تؤثر في أداء العاملين، وبالرغم من اتفاق الباحث أن بيئة التنظيم والمؤثرات الاقتصادية والاجتماعية تؤثر على أداء العاملين، إلا أنه لم يُوضّح كيف يمكن أن تؤثر العوامل الاقتصادية والاجتماعية

والسياسية في أداء العاملين، ولم يُبيّن الطُّرق التي تتبعها المؤسسات لتجنّب التأثيرات السلبية لتلك العوامل والإجراءات المتّبعة لتحسين الأداء بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ومن ناحية أخرى فقد أشار صابري (٢٠١٩م) أن الأداء يتكون من المعرفة بمتطلّبات الوظيفة والمهارات الفنيّة والعملية، وبالرغم من اتفاق الباحث على ما أشار إليه الدرعي (٢٠٢٠م) إلا أنّه لم يُوضّح المهارات الأساسية المطلوبة في الوظائف بصفةٍ عامّةٍ التي يجعلها من ضمن المعايير الأساسية لاختيار الوظيفة العامّة، ولقد أكّد الدرعي (٢٠٢٠م) أن نوعيّة العمل من أبرز العوامل التي تؤثر في أداء العاملين، والتي تتمثّل في رغبة العاملين بالإبداع والابتكار، فضلاً عن رغبة العاملين في اكتشاف الأخطاء وعدم الوقوع فيها، إلا أن صابري (٢٠١٩م) قد أغفل أن الكثير من العاملين في المؤسسات العامّة والحكومية لديهم القدرة على الابتكار ولا يُسمح لهم بممارسة وتفعيل ابتكاراتهم؛ حيث إن تلك المؤسسات العامّة والحكومية تخضع -بشكل كبير- للوائح والقوانين؛ ممّا يصعّب معه اعتبار نوعيّة العمل من ضمن العوامل التي تؤثر في أداء العاملين، ومن ناحية أخرى فإن الدرعي (٢٠٢٠م) قد أغفل أن المؤسسات الخاصّة تطالب بالإبداع والابتكار في العمل دون الحصول على مزيد من التعويضات والحوافز؛ الأمر الذي يجعل نوعيّة العمل لا تؤدّي إلى تحسّن أداء العاملين.

وكذلك فقد أشار الدرعي (٢٠٢٠م) إلى أن كميّة العمل المنجزة قد تتأثر -بشكل كبير- في أداء العاملين.

وبالرغم من اتفاق الباحث مع ما أشار إليه عبودي (٢٠٢٠م) إلا أنّه أغفل أن تغيير الظروف والعوامل التي تؤدي إلى زيادة أداء العاملين في بعض الظروف، وتراجع الأداء في أوقات أخرى، وكذلك فإن (مسن، ٢٠١٩م) قد تعاقّل أن المؤسسات الحكومية التي تخضع للعديد من اللوائح والقوانين تفرض على العاملين تسليم الأعمال في أوقات معينة دون تجاوز المدة القانونيّة المقرّرة، وفي حال تجاوز المدة

المقررة مجال العاملون إلى التحقيق والتعرض للجزاء والعقاب، وقد يصل الأمر إلى الخسّم من الحوافز والراتب الأساسي، ومن ناحية أخرى فإن المؤسسات الخاصة أيضاً لديها تشديد كبير في إنهاء الأعمال حتى ولو اضطر الكثير من العاملين إلى العمل فترات إضافية لإنجاز المهام المنوطة بهم؛ ومن ثمّ فإن العاملين في هذه الحالة يكونون مجبرين على تسليم العمل في الأوقات المحددة بعرض النظر عن قدرة هؤلاء العاملين على عدم تجاوز هذه الأعمال بشكل كبير، ومن ناحية أخرى فإن سرعة إنجاز الأعمال لا تكون معياراً في حدّ ذاته؛ حيث إن دقة الأعمال ووضوحها وسهولة عرضها تُمكن الإدارة العليا من التوصل للقرار المناسب.

ولقد أشار مسن (٢٠١٩م) إلى أن المثابرة والثوق والجدية في العمل من أبرز النقاط التي يمكن الاعتماد عليها في إنجاز الأعمال، وفي الحقيقة أن معظم الشركات والمؤسسات الحكومية في الدول النامية تتصف إنتاجية العاملين فيها بالضعف الشديد؛ نتيجة تكثّف تلك المؤسسات بالعمالة، الأمر الذي يشير إلى احتكار فئة قليلة من العاملين لهذه الأعمال حتى يظهروا أمام الإدارة العليا أنهم من يتحملون مسؤولية العمل دون غيرهم؛ ممّا يؤكّد أن تلك المعايير لا تصلح في كافّة المؤسسات، وكذلك لا تصلح للتعميم على مؤسسات القطاع الخاص.

وترى الدراسة أن عناصر أداء العاملين مهمة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في دور العاملين في المنظمة، وكيفية معرفة السياق الإداري في تقدير المهام والقدرات والخبرات للعاملين في المنظمة.

٢,٤,٥ خصائص الأداء الوظيفي

هنالك خصائص لقياس الأداء نذكر منها: قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة تُلازم الفرد طيلة

حياته الوظيفية، كما تتطلّب عملية القياس وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر؛ ليكون

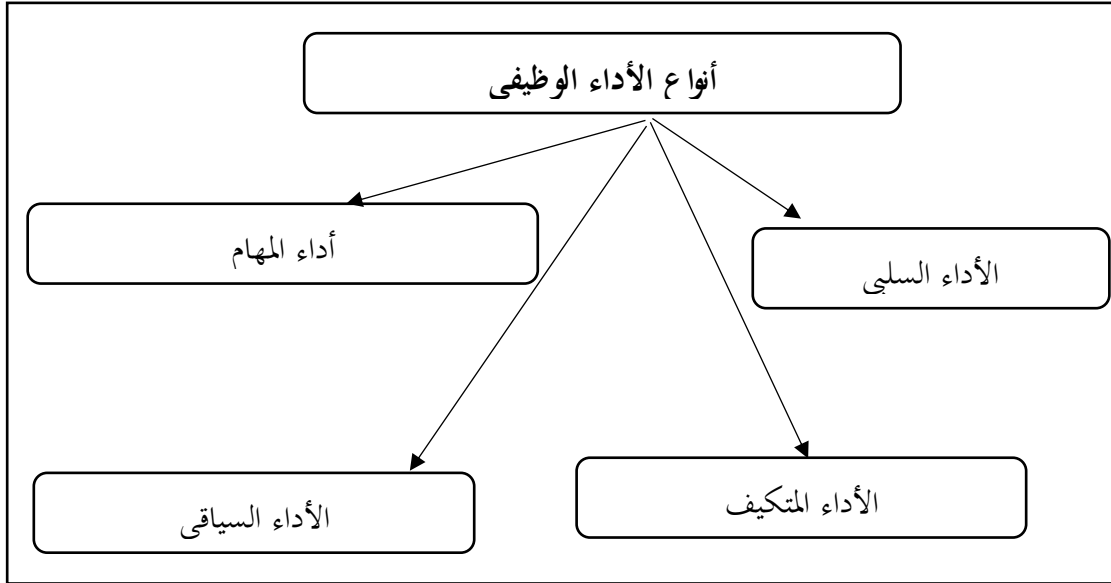
القياس فاعلاً موضوعياً وسليماً، وكذلك فإن عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم على كفاءته (خميس وسلامة، ٢٠٢٣م).

وعملية القياس والتقييم لا تعني فقط الحكم في نهاية مدة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبنى على أساسه بقاؤه في العمل، بل يعني أيضاً تحديد نقاط الضعف للعمل على علاجها، وتكون مهمة الرئيس المباشر بمثابة المعلم الذي يقوم بالاشتراك مع إدارة الموارد البشرية باقتراح نوع التدريب والمساعدة التي يحتاجها الموظف، وكذلك فإن قياس وتقييم الأداء يقوم على الرأي الشخصي للمقوم؛ ومن ثمَّ هناك احتمال كبير للتحييز والمحسوبية (الوكيل ومحمد، ٢٠٢١م).

أمَّا نتائج عملية القياس فتساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية، وزيادة الأجر والمكافآت أو الفصل؛ لذا يكون التقييم موضوعياً، وكذلك يخضع كافة الموظَّفين على مختلف المستويات الإدارية إلى عملية تقييم الأداء، والهدف من ذلك أن يشعر جميعهم بنزاهة وعدالة نظام القياس، ويكون لديهم المعرفة بأن الجميع محاسبون على أعمالهم، وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في العمل، كما أن هناك تسميات عديدة لقياس وتقييم الأداء؛ منها: (تقييم الموظف، تقييم الأداء، قياس الأداء، تقييم الكفاءة، قياس الكفاية، تقارير الكفاية) (صابري، ٢٠١٩م).

٢,٤,٦ أنواع الأداء الوظيفي

أشار الكثير من علماء الإدارة إلى أن أنواع الأداء الوظيفي تتلخص في الكثير من الأنواع المرتبطة بدورة حياة الموظف داخل المؤسسات؛ حيث استطاعت تلك الأنواع تفسير سلوك العاملين تجاه تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء الوظيفي.



المراجع: صابري (٢٠١٩م)

الرسم البياني ٢,٢: أنواع الأداء الوظيفي

٢,٤,٦,١ الأداء السلبي

لقد اختلف الكثير من الباحثين في إيجاد مفهوم محدد للأداء السلبي في المؤسسات؛ حيث أشار صابري (٢٠١٩م) إلى أن الأداء السلبي هو مجموعة من الاختلالات الهيكلية في سلوك العاملين داخل المؤسسات، تؤدي هذه الاختلالات إلى انخفاض أداء الأفراد وإهمالهم للمهام الوظيفية الموكلة إليهم، وأكد عبودي (٢٠٢٠م) أن الأداء السلبي هو انخفاض قيمة العمل في نفوس العاملين، والشعور بانعدام قيمة الموظف في المؤسسة؛ فيؤدي أدوارًا وظيفية أقل بكثير مما كان عليه سابقًا.

ويرى الدرعي (٢٠٢٢م) أن ظاهرة الأداء السلبي تحتاج إلى التعمق أكثر قبل الشروع في إيجاد مفهوم لتلك الظاهرة؛ حيث أكد أن أسباب الأداء السلبي قد تدفع العاملين إلى ترك الأعمال والبحث عن أماكن أخرى يمكن إيجاد ذاتهم في تلك الأماكن.

وأشار سلمان (٢٠٢٣م) إلى أن الأسباب الكامنة وراء الأداء السلبي هي التي تدفع العاملين

لإهمال قيمة العمل في نفوس العاملين.

وتتفق الدراسة مع ما أشار إليه سلمان (٢٠٢٣م) أن هناك مجموعة من الأسباب يمكن أن تكون

أبرز الأسباب التي أدت إلى بروز الأداء السلبي؛ حيث إن الاهتمام المبالغ فيه من المؤسسة تجاه أحد

العاملين دون الاهتمام بالعاملين الآخرين سوف يدفع - بلا شك - العاملين إلى عدم الاهتمام بالعمل.

كما أن الدراسة ترى أن هذه الظاهرة مرتبطة بالمؤسسات ذات الطابع الشمولي، ويسبقها الكثير

من الظواهر الأخرى؛ مثل غياب العاملين لفترات طويلة، وعدم إتقان مخرجات العمل، وتدني مستوى

إنتاجية العاملين بشكل عام، كما أن من بين أبرز الأسباب وجود أحد العاملين يتمتع بصفة صداقة أو

قربة مع أحد الأفراد في الإدارة العليا، الأمر الذي يجعله مُميّزًا دون أقرانه؛ فينشأ من هنا الحقد الوظيفي

وكثرة الخلافات والانشقاقات داخل أروقة العمل.

٢,٤,٦,٢ الأداء المتكيف

أكد صابري (٢٠١٩م) أن الأداء المتكيف هو ذلك الأداء الذي يقوم العاملون في المؤسسات

المختلفة بالتأقلم على أوضاعه التكنولوجية والتقنية؛ حتى يكون قادرًا على المنافسة مع المؤسسات

الأخرى، وأشار طه (٢٠١٧م) إلى أن الأداء المتكيف تعتمد عليه المؤسسة - بشكل كبير - في استمرار

حالة التعلّم على التكنولوجيا الحديثة التي اعتمدها الإدارة العليا، كما تشير إلى حالة من التأقلم على

الأوضاع التنظيمية الجديدة داخل المؤسسة، وأكد طه (٢٠١٧م) أن الأوضاع التنظيمية الجديدة قد

تفرض على المؤسسات الاندماج أو إعادة الهيكلة أو تقليص عدد العاملين؛ ومن ثمّ فإن نجاح العاملين في

التأقلم على الأوضاع الجديدة والبحث عن مهام وأدوار وظيفية جديدة يُعدّ من أبرز التحدّيات التي تمرّ بها المؤسسة في الوقت الراهن.

ولا تتفق الدراسة مع طه (٢٠١٧م) الذي أشار إلى ضرورة تأقلم العاملين داخل المؤسسة على الأوضاع الجديدة، إلا أنّه أغفل الفُروق الفرديّة بين العاملين وعدم قدرة العاملين القدامى على مواكبة تلك التطورات التكنولوجيّة التي تحدّث في المؤسسة، الأمر الذي يُعرّض تلك المؤسسة إلى خسارة أعداد كبيرة من العاملين؛ نتيجة تلك التطورات التكنولوجيّة، وترى الدراسة أن الأداء المتكيف من أبرز الأساليب المتّبعة في تصفية المؤسسات ودمجها؛ وهو ما قد تتعرض إليه المؤسسات الحكوميّة، فالمؤسسات الحكوميّة التي تتصف بالإقبال الشديد والكثافة العددية لا بدّ من إعادة هيكلتها مرة أخرى والبَدْء من جديد مرةً أخرى لتحقيق مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي.

٢,٤,٦,٣ أداء المهام

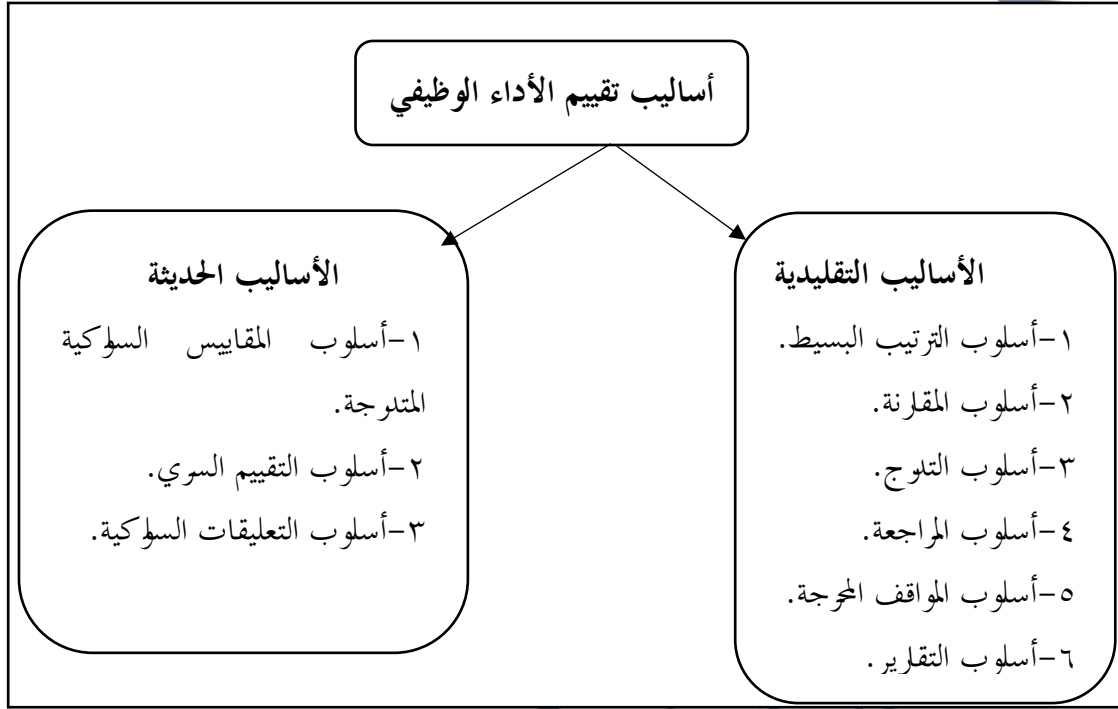
أكد عبودي (٢٠٢٠م) أن أداء المهام هو قيام العاملين بأداء المهام الوظيفيّة الموكلة إليهم، وتسليم مُخرجات العمل في أقصر وقتٍ ممكنٍ وبأعلى كفاءة ممكنة، وأكّد سلمان (٢٠٢٣م) أن أداء المهام من أبرز أنواع الأداء الوظيفي؛ حيث يركز على توافر مجموعة من السلوكيّات ينتهجها العاملون من أجل مصلحة المؤسسة، وأشار الدرعي (٢٠٢٢م) إلى أن أداء المهام الوظيفيّة مرتبط - بشكل كبير - بكمية العمل وكفاءة تسليم العمل ودرجة الإتقان التي تمّ بها العمل والوقت المحدّد لإنجاز العمل، ويرى المسلمي (٢٠١٧م) أن تلك الأبعاد من أهم المحددات التي يمكن الاعتماد عليها للتعرف على أداء المهام. وأكّد باسر (٢٠١٧م) أن هناك أبعادًا أخرى توجد في المؤسسات التي حققت نجاحًا باهرًا في مجالاتها الصناعيّة أو التعليميّة أو التجاريّة، ومن بين أبرز هذه الأبعاد الإبداع والابتكار من أجل تحقيق مصلحة المؤسسة.

وتتفق الدراسة مع باسر (٢٠١٧م) في أن الإبداع والابتكار أصبح يُستخدم بكثرة في المؤسسات التي تُحقّق نجاحًا ملموسًا؛ فالعبرة في تلك المؤسسات بما سوف يقدمه العاملون لرفع مستوى الأداء الوظيفي؛ حيث إن المؤسسات الحكومية - في الوقت الراهن - أصبحت لا تنظر إلى المحفّزات التقليديّة للأداء الوظيفي.

٢,٤,٦,٤ الأداء السياقي

أشار الكثير من علماء الإدارة إلى أن الأداء السياقي يمكن أن يُطلق عليه (أداء الأدوار الوظيفيّة)؛ حيث يرتبط بالأداء الوظيفي للعاملين بشكل غير مباشر، وأكّد الدرعي (٢٠٢٢م) أن الأداء السياقي هو الأداء الذي يعتمد على سياقات وشعارات تنظيميّة معينة؛ من أجل رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وأشار طه (٢٠١٧م) أن الأداء السياقي يعتمد على سياقات معينة؛ مثل تقديم يد العون للعاملين، ومساعدة الزملاء في العمل، كما تعتمد تلك السياقات على استخدام الفعاليّة التنظيميّة والتمكين الإداري من أجل رفع مستوى الأداء الوظيفي، وارتفاع مستوى الولاء الوظيفي للعاملين، وتحقيق الانتماء الوظيفي للعاملين في المؤسسة. وتتفق الدراسة مع ما أشار إليه طه (٢٠١٧م) من أن المؤسسات يمكنها الاعتماد على بعض الأساليب والسياقات من أجل رفع مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة، غير أن الدراسة لا تتفق مع طه (٢٠١٧م) في ضرورة الاعتماد على سياقات وشعارات بعينها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، فكل مؤسسة لها تجربتها الخاصّة؛ ومن ثمّ فإنّه من الممكن أن تعتمد المؤسسة على سياقات لم تعتمد عليها من قبل.

اتفق علماء الإدارة على أن أبرز الأساليب التقليدية هي أسلوب الترتيب البسيط، وأسلوب المقارنة، وأسلوب التدرج، وأسلوب المراجعة، وأسلوب المواقف المخرجة والتقارير.



المراجع: عيسى (٢٠١٤)

الرسم البياني ٢,٣: أساليب تقييم الأداء الوظيفي

ويُعدّ هذا الأسلوب من أقدم الأساليب التي يمكن من خلالها تقييم الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات، ويقوم هذا الأسلوب على إعداد قائمة أو ملف باسم كل موظف، على أن تحتوي هذه القائمة على أسماء العاملين، وخانة توضح تقييم أداء العاملين (صابري، ٢٠١٩م)، وأكّد سلمان (٢٠٢٣م) أن هذه الطريقة ما زالت تُستخدم في بعض المؤسسات الحكومية إلى وقتنا الحاضر.

أكد صابري (٢٠١٩م) أن أسلوب المقارنة أيضاً من الأساليب الشائع استخدامها في المؤسسات الحكومية؛ حيث تقوم هذه الطريقة على مقارنة العاملين داخل الإدارة الواحدة، والاستمرار في عملية المقارنة إلى أن ترجح كفة أحد العاملين داخل الإدارة، وأشار مسن (٢٠١٩م) إلى أن هذا الأسلوب مازال معمولاً به في المؤسسات الحكومية.

وترى الدراسة أن أسلوب المقارنة أيضاً لا يُحقق أية تقدم في تقييم الأداء الوظيفي؛ حيث إن العبرة ليست بمقارنة العاملين داخل الإدارة الواحدة، ولكن العبرة برفع مستوى الأداء العاملين ككل، كما ترى الدراسة أن هذا الأسلوب قد تجاهل -بشكل واضح- الفروق الفردية بين العاملين بعضهم بعضاً.

تقوم هذه الطريقة على وجود تصنيف يشبه فكرة الاستبانة الإحصائية؛ حيث إن لكل موظف ورقة تقييم بأدائه المكوّن من خمسة عناصر أساسية: (أداء ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز) (المسلمي، ٢٠١٧)، كما تشمل تلك الطريقة أسلوب المدرجات التكرارية في إبراز نتائج الأداء الوظيفي لكل موظف على حدة (مسن، ٢٠١٩م)، وبالرغم من أن تلك الطريقة منطوية إلى حدّ ما إلا أن تلك الطريقة تشمل وجود خانات ثابتة معدّة سلفاً بأسلوب التقييم، والمدير المباشر يبدأ في ملء الفراغات والاختيار من المتعدد، إلى أن يُنهي التقييم ويحصل بعدها الموظف على التقييم الملائم بعد انتهاء المدير المباشر من عملية التقييم (مسن، ٢٠١٩م).

وتتفق الدراسة مع مسن (٢٠١٩م) الذي يرى أن أسلوب التدرج من أبرز الأساليب الإدارية

المستخدمة في المؤسسات الحكومية، إلا أن تلك الأساليب النمطية لا تُحقق عدالة عرض الأداء الوظيفي من خلال اختبار عناصر قد لا تصلح أساسًا لتكون من بين أبرز أساليب التدرج.

٢,٤,٧,٤ أسلوب المراجعة

حيث يتصف هذا الأسلوب بأن المدير المباشر يقوم بعملية التقييم من خلال اختيار العبارات الملائمة للتقييم، ويقوم بوصف أداء العاملين بجملة واحدة، على أن يعطي تقييمًا بالأرقام موجودًا أساسًا في استمارة عملية التقييم (جونكسو، ٢٠١٧)، وأشار مسن (٢٠١٩م) إلى أن أسلوب المراجعة يختلف عن الأساليب الأخرى؛ من حيث إن عملية التقييم يشترك فيها إدارة الموارد البشرية، أو إدارة شؤون الأفراد؛ حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التقييم الإداري للموظف، على اعتبار التزامه بالنظم واللوائح والقوانين الإدارية في المؤسسة، كما يشترك بها المدير المباشر من تقييمه من الجانب التخصصي أو التقني والمهني، وأكد باسر (٢٠١٧م) أن هذا النمط هو النمط الأكثر تطورًا المتبع في المؤسسات الحكومية، إلا أن هذا النمط لا يُحقق العدالة الكافية في التقييم؛ حيث إن العاملين الملتزمين إداريًا وتنظيميًا قد لا يتوافر فيهم القدرة على رفع أدائهم الوظيفي والمهني خلال مدة العمل؛ ولذلك فإن الدراسة تتفق مع باسر (٢٠١٧م) أن هذا الأسلوب الأكثر شيوعًا في المؤسسات الحكومية، ولكنه لا يتصف بالعدالة والحيادية؛ حيث إن إدارة شؤون الأفراد قد تقوم بالتقييم الخاطئ للعاملين، الأمر الذي يتسبب في تضييع حقوق العاملين، وتدني مستوى أدائهم الوظيفي.

ويُعدّ هذا الأسلوب من أبرز الأساليب التقليدية التي تعتمد على قيام المدير المباشر بالاحتفاظ بملف خاص، يقوم فيه المدير المباشر بإجراء عملية التقييم بشفافية تامة (مسن، ٢٠١٩م)، ولقد أشار المسلمي (٢٠١٧م) إلى أن المدير المباشر يقوم بتدوين كافة الأحداث والتصرفات السلوكية والأخطاء والمزايا والعيوب التي تعرّض لها الموظف ونقاط القوة ونقاط الضعف، وعوامل القوة في أداء الموظف، ومدى إقباله على العمل.

وترى الدراسة أن هذا الأسلوب يعد من الأساليب التقليدية، إلا أنه -رغم صعوبته- فإنه يؤدي إلى نتائج إيجابية، ويفترض في هذا النوع أن يقوم المدير بتدوين الأحداث بشكل يومي وأسبوعي وشهري، كما أن الدراسة ترى أن صعوبة هذا الأسلوب من التقييم تؤدي إلى الإعراض عنه قدر الإمكان.

يقتصر هذا الأسلوب على قيام المدير المباشر بكتابة تقارير مفصلة ومختصرة على أداء العاملين خلال مدة زمنية معينة، ويقوم المدير المباشر بهذا الأسلوب من أجل تسليمه إلى إدارة شؤون الأفراد كإجراء روتيني ورسمي (المسلمي، ٢٠١٧)، وترى الدراسة أن أسلوب المقالة لا يُحقق إلا المتطلبات الرسمية من الإدارات الأخرى بشأن توفير تقارير تقييم أداء العاملين، وبعد استعراض الكثير من وسائل وأساليب تقييم أداء العاملين التقليدية، ترى الدراسة أن أساليب تقييم الأداء الوظيفي التقليدية تفتقر إلى الكثير من الجوانب السلوكية، وهو ما سوف نستعرضه في أساليب التقييم الحديثة.

٢,٤,٨ أساليب تقييم الأداء الوظيفي الحديثة

تنقسم تلك الأساليب الحديثة إلى ثلاثة أساليب رئيسية: أسلوب المقاييس السلوكية المتدرجة، وأسلوب التقييم السري، وأسلوب التعليقات السلوكية، ويمكن إجمال تلك الوسائل الحديثة فيما يأتي:

٢,٤,٨,١ أسلوب المقاييس السلوكية المتدرجة

أشار العبد الله (٢٠١٨م) إلى أن أسلوب المقاييس السلوكية المتدرجة يقوم على فكرة تقييم الأداء الوظيفي للعاملين وفقاً للسلوكيات التي يمارسها الموظفون داخل التنظيم، ويحصل على كل سلوك على درجة ترتبط بما يحققه من أداء أثناء العمل (طه، ٢٠١٧)، وأشار باسر (٢٠١٧م) إلى أن فكرة الاعتماد على تلك المقاييس السلوكية تعتمد على أسلوب المواقف المخرجة؛ من حيث وجود مدرجات تكرارية بالأداء المتوقع من العاملين، وأكد ماثوس (٢٠١٥م) أن هذا الأسلوب يسهم في تقييم أداء العاملين بشكل جذري بغض النظر عن تدني الأداء الوظيفي للعاملين.

وترى الدراسة أن هذا الأسلوب يساند فكرة أسلوب المواقف المخرجة، ويكمل النقص فيه؛ حيث يركز على تقييم الأداء المتوقع من العاملين بناءً على ما يرتكبه الموظف سلوكياً، والمتوقع منه خلال مدة العمل داخل المؤسسة، وترى الدراسة أن هذا الأسلوب يمكن تطبيقه إلى جانب أسلوب المواقف المخرجة في المؤسسات التعليمية؛ حيث إن تلك المؤسسات تحتاج إلى تقارير مفصلة عن سلوك العاملين داخل المؤسسات، كما تحتاج تلك المؤسسات إلى وجود رسومات بيانية ومنحنيات إحصائية توضح الأداء الوظيفي خلال مدة زمنية محددة.

أشار طه (٢٠١٧م) إلى أن هذا الأسلوب يفترض قيام المدير المباشر في العمل بتعبئة نماذج تقييم أداء العاملين بسرية شديدة، دون معرفة العاملين والموظفين، وأن تقوم إدارة شؤون الأفراد بنفس المهام بتقييم العاملين، وتبادل تلك التقارير مع المدير المباشر بسرية شديدة، على أن يطلع الموظف على تقييمه في نهاية المدة، وأكد صابري (٢٠١٩م) أن أسلوب التقييم السري هو أحد أبرز الأساليب التي قد تُستخدم في المؤسسات الحكومية بكثرة.

وترى الدراسة أن أسلوب التقييم السري يمكن أن يضاف إلى أسلوب تقييم السلوكيات المتدرجة للعاملين، أو بعبارة أخرى: أن يتم الجمع بين أسلوب المواقف المحرجة، وأسلوب تقييم السلوكيات المتدرجة للعاملين، وأسلوب التقييم السري؛ حتى يتمكن أصحاب قرار التقييم من إبراز الحيادية في تلك التقارير، وعدم التعرض للمؤثرات الخارجية.

أشار عبودي (٢٠٢٠م) إلى أن أسلوب التعليقات السلوكية هو أحد أبرز الأساليب السلوكية المستخدمة في التقييم؛ وهو يأخذ بفكرة تقييم أداء العاملين اعتماداً على السلوك المتوقع من العاملين داخل التنظيم، الأمر الذي يجعله نفس الإجراءات المتبعة في أسلوب تقييم السلوكيات المتدرجة، إلا أنه يختلف عنه في قدرة المدير المباشر في منح أوزان نسبية لكل السلوكيات التي يرتكبها الموظفون داخل المؤسسة، وأكد باسر (٢٠١٧م) أن هذا الأسلوب يتميز بقدرة المدير المباشر على منح تعليق على سلوك الموظف في المؤسسة، ومدى قبوله لتلك السلوكيات بشكل مباشر، وترى الدراسة أن الجمع بين أسلوب المواقف المحرجة، وأسلوب تقييم السلوكيات المتدرجة، وأسلوب التعليقات السلوكية سوف يؤدي إلى

تحسين تقييم أداء العاملين في المؤسسات الحكومية في الإمارات العربية المتحدة، وأن الاعتماد على الأساليب المذكورة سلفاً سوف يُحقق ما تصبو إليه الإدارة من كفاءة تقييم سلوكيات وأداء العاملين داخل المؤسسة.

٢،٤،٩ خطوات تحسين الأداء الوظيفي

هنالك خطوات يمكن أن تُتبع في عملية تحسين أداء الموظفين؛ وهي كالآتي:

**الخطوة الأولى: تحليل الأداء:** ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل:

– **الوضع المرغوب:** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

– **الوضع الحالي (الفعلي):** ويصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً (حميس وسلامة، ٢٠٢٣م).

**الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات:** يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادةً ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء؛ لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط، لا المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل؛ لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء (النقي، ٢٠٢٣م).

**الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:** يمكن اختيار أو تصميم الطريقة أو الطرق التي

تعمل على سد الفجوة الموجودة في الأداء، ويجب عدم تطبيق أكثر من طريقة واحدة في نفس الوقت

والتركيز عليها، مع الأخذ بعين الاعتبار الأولوية والأهمية في الاختيار ودقة الحساب للتكاليف والمنافع المتوقعة.

**الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة:** بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ، ويوضع نظام للمتابعة، ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية، ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى التغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (صابري، ٢٠١٩م).

**الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء:** يجب أن تكون هذه العملية مستمرة؛ لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء، ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء، وتجنب المقارنة - بشكل مستمر - بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى (عبودي، ٢٠٢٠م).

٢,٤,١٠ التحديات التي تواجه الأداء الوظيفي

تتعدد المشاكل التي تواجه القائمين على عملية تقييم الأداء؛ فعدم وضوح واختلاف التفسير المحدد لوصف معين؛ كالقدرة على الإبداع والأداء الجيد أو المرضي يدع المجال مفتوحاً لاختلاف تفسيرها من قبل المقيمين؛ لذلك يجب وضع وصف مفصل للمعايير المستخدمة وأمثلة توضيحية للقائمين على عملية التقييم، كذلك من مشاكل التقييم التحيز الفردي في تعميم الصفات والتساهل أو التشدد وخطأ النزعة المركزية، ولعلاجها يتم استخدام الترتيب التبادلي والمقارنة الزوجية، وأيضاً التحيز الشخصي بين الرئيس

والمرؤوسين؛ فالعواطف والعلاقات الشخصية يكون لها تأثير في عملية التقييم، ويُفضَّل الاحتفاظ بسجلات جوانب الأداء التي يقوم بها الفرد خلال مدة التقييم (دري، ٢٠١٧م).

وكذلك فإن أفضل طريقة لمواجهة مشاكل تقييم الأداء وتقليل آثارها السلبية هو إعداد أو وضع معايير لتقييم الأداء، مع إبلاغ القائمين بعملية التقييم بتلك المعايير وتدريبهم على استخدامها، ويمكن التقييم بذلك من خلال إعداد أمثلة للأداء الذي يمكن أن يقوم به العامل، ثم تقديمها إلى المشرفين سواء أكانت بطريقة مكتوبة، أم باستخدام أفلام الفيديو، ثم يُطلب من المشرفين إعداد تقييم لتلك الأمثلة فالحكم عليها، وبعد قيام المشرفين بتقييم العاملين، يتم إخبارهم بما يجب أن يكون عليه تقييمهم للأداء (حميس وسلامة، ٢٠٢٣م).

أكد علي (٢٠١٩م) أن هناك الكثير من التحديات التي تواجه أداء الموظفين داخل المؤسسات، من بين تلك التحديات ما يأتي:

١. عدم قدرة الموظفين على الحصول على التمويل اللازم للتدريب على التقنيات الحديثة في العمل؛

مما يُشير إلى اتباع الموظفين الأساليب النمطية القديمة.

٢. عدم وجود تمويل كافٍ لحصول الموظفين على التعويضات اللازمة التي قد تُمثّل الدافع لاستكمال

الموظف والاستمرار في ساعات إضافية للعمل، وعدم تأجيل الأعمال؛ مما يُعطل تحقيق أهداف

المؤسسة.

٣. هناك مشاكل متعلقة بالرغبة في سيطرة المديرين واستخدام النمط البيروقراطي في الحضور

والانصراف في ظل بروز ظاهرة التسرب الوظيفي بين العاملين والإقبال على أعمال أخرى

لمواجهة ضغوط الحياة الاقتصادية.

٤ . يوجد إهمال واضح من المؤسسة في الاهتمام بالجوانب الصحيّة للعاملين؛ ممّا يؤدّي إلى تدهور أوضاع الموظّفين المعيشية، كما أن هناك غيابًا لتطبيق ما يُعرّف بالمسؤولية الاجتماعية للشركات والمؤسّسات تجاه العاملين لديها.

٥ . القيادات الإداريّة العليا غالبًا ما ترشح الكثير من العاملين للمناصب القياديّة الذين بينهم تعاون ومصالح ماديّة، الأمر الذي يشير إلى وجود شبهة الفساد الماليّ والإداريّ بالشركات.

٦ . إنّ توسّع المؤسّسات في استخدام التكنولوجيا قد يؤدّي إلى التخلص من الكثير من الموظّفين وانضمام أفواج جديدة إلى صفوف العاطلين؛ ممّا يُعمّق المشكلات الإداريّة (خميس وسلامة، ٢٠٢٣م).

ويتفق الباحث مع كل ما أشار إليه علي (٢٠١٩م) الذي أكد على أن المؤسّسات يجب أن تواجه الفساد الماليّ والإداريّ واستخدام مستوى تكنولوجي محدّد، والانفتاح على تمويل تدريب العاملين.

٢,٤,١٠,١ الأداء الوظيفيّ  
أشار الكثير من علماء الإدارة إلى أن هناك الكثير من أبعاد الأداء الوظيفيّ من بينها المهام الوظيفيّة والأدوار والدوافع والتغذية العكسيّة، وسوف نستعرض تلك الأبعاد فيما يلي بشيء من الشرح والتفصيل:

٢,٤,١٠,٢ المهام الوظيفيّة  
أكّد الكثير من علماء الإدارة والمختصّين بدراسة الأداء الوظيفيّ أن المهام الوظيفيّة هي من أبرز الأساليب الإداريّة التي يمكن من خلالها وصف مضمون محتويات الوظائف داخل المؤسّسة، وأشار مسن

(٢٠١٩م) إلى أن المهام الوظيفية هي المهام التي تُلقبها المؤسسة على عاتق العاملين بشكل مباشر، ومن خلال تلك المهام الوظيفية التي يؤديها الموظفون داخل المؤسسة يحصل العاملون على الأجر الملائم نظير القيام بتلك المهام الوظيفية، وأشار العبد الله (٢٠١٨م) إلى أن المهام الوظيفية تنقسم إلى ثلاثة أقسام: مهام اختصاصية، ومهام إدارية، ومهام استشارية. ويمكن التعرف على كل نوع بشكل مفصل كما يأتي:

#### ٢,٤,١٠,٢,١ المهام الاختصاصية

تُعرف المهام الاختصاصية بأنها تلك المهام الوظيفية التي تشير إلى الوظائف التخصصية داخل المؤسسة؛ مثل وظائف التدقيق والمراجعة وإدارة التكاليف وغيرها من التخصصات المهنية الاختصاصية (مسن، ٢٠١٩م). وأشار طه (٢٠١٧م) أن المؤسسات غالباً ما تُحدّد وجود أماكن شاغرة لتلك المهام الاختصاصية من عدمه، وكذلك فإن المؤسسات الحكومية أو الخاصة هي من تُحدّد المعايير الواجب توافرها فيمن يصلح لشغل تلك النوعية من المناصب، وأكد جونكسو (٢٠١٧م) أن المؤسسات في الغالب لا يمكن أن توافق على إسناد المهام الاختصاصية للعاملين دون اختبارهم لتولي تلك المناصب، فمن يجتاز تلك الاختبارات هو من يفوز بالمنصب الاختصاصية، وأكد عبودي (٢٠٢٠م) أن المؤسسات تمنح رواتب وعطايا لأصحاب المهام الاختصاصية، فضلاً عن بروز أسمائهم في كشوف الترقى والمِنح والعلاوات، غير أن عيسى (٢٠١٤م) قد أشار إلى أن الوظائف التخصصية تشمل الوظائف الشاغرة داخل المؤسسات، إلا أنه أغفل أن الكثير من المؤسسات في الوقت الحالي تعاني من البطالة الهيكلية؛ والتي تعني وجود الكثير من الكفاءات والمهام الاختصاصية داخل المؤسسات، ولكن تلك المهام الاختصاصية غير مستغلة الاستغلال الأمثل؛ فعلى سبيل المثال: قد تجد عاملاً في الأرشيف لديه درجة

علمية في التدقيق والمراجعة أو في العلاقات العامة وهو ما يعني أن الخلل الموجود في المؤسسات يجب معالجته أولاً، قبل شغل تلك الوظائف في المؤسسات.

ولا تتفق الدراسة مع جونكسو (٢٠١٧م) الذي أشار إلى أن المؤسسات في الغالب لا يمكن أن توافق على إسناد المهام الاختصاصية للعاملين دون اختبارهم لتولي تلك المناصب، فمن يجتاز تلك الاختبارات هو من يفوز بالمناصب الاختصاصية، إلا أنه تناسى أن المؤسسات على اختلاف طبيعتها تعاني من سوء التوظيف وتدني إنتاجية العاملين الموجودين بالفعل داخل المؤسسات؛ وهو ما يعني أن تلك المؤسسات سوف تواجه مشكلات كبيرة في استقدام عمالة جديدة أخرى على العمالة الموجودة بالفعل داخل المؤسسات.

المهام الإدارية ٢,٤,١٠,٢,٢

أشار صابري (٢٠١٩م) أن المهام الإدارية هي تلك المهام الإدارية المتعلقة بإدارة شؤون العاملين وإدارة شؤون الأفراد، والتي تخصص بتنظيم وتنسيق وترتيب الشؤون الإدارية داخل المؤسسات، وتجدر الإشارة إلى أن الوظائف الإدارية يمكن ممارستها في الكثير من المؤسسات الحكومية والخاصة والتعليمية والتجارية والصناعية، وأكد طه (٢٠١٧م) أن ممارسة المهام الإدارية ليس مقصوداً على أصحاب التخصصات الإدارية فقط؛ فالعديد من الخبرات الاختصاصية قد يمارس الوظائف الإدارية جنباً إلى جنب مع وظائفهم التخصصية، وأكد جونكسو (٢٠١٧م) أن المؤسسات في الوقت الراهن أصبحت لا تستقدم أصحاب التخصصات الإدارية إلا قليلاً؛ حيث إن الشؤون الإدارية والمهام الإدارية أصبحت ميسرة داخل أنظمة المؤسسات الإدارية؛ ومن ثمّ يمكن لأية فئة القيام بها بسهولة ويسر، ولا تتفق الدراسة مع جونكسو (٢٠١٧م)؛ حيث ترى أن المؤسسات في الوقت الراهن أصبحت تستقدم أصحاب

التخصّصات الإداريّة من أجل تفعيل نُظْم المؤسّسة الإداريّة إلكترونيًا، وترى الدراسة أن المهام الإداريّة يمكن لأصحاب المهام الاختصاصية القيام بها بشكل سريع، طالما أن المؤسّسات تمتلك نُظْم معلومات إداريّة حديثة، تُمكن العاملين من التعرّف عليها في أقصر وقتٍ ممكنٍ.

المهام الاستشاريّة ٢,٤,١٠,٢,٣

المهام الاستشاريّة هي تلك المهام التي تقوم على تقديم النصح والمشورة للعاملين خلال العمل، كما تُقدّم النصح والمشورة للإدارة العليا عن كينيّة تفادي الأزمات التي قد تمر بها المؤسّسة خلال دورة العمل (صابري، ٢٠١٩م)، وأكّده طه (٢٠١٧م) أن تلك المهام الاستشاريّة يمكن القيام بها للعاملين ذوي الخبرة الكبيرة في مجال التخصّص، كما يمكنهم أن يوفرّوا الدعم اللازم للمدير المباشر في حالة تعثّر الاتصال الإداري مع إحدى الجهات تفاديًا لتعطيل سير العمل، وتتفق الدراسة مع طه (٢٠١٧م) في أن أصحاب المهام الاستشاريّة لديهم خبرة واسعة في مجال التخصّص، إلا أن المؤسّسات تعاني في الوقت الراهن من أن أصحاب تلك المهام الاستشاريّة قد تجاوزوا سن التقاعد، وأن وجودهم بالمؤسّسات أصبح عبئًا على موازنة تلك المؤسّسات؛ ممّا يستلزم إتاحة الفرصة للوجوه الجديدة لإدارة تلك المؤسّسات؛ ومن ثمّ فإن الدراسة ترى أنّه يستلزم للمؤسّسات الاستغناء عن المهام الاستشاريّة لتلك الفئة التي تجاوزت سنّ التقاعد، ومُنح الفرصة للخبرات الصاعدة لتوليّ تلك المناصب الاستشاريّة.

الأدوار ٢,٤,١٠,٣

أشار صابري (٢٠١٩م) إلى أن الأدوار هي بمثابة مركز العاملين داخل المؤسّسة وموقعه الاجتماعي من التنظيم، وأكّده مسن (٢٠١٩م) أن الأدوار هي بروز مراكز العاملين داخل المؤسّسة

ومناصبهم، وهو من بين أنماط السلوك التي تنتظره المؤسسة من أفرادها، وأكد طه (٢٠١٧م) أن الأدوار هي أحد أبرز الأساليب الإدارية التي تشير إلى معرفة الموظفين داخل التنظيم بحدودهم الوظيفية ومراكزهم في التنظيم. وأشار صابري (٢٠١٩م) إلى أن الأدوار تُسهّم في التعرف على مركز الفرد داخل المؤسسة وحدوده التنظيمية والوظيفية بشكل واضح وملموس، غير أن مسن (٢٠١٩م) الذي أشار إلى أن الأدوار هي بمثابة مركز العاملين داخل المؤسسة إلا أنه أغفل أن هذا المفهوم عام وليس شاملاً، فكل العاملين لديهم مراكز اجتماعية داخل المؤسسة، وأن هناك عوامل لم يتم ذكرها استكمالاً لهذا المفهوم، كما أن مسن (٢٠١٩م) لم يُشير -بشكل كامل- إلى طبيعة المناصب وأنواع وأنماط السلوك داخل تلك المؤسسات. وبالرغم من أن مفهوم طه (٢٠١٧م) هو الأقرب إلى الصواب إلا أنه لم يُشير إلى نوعية الأساليب الإدارية المستخدمة لمعرفة الموظفين لحدود عملهم في المنظمة.

وترى الدراسة أن الأدوار هي معرفة وإدراك الموظف لحدود مهنته الإدارية بما يُمكنه من أن يكون فرداً مساهماً في التنظيم، ويتصف هذا المفهوم بالشمولية والمرونة؛ حيث يشمل كافة الموظفين الذين يعملون داخل المؤسسة، كما ترى الدراسة أن الأدوار هي المميزات التي يعرف بها العاملون حدود عملهم داخل المؤسسة، وأن سلوك الفرد داخل المؤسسة هو من أبرز محددات تكيفه مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والجدير بالذكر أن هذا المفهوم استخدم فكرة الإدراك الإداري والوعي الحسي بأهمية دوره وموقعه داخل المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى المسلمي (٢٠١٧م) قد أشار إلى أن هناك الكثير من عناصر الأدوار من بينها أن الأدوار تخضع لقواعد سلوكية منظمة لتلك المناصب في المجتمع، كما أشار عبودي (٢٠٢٠م) إلى أن الأدوار تتمتع بقدرة الموظف على تحقيق التقدّم المهني والتّقني من خلال التعرف على أبعاد وحدود وظيفته تنظيمياً، وتتفق الدراسة مع المسلمي (٢٠١٧م) الذي أشار إلى خصائص وعناصر الدور داخل التنظيم، إلا أن الدرعي (٢٠٢٢م) لم يُشير إلى أن جوهر الأدوار هو الموظف نفسه، وأن

فكرة إدراك الموظف لأبعاد حدود مهنته الوظيفية داخل التنظيم ومركزه الاجتماعي تتطلب منه أن يكون مُدركًا لتوقعاته وسلوكياته وفقًا لموقعه في المنظمة.

وهناك من يقوم بتعريف الدور عبر تمييزه إلى عناصر هي (المالكي، ٢٠٠٣م):

١- توقعات الدور: هي القواعد التي تُنظّم الأفعال السياسية، أي الأفعال التي تتضمن التأثير وصنع القرار والتوزيع السلطوي للقيم، وتشير هذه التوقعات إلى مطالب المجتمع من الأفراد الذين يشغلون مناصب متشابهة.

٢- توجهات الدور: هي الأفكار الخاصة بالفرد شاغل الدور؛ كالسلوك الذي يجب أن يسلكه عندما يكون في وضع معين، وتعكس هذه الأفكار القواعد التي يضعها المجتمع، وخصائص القائم بالدور وإدراكه لمطالب وتوقعات مَنْ حوله.

٣- سلوك الدور: وهو عبارة عن الأفعال التي يقوم بها الفرد الذي يشغل منصبًا معينًا؛ حيث يتم التركيز هنا على الفعل كما حدث، لا كما يجب أن يكون.

كما يرتبط مفهوم الدور بعدد من المفاهيم المتميزة عنه، ولكنها مهمة لفهم جوهره، من هذه المفاهيم (المالكي، ٢٠٠٣م):

١- مفهوم المركز: أحيانًا يختلط المركز بالدور، وفي حقيقة الأمر أن الكثير من المراكز أدوار، والعكس بالعكس، ولكن المراكز تُعدّ تصنيفات للكائنات الإنسانية، بينما تُعدّ الأدوار تصنيفات للسلوك.

٢- مفهوم النشاط: يُمثّل الدور تلك السلوكيات المميزة للأشخاص في إطار معين بينما يعرف النشاط بأنه ذلك التفاعل المؤقت، ولكنه المتميز لعدد من الأدوار التي يكون بينها اعتماد متبادل.

٣- مفهوم النَّسق الاجتماعي والسياسي: النَّسق يتضمن مجموعة من العناصر السلوكية أو الأدوار ذات الاعتماد المتبادل.

٤- مفهوم الوظيفة: هو مفهوم يتداخل في أحيان كثيرة مع مفهوم الدور إلا أنه لا يتطابق معه؛ ذلك لأن الدور غير الوظيفة؛ حيث يشمل الممارسة.

وترى الدراسة أن الأدوار هي الصفات التي تحدد للفرد في أداء عمله؛ حيث كيف يكون السلوك الذي يجب اتخاذه في العمل من حيث دوره ومهامه، وكيف يعامل مع المحيط البيئي به من خلال عمله.

١،٣،٤،٢ افتراضيات نظرية الدور

وتبني نظرية الدور على خمس افتراضات أساسية، يوجد عليها اتفاق عام بين العلوم الاجتماعية

المختلفة؛ وهي (صابري، ٢٠١٩م):

- ١- إن بعض أنماط السلوك تُعدّ صفةً مميزةً لأداء الأفراد الذين يعملون داخل إطار معيّن.
- ٢- إن الأدوار غالبًا ما ترتبط بعدد معيّن من الأفراد الذين يشتركون في هويّة واحدة.
- ٣- إن الأفراد غالبًا ما يكونون مُدرّكين للدور الذي يقومون به، وإلى حد معيّن الأدوار يتحكّم فيها حقيقة الإدراك بها.
- ٤- إن الأدوار تستمر بسبب ما يترتب عليها من نتائج من ناحية، وبسبب ارتباطها بسياق نُظْم اجتماعية أكثر اتساعًا من ناحية أخرى.
- ٥- إن الأفراد يجب تأهيلهم للأدوار التي يقومون بها.

ولقد أشار ليفي إلى أن الدور له مكانة متميّزة، إلا أن ليفي لم يُشير إلى أن الأدوار في المؤسسات الحكومية تتميّز بنفس المكانة؛ حيث تخضع لقوانين ولوائح واحدة بعَضِ النظر عن المسمّى الوظيفي لتلك الأدوار، وأكّد بارسونز أن الدور هو التفاعل الاجتماعي مع الآخرين إلا أنّه لم يُوضّح التأثيرات الإيجابية والسلبية من وراء هذا التفاعل، وكما أن ميريل قد أكّدت على أن الدور هو نموذج نتيجة تفاعل فرد معيّن مع مجتمع معيّن، إلا أنّه لم يبين ما إذا كان هذا التفاعل يؤثّر في الأداء من عدمه، ويرى أحمد عزت أن الأداء هو نمط من أنماط السلوك يتميز به الفرد عن الجماعة إلا أنّ أحمد عزت قد أغفل أن المؤسسات الحكومية أو المؤسسات الخاصة لا تعمل في الوقت الراهن على انتظار الأداء المتميّز للعاملين، بل إنّها تعمل على تميّز الأداء؛ حيث إنّها تعمل على وجود لوائح وقوانين مُلزمة للعمل؛ ومن ثمّ فإنّ تدبّي الأداء قد يؤدّي إلى الوقوع تحت طائلة تلك اللوائح والقوانين.

وأشار مسن (٢٠١٩م) إلى أن الأدوار هي ممارسات سلوكيّة تسعى إلى تمييز الفرد عن الجماعة إلا أن مسن (٢٠١٩م) لم يُوضّح كيف يمكن ممارسة هذه السلوكيات في ظل مؤسسات لا تعترف بتمييز سلوك الفرد حين يُبدع ويبتكر، أو أنّه مميّز عن الآخرين في أدائه الوظيفي، وأشار مسن (٢٠١٩م) إلى أن الدور هي مجموعة من الصفات التي يمكن من خلالها تحديد تصرفات الفرد وحصرها في وظائف محددة، إلا أن الدرعي (٢٠٢٢م) قد أخفل أهمية إبداع وابتكار العاملين، الأمر الذي يجعل معايير وضعهم في وظائف محددة غير دقيق علمياً، وأمّا الدرعي (٢٠٢٢م) فقد أكّدت أن الأدوار تعمل بمثابة الحد الفاصل بين الفرد والمؤسسة، إلا أنّهم أغفلوا أنّه من المفترض أن تعتمد المنظمة على الفرد ومؤهلاته وقدراته وكفاءته العلميّة في تحديد الأدوار الملائمة له، ولا يمكن أن تكون حدّاً فاصلاً بينه وبين المؤسسة.

ولقد أوضح عبودي (٢٠٢٠م) أن مفهوم الأدوار يتميز بالعديد من المميزات، من بينها التوفّعات بالدور، أو بعبارة أخرى القواعد التي تحكم الأدوار، إلا أن صابري (٢٠١٩م) قد أغفل أن تلك التوفّعات

من شأنها أن تقوم بتوزيع السُّلطات والمهام بشكل عشوائي على العاملين بدون وجود أساس علمي يرتكز عليه، وكما أن توجُّهات تلك الأدوار والسلوكيات التي يمكن ممارستها سوف تعكس -من وجهة نظره- توقُّعات لمطالب من يقوم بالأدوار مستقبلاً، إلا أن مسن (٢٠١٩م) قد أغفل أن سلوكيات الفرد وأفكاره الخاصَّة غير مطالب بها في العمل، وخاصة إذا كان العمل في المؤسسات الحكوميَّة عملاً نمطيًّا دون إبداع؛ ومن ثمَّ فإنه -في هذه الحالة- يمكن إدراك تلك التوقُّعات مستقبلاً، أمَّا إذا كان العمل يتطلَّب مزيداً من الابتكار والإبداع فإنه يصعب التعرُّف على توجُّهات الأدوار، خاصَّة إذا كان الموظف يجتهد بشدة لإنجاز الأعمال في أقصر وقتٍ ممكنٍ.

ولقد ركز مسن (٢٠١٩م) على سلوكيات الأدوار؛ وهي عبارة عن الأفعال التي يقوم بها الفرد الذي يشغل منصبًا معينًا، إلا أن صابري (٢٠١٩م) قد أغفل أن هناك حدودًا لعدم التدخُّل في سلوكيات الأفراد، أو من يمارسون أدوارًا رفيعةً؛ ممَّا قد يُضعف من ضرورة التركيز على سلوكيات من يمارسون أدوارًا رفيعةً في المجتمع، وأوضح عبودي (٢٠٢٠م) أن مفهوم الأدوار يرتبط بالعديد من المفاهيم الأخرى، من بينها مفهوم المركز، وهنا ينبغي الإشارة إلى أن المراكز يتم تركية أحد الأفراد ومراقبته بعناية نتيجة قيامه بالدور بشكل متميز خلال مدة خدمته بالمؤسسة؛ ممَّا يجعله مرشِّحًا لتبيل المركز؛ ومن ثمَّ فإن الأدوار تسبق المركز، وليس العكس، كما أن سلمان (٢٠٢٣م) قد أكَّد على أن الأدوار تختلف عن السلوكيات المميِّزة للأشخاص في إطار معيَّن، والتي تعرف بمفهوم النشاط، إلا أن صابري (٢٠١٩م) لم يُشير إلى أن تلك السلوكيات لا يمكن التدخُّل بها طالما لم تخالف القوانين واللوائح المعمول بها في المؤسسات؛ ومن ثمَّ فإن مفهوم الأدوار يختلف عن مفهوم النشاط الذي يعتمد على تلك السلوكيات بشكل كبير.

ومن ناحية أخرى فإن مسن (٢٠١٩م) قد أوضح أن مفهوم الأدوار يختلف عن مفهوم النسق الاجتماعي والسياسي، إلا أن مسن (٢٠١٩م) لم يُشير إلى أن كلاً المفهومين يعتمد على بعضهم بعضاً؛ حيث إن الأدوار تقع فيه المسؤولية على موظف بعينه، أما مفهوم النسق الاجتماعي والسياسي فهو يعتمد على تبادل الأدوار، ويرى سلمان (٢٠٢٣م) أن مفهوم الأدوار يختلف عن مفهوم الوظيفة؛ حيث إن الوظيفة هي ممارسة الدور، أما الأدوار فهي وقوع مسؤولية نشاط معين أو مهام معينة على موظف بعينه.

ويرى العالما والأنسي (٢٠٢٣م) أن نظرية الدور تعتمد على فروض أساسية، من بينها أن بعض أنماط السلوك تُعدّ صفةً مميزةً لأداء الأفراد الذين يعملون داخل إطار معين، إلا أن أنه أغفل عدم القدرة على تتبع تلك الأنماط السلوكية من مدة لأخرى للحكم على ما إذا كان الفرد مؤهلاً للقيام بالأدوار والمهام المسندة إليه من عدمه، كما أن مسن (٢٠١٩م) قد أشار إلى أن الأدوار غالباً ما ترتبط بعدد معين من الأفراد الذين يشتركون في هوية واحدة، إلا أن مسن (٢٠١٩م) قد أغفل أن الأمر مرهون بطبيعة المؤسسات التي تتعامل مع الكثير من المؤسسات، وتشترك في عملها مع كافة الأفراد داخل المؤسسة، ويرى صابري (٢٠١٩م) أن الأفراد غالباً ما يكونون مدركين للدور الذي يقومون به، وإلى حد معين الأدوار يتحكم فيها حقيقة الإدراك بها، إلا أن أغلب المؤسسات الخاصة والحكومية قد تجد أن الكثير من الموظفين يقع عليهم عبء أدوار معينة، ويقومون بالجمع بين الكثير من الأدوار.

ويؤكد مسن (٢٠١٩م) أن الأدوار تستمر بسبب ما يترتب عليها من نتائج من ناحية، وبسبب ارتباطها بسياق نظم اجتماعية أكثر اتساعاً من ناحية أخرى، إلا أن مسن (٢٠١٩م) قد أغفل أنه لا يمكن ضبط معايير خاصة بالأدوار بسبب اختلاف النظم الاجتماعية، وبسبب وجود نظم أخرى تتأثر بها الأدوار؛ مثل النظم الاقتصادية والسياسية التي تسير عليها المؤسسات، وبالرغم من أن مسن (٢٠١٩م)

قد شدّد على أن الأفراد يجب تأهيلهم للأدوار التي يقومون بها، إلا أنه أغفل مشكلة محدودية الموارد التي تمرُّ بها معظم المؤسسات الحكوميّة؛ ومن ثمّ فإنّ قرار التوسع في التدريب، وتأهيل جيل جديد ليتحمل الدور المنوط به يصعب تنفيذه؛ بسبب قلة الموارد الماليّة.

ويرى الباحث أن الأدوار -بصفةٍ عامّةٍ- هي التي تحدّد من خلال الأعمال المنوطة للأفراد في المنظمات؛ حيث يحدّد دور كل فرد في العمل، والأدوار المفروض اتّباعها في المنظمات؛ حتى يتمّ قياس أداء العاملين لأدوارهم، وهكذا تكون الأدوار واضحة للعاملين والمنظمة.

#### ٢,٤,١٠,٤ تحقيق الأهداف

إن عمليّة تحقيق الأهداف تكون من خلال تغيير شيء من حال إلى حال أفضل، مع التعرّف على سبب الضعف ومحاولة الوصول إلى طرق معالجته، وعمليّة تحقيق الأهداف تحدّد الأداء الجيّد، وتقوم على تحفيز صاحبه؛ من خلال تربيته وتشجيعه، وتعتمد هذه العمليّة على مجموعة من الخطوات، التي تبدأ بقياس الأداء الفعليّ، ومن ثمّ مقارنته مع الأداء المرغوب، وتحديد مستوى الانحراف الموجود والفجوة بين الأداء المفترض باستخدام تغذية عكسيّة دقيقة عن مستوى الأداء، وبعدها تقوم على تعريف العاملين بمستوى أدائهم من أجل إجراءات تصحيح لأيّ انحراف، والقضاء على الفجوة الموجودة باستخدام مُدخلات خاصّة لتحسين الأداء. (الدعمة، ٢٠٠٨م)

تقوم عمليّة تحقيق الأهداف على تحسين وتنمية قدرات الأفراد العاملين؛ من خلال التركيز على تطوير مهاراتهم المهنيّة، وتزويدهم بكل ما هو جيد وجديد في مجال عملهم.

إن عمليّة تحقيق أهداف الأداء لها -أيضاً- أثر مهمّ في تحسين سمعة المنظمة، وزيادة ثقة العملاء فيها، وتعزيز مكانتهم لديها، والحفاظ على موقعها التنافسيّ، وتعزيز أداء الموارد البشريّة، والتأكيد على

أهمية العمل كفريق واحد (صابري، ٢٠١٩م)؛ بتحسين الأداء بقصد استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي تُوظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر، التي تتمثل في الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجيا، والتكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار، ويُطلق على هذا المنهج المتكامل (إدارة التحسين الشامل) (خميس وسلامة، ٢٠٢٣م).

إن إجراءات تحقيق الأهداف هي من خلال الخطوات الآتية:

١- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري؛ إذ إن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين؛ فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية، وهل انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي؟

٢- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة، والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء.

٣- الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

تُقسّم عناصر إدارة تحسين الأداء - حسب رأي علماء الإدارة- إلى ما يأتي:

١- التوجيه: وهو يُمثّل الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز

الطاقات، وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسة في المؤسسة.

٢- المفاهيم الأساسية: وهي تتميز بأنها تضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي

تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال (النقي، ٢٠٢٣م).

٣- عمليات التسليم: وهي تُركّز على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المؤسسة

أكثر كفاءةً وفعاليةً، وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تحفض الوقت والجهد والتكلفة.

٤- التأثير التنظيمي: وهو يختصّ بوضع المقاييس والهيكّل التنظيمي للمؤسسة.

٥- المكافآت والاعتراف بالفضل: ويختص هذا الجانب بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي

يتضمّن الحوافز الماديّة وغير الماديّة؛ بهدف دعم أهميّة المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.

ويرى الدرعي (٢٠٢٢م) أن عمليّة تحسين الأداء تكون من خلال التغيير من وضع إلى وضع

أفضل، مع التعرّف على سبب تدنيّ الأداء، وبالرغم من أن عمليّة تحسين أداء العاملين تعتمد -في المقام

الأول- على الخطوات الفعلية التي يُمكن اتخاذها من أجل ضبط وتحسين الأداء، إلا أن الدرعي

(٢٠٢٢م) أغفل ما قد يتعرّض له العاملون من ردة فعل من وراء التعرّف على تقاريرهم السلبية؛ ممّا يُشير

إلى ضرورة وضع خطة عمل؛ من أجل الارتقاء بأداء أصحاب التقارير والمؤشرات السلبية، وعدم التفريط

بها، والبحث في سُبُل تضيق الفجوة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم؛ ممّا ينعكس على الارتقاء بأدائهم، أما

مسن (٢٠١٩م) فقد أشار إلى أن تحسين الأداء من تحسين سمعة المنظمة، إلا أنه أغفل أن تحسين سمعة

المنظمة مرهونة بالنجاح في احتواء العاملين الذين صدرت بحقهم تقارير سلبية، والتعرّف على مصدر

الخلل وسرعة معالجته.

وأما صابري (٢٠١٩م) فقد أشار إلى أن تحسين الأداء يُقصد به استخدام جميع الموارد المتاحة

لتحسين المخرجات، وتحقيق التكامل بين عناصر التكنولوجيا الصحيحة التي تُوظّف رأس المال بالطريقة

المثلى، والنجاح في تحقيق توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجيا، والتكلفة، على أن يؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار، إلا أن صابري (٢٠١٩م) قد أغفل أن الأمر مرهون بوجود إرادة لدى كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها من أجل تحقيق هذا التوظف الكامل بين التكنولوجيا الحديثة وبين كافة العناصر التي من شأنها تحسين الجودة، من خلال رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية.

وأشار مسن (٢٠١٩م) إلى أن إجراءات تحسين مستوى الأداء يمكن أن يتم من خلال تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء، إلا أن مسن (٢٠١٩م) قد أغفل أن المؤسسات الحكومية تحكمها لوائح، وأن العبرة برضا المدير المباشر؛ ومن ثمَّ فإنَّه لا يمكن أن تتم إجراءات تحسين الأداء بموضوعية، وكذلك فإنَّ سلمان (٢٠٢٠م) قد أشار إلى أن تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول من بين أبرز الإجراءات المتبعة لتحسين مستوى الأداء، إلا أنَّه أغفل أن الخبراء والمستشارين يُكلِّفون المؤسسة مبالغ طائلة؛ ومن ثمَّ فإنَّ وجود قانون ولائحة تُقرُّ بالخضوع على العاملين دون النظر في المؤثرات التي يتعرض لها في عمله أفضل من أن تتكبَّد المؤسسة مبالغ طائلة من استقطاب الخبراء والمستشارين.

ويؤكد مسن (٢٠١٩م) أن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، إلا أن صابري (٢٠١٩م) قد أكَّد أنَّ الكثير من المؤسسات لا تسمح للكثير من المستويات الإدارية بالتواصل مع المشرفين والخبراء؛ ممَّا يُضعف من مستوى أداء العاملين، وأشار عبودي (٢٠٢٠م) إلى أن المكافآت والاعتراف بالفضل من أبرز الطرق التي يمكن من خلالها تحسين الأداء، إلا أن المؤسسات في الوقت الراهن لا تعترف بفضل العاملين، بل يعملون وفاقاً لللائحة الموجودة في المؤسسة بالفعل، وكذلك فإنَّ وجود مكافآت وتوزيعها على مستحقيها يُعدُّ تقدُّمًا نحو تحسين مستوى الأداء، ويرى عبودي (٢٠٢٠م) أن التأثير التنظيمي، ووضع مقاييس خاصة بالهيكل التنظيمي في المؤسسة، والتركيز على عمليات تحفيز

المنتجات أو الخدمة، يكون أضعف ما يكون في مؤسّسات القطاع الخاصّ، التي تعتمد على مرتكزات أخرى لدعم وضبط الأداء من خلال ربط الأجور بالإنتاجية.

ويشير الدرعي (٢٠٢٢م) إلى أن عملية التوجيه وتعديل الإستراتيجيات يمكنها أن تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، إلا أن سلمان (٢٠٢٣م) قد أغفل أهمية وضوح الرؤى والأهداف حتى يمكن تعديل الإستراتيجيات وحتى يمكن حشد الجهود لتحسين أداء العاملين من خلال تحسين العلاقات في المؤسسة، وأكد سلمان (٢٠٢٣م) أنه يجب مراعاة المفاهيم الرئيسية التي تتكامل مع بعضها بعضاً من أجل ضبط الأداء، إلا أن حنفي (٢٠٠٢م) قد أغفل أن وضوح المنهجية سوف يسهم في تحسين الأداء بطريقة مباشرة، إذا ما تم مراعاة أنشطة العمل الرئيسية.

٢,٤,١٠,٥ الدوافع

اختلف الكثير من علماء الإدارة في تحديد مفهوم للدوافع؛ فمنهم من يرى أن الدوافع هي مجرد محفّزات للموظفين لقيامهم بالمهام الوظيفية الموكّلة إليهم داخل التنظيم (سلمان، ٢٠٢٣م)، وأكد طه (٢٠١٧م) أن الدوافع هي النزعة الداخلية التي تتكون نتيجة تعرّض الفرد لظروف معينة تؤدّي تلك الظروف إلى استمرار وجوده داخل المؤسسة والقيام بواجباته الوظيفية. وأكد باسر (٢٠١٧م) أن الدوافع نوعان: دوافع إيجابية تدفع الموظف إلى الاستمرار بالمؤسسة، ودوافع سلبية تدفع نحو الانسحاب من المؤسسة.

غير أن مفهوم الدوافع يجب أن يشير -من وجهة نظر الدراسة- إلى الكثير من الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية التي يمر بها العاملون داخل التنظيم، فالظروف والمتغيرات الداخلية هي التي تدفع العاملين للقيام بواجباتهم الوظيفية؛ مثل تحمّل مسؤولية الأسرة والأطفال، والرغبة في استئجار منزل وغيره

من الدوافع، كما أن وجود الدوافع الخارجيّة من محاولة إثبات الذات والتنافس مع العاملين والوصول إلى منصب مرموق يدفع العاملين إلى القيام بواجباتهم الوظيفيّة، وبالرغم من عدم اتفاق الدراسة مع مفهوم الدرعي (٢٠٢٢م) وطه (٢٠١٧م) إلا أن الدراسة ترى أن الدوافع هي مجموعة من المؤثرات الداخليّة والخارجيّة في البيئة المحيطة للعاملين، والتي غالبًا ما تدفع العاملين إلى الاستمرار في العمل والقيام بواجباته الوظيفيّة أو الانسحاب من المؤسسة ككل، والبحث عن فرص وظيفيّة أخرى، ويشير مفهوم الدوافع لدى الدراسة أن الدوافع قد يتوافر فيها الجوانب الإيجابيّة من حيث الاستمرار في المؤسسة والمشاركة الإيجابية في النشاط الاقتصاديّ للمؤسسة، أو فكرة وجود دوافع ومؤثرات سلبية؛ مثل عدم كفاية الرواتب والأجور، الأمر الذي يشير إلى ضرورة البحث عن فرص وظيفيّة أخرى في مؤسسات أخرى.

٢,٤,١٠,٦ التغذية العكسيّة

التغذية العكسيّة هي تلك المعلومات التي يمكن الحصول عليها؛ للتأكد من صحة الأداء الوظيفيّ (عبودي، ٢٠٢٠م)، وأشار طه (٢٠١٧م) أن التغذية العكسيّة هي من أبرز الأساليب الإداريّة التي تُستخدم في المؤسسات للتعرف على دقة المعلومات التي يتلقاها الموظف من أجل التثبت من الإجراءات التي اتخذها أثناء تنفيذه للأوامر الإداريّة المختلفة، وأكد عبودي (٢٠٢٠م) أن حصول الأفراد على استجابات محددة يمكن من خلالها التأكد من تلك المعلومات، وأنهم يسعون على الطريق الصحيح تداركًا للأخطاء الوظيفيّة.

وأشار الدرعي (٢٠٢٢م) إلى أن أهميّة التغذية العكسيّة تبرز من خلال استخدام التغذية العكسيّة في كافّة مجالات النشاط الإداريّ في المنظّمة؛ حيث أكد صابري (٢٠١٩م) أن التغذية العكسيّة تُسهم في عدم انزلاق الموظّفين نحو تكرار الأخطاء الوظيفيّة، وتُعزّز النشاط الاقتصاديّ في المؤسسة، وتُسهم في

رفع مستوى الدافعية من أجل الحصول على المعلومات بشكل مباشر، كما أن التغذية العكسية تُسهم - بشكل كبير - في توجيه السلوك نحو فلسفة التأكد والتثبت قبل الوقوع في الأخطاء الوظيفية.

ويرى صابري (٢٠١٩م) أن المؤسسات تحتاج - بشكل كبير - إلى التغذية العكسية حتى تمنح الفرصة للعاملين لإنجاز الأعمال الإدارية المختلفة، كما أن التغذية العكسية تُسهم في تدعيم العلاقات التبادلية داخل النظام، غير أن الدراسة تتفق مع صابري (٢٠١٩م) في أن التغذية العكسية لها الكثير من المميزات؛ مما يدعم وجود فكرة أن التغذية العكسية تقوم على إبراز صحة الأداء الوظيفي، كما تتفق الدراسة مع مسن (٢٠١٩م) وطه (٢٠١٧م) في أن مفهوم التغذية العكسية هي تسهيل حصول الأفراد داخل المؤسسة على المعلومات الكاملة؛ من أجل تسهيل حصول التعلّم وزيادة الدافعية نحو إبراز إيجابيات العمل وزيادة إتقان مُخرجات العمل الإداري بما يضمن رفع مستوى الأداء الوظيفي، ومن أجل الحصول على نتائج مؤكدة وحقيقية، وتشير الدراسة إلى أن التغذية العكسية تتطلب توافر الكثير من المتغيرات؛ من بينها وضوح الأهداف والبرامج المطلوب تنفيذها، كما يستلزم للمؤسسة أن توضح الإجراءات والمعايير التي تساعد العاملين للحصول على تلك المعلومات بسهولة ويُسرٍ، وأشار طه (٢٠١٧م) إلى أنه يجب عودة العمل إلى مصادره الطبيعية في حالة بروز نقص في تلك الأعمال، وأن تلك الأعمال يجب أن تكون بدرجة عالية من الدقة والفاعلية، غير أن طه (٢٠١٧م) لم يُشير إلى أن التغذية العكسية عملية متكاملة شاملة، يمكن أن تُسهم في تسليم مُخرجات الأعمال بدقة شديدة، وأن أي خلل في المعلومات والبيانات يمكن عودته مرة أخرى للمصادر التي جاءت منه؛ للتأكد من تلك المعلومات وتعديلها بشكل قطعي.

وترى الدراسة أن استمرار عملية التغذية العكسية من الأمور البديهية داخل المؤسسة، كما أن اتباع عملية التغذية العكسية للأساليب والأنماط الإدارية في الحصول على المعلومات من الإدارات والفروع

والأقسام المختلفة تدلّ على بروز أهمية وجود منهجية علمية يستند إليها الموظف في عملية التغذية العكسية.

٢,٤,١١ محددات الأداء الوظيفي

يتأثر الأداء وجودته بثلاثة محددات أساسية؛ وهي: الدافعية الفردية، ومناخ العمل وبيئته، والقدرة

على إنجاز العمل (صابري، ٢٠١٩م) وهي:

١- القدرات والخصائص الفردية: وهي المحرك الداخلي للفرد الذي يقف وراء سبب كل سلوك،

وتكمن أهمية الدافعية الفردية بأنها العنصر المساعد لمعرفة أفضل الوسائل الممكن اتباعها للتأثير على الأفراد لتحقيق الأهداف المرجوة منهم.

٢- المناخ التنظيمي: تؤثر البيئة الداخلية للعمل داخل المنظمة والرغبة بالاستمرار فيها، والعمل حسب قيم وأهداف المنظمة.

٣- القدرة على إنجاز العمل: وهي قدرة الفرد على إنجاز العمل من خلال الكفاءات والخبرات والمؤهلات التي يمتلكها، أو من خلال برامج التدريب التي خضع لها.

ويمكن النظر إلى محددات أداء الموارد البشرية من منظور آخر، وتقسمها إلى: عوامل داخلية،

وعوامل خارجية، وعوامل أخرى (صابري، ٢٠١٩م)؛ وهي:

١- العوامل الداخلية: وهي العوامل الممثلة بقدرات الفرد ومهارته واستعداداته وتوجهاته نحو العمل الذي يقوم به، والتي تؤثر على أداء الموارد البشرية.

٢- العوامل الخارجية: وهي العوامل التي تتمثل ببيئة العمل ومناخه من حيث علاقة الأفراد مع

بعضهم بعضاً، وعلاقتهم مع الإدارة، وضغوطات العمل، ووسائل وأدوات وتجهيزات المنظمة

المكتبيّة والخدماتية، التي تجعل من المنظمة مكاناً ملائماً للعمل، وغيرها من العوامل التي تؤثر على الأداء.

٣- العوامل الأخرى: هناك مجموعة من العوامل الأخرى التي تؤثر على الأداء بشكل نسبي؛ مثل بعض العوامل الوراثية المتعلقة بالفرد العامل، وعوامل بيئية وثقافية محيطية، وعوامل متعلقة بالفرد؛ كمستوى التعلّم والخبرات المكتسبة.

أشار المناع (٢٠١٩م) إلى أن هناك الكثير من المحددات التي من خلالها يمكن التعرف على ما إذا كان الأداء فعّالاً من عدمه، ومن أبرز هذه المحددات الدافعية الفردية ورغبة الفرد وإرادته الداخلية في تحسين مستوى أدائه، ويمكن للمؤسسات الاعتماد على الدافعية الفردية لتحقيق أهداف المؤسسة إلا أن مسن (٢٠١٩م) لم يُشير إلى أن الكثير من الموظفين يرغبون في تحسين أدائهم في المؤسسات الحكومية، ولكنهم غالباً ما يجدون أن الواقع والهيكّل التنظيمي وعدم القدرة على تخطّي المدير المباشر والمركزية في اتخاذ القرار من أبرز المعوقات التي تواجه العاملين في رغبتهم في تطوير أدائهم؛ ممّا يُضعف من مستوى أدائهم مع الوقت.

وبالرغم من اتفاق الباحث مع صابري (٢٠١٩م) في أن مناخ العمل وبيئته من أبرز محددات أداء العاملين إلا أن البيئة الداخلية لأغلب الشركات الحكومية في الدول النامية لا تُسهم بتطوير أداء العاملين؛ حيث يتّسم العمل في تلك الشركات بالنمطية الشديدة والمركزية في اتخاذ القرار وعدم قدرة الموظف على إظهار قدراته في الإبداع والابتكار؛ مما يؤثّر - بشكل كبير - في مستوى أداء هؤلاء العاملين؛ ومن ثمّ فإنه - مع مرور الوقت - سوف يتأثر الأداء - بشكل كبير - الأمر الذي يُضعف قدرة العاملين على تحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل.

وبالرغم من أن عبودي (٢٠٢٠م) قد أشار إلى أن القدرة على إنجاز العمل تُعدّ من أبرز المحددات لأداء العاملين، وأن قدرة العاملين على الحصول على التدريب اللازم من أبرز الأسس التي يعتمد عليها، إلا أن عبودي (٢٠٢٠م) قد أغفل أن المؤسسات الحكومية لا تكثر بمستوى التدريب، بل تهتم بتنفيذ الأوامر الإدارية الصادرة من الإدارة العليا، بعرض النظر عن تعارضها مع أسلوب العمل في المؤسسة من عدمه، وكذلك فإن مؤسسات القطاع الخاص تهتم بمستوى تدريب الأفراد ومؤهلاتهم الدراسية منذ استقطابهم وليس بعد عملية تعيينهم؛ ومن ثمّ فإن القدرة على إنجاز العمل لا يُعدّ من أبرز المحددات؛ حيث إن العاملين في كافة المؤسسات لديهم المدة المتاحة لإنجاز العمل التي قد تكون محددة سلفاً، والتي غالباً تكون كافية.

وأشار الطيان (٢٠٠٠م) إلى أن محددات أداء العاملين تنقسم إلى محددات داخلية وخارجية؛ حيث إن المحددات الداخلية تتمثل في قدرة الأفراد ومهاراتهم في إنجاز الأعمال في أقصر وقتٍ ممكن، وبأعلى كفاءة ممكنة، وهو الأمر الذي لا يتطلّب العمل في المؤسسات الحكومية؛ حيث تتطلّب تلك المؤسسات تنفيذ الأوامر الإدارية الصادرة، وتنفيذ اللوائح والقوانين وعدم تخطيطها حتى ولو كان ذلك على حساب تأخير العمل، أمّا في القطاع الخاصّ فإن المسؤولين يهتمون بالوقت المناسب لإنجاز الأعمال بعرض النظر عمّا قد يعاني منه العاملون من المؤثرات السلبية التي تعوق قدرتهم على إنجاز تلك الأعمال في الوقت المحدد.

ولقد أشار سلمان (٢٠٢٣م) إلى أن هناك الكثير من العوامل الخارجية التي قد تؤثر على أداء العاملين؛ مثل طريقة تعامل المدير الحادّة مع الموظّفين، وإلزامهم بتصرفات معينة، وكذلك عدم المرونة والمؤامرات الخفية التي تحدّث بين العاملين والمديرين، وكذلك عدم ملاءمة أماكن العمل للعمل، إلا أن مسن (٢٠١٩م) قد أغفل أن المؤسسات الحكومية في الدول النامية لا تحتاج -في الغالب- إلى الكثير

من الجهد لمراقبة أداء العاملين، وكذلك فإن مسن (٢٠١٩م) قد تغافل أن مؤسّسات القطاع الخاص لا تهتم بما يتعرّض له العامل من مؤثرات خارجيّة، فالعبرة في تلك المؤسّسات بإنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدّد فقط، دون النظر إلى ظروف العاملين.

وبالرغم من اتفاق الباحث مع مسن (٢٠١٩م) أن هناك الكثير من العوامل والمؤثرات التي يمكن أن تكون من أبرز محددات أداء العاملين ومن بينها المحددات البيئيّة إلا أن صابري (٢٠١٩م) لم يُشير إلى أن هناك الكثير من المؤسّسات التي تعمل في أنشطة اقتصادية وصناعيّة معينة تؤدي إلى تضرر العاملين - بشكل كبير - مثل شركات الأسمدة وصناعة الأصباغ وصناعة الإسمنت؛ حيث إن العامل يتضرر - بشكل كبير - صحياً وبدنياً، الأمر الذي يُعدّ من أبرز معوّقات أداء العاملين، وكذلك فإن مصانع الأخشاب التي تُصدر صوتاً كبيراً قد يؤثر أيضاً على الحالة الصحيّة للعاملين، وكل تلك الأسباب التي ذكرت لا تمنع العمّال من أداء وظائفهم على الوجه الأكمل نتيجة الظروف والضغط الأسريّة التي قد يتعرّض لها العاملون والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم؛ ومن ثمّ لا يمكن اعتبار العوامل البيئيّة من أبرز محددات أداء العاملين.

## ٢,٥ الإطار النظريّ والنظرية التي اعتمدت عليها الدراسة ( نظريّة الأداء الوظيفي )

مما لا شكّ فيه أن ماكس ووبر منذ عام (١٩٥٢م) منذ أن أقر نظريّة الأداء الوظيفيّ فإن هناك ثمة ارتباطاً بين نظريّة الأداء الوظيفيّ وبين أبعاد الأداء الوظيفيّ؛ حيث أرسى ماكس ووبر العالم الألماني الكبير أُسس نظريّة أداء الموارد البشريّة؛ حيث أشار إلى أن نظريّة أداء الموارد البشريّة تقوم على فكرة مفادها حتميّة قيام المؤسّسات بدورها تجاه تحقيق وتنفيذ أهداف المؤسّسات، وتفترض نظريّة ماكس ووبر أن القيادات الإداريّة تحتاج - غالباً - إلى تحديد حجم وكميّة الأعمال المطلوب تنفيذها من أجل الالتزام

بتنفيذها في الوقت المناسب، من أجل تحقيق أهداف المؤسسات وفقاً لرؤية وأهداف تلك المؤسسات. وتعتمد هذه النظرية على عدة مبادئ؛ من بينها ضرورة منح الوقت اللازم لتعظيم مستوى أداء الموارد البشرية، كما تعتمد النظرية على فكرة قيام المدير الإداري بتحمل مسؤولياته الإدارية تجاه ترتيب أولويات العمل وتوزيعها على الأفراد داخل الإدارة وتحديد الوقت اللازم والوقت المسموح لإنجاز تلك المهام الوظيفية بشكل سليم، ومن أبرز أهداف هذه النظرية ضرورة تحديد الأدوار الوظيفية وتوفير الدوافع اللازمة لإنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المناسب (خميس وسلامة، ٢٠٢٣م).

ولقد تمّ استخدام هذه النظرية على نطاقٍ واسعٍ وخاصةً في ستينات وسبعينات القرن الماضي؛ حيث كانت الدول تعاني من ويلات الحروب، وكانت تحتاج إلى تحسين معدلات الأداء، وأكد صابري (٢٠١٩م) أن نظرية الأداء الوظيفي قد أرسيت - بلا شكٍ - عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي، فالمهام الوظيفية والأدوار والدوافع والتغذية العكسية لها ارتباط وثيق بنظرية الأداء الوظيفي، وهي مشتقة من تلك النظرية، كما أن نظرية أداء الموارد البشرية يمكن تطبيقها على الشركات الخاصة التي تربط الأداء بالمحفّزات؛ حيث إن الشركات الحكومية قد يكون الأداء متدنياً وعدم الكفاءة، ويحصل العاملون على أجورهم ومرتباتهم دون أن تتأثر تلك العملية بشيء، كما أن هذه النظرية قد تعرضت للعديد من الانتقادات، من بينها أن الشركات قد تطورت بشكل ملحوظ؛ نتيجة لتطور بيئة الأعمال؛ ومن ثمّ فإن النظرية أصبحت تحاكي واقعاً قديماً نسبياً، بالمقارنة بالتطور الموجود في الشركات، وبالرغم من إسهامات الكثير من علماء إدارة الأعمال على النظرية، وتحديث مركزاتها، إلا أن النظرية تُعدّ الأساس النظريّ التي يمكن من خلالها الاعتماد عليه في كافة المؤسسات (النقي، ٢٠٢٣م).

ومن الجدير بالذكر أن منهجية الإدارة تسيير وفق تحقيق رغباتهم على اعتبار أنهم غاية المنظمة، وهم القيمة التي تحدّد طريق عملهم، وهذا - في الواقع - امتداد لنهج إداري قديم للمنظمات يتّصف بالفساد؛

حيث لم يكن مصطلح «المؤسسية» شيئاً معروفاً، فلا توجد القوانين النابعة من ضمير الناس (عبودي، ٢٠٢٠م)، والتي يجب أن تصبَّ في وعاء مصالحهم، وضمن القيم العليا، والتي من المفترض أن يكون واضعوها هم مَنْ يمثِّلون أفراد المجتمع، ولديهم القدرة على تجسيد رغباتهم، كما قال: «جان جاك روسو»: «الإرادة العامَّة الحقيقية الواعية للناس، وليس مجرد الإرادة العامَّة التي يقودها الرعاع والفوضويُّون وأصحاب السُّلطة الفاسدة، وهي إرادةٌ مستبَدَّة أو مُتحيِزة وجاهلة» (جان جاك روسو، العقد الاجتماعي)، ولا أن جميع أفراد المجتمع يرضخون تحت طائلة القانون؛ فهناك استثناءات تؤثر على نزاهة النهج الإداري المتبع الذي أصبح مجتمعاً تقليدياً، كما عبَّر عنه «ماكس فيبر» هو عينه المجتمع الذي يحكمه نظام الغنائم (Spoil system)، وهو ما يعبَّر عنه بنظام الإدارة الشخصية الذي كان سائداً في القرن التاسع عشر في الدول الغربية.

بعد ذلك استفقت هذه المجتمعات، وبدأت المنظمات تعمل وفق إدارة تتضمن قيماً معينة عُرفت بالنظريات التقليدية أو الكلاسيكية، وعلى الخصوص نظرية البيروقراطية لوضعها «ماكس فيبر»، والإدارة العلمية لوضعها «فريدريك تايلور» وآخرين ممن وضعوا نظريات مُشابهة، مثل «هنري فايول» في النظرية التنظيمية، واعتُبرت حينها ثورةً في مجال الفكر الإداري، وأُسست فيها قاعدةٌ عامَّة مُفادها أن تخضع كافة المنظمات الخاصَّة والحكومية على حدٍ سواء للقانون والرقابة، الأمر الذي كان له أثر في بروز ما سُمِّي «الإدارة بالقوانين» «MBL»، ومنها تم التركيز على الإجراءات التي تستهدف كافة الخبرات والمساهمات في المنظمة الإنتاجية فقط؛ حيث إنَّها وضعت القيمة العليا للسلطة المهيمنة على المنظمة؛ لكونها مَنْ يضع السياسات العامَّة، ويحدِّد القواعد التي يجب أن تُتبع، وما على العاملين والموظفين سوى تطبيق ذلك دونما رأي أو مشورة، بل هو انصياعٌ كامل، وهذا -في الواقع- يُفهم بأن الإدارة تعمل لتحقيق أعلى كفاءة أداء بطرح شروط الجودة (كمًّا وكيفاً) والزمن والتكلفة، ثم تُجبر العاملين على التطبيق بشكلٍ إلزامي، من هنا

تكون الإدارة قد انتهجت سياسة الإدارة بالكفاية تحت مظلة القانون؛ فعجلة طلب الكفاية تدور ومعها تدور عجلة التطبيق الإلزامي من قبل العاملين دون استثناء، وعليه يمكن للجودة أن تتم في إطار محدد، غير أنه تحول حضاري إلى حد ما إن كانت السلطة الإدارية للمنظمة متمسكة بالعدالة التنظيمية، أما في حالة عدم ذلك فإن انصياع العاملين لقانون العمل وتطبيق أهداف المنظمة يُعد تعسفياً واستبدادياً، وقد ترجع للمرعب الأول الذي كانت عليه الإدارة بالفساد.

وأكد طه (٢٠١٧م) أن ارتباط المهام الوظيفية بنظرية الأداء الوظيفي يبرز من خلال ما تقوم به المؤسسة من خلال إسهامات نظرية الأداء الوظيفي، في تطوير وتصنيف المهام الوظيفية؛ فالمهام الوظيفية كانت مصطلحاً واحداً لا قياس فيه من قبل، وإن إسهامات ماكس ووبر أسهمت بقدر كبير لإظهار قدرة علماء الإدارة على اشتقاق أنواع المهام الوظيفية، سواء كانت مهام اختصاصية أو استشارية أو إدارية، كما أن طه (٢٠١٧م) يرى أن الأدوار والدوافع من بين أبرز إسهامات علماء الإدارة الحاليين، وأن الأدوار مستمدة من معرفة موقع العاملين في المنظمة؛ وهو ما تم إرساؤه في نظرية الأداء الوظيفي، كما استخدمت نظرية الأداء الوظيفي قدرات الفرد وخبراته السابقة في تحقيق أهداف المؤسسة؛ وهو ما يشير إلى أهمية عنصر الدوافع في استخدام تلك الدوافع لتنفيذ سياسات المؤسسة في الأجل الطويل، وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال دعم إنتاجيتهم في كافة المهام الوظيفية التي يتقلدونها، كما أن التثبت من المعلومات ودقتها وعرضها يساهم - بشكل واضح - في تعزيز فكرة التغذية العكسية في المؤسسات.

ومن المؤكد أن أبعاد الأداء الوظيفي هي أحد أبرز إسهامات نظرية الأداء الوظيفي، وأن تلك الإسهامات أسهمت في التعمق في فهم أصول نظرية الأداء الوظيفي، وأن وجود تلك الأبعاد يساهم أيضاً في تفسير القواعد السلوكية المرتبطة بوجود العاملين داخل المؤسسة، وفهم الظروف والمتغيرات الداخلية

والخارجية التي تُحيط بالعاملين أثناء ممارستهم للمهام الوظيفية، كما تُسهّم - بشكل كبير - في التعرف على الأساليب والأنماط والدوافع التي يستخدمها العاملون لإنجاز أعمالهم الوظيفية.

ويرى مسن (٢٠١٩م) أن نظرية الأداء الوظيفي هي صاحبة السبق في إرساء أطر وأبعاد الأداء الوظيفي في المؤسسات، وأن تلك الأبعاد على الرغم من تنوعها قد أسهمت في التعمق في فهم النظرية بشكل كبير.

ولقد تعرضت هذه النظرية للعديد من الانتقادات؛ من بينها أن نظرية أداء الموارد البشرية يمكن تطبيقها على الشركات الخاصة التي تربط الأداء بالمحفّزات؛ حيث إن الشركات الحكومية قد يكون الأداء متدنياً وهديم الكفاءة، ويحصل العاملون على أجورهم ومرتباتهم دون أن تتأثر تلك العملية بشيء، كما أن هذه النظرية قد تعرضت للعديد من الانتقادات؛ من بينها أن الشركات قد تطورت بشكل ملحوظ نتيجة لتطور بيئة الأعمال؛ ومن ثم فإن النظرية أصبحت تحاكي واقعاً قديماً نسبياً، بالمقارنة بالتطور الموجود في الشركات، وبالرغم من إسهامات الكثير من علماء إدارة الأعمال على النظرية وتحديث مركزاتها إلا أن النظرية تُعد الأساس النظري التي يمكن من خلالها الاعتماد عليه في كافة المؤسسات.

بعد ذلك تحوّلت الإدارة للمنظمات إلى نهج جديد؛ ممثّل في إدارة المنظمات بالكفاءة، أو ما عُرف بنموذج «L-2» إشارة إلى النموذج الليبرالي، وهي تحقق الكفاية الإنتاجية مع أسلوب المبادرة، وليس الإكراه في العمل؛ أي أن يعمل العاملون من وحي سلوك داخلي مطوّر بتحسينات تزيد من فاعلية الأداء، وإقبال ذاتي من الموظف نفسه وليس قسرياً؛ فعليه لن تكون السلطة مركزية كما هو في الشكل القديم، بل عليها إطلاق المبادرات القابلة للتطبيق ذات الطبيعة الإنسانية، وليست مركزة فقط على الإنتاجية دون المبالاة بالآخرين، مع الحفاظ على أدائهم المميّز، وقد تبنت الولايات المتحدة الأمريكية والدول الغربية في النصف الأول من ثلاثينيات القرن الماضي هذا التحول.

ولمّا لم تكن كلُّ النماذج السالفة تحقّق إطلاق الموظّفين العِنان لعقولهم بالإبداع وأفكارهم بطرح جديد، وظلّت في ذات الوقت فلسفة إكراه الموظّفين من أجل الإنتاجيّة أو التنافسيّة بين المنظّمات، وعلى أساس هاتين الغايتين تُحشد المواد القانونيّة، يمكننا في هذه الدراسة أن نقول: إنّه سوف يحدث خللٌ في التوافق بين أهداف السلطة المشرفة على المنظّمة والإدارة المسيّرة لها؛ ففي حين تكون الأولى تستهدف الإنتاجيّة مع التنافسيّة مع ترتيباتٍ تقشّفية تحدّ من المحفّزات، فإن الأخرى تستهدف الإنتاجيّة بوجود برامج تحفيزية لرفع مستوى العاملين؛ بمعنى أن تحقيق الكفاءة الإنتاجيّة التي تُنادي بها السُلطة المشرفة على المنظّمة تُعدّ العاملَ آلهَ ضمن معمل كبير، وهذا الإنتاج يؤدّي إلى فقْدان كفاءته.

الملاحظ أن معظم النظريات التي تتطرق إلى الكفاءة، وإن كان بعضها قد يُفهم منه أن يُراعى العاملون في المنظّمة، وينسجم معهم في ترتيب شؤونهم، غير أن الواقع هو ترتيب في مواد القانون لأداء العمل والطرق الفنيّة المؤدّية لإنجاز الأعمال، هو وإن كان في خدمة الموظف غير أنّه في خدمة المنظّمة بشكلٍ كبيرٍ لتحقيق الكفاية الإنتاجيّة ليس بالضرورة لإنتاج أداءٍ مميّز، إلا إذا كانت الطرق الفنيّة فيها الإبداع مع الراحة والسعادة للموظف، وللوصول إلى النظريّة الأنسب للتطبيق في موضوع التميّز نقول: إن الأمر يتحدّد بحسب طبيعة العلاقات بين الإدارة والعاملين في المنظّمة؛ فإن كانت العلاقة بينهما قائمة على الإكراه من جهة الإدارة، والانصياع من جهة العاملين، فهي فلسفةٌ إداريّةٌ للوصول إلى حد الكفاية الإنتاجيّة، أما إذا كانت العلاقة بينهما قائمة على المبادرة والتشاور فتلك فلسفةٌ إداريّةٌ للوصول إلى حد الكفاءة الإنتاجيّة (صابري، ٢٠١٩م).

هذه الدراسة ترى أن النظريّة التي يجب أن تُعتمد في المتغير التابع هنا، وهو التميّز، هي نظريّة رؤية الإدارة للتمييز من زاوية الفعّالية؛ فهي التي تحقّق الكفاءة، وهي التي تحقّق الكفاية، وهي التي تحقّق الجودة الشاملة؛ فهي -إدّن- فلسفة التفوق، وهي التي تُسمّى (فلسفة الإدارة بالفعّالية)، ولأن النموذج الأمثل

للإدارة يجب أن يكون عامًا وشاملاً وتوحيدياً (صابري، ٢٠١٩م)، فإن الدراسة ترى جدارة نظريّة

«فلسفة الإدارة بالفعالية» في بناء منظمة ذات تمثيّل عالٍ؛ وذلك للأسباب الرئيسيّة الآتية:

أ- الإقرار بمصالح وأهداف الأطراف التي بُنيت عليها المنظمة، وهم: أصحاب المنظمة أو ملاكها، ممّن يشكّلون السّلطة فيها، وهم الذين يرجون من المنظمة الكفاءة الإنتاجيّة ومضاعفة الأرباح؛ والعاملون الذين يرجون السعادة لهم وللمنظمة؛ والمجتمع الذي يرجو من المنظمة تحقيق التنمية له، وهذا الإقرار - في واقعہ - يعني تحديد هدف وغرض مُشترك لكافة الأطراف، ليس كما هو مُتبع في النموذج الليبرالي، من أهم الأهداف هو الكفاءة الإنتاجيّة، وأن الربح هو السبب في بقاء العاملين في وظائفهم؛ لأن هذه السياسة التي تنتهج تغليب أهداف ومصالح طرف على طرفٍ نادى الكثير من المفكرين والإداريين برفضها، والأمر المهم أن النظرية الإداريّة من المنظر الإسلامي تُعدّ المنظمة شراكةً بين هذه الأطراف، حين اعتبرت عمل العامل عقداً تم إبرامه، والعقود يجب أن تُستوفى، { يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ } (المائدة: ١)، وأن تكون هذه الشراكة خاليةً من الابتزاز من جانب سلطة المنظمة؛ لذا نرى تاريخ الخلفاء الراشدين يكرّس مبدأ التشاور والعمل الجماعيّ في المنظمة، فيقول الإمام على - كرم الله وجهه - : «مَنْ استبدَّ برأيه هَلَكَ، وَمَنْ شَاوَرَ الرِّجَالَ شَارَكَهَا عَقُولَهَا» (مسنن، ٢٠١٩م) فأساس العمل الإداريّ وفق النظرية الإسلاميّة للإدارة هو: «القوة العقلية القادرة على إدارة المجتمع باعتماد الصفة الجماعية أو العقل الجمعيّ» (آل كاظم، ٢٠١٢). ولم يُلغِ الإسلامُ في حثّه على اتباع الأسلوب الجماعيّ قدرات الفرد وإبداعاته وتطلّعاته وأمنيّاته في تحقيق أهدافه، بل يعمل على تنميتها، ويدعو لاكتشافها مُبكرًا.

ولتحقيق أهداف المنظمة يتوجّب بدايةً التوحيد بين أهداف المنظمة كجماعة، وأهداف العاملين كأفراد؛ لأن اكتمال العمل وذروته في بلوغ الفرد أهدافه، والوصول إلى تمام مصالحه وإشعاره بذلك، ليس من طرف أنّه عنصر من عناصر الإنتاج، بل هو طرف من أطراف الشراكة التي تشكّل هيكل المنظمة،

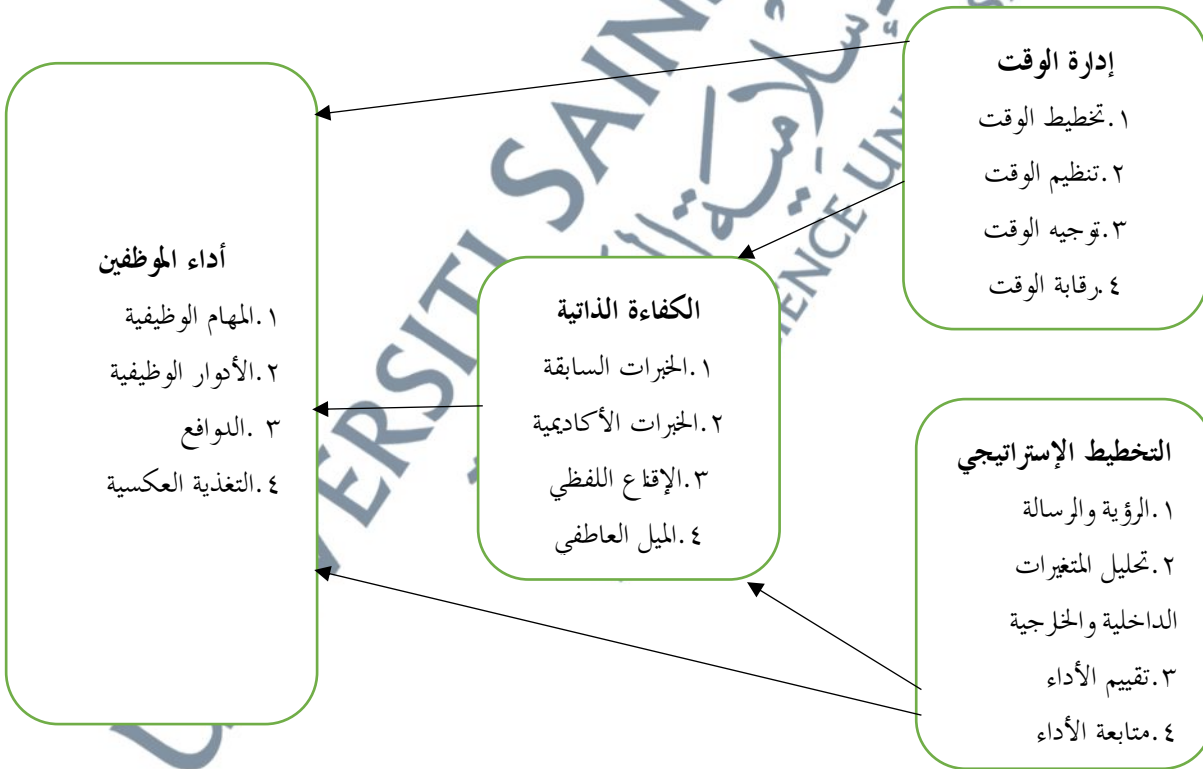
ولا يكون ذلك من خلال شعارات جوفاء، بل حقيقة يجب أن يلمسها العامل في مخرجاته وعموم تطبيق مظاهر العدالة التنظيمية، حتى يصل الأمر بالفرد أن يرى المنظمة ونجاحها والحفاظ عليها هي مبلغ همه، وهو ما يعزز المشروعية في داخله مروراً بالقبول والرضا.

بعد ذلك لا بد من توحيد الأهداف بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع؛ لأن المجتمع هو مَنْ يمنح المنظمة فرصة وجودها؛ فعليه تسعى المنظمة للاقتراب من تحقيق السعادة المجتمعية؛ ولذلك تسعى بعض الحكومات اليوم لإلزام المنظمات العاملة العامة والخاصة أن تتحمل المسؤولية المجتمعية كهدف ليس أقل من هدف الكفاءة، أو تعاظم الأرباح، وعدم الاهتمام بجمهور المنظمة بالدرجة الأكبر من المسؤولية الاجتماعية؛ ولأجل هذا الغرض، يُفترض تصميم إستراتيجية تعي أهداف المجتمع، وتكون واضحة وشاملةً ومُتفوقةً في تعاملاتها مع الموظّفين؛ علماً بأن هناك عدداً من الإستراتيجيات الأولى: إستراتيجية الربط بين المنتج وحاجات العملاء لأجل الوصول للرضا الوظيفي، وهو ما يُسمّى بـ«النوعية»؛ وتعني الجودة التي تتطابق مع مُتطلّبات الموظّفين (الدرعي، ٢٠٢٠)، والتي تستلزم تشخيص هذه المتطلّبات مع تقديم مخرجات نفي بتلبية هذه المتطلّبات. والثانية: هي الإستراتيجية التي ترى عدم الاكتفاء بالاهتمام بمتطلّبات المستهلكين، بل لا بد من رصد توقّعاتهم والعمل على تحقيقها، وهي التي أُسميت بـ«النوعية العالية» (عبودي، ٢٠٢٠م)، وهناك إستراتيجية ثالثة تُعدّ الإستراتيجيتين المتقدمتين هما المدخلات الرئيسية التي تحكم عمليات الإنتاج.

وترى الدراسة أن أبعاد الأداء الوظيفي هي أحد أبرز إسهامات نظرية الأداء الوظيفي، وأن تلك الإسهامات أسهمت في التعمق في فهم أصول نظرية الأداء الوظيفي، وأن وجود تلك الأبعاد يُسهّم أيضاً في تفسير القواعد السلوكية المرتبطة بوجود العاملين داخل المؤسسة، وفهم الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالعاملين أثناء ممارستهم للمهام الوظيفية، كما تُسهّم -بشكل كبير- في التعرف على

الأساليب والأنماط والدوافع التي يستخدمها العاملون لإنجاز أعمالهم الوظيفية، كما يرى الباحث أن فهم وإدراك العاملين داخل المؤسسة لأهمية الأدوار ومواقعهم ومراكزهم الاجتماعية يأتي من خلال اهتمام نظرية الأداء الوظيفي بضرورة أن يحتل الموظفون مراكزهم الاجتماعية وفقاً لحدود المنظمة وأبعاد حدود مهنة الموظف داخل المنظمة، كما يرى الباحث أن بروز أهمية عملية التغذية العكسية يتضح من خلال أن الأداء الوظيفي عملية ديناميكية هدفها الأساسي الارتقاء بهذا الأداء الوظيفي مهما كانت المعوقات والعقبات التنظيمية، وأن التغلب على العقبات التنظيمية يستلزم وجود عملية التغذية العكسية التي تحاول تصحيح مسار أخطاء العاملين، وإمداد هؤلاء العاملين بالمعلومات اللازمة من أجل دعم القرار الإداري داخل المؤسسة، ومن أجل تحقيق الموظف للمهام الوظيفية دون ارتكاب أخطاء.

## ٢,٦ نموذج الدراسة



الرسم البياني ٢,٤: نموذج الدراسة

## ٢,٧ العلاقات بين المتغيرات

٢,٧,١ العلاقة بين إدارة الوقت والارتقاء بأداء الموظفين

أكدت الكثير من الدراسات أن هناك علاقة بين إدارة الوقت والارتقاء بأداء الموظفين؛ حيث أشارت دراسة مسعودي (٢٠١٦م) إلى أن هناك علاقة بين تخطيط وتنظيم الوقت والأداء الوظيفي في المصححة الطبية الجراحية (الضياء) بورقلة في الجزائر؛ حيث استخدمت الدراسة تخطيط الوقت كمتغير فرعي من المتغير المستقل لإدارة الوقت، كما أشارت دراسة الرحيمي (٢٠١٤م) إلى أن هناك علاقة بين أثر إدارة الوقت والتحصيل الأكاديمي للطلبة عن جامعة إربد الأهلية، كما أشارت دراسة مسن (٢٠١٩م) إلى أن هناك علاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي؛ حيث استخدمت دراسة مسن متغير المهام الوظيفية، والأدوار الوظيفية، والدوافع، والتغذية العكسية، كمتغيرات فرعية من المتغير التابع الأداء الوظيفي؛ ومن ثمّ وبناءً على ما تقدّم يمكن صياغة الفرضية التالية كالتالي:

**الفرضية الأولى:** يوجد علاقة إحصائية بين إدارة الوقت وأداء الموظفين بديوان عام وزارة الداخلية بإمارة أبوظبي في الإمارات العربية المتحدة.

٢,٧,٢ العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي بأداء الموظفين

هناك الكثير من الدراسات التي أشارت إلى وجود علاقة بين التخطيط الإستراتيجي وبأداء الموظفين؛ حيث أكدت دراسة الديري (٢٠١٧م) أن هناك علاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء الوظيفي؛ حيث استخدمت دراسة العمامي (٢٠١٦م) نفس متغيرات الدراسة.

أمّا دراسة مسعودي (٢٠١٦م) فقد أشارت إلى أن هناك علاقة بين التخطيط الإستراتيجي والارتقاء بأداء الموظفين، كما استخدمت دراسة مسن (٢٠١٩م) متغيرات فرعية مثل المهام الوظيفية

والأدوار الوظيفية والدوافع والتغذية العكسية، وهو ما اعتمدت عليه الدراسة الحالية؛ ومن ثمّ وبناءً على

ما تقدّم يمكن صياغة الفرضية التالية كالآتي:

**الفرضية الثانية:** يوجد علاقة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وأداء الموظفين بديوان عامّ وزارة

الداخلية بإمارة أبو ظبي في الإمارات العربية المتحدة.

٢,٧,٣ علاقة الكفاءة الذاتية بأداء الموظفين

هناك الكثير من الدراسات التي أشارت إلى أن هناك علاقة بين الكفاءة الذاتية وأداء الموظفين؛

حيث أشارت دراسة حداد (٢٠١٦م) إلى أن هناك علاقة بين الكفاءة الذاتية وأداء الموظفين؛ حيث

استخدمت دراسة حداد (٢٠١٦م) متغيّرات الخبرات السابقة كمتغير فرعي من المتغيّر المستقلّ الكفاءة

الذاتية، كما أشارت دراسة مسن (٢٠١٩م) إلى أن هناك علاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء

الوظيفي؛ حيث استخدمت الدراسة متغيّرات الأداء الوظيفي الفرعية مثل المهام الوظيفية والأدوار

الوظيفية، والدوافع، والتغذية العكسية؛ ومن ثمّ يمكن صياغة فرضية الدراسة كالآتي:

**الفرضية الثالثة:** يوجد علاقة إحصائية بين الكفاءة الذاتية وأداء الموظفين بديوان عامّ وزارة الداخلية

بإمارة أبو ظبي في الإمارات العربية المتحدة.

٢,٧,٤ تأثير الكفاءة الذاتية في العلاقة بين إدارة الوقت والتخطيط الإستراتيجي على أداء الموظفين

هناك الكثير من الدراسات التي أشارت إلى وجود علاقة بين الكفاءة الذاتية والارتقاء بأداء

الموظفين؛ حيث استخدمت الدراسة الحالية نفس متغيّرات دراسة حداد (٢٠١٦م) التي استخدمت

الكفاءة الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغيّر المستقلّ والمتغيّر التابع، كما استخدمت الدراسة

الحاليّة متغيّرات دراسة مسن (٢٠١٩م) التي أشارت إلى استخدام ممارسات الموارد البشريّة على الأداء الوظيفي؛ حيث استخدمت الدراسة الحاليّة المتغيّرات الفرعيّة للمتغير التابع للأداء الوظيفي؛ ومن ثمّ يمكن صياغة الفرضيّة التاليّة كالآتي:

**الفرضيّة الرابعة:** يوجد تأثير للكفاءة الذاتيّة في العلاقة بين إدارة الوقت والتخطيط الإستراتيجي على أداء الموظّفين.

## ٢.٨ المنهج الإسلامي

### ٢.٨.١ المنهج الإسلامي لإدارة الوقت

لقد أكّد المنظور الإسلامي على أهميّة الوقت وضرورة حُسن استغلاله؛ حيث أشارت السُنّة النبويّة المطهّرة إلى أن الوقت هو أحد النعمتين التي أنعم الله -عز وجل- بهما على الإنسان؛ فقد رُوِيَ عن ابن عباس -رضي الله عنه وأرضاه وطيب الله ثراه- أن الرسول -صلى الله عليه وسلم- قال: «نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس: الصحة والفراغ» (رواه البخاري، الحديث رقم ١٣٥٧/٥).

ولقد أشار الحديث الصحيح أن للوقت أهميّة كبيرة من حيث إنّه من خلال توفير الوقت اللازم يمكن للإنسان أن يُحقّق أهداف المنظمة وإنجاز الأعمال وإتقانها بالشكل اللازم، كما أنّه من خلال توفير الوقت الملائم يمكن للعاملين رفع معدلات أدائهم وإبراز قدراتهم في أداء المهام الوظيفيّة الموكلة إليهم، كما أن القرآن الكريم قد أشار إلى أهميّة اغتنام الوقت من أجل القيام بتنفيذ أولويات المسلم اليوميّة؛ حيث قال الله عز وجل: { يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تُلْهِكُمْ أَمْوَالُكُمْ وَلَا أَوْلَادُكُمْ عَنْ ذِكْرِ اللَّهِ وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْخَاسِرُونَ } (سورة المنافقون، آية رقم ٩)؛ فقد أكّدت الآية الكريمة على أهميّة الوقت والحفاظة عليه، وعدم الانجرار وراء ضياع الوقت والتركيز في أشياء لا تضر ولا تنفع والانشغال بأشياء قد تُهدر قيمة

الوقت، ولقد قال الله - تعالى أيضًا- في كتابة العزيز: {فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ \* وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ} (سورة الشرح، آية رقم ٧-٨)؛ حيث إن الله - عز وجل- قد أكد على أهمية الوقت من قبل أن يُتقضى عمر الإنسان ويضيع، ولقد قال الله تعالى في محكم التنزيل: {وَأَنْفِقُوا مِنْ مَا رَزَقْنَاكُمْ مِنْ قَبْلِ أَنْ يَأْتِيَّ أَحَدَكُمُ الْمَوْتُ فَيَقُولَ رَبِّ لَوْلَا أَخَّرْتَنِي إِلَىٰ أَجَلٍ قَرِيبٍ فَأَصَّدَّقَ وَأَكُنُ مِنَ الصَّالِحِينَ \* وَلَنْ يُؤَخَّرَ اللَّهُ نَفْسًا إِذَا جَاءَ أَجَلُهَا وَاللَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ} (سورة المنافقون، آية رقم ١٠-١١)، وعن عبد الله بن عباس -رضي الله عنهما- قال: قال رسول الله -صلى الله عليه وسلم-: «اغتنم خمسًا قبل خمسٍ: حياتك قبل موتك، وصحتك قبل سقمك، وفراغك قبل شغلك، وشبابك قبل هرمك، وغناك قبل فقرك» (صححه الألباني في صحيح الجامع، رقم الحديث ١٠٧٧)؛ ومن ثمَّ فإن الرسول -صلى الله عليه وسلم- قد أكد على أن الإنسان يجب أن يعتنم فرصة الحياة قبل الموت، والفراغ قبل الانشغال، والصحة قبل المرض، والشباب قبل الهرم؛ ومن ثمَّ فإن الشركات تسير على نفس الفطرة التي فطر الله الناس عليها؛ من الرغبة في استغلال الوقت لإنجاز الأعمال، ولتحقيق غايات المؤسسات بشكل مباشر.

٢،٨،٢ المنهج الإسلامي للكفاءة الذاتية

وقد حثَّ الإسلام على إبراز الكفاءة الذاتية في العمل، واعتبره عبادةً يُجزى عليها العطاء، كل ذلك ليضاعف الإنتاج في المجتمع؛ لذا حفلت الكتب السماوية بالنصوص التي تدعو إلى طلب العمل، فقال تعالى: {هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ} (سورة الملك، آية ١٥)؛ وذلك بالطرق التي شرعها، واعتبر الكادَّ على عياله كالمجاهد في سبيل الله، وقرن العبادة بالعمل؛ حيث قال تعالى: {فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ} (سورة الجمعة، آية ١٠)، ولتحقيق التميز في الأداء وضعت النظرية الإسلامية

معايير تُحدّد حركة الفرد في المنظّمة، وترسم له خط العمل المتميز، ومن أهم هذه المعايير معيار الثواب والعقاب؛ إذ وضعت الشريعة الإسلاميّة بُنود الثواب لمن يلتزم بالتنظيم الإداري الذي ترسمه المنظّمة، والتي تسير وفق القواعد الإسلاميّة بدافع رضا الله وخدمة الناس، مُعتبرةً الناجحين في تحقيق هذه الغايات هم الناجحون الذين يستحقّون الثناء والترقية، وفي المقابل وَضَعَتْ بُنود العقاب لمن يتخلّف عن أداء دوره في خدمته، ويقصّر في المشاركة في النهوض بمنظّمته؛ حيث يُعدّ الإسلام ذلك خلاف الإعمار في الأرض، وهي النظريّة التي يتبنّاها بقوة لتقويم مؤسّسات الدولة؛ لذا ربط عمل العامل بالنية التي يجب أن يتبغى بها وجه الله، حتى ولو كان العمل واجباً وطنياً أو عملاً يؤجّر عليه، ويتقاضى المخصصات المائيّة أو حتى المعنويّة من خلال أدائه.

أمّا المعيار الثاني فهو معيار الرقابة الإداريّة على الموظّفين، ومتابعة أحوالهم والتقارير الصادرة بحقهم وعلاقتهم، شريطة تحريّ الدقة في هذا المعيار من حيث النزاهة والشفافيّة بعيداً عن أي شكل من أشكال الظلم والجور، مع التأكيد على أهميّة روح الرقابة الذاتيّة عند الموظّفين، وتحسيسهم بحساب الله كما ورد عن الإمام علي -رضي الله عنه-: «واعلم أن حساب الله أعظم من حساب الناس» (ابن كثير، البداية والنهاية، ١٩٩٦).

إذن فالوازع الديني هو ذلك الدافع الذاتي الداخلي الذي يحرك الفرد العامل في اتجاه أداء مسؤولياته دوّماً رقابة خارجيّة، والواقع أن منشأ هذا الوازع هو قناعة الفرد المسلم بتميّز النظام الإداري الإسلامي بالتناسق والتماسك؛ لمحاكاته لحقيقة ونفسيّة الإنسان، بما أنّه عنصرٌ فعّال في المجتمع (آل كاظم، ٢٠١٢). هذا من جهة، ومن جهةٍ أخرى فإن الارتباط الروحي الذي تخلقه الشريعة الإسلاميّة بين الفرد العامل وبين ربه يحثّه عليه تحريّ الدقة والموضوعيّة في العمل، وتقديمه بالجودة التامّة واللازمة، والأمر الآخر فإن الوازع الديني يأتي مدفوعاً بعمق الألفة المجتمعيّة ومحبة الناس؛ لذا تبدأ ممارسات سلوك المواطنة

التنظيمية كالإيثار ويقظة الضمير، وهو ما يعبر عنه القرآن الكريم بالنفس اللوامة، واللطافة والتحصّر في الفعل والقول، وسائر أبعاد السلوك التي اعتبرتها الشريعة الإسلامية (الحلّق)، وهي من ضمن المنظومة المتكاملة للأخلاق الإسلامية التي جاد بها النبي محمد -صلى الله عليه وسلم-؛ حيث يقول: «إنما بُعثت لأتمم مكارم الأخلاق» (الألباني، الجامع الصحيح).

ثمّة أمر مهم في موضوع دور الوازع الديني في إكساب الفرد العامل التميّز؛ وهو أن الإسلام كدين سماويّ أراد من المسلمين الذين ينتهجون نهجَه أن يكونوا قدوةً، كلٌّ حسب موقعه، وقد وضع لنا مثلاً عملياً للقدوة؛ وهو النبي محمد -صلى الله عليه وسلم-، إذ قال تعالى: {لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا} [الأحزاب: ٢١]. والعلاقة بين الوازع للعمل المتقن والمميّز والقدوة الحسنة هي علاقة طردية ومُتلازمة؛ إذ من أراد أن يكون قدوةً يُحتذى ومثلاً يُشار إليه بالبنان يجب أن يتميز في أدائه، وفائدةً ناجحةً يسير على خطاه الآخرون، والذي يُضاف في هذا الباب هو أن القدوة في إدارة المنظمة لا يعمل من وحي فكره الخاص، بل من وحي جهاز منظم قائم على التنظيم والأساليب المحكّمة؛ لأن القدوة هو مَنْ يخشى الله في السر والعلن؛ ومن ثم يسير وفق التنظيم الذي رسمته الشريعة الإسلامية؛ لأن العمل الإداري في منظور الإسلام ليس عملاً ميكانيكياً أجوف، بل هو مجموعة من الصفات والخصال التي تمتزج فيما بينها ليخرج من خلالها القائد الناجح والإدارة الناجحة" (آل كاظم، ٢٠١٢)، وهذا مما يشكّل الوازع القوي الذي يدفع الفرد نحو العمل التطوعي والمشاركة الفعّالة؛ ومن ثمّ التميّز وحُسن الأداء.

إن الوازع الديني في داخل الفرد العامل في المنظمة ينبع من هذه التعاليم السماوية التي أمر بها الإسلام، ونصّت عليها النصوص، في أن يكون العمل متقناً كما يقول النبي -صلى الله عليه وسلم-: «إن الله يُحبّ إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه» (البيهقي، شُعَب الإيمان، ٣٣٤/٤).

من المؤكّد أن المنظور الإسلامي للأداء الوظيفي قد ركز -بشكل كبير- على أن الله -عز وجل- قد أمر بالعمل، وأمر أيضًا بالتفاني والإخلاص في العمل، وحثّ الناس على العمل، وأن بالعمل وحده ترتقي الأمم؛ حيث قال الله -تعالى- في محكم التنزيل: {وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ} (سورة التوبة، آية رقم ١٠٥).

ولقد حرصت الآية الكريمة على العمل، وأن الله هو الرقيب على أعمال المؤمنين، وأن الرسول -صلى الله عليه وسلم- والمؤمنون أيضًا يراقبون، وأن الله -عز وجل- سوف يُحاسب المقصر في أداء واجباته، وسوف يعطي الجزاء الكبير لمن يقوم بالإتقان في أداء عمله بشكل واضح، ولقد أوضحت الكثير من الآيات القرآنية أن الأداء الوظيفي يتطلب مزيدًا من التعاون بين الزملاء في العمل؛ حيث إن الشركات لا يمكنها أن تمارس عملاً إلا من خلال تضافر الجهود بين الموظفين؛ حيث يقول الله -تعالى- في كتابه العزيز: {وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ} (سورة المائدة، الآية رقم ٢)، ويمكن القول: إنّ المنظور الإسلامي للأداء الوظيفي قد ركز على أن الله -عز وجل- قد نهي عن الكسل في أداء المهام الوظيفية، وأن التغافل والتسويق ليس من النهج الإسلامي القويم، وكذلك فإن الأداء الوظيفي يُعدّ أمانة قد وضعتها الشركات في أعناق الموظفين من أجل تحقيق قدر كبير من الإبداع والابتكار في المؤسسات؛ حيث قال الله -عز وجل-: {إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا} (سورة الأحزاب، آية رقم ٧٢). ولقد أوضحت الآية الكريمة أنه يجب على الموظفين داخل المؤسسات أن يقوموا بواجباتهم تجاه دينهم أولاً وتجاه أعمالهم بحمل أمانة العمل، وأن يصبروا على المشقة في العمل؛ استنادًا لقول الله -تعالى-: {يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اصْبِرُوا وَصَابِرُوا وَرَابِطُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ} (سورة آل عمران، آية رقم ٢٠٠).

أشار أحنين (٢٠١٧م) إلى أن المنظور الإسلامي قد اهتم بشكل موسّع بأداء الموظفين، ولقد ركزت أحكام الشريعة الإسلامية على ضرورة أداء الموظفين، ولقد اختار الله - عز وجل - الأنبياء وحملوا أمانة الدعوة؛ حيث قال الله - تعالى - في محكم التنزيل: (لَقَدْ أَرْسَلْنَا مُوسَى بِآيَاتِنَا أَنْ أَخْرِجْ قَوْمَكَ مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ وَذَكِّرْهُمْ بِآيَاتِ اللَّهِ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِكُلِّ صَبَّارٍ شَكُورٍ) (سورة إبراهيم، الآية: ٥)، كما أن الله - عز وجل - قد اختار البشر ليكونوا خلفاء في الأرض؛ حيث قال الله - تعالى - في محكم التنزيل: (وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ) (سورة البقرة، الآية: ٣٠)، كما اهتم المنظور الإسلامي بالتدريب والعلم واكتساب المعرفة، وأن الإنسان لا بد أن يُقبل على الله ليتعلم حتى تنمو قدرات الأفراد؛ حيث قال الله - تعالى - : (وَاتَّقُوا اللَّهَ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ) (سورة البقرة، الآية: ٢٨٢)، ولقد أمر الله - عز وجل - الإنسان بتنمية قدراته والاستعداد بشكل دائم وتحقيق مقاصد الشريعة الإسلامية في زيادة خبراته وتوسيع مهاراته وقدراته؛ حيث قال الله - تعالى - في محكم التنزيل: (وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْحَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ) (سورة الأنفال، الآية: ٦٠)، ومن جانب آخر فإن الله - عز وجل - قد أمر بتزكية وتنمية النفوس البشرية بإحياء الضمير البشري، والخوف من الله، والعمل على طاعة الله، والحد من المعاصي؛ حيث قال الله - تعالى - في محكم التنزيل: (قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا \* وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا) (سورة الشمس، الآية: ٩-١٠)، وكانت السُنَّة النبوية المطهرة دوماً تشير إلى ضرورة تزكية النفس البشرية والعمل على إحياء الضمير البشري؛ حيث جاء في السُنَّة النبوية المطهرة: عن عائشة أم المؤمنين - رضي الله عنها - : أن النبي - عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم - قال: «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه».

ومن المؤكد أن المنظور الإسلامي للأداء الوظيفي ينظر بنظرة متوازنة؛ أي أن المنظور الإسلامي يوازن بين الأوامر والتكليفات الإلهية الواجب صدورها للعاملين، والتكليفات الواجب صدورها للقيادات الإدارية العليا، والتكليفات الواجب صدورها للشركات ككل، فالله - عز وجل - قد أمر أيضًا القيادات الإدارية العليا بضرورة الرفق والأخذ بالرفق كمنهج في التعامل مع الموظفين (القطب، ٢٠١٢م)؛ ومن ثم فإنه لا يُعقل أن يكون الموظف مريضًا وتطالب القيادات الإدارية العليا بضرورة إتمام توقيع الموظف في دفاتر الحضور والانصراف؛ ومن ثم فإن الشرع الحنيف قد فتح بابًا من الرفق في التعامل بين الموظفين بعضهم بعضًا، وبين القيادات الإدارية التي يجب أن تتحمل مسؤوليتها في الرفق بالموظفين بشكل كبير، ولقد روي عن عائشة - رضي الله عنها - أن النبي - صلى الله عليه وسلم - قال: «إِنَّ الرَّفْقَ لَا يَكُونُ فِي شَيْءٍ إِلَّا زَانَهُ، وَلَا يُنْرَعُ مِنْ شَيْءٍ إِلَّا شَانَهُ» (رواه مسلم في صحيحه).

كما أن الشركات يجب أن تتحمل مسؤوليتها أمام الله - عز وجل - في ضرورة عدم بحس الناس حقوقهم بالباطل، وعدم أكل أموال الناس إلا بالحق؛ حيث قال الله - تعالى - في محكم التنزيل: { يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ عُذْوَانًا وَظُلْمًا فَسَوْفَ نُصَلِّيهِ نَارًا وَكَانَ ذَلِكَ عَلَى اللَّهِ يَسِيرًا } (سورة النساء، آية رقم ٢٩-٣٠)؛ حيث أوضحت الآية الكريمة أن على الشركات أن تراعي الله - عز وجل - في الموظفين، وألا تبخس أجرهم وحقوقهم المشروعة، وأن تقوم بكل ما يلزم من أجل الحفاظ على حقوق الموظفين؛ ومن ثم فإن المنظور الإسلامي للأداء الوظيفي يركز - في المقام الأول - على ثلاثة أبعاد، من بينها الموظفون باعتبارهم العمود الفقري للشركات، ومن خلالهم - وحدهم - يمكن تحقيق أهداف تلك الشركات، وكذلك القيادات الإدارية التي أمر الله - عز وجل - بطاعتها بعد الله - عز وجل - ورسوله -

صلى الله عليه وسلم- وكذلك فإن الشركات هي البُعد الثالث والمحوري، والتي يجب أن تتسع لكافة الموظفين وتعطيهم حقوقهم المشروعة، وبما حققوا من إنجازات وإسهامات في العمل دون بحس.

## ٢,٩ ملخص الفصل الثاني

استعرض الفصل الثاني الدراسات السابقة التي تم تقديمها من خلال متغيرات الدراسة، والإطار النظري لأثر إدارة الوقت والتخطيط الإستراتيجي في أداء الموظفين، من خلال الكفاءة الذاتية في ديوان وكيل وزارة الداخلية بإمارة أبوظبي، بدولة الإمارات العربية المتحدة، وكذلك فقد تناول الفصل الثاني نموذج الدراسة والعلاقات بين المتغيرات والمنظور الإسلامي، وفرضيات الدراسة، وتم هذا الفصل الثاني بملخص الفصل.