

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2،1 المقدمة

يعرض هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الثلاثة، الأداء الوظيفي، وتقييم الأداء، والرضا الوظيفي. حيث تناول المحور الأول النظريات العلمية التي استند عليها موضوع الدراسة، وهي نظرية العدالة. وتم تناولها من حيث المنشأ، إضافة إلى عرض الخطوات الأساسية للمراحل العملية لإدراك مبدأ العدالة. كما تم تناول العدالة التنظيمية، التي تُعد إمتداداً لنظرية العدالة، من حيث المفهوم والتطور التاريخي، وأبعادها، ومراحل نشأتها، والقواعد والمعايير التي تركز عليها، وأهميتها. وأخيراً تم التطرق لتوضيح العلاقة التي تربط بها الدراسة الحالية بنظرية العدالة والعدالة التنظيمية من خلال استعراض نتائج الدراسات السابقة.

أما المحور الثاني فقد تضمن تغطية متغير الأداء الوظيفي من حيث المفهوم، وعناصره ومحدداته، وأهمية قياسه، والعوامل المؤثرة فيه. ومن ثم ذكر العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي والتي تركز عليها الدراسة الحالية كأبعاد للأداء. علاوة على ذلك تم مناقشة دور نظرية العدالة والعدالة التنظيمية في هذه العوامل. وتناول المحور الثالث متغير تقييم الأداء الوظيفي بشكل تفصيلي من حيث المفهوم، والأهمية، والاستخدامات، والمعايير، والمشكلات المتعلقة بدقة وموضوعية وعدالة تقييم الأداء الوظيفي. ومن ثم

تحديد الاعتبارات التي تزيد من فاعلية تقييم الأداء، ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي. بعدها تم عرض المحور الرابع المتعلق بمتغير الرضا الوظيفي من حيث المفهوم، والأهمية، والعوامل المؤثرة فيه، والطرق المستخدمة لقياسه. ومناقشة النتائج المترتبة على تحقق الرضا وعدم الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وتوضيح دور الرضا الوظيفي في الأداء، ودوره كمتغير وسيط بين تقييم الأداء والأداء الوظيفي، وذلك من خلال استعراض الأدب النظري والدراسات السابقة، وربط النتائج بنظرية العدالة والعدالة التنظيمية. أما المحور الخامس فقد تم التطرق فيه إلى تقويم الأداء الوظيفي في سلطنة عمان بلد الدراسة، وتوضيح مراحل تطور نظام التقويم واستخداماته، والمؤشرات التي يتم عن طريقها تحديد مستوى تقييم الأداء الوظيفي التي تستند عليها عملية التقييم، والمرتبطة بعينة الدراسة المستهدفة، وفيما يلي عرض للأدب النظري والدراسات السابقة.

2،2 النظريات العلمية

يُعد الإطار النظري هو الهيكل العام الذي يقوم الباحث من خلاله بعرض الفرضيات أو النظريات التي يستند إليها في الدراسة، في إطار منطقي ومتسلسل، بهدف تعميق فهم الدراسة. وتستند الدراسة الحالية على نظرية العدالة والعدالة التنظيمية والتي تُعد مناسبة وفقاً لأهداف وتساؤلات الدراسة.

2،2،1 أولاً: نظرية العدالة

ترتبط العدالة بشكل أساسي بتقييم الأفراد لعلاقاتهم الاجتماعية، وتؤثر بطريقة مباشرة على دوافعهم وجهودهم، الأمر الذي أدى إلى اعتبارها أحد أهم نظريات السلوك الإنساني لفترة طويلة (أبوندا، 2007). إذ تُعرّف العدالة بصفة عامة بأنها إعطاء كل ذي حق حقه. وقد وردت مفردات كثيرة تتحدث

عن العدالة وأثرها في القرآن الكريم، مؤكدة على الالتزام بالعدل في المعاملات وتأمر به وتحث عليه، منها قوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ (النحل: 90).

كما أن العدل اسم من أسماء الله الحسنى وصفة من صفاته، تشير إلى الإنصاف، وإعطاء الإنسان ماله، وأخذ ما عليه. ولقد تميزت سيرة المصطفى عليه الصلاة والتسليم وخلفائه الراشدين بالعدل والمساواة في معاملاتهم تجسيدا لضرورة ترسيخ هذا المفهوم المنظم لحياة الإنسان والحفاظ على حقوقه في الدنيا والآخرة.

وتبرز قيمة العدل والعدالة كقيمة إسلامية لها مكانة عظيمة في الشريعة الإسلامية، فهي المقصد الأول لبناء الشريعة. إذ يُعد العدل من الفرائض الواجبة، وليس مجرد حق من الحقوق التي يمكن التنازل عنها. فقد أمر الله سبحانه وتعالى رسوله الكريم في محكم آياته بأن يلتزم بالعدل في معاملاته مع الناس، وذلك في قوله تعالى: ﴿فَلِذَلِكَ فَادْعُ ۖ وَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ ۖ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ ۖ وَقُلْ آمَنْتُ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ مِنْ كِتَابٍ ۖ وَأُمِرْتُ لِأَعْدِلَ بَيْنَكُمُ ۖ اللَّهُ رَبُّنَا وَرَبُّكُمْ ۖ لَنَا أَعْمَالُنَا وَلَكُمْ أَعْمَالُكُمْ ۖ لَا حُجَّةَ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمُ ۖ اللَّهُ يَجْمَعُ بَيْنَنَا ۖ وَإِلَيْهِ الْمَصِيرُ﴾ (الشورى: 15).

وقد تعدى هذا الأمر ليصبح فريضة واجبة على أولياء الأمور، من ولاية وحكام تجاه الرعية، فلا أصدق وأبلغ من أمر الله الواضح بذلك في قوله تعالى في كتابه العزيز: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾ (النساء: 58). وبآتي الأمر الرباني بالالتزام بالعدل في المعاملات بين الناس لما له من أهمية كبرى في تربية النفوس، ولتجلى خشية الله في القلوب، فلا يحس أحد بالظلم، ويسود العدل والمساواة بين البشر. إذ

تعتبر مبادئ العدالة أساساً للأداء المتميز، وأحد سبل تحقيق الرضا للأفراد، بينما يشكل غيابها مخاطر تهدد الفرد والمؤسسة التي ينتمي لها على حد سواء.

تُعد نظرية العدالة من النظريات التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، مما دفعهم لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لتفسير السلوكيات المهنية داخل المؤسسات. وتعود فكرة هذه النظرية إلى آدمز Adams عام (1963-1965) (أبوسمعان، 2015). وتستند على مقدمة مفادها أن الأفراد يبحثون عن العدالة في علاقاتهم الاجتماعية المتبادلة في العمل، وأن رضا الموظفين يتوقف على مقدار ما يشعرون به من عدالة بين المجهودات التي يقدمونها للوظيفة من تعليم وخبرة وغيرها، مقارنة مع العوائد التي يحصلون عليها من هذه الوظيفة نتيجة لمجهوداتهم (بريخ وموساوي، 2016).

تنص نظرية العدالة في مضمونها على " أن الفرد يشعر بالعدالة من جراء مقارنة ما يحصل عليه وما يقدمه للعمل مع ما يحصل عليه الآخرون وما يقدمونه فيه " (ماهر، 2005؛ 158). وبشكل عام يرى الكتبي (2005) أن الموظف وحسب نظرية آدمز لا يقتصر في عملية المقارنة هذه فقط على نفسه، وإنما يتعداها للمقارنة مع المجهودات التي يقدمها الآخرون في العمل وما يحصلون عليه من عوائد جراء تلك المجهودات، فكلما اتصفت نتيجة هذه المقارنة بالعدالة زاد شعور الموظف بالرضا الوظيفي والعكس صحيح. ويعتقد يوشي و باول Yochi and Paul (2001) أن لهذه المقارنات آثاراً تُسهم في تغيير مستوى الأداء الوظيفي.

ويرى العميان (2004) أن نظرية العدالة تتضمن ثلاث خطوات أساسية من الناحية العملية، هي: التقييم بوصفه خطوة أولى يتم من خلالها قياس المدخلات كالجدارة، ومستوى التعليم، والمهارات، والجهد المبذول...الخ)، والمخرجات بوصفها خطوة ثانية وتعبر عن العوائد المادية، والترقيات، والتقدير، والاحترام...الخ)، أما السلوك الذي يعد الخطوة الثالثة؛ فهو حصيلة إدراك الفرد ومقارنته لطبيعة العلاقة

بين التقييم والمخرجات، فعندما يُدرك الشخص أنّ الوضع غير عادل، يسعى لتعديل سلوكه من خلال تصرفات معينة في العمل. ويُعبر غربي وآخرون (2007) عن تلك العلاقة في الشكل 1، 2، الذي يوضح مراحل عملية إدراك الموظف للعدالة.



المرجع: غربي وآخرون، 2007

الشكل 1، 2: مراحل عملية إدراك الموظف للعدالة

يتضح من الشكل السابق أن تفسير عملية إدراك الموظف للعدالة يعود للجانبين اللذين وضحهما آدمز في نظريته وهما المجهودات، والعوائد. إذ تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي تكون لدى الموظف، التي يوظفها لتحقيق أهداف العمل كالتعليم والخبرة، أما العوائد فهي ما يتحصل عليه الموظف مقابل هذه المجهودات سواء كانت عوائد مادية تتمثل في الأجور والعلاوات مثلاً، أو عوائد معنوية كالتقدير والشكر

والتكريم. ويوضح العطية (2003) عملية الإدراك بالعدالة بانتهاج المقارنة بين المخرجات والمدخلات في

الجدول رقم 1،2: الآتي:

الجدول 1، 2: إدراك العاملين للعدالة

الإدراك	مقارنة النسبة	
	مخرجات أ	مخرجات ب
عدم عدالة بسبب انخفاض المكافآت	_____	_____
	_____	_____
العدالة	_____	_____
	_____	_____
عدم عدالة بسبب المكافآت العالية	_____	_____
	_____	_____

المرجع: العطية (2003)

وبحسب هذه النظرية وكما يظهر من الجدول السابق، فإن الموظف في حالة شعوره بالعدالة، أي الحصول على نسبة متساوية مع نسب الآخرين، فإنه يسلك مسلكاً من السلوكيات يجعله يحافظ على وضعه القائم في العمل، ويستمر بذلك في تقديم المجهودات ما دامت العوائد التي يحصل عليها كما هي ولا تتغير. أما إذا تولد لديه شعور بعدم العدالة، نتيجة لعدم وجود مساواة في النسب، فإن الموظف يُعبر عن ذلك الشعور بسلوكيات معينة، تُشير إلى عدم الرضا الوظيفي كالتغيب عن العمل مثلاً (القريوتي، 2009).

ويضيف العطية (2003) على ذلك أن إدراك الأفراد لعدم العدالة من شأنه أن يؤثر فيهم، ويجعلهم يختارون أحد الخيارات الآتية: تغيير المدخلات، أو تغيير المخرجات، أو تخريب الإدراك الذاتي، أو تخريب إدراك الآخرين، وأخيراً اختيار مرجع آخر للمقارنة بوصفها ردة فعل تجاه عدم شعورهم هذا بالعدالة. من العرض السابق نستنتج من هذه النظرية أهمية تحقيق مبدأ العدالة في العمل، والذي يقاس به مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين. كون العدالة عاملاً مهماً يسهم في تقليل الصراعات بن الرؤساء والمرؤوسين، ويخلق جوّاً تنظيمياً يسوده الثقة المتبادلة والتعاون بين الموظفين لخدمة أهداف العمل، ويضمن استمرارية عطاء الموظفين وجودة أعمالهم.

2،2،2 ثانياً: العدالة التنظيمية

تُعدّ العدالة التنظيمية متغيراً مهماً ومؤثراً في عمليات الإدارة ووظائفها المختلفة. إذ يُعد أحد أبرز المتغيرات المرتبطة بكفاءة الأداء الوظيفي. وبحسب الأسمرى (2013) فإن العدالة التنظيمية تُعدّ مطلباً للأفراد بشكل خاص وللمؤسسات بشكل عام. إذ يضمن تحقيقها الاستقرار في بيئة العمل وتهيئة المناخ التنظيمي الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يضمن أيضاً تبني الموظفين السلوك الإيجابي الذي ينعكس جراء شعورهم بتحقيق العدالة في المؤسسة بصورها الثلاث، من حيث عدالة التوزيع مقارنة بالزملاء، وعدالة الإجراءات المتمثلة في تنفيذ القرارات وتوزيع الامتيازات، وعدالة حسن المعاملة التي يتلقاها الموظف من مسؤوله المباشر في العمل.

فمسألة العدالة موضوع حاسم لإدارة جميع مراحل العمل، إذ يشكل الاهتمام بالإنصاف في مجالات العمل المختلفة والمعروف بالعدالة التنظيمية (*Organizational Justice*) أحد أهم الجوانب لتنظيم العمل (Cronpanzano et al., 2001). فالاهتمام بتنمية إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية

يؤدّي إلى تقوية رغبة الموظفين في أداء أقوى (عماد، 2008). لذلك جذبت ظاهرة العدالة التنظيمية اهتمام كل من له علاقة بالعمل، إذ ينظر لها بوصفها قيمة توفر المبادئ الأساسية لتحقيق التماسك لجميع أفراد التنظيم (Konovsky, 2000). وقد توجهت عديد من الدراسات لبحث نواتج العدالة التنظيمية، إذ خلصت مجمل نتائجها على وجود اتفاق عام بأن للعدالة التنظيمية تأثيرات مهمة سواء في المستوى الفردي أو في المستوى المؤسسي.

فعلى المستوى الفردي تتمثل نواتج العدالة التنظيمية في مجموعة الاتجاهات والسلوكيات التي تظهر على الموظفين مثل الالتزام التنظيمي، والناجحة من إدراكهم وشعورهم بالعدالة (عليان، 2016). كما تنعكس العدالة التنظيمية أيضاً على حالات الرضا لدى الموظفين (درة عبدالباري وزهير الصباغ، 2008). فيرى باترك Patrick عام 2012 أن العدالة التنظيمية تُعد أكبر محدد للرضا الوظيفي، إذ تُعدّ العدالة الإجرائية بوصفها محددًا لرضا الموظفين عن الإجراءات، والعدالة التفاعلية للرضا محددًا عن العلاقات في العمل، بينما تُعدّ العدالة التوزيعية محددًا للرضا عن الرواتب والمكافآت والحوافز وغيرها.

أما هارفي وهابنز Harvey and Haines (2005) فيعتبران العدالة التنظيمية محددًا للثقة، والولاء، بالإضافة إلى اعتبارها محددًا للالتزام التنظيمي لدى العاملين. ويؤكد سليمان Suliman (2007) ذلك مشيرًا إلى أن تصورات الموظفين عن العدالة التنظيمية لجميع العمليات والممارسات التنظيمية من شأنه التأثير في السلوكيات ونتائج العمل.

من العرض السابق وباعتبار أن العدالة التنظيمية متغيرًا مهمًا ومؤثرًا، في عمليات الإدارة العامة ووظائفها. يمكن النظر إليها بوصفها أحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل في كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين، فضلًا عن كفاءتها على أداء المؤسسة ككل (زايد، 1995).

2.2.2.1 مفهوم العدالة التنظيمية

يستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية من نظرية العدالة (المساواة) التي اقترحها آدمز (Adams) في عام 1963، فقد حظيت هذه النظرية بأهمية كبرى جعلها أهم نظريات السلوك الإنساني في المؤسسات لفترة طويلة (درة، 2008). وعلى الرغم من هذه الأهمية، إلا أن مصطلح العدالة التنظيمية كما يشير إليه أبوتاية (2012) لم يظهر في المؤسسات إلا في عام 1986م، وذلك عبر الدراسات التي أجراها الباحث جرينبرج Greenberg ليدل على إحساس الموظفين بالعدالة والنزاهة في العمل.

يُعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل وموضوعي، قد يراه آخر على أنه إجراء غير عادل، الأمر الذي يؤكد أن مفهوم العدالة التنظيمية يعتمد إلى حد كبير على الزاوية التي ينظر من خلالها الأفراد للقرارات والإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة (فضل الفضلي وعوض العنزي، 2007).

وللعدالة التنظيمية تعريفات عديدة ولكنها بالجملة لا تخرج عن الإطار المفاهيمي للعدالة بوجه عام. فقد عرفها البشاشة (2008: 429) بأنها "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها".

ويراها العطوي (2010)، بأنها عبارة عن مفهوم يرتبط بالعلاقات مع الرؤساء ويمدى أثر انعكاس هذه العلاقة على السلوكيات الوظيفية، ومن ذلك فإنه يعرفها بأنها تمثل "إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقة الموظفين بالمنظمة أو برئيسهم المباشر التي تؤثر في النهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل" (ص148). أما بايرز وريو Byars and Rue (1997) فيعرفانها بأنها "محصلة الاتفاق بين الجهود

المبدولة والعوائد المتحقق عنها، بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة" (الفهداوي والقطاونة، 2004).

مما سبق ذكره من تعريفات للعدالة التنظيمية يتضح أنها قيمة وإحساس وإدراك إنساني يتولد نتيجة شعور الأفراد بالعدالة، وهذا الشعور يتأتى من إجراء مقارنات بين ما يقدمونه من جهود وبين ما يتحصلون عليه، ويتأتى أيضاً من مستويات النزاهة والموضوعية الملموسة في اتخاذ القرارات المرتبطة بهم والمتعلقة بالعمل، إضافة إلى ما تعكسه عدالة المخرجات والإجراءات المطبقة في توزيع تلك المخرجات. فإحساس الموظفين بالعدالة يدفعهم ولا شك إلى بذل مزيد من الجهد توقعاً منهم للحصول على نتائج أكثر إيجابية، وعلى العكس من ذلك فإن إحساسهم بعدم العدالة يزيد من استيائهم، ويؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي (درة، 2008).

2،2،2 التطور التاريخي لمفهوم العدالة التنظيمية

يعتقد كثير من الباحثين أن مفهوم العدالة الاجتماعية يُعد مصدراً لظهور مفهوم العدالة التنظيمية وهو يرتبط بالجانب الاجتماعي فقط، ولكن في حقيقة الأمر فإن إسهامات علم النفس والإدارة، وارتباط الجانب الإنساني بالاجتماعي أدى إلى اتساع وشمولية هذا المفهوم، لتعود جذوره لأعمال آدمز (Adams) عام 1963 (العمرى وآخرون، 2010).

اقتصر مفهوم العدالة التنظيمية في بداياته قبل عام 1975م على أعمال آدمز Adams في العدالة التوزيعية فقط، التي استخدمت نظرية التبادل الاجتماعي كإطار لتفسير العدالة، فقد ركز آدمز في نظريته على أن الأفراد لا يولون اهتماماً كبيراً لمعدل المخرجات التي يحصلون عليها بالقدر الذي يعطونه من اهتمام للعدالة في توزيع تلك المخرجات (حمدي، 2015).

وأضاف جرينبرج (1990) Greenberg بعدين آخرين للعدالة التوزيعية، الأول يتضمن المحور المادي ويعبر عما يحصل عليه الفرد من أجور ومكافآت، أما الثاني فيعبر عن المحور الاجتماعي الذي يُشير إلى المعاملة الشخصية التي يلقاها الفرد من قبل متخذي القرار. من ثم انتقل الاهتمام بالأبحاث المتعلقة بالعدالة التنظيمية إلى دراسة العدالة في توزيع المخرجات، وذلك فيما أطلق عليه بعدالة الإجراءات لاحقاً التي أضافها ثابوت ووالكر Thibaut and Walker عام 1975، أي بعد عشر سنوات من أبحاث آدمز والمتعلقة بعدالة التوزيع.

يُعد الباحثان السابق ذكرهما هما أول من أطلق اسم " العدالة الإجرائية" على هذا البُعد، الذي يشير إلى أن الأفراد يتقبلون القرارات ويعتبرونها عادلة متى ما سمح لهم بالمشاركة فيها (أبوتايه، 2012). غير أن ليفنثال وزملاؤه Leventhal, et al. قاموا بالتوسع أكثر في دراسة مفهوم العدالة الإجرائية، فقد أشاروا في الفترة من 1976-1980 إلى أن الأفراد يصلون للعدالة الإجرائية من خلال استخدام التصورات الحالية للتنبؤ بالكيفية التي ستجري بها الأمور في المستقبل، ووفق إحساسهم المتولد داخل المؤسسة (العلي ومطلع، 2012).

بعدها أُضيف للعدالة التنظيمية بُعد ثالث تجسد في مفهوم العدالة التفاعلية أو عدالة التعاملات، والذي جاء من خلال أبحاث بايز ومواج Bies and Moag عام 1980م، للعدالة الإجرائية، إذ ترتبط عدالة التعاملات هذه ارتباطاً وثيقاً بالعدالة الإجرائية، وذلك لتعلقها بجودة المعاملة التي يتلقاها الموظف من قبل متخذي القرار، كما أنها تعكس مدى التطبيق الصحيح للإجراءات الرسمية (الشهري، 2014). بينما أضاف جرينبرج Greenberg عام 1990، بُعداً آخر للعدالة التفاعلية يُعبر عن مدى إدراك الأفراد للعدالة المتصلة برؤوسائهم في العمل.

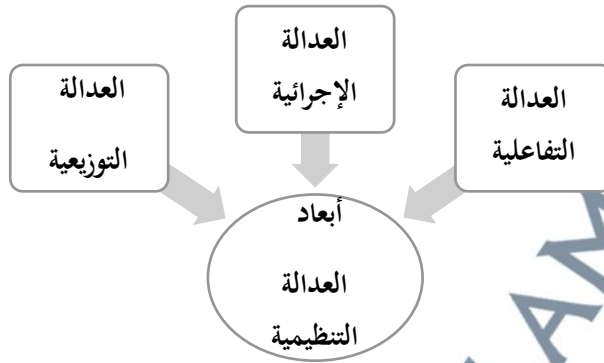
باختصار نجد أن عديداً من الباحثين سعوا في أبحاثهم لدراسة قضايا العدالة التنظيمية، التي تُعد مصدراً رئيساً لشعور الأفراد في العمل بالارتياح أو بعدم الارتياح والقلق. فالأفراد في كثير من الأحيان يقيسون ما يحصلون عليه من أجر مقابل ما يبذلونه من جهد، كما يقارنون ما يحصلون عليه وما يحصل عليه زملائهم في المؤسسة نفسها وأحياناً عند القيام بالعمل نفسه. كما أنهم ينظرون إلى ما إذا كانت الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات تتصف بالنزاهة وعدم التحيز والدقة. ليس هذا فحسب بل أن الأفراد يتطلعون أيضاً إلى معاملة تتسم بالتقدير والاحترام والمشاركة في اتخاذ القرارات. كل ذلك يُعبر عن الأبعاد الثلاثة الرئيسة للعدالة التنظيمية، الإجرائية، والتوزيعية، والتفاعلية. وقد اعتمدت الدراسة الحالية على تصنيف معايير العدالة التنظيمية بالأخذ ضمنياً بمفهوم هذه الأبعاد التي سيرد ذكرها على نطاق واسع لاحقاً.

3،2،2،2 أبعاد العدالة التنظيمية

في بادئ الأمر اتفق كثير من الباحثين في دراستهم لمفهوم العدالة التنظيمية بأنها ذات بُعدين رئيسين وهما: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات. فقد أشار حواس (2003)، إلى أن الإرهاسات الأولى لمفهوم العدالة التنظيمية تركزت في محور عدالة التوزيع، الذي يقصد به توزيع المدخلات مع المخرجات ومع زملاء العمل، ثم بدأ التركيز بعدها على عملية العدالة ككل بغض النظر عن المخرجات فقط، أي شمل ذلك اتخاذ القرارات والإجراءات تجاه الأفراد وذلك تبعاً لتصوهم لمفهوم العدالة.

أما جيم ومات ديسا Gim and Mat Desa عام 2014 فقد أشارا إلى وجود نقص في الدراسات التي تناولت أبعاد العدالة التنظيمية، وأكدوا انقسام الباحثين في دراسة أبعاد العدالة التنظيمية إلى قسمين اثنين، فمنهم حسب رأيهم من قسم العدالة التنظيمية لثلاثة أبعاد هي، عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات،

وعدالة التفاعلات، ومنهم من قسمها إلى أربعة أبعاد، إذ تم إضافة عدالة المعاملات للأبعاد الثلاثة السابقة. ولكن المغربي (2007ب) يرى أن البعد الرابع ما هو إلا جزء من عدالة الإجراءات، وأن للعدالة التنظيمية فقط الأبعاد الثلاثة المذكورة سابقاً. وهذا ما تميل إليه الدراسة الحالية وتتفق معه، ويوضح الشكل رقم 2،2 أبعاد العدالة التنظيمية.



المراجع: من إعداد الباحثة

الشكل 2، 2: أبعاد العدالة التنظيمية

بما أن لكل بُعد من هذه الأبعاد معايير خاصة تُعبر عنه، وتأثيرات تختلف من بُعد لآخر، سيتم شرح كل بُعد منها بشيء من التفصيل، على النحو الآتي:

أولاً: العدالة التوزيعية (Distributive Justice)

تُمثل العدالة التوزيعية البعد الأول من أبعاد العدالة التنظيمية والأساس فيها. إذ عرفها السكر (2012: 120) بأنها "عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف من المنظمة". ويوضح انس وجول Ince and Gul (2011) طبيعة هذه المخرجات في كونها تنقسم إلى مخرجات ملموسة تُعبر عن الأجور والحوافز المادية، ومخرجات غير ملموسة كعدد ساعات العمل، وفرص الترقية، والأعباء والواجبات الوظيفية (أبوسمعان، 2015).

انطلاقاً من التعريف السابق ذكره أعلاه نستنتج أن العدالة التوزيعية تُعبر عن إحساس الأفراد بعدالة التوزيع في العمل. وتقوم على فكرة أساسية مفادها أن الفرد يقوم بإجراء مقارنة بين ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة، وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى في المؤسسة نفسها أو خارجها (أبوتايه، 2012). وأن مدى توافر العدالة التوزيعية في مكان العمل يعتمد على نتائج هذه المقارنة (العطوي، 2010).

وقد صنف كووبمان Koopman المذكور في سوزان (2006) قواعد العدالة التوزيعية إلى ثلاثة أنواع وهي:

أ. قاعدة الإنصاف (Equity): وهو النوع الذي يركز على توزيع العوائد حسب مساهمات الموظف في العمل، فالموظف الذي يعمل لساعات محدودة لا يتساوى في الأجر مع من يعمل لساعات بدوام كامل، فإن وجد تساويًا بينهما في الأجر عُُدَّ ذلك تجاوزاً لقاعدة الإنصاف.

ب. قاعدة المساواة (Equality): يركز هذا النوع في توزيع العوائد على أساس المعرفة والمهارة والإنتاجية، بغض النظر عن العرق والجنس.

ج. قاعدة الحاجة (Need): يركز هذا النوع على مبدأ صاحب الحاجة الأولى، إذ يتم تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الظروف.

خلاصة القول نجد إن إدراك الموظف للعدالة التوزيعية يرتبط وبدرجة كبرى بمدى وجود معايير تضمن توزيع العوائد والموارد طبقاً لأداء الفرد وإسهاماته في تحقيق نتائج العمل، ويعتبر البُعد عن التحيز الشخصي في عمليات التقييم أحد أهم الروافد التي تضمن عدالة التوزيع وتضمن تطبيق الموضوعية فيها.

ثانياً: العدالة الإجرائية (Procedural Justice)

طورت دراسات ثايبوت وولكر Thibaut and Walker عام 1975م نظرية العدالة الإجرائية. وقد قُدم لها تعريفات مختلفة. فبحسب الفهداوي والقطاونه (2004: 51) فإن العدالة الإجرائية هي "تلك العدالة المعبرة عن حقيقة التصرفات الرسمية التي تنعكس على إحساس المرؤوسين حيال عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات المُتَحصل عليها". أما وادي (2006: 34) فيرى بأنها "تتحقق عندما يُتاح للموظف الفرصة لمناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه". ويوضح أبو سمعان (2015) أن هذا البُعد يركز على العمليات والإجراءات والظروف التي تم فيها عملية توزيع العوائد والمخرجات على الموظفين.

ويحدد كل من حواس (2003)، والصيرفي (2005)، ودرة (2008) مجموعة من القواعد والمعايير التي يتم الاعتماد عليها في إدراك العدالة الإجرائية وهي:

- أ. قاعدة الاستئناف/التصحيح (Correct): التي تعني وجود فرص لتعديل وتبديل القرارات إذا ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه من طرف الأفراد.
- ب. القاعدة الأخلاقية (Ethical): يتم فيها توزيع المصادر وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة، وذلك باحترام المبادئ والأخلاق العامة في حال تطبيق تلك الإجراءات.
- ج. قاعدة التمثيل (Representative): يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر جميع الأفراد دون استثناء، وتُشير هذه القاعدة إلى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر فيهم.
- د. قاعدة عدم الانحياز أو التحيز (Unbiased): وذلك بعدم الميل لفرد دون آخر.
- هـ. قاعدة الدقة (Accurate): يجب بناء القرارات على أساس معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة،

وتعتبر الشفافية والإصلاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها خصوصاً إذا ما أرادت المؤسسة تحقيق

درجة عالية من العدالة، ويتطلب ذلك التحرر عن المعلومات قبل اتخاذ تلك القرارات الإجرائية.

و. قاعدة الانسجام (Consistency): تشترط أن تنسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع

الأفراد وفي كل الأوقات، أي ما يعني ثباتها والعدالة في التعامل مع الأفراد.

من جانب آخر، كشف علماء السلوك عن وجهين للعدالة الاجتماعية، وهما اللذان يُعبران عن

إحساس الموظفين بالعدالة الإجرائية، وهما كما يُعبر عنها كل من جيرنبرج (2004)، وشاهين (2010)،

الجانب الهيكلي، وهو الجانب الذي يُعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المؤسسات، والكيفية التي

يتم من خلالها صنع القرارات، وتتضمن مشاركة الأفراد في وضع هذه القرارات، وإعطاء الفرص لتصحيح

الأخطاء، وعدم التحيز مثال ذلك: إجراءات تقييم الأداء، وتحديد الأجور، والتنقل والترقية. أما الجانب

الاجتماعي فهو الجانب الذي يُعبر عن احترام متخذي القرار للموظفين، وذلك عن طريق إخبارهم

بالكيفية التي تم بها اتخاذ هذه القرارات، والاهتمام بهم عند حدوث نتائج غير مرضية في تنفيذ القرارات.

ويؤكد فولجير Folger الوارد ذكره في حمدي (2015) أن العدالة الإجرائية تؤثر إيجاباً أو سلباً على

العدالة التوزيعية، وذلك باعتبار أن الإجراءات التي تتخذ في تطبيق القرارات هي التي تحدد سبل صرف

وتحديد المخرجات التي يتلقاها الموظفون. كما أنها تترك تأثيرات دافعة غير مباشرة على الموظفين يتم من

خلالها رفع درجات التزامهم بتحقيق الأهداف، والعمل على تكثيف الجهود لإنجاز هذه الأهداف

الصيرفي (2005أ).

ثالثاً: عدالة التفاعلات (Interactional Justice)

توصل روبرت Robert من خلال أبحاثه ودراسته إلى قناعة مفادها أن عامل الذاتية يؤدي دوراً كبيراً في

العدالة التنظيمية، وأن قياس هذه العدالة من خلال الإدراك الجماعي ينتابه القصور (حمدي، 2015).

وقد أشار جيريرج (2004) إلى ذلك بوضوح في حديثه عن العدالة التفاعلية، إذ أوضح بأن العدالة التفاعلية تُشير إلى العلاقة بين الفرد ورئيسه في العمل، بينما تُشير العدالة الإجرائية إلى العلاقة بين الفرد ومؤسسته، ومن ذلك فقد عرف العدالة التفاعلية (ص177) بأنها "عدالة المعاملة التي يحظى بها الموظف عند تنفيذ الإجراءات الرسمية أو تفسير هذه الإجراءات". بينما يرى عواد وأحمد (2003) أن جودة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها الموظفون من صانعي القرار، غالبًا ما يتم معالجتها كجزء من العدالة الإجرائية.

وقد حصر ماستيرسون وآخرون (Masterson, et al. (2005 تصنيفات العدالة التفاعلية في أربعة عناصر من شأنها التعبير عن مدركات الموظفين لتحقيق هذا النوع من العدالة التنظيمية، وهذه المدركات تتمثل في:

- أ. التبرير (Justification): وتعني مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
- ب. الاحترام (Respect): وتعني ابتعاد متخذي القرار عن الفضاظة والغلظة مع الموظفين، والتعامل بحدود اللياقة والكرامة في التعامل معهم.
- ج. ملاءمة الأسئلة (Propriety of Questions): وتعني تجنب متخذي القرار لطرح أسئلة غير لائقة على الموظفين.
- د. المصداقية (Truthfulness): تعني مصداقية ووضوح متخذ القرار مع الموظفين والبعد عن استخدام الخداع في التعامل معهم.

قسم شذا (2012) العدالة التفاعلية إلى قسمين هما، عدالة العلاقات الشخصية (Interpersonal Justice) التي تُشير إلى طرق المعاملة العادلة التي يتلقاها الموظفون من رؤوسائهم في

العمل من احترام وتقدير، والعدالة المعلوماتية (*Informational Justice*)، المتمثلة في تقديم الشرح المناسب للقرارات والإجراءات التي يتأثر بها الأفراد بشكل كبير، فوجود مبررات منطقية ومقبولة لدى المؤسسة بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب الموظفين، وذلك مقارنة بعدم وجود أي مبررات.

باختصار، نجد أن عدالة التفاعلات تُعبر عن الشعور بالعدالة المتولد لدى الموظف من خلال التعامل معه من قبل رؤوسائه بكرامة واحترام، وفتح مجال للتفاعل معه من خلال إعطائه الفرصة لإبداء رأيه في القرارات والإجراءات التي تصدر في حقه، ولا يغفل ذلك تقديم مبررات منطقية وواقعية حول أسباب هذه الإجراءات بكل موضوعية وحياد. فمن المتوقع أن يشعر الموظفون بعدم العدالة في التفاعلات حين يخفق الرؤساء في التزويد بالمبررات والتفسيرات المنطقية للقرارات المتخذة، وكذلك عند إخفاقهم في انتهاج المعاملة المحترمة والصريحة، وحسن التعامل مع المرؤوسين.

بعد تناول الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية بشي من التفصيل، يختصر الشكل رقم 2،3، المعد من قبل شيلاديوراي Chelladurai (2006) أبعاد العدالة التنظيمية، مع توضيح مكوناتها، والجوانب التي يحتويها كل بُعد من هذه الأبعاد، حيث يرى أن العدالة التوزيعية تضم الجانب المتعلق بالقرارات، أما العدالة الإجرائية فتربط بالعمليات، بينما تُعبر العدالة التفاعلية عن العلاقات.



المراجع: Chelladurai (2006).

الشكل 2، 3: مكونات العدالة التنظيمية وجوانبها وأبعادها

2،2،2،4 أهمية العدالة التنظيمية

تكتسب العدالة التنظيمية أهميتها من خلال ارتباطها بوصفها مكوناً تفسيرياً يرتبط بالأداء الوظيفي، إذ أن تحسين أداء الموظفين يُعد عصب التطور الإداري، الذي يتم من خلاله متابعة أدائهم الوظيفي، كما أنها تؤثر في السلوكيات والنتائج المتماشية مع تحقيق أهداف المؤسسة، وتعطي الموظف القدرة على إنجاز

المهام والواجبات وتحمل المسؤوليات، بالإضافة إلى تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي، والقدرة على

التكيف مع بيئة العمل، بما ينعكس في نهاية الأمر على الفعالية الكلية للمؤسسة (البشاشة، 2008).

يضاف إلى تلك الأهمية التحلي بلامح المؤسسات المعاصرة الفاعلة والقائمة على تبني سياسات

أخلاقية ودعم تنظيمي، يعكس استمرارية وتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة على المدى البعيد، والبعد

والتخلي من جانب آخر عن السياسات التنظيمية الهدامة التي تولد مشاعر الظلم والتهديد بحق الموظفين

(مصطفى، 2008). كما أن الاهتمام بها يساهم من وجهة نظر وادي (2006) في تقنين أو منع

السلوكيات المعادية وغير المرغوبة، التي ربما تنتج من غياب الشعور بالعدالة داخل المؤسسة.

يمكن إدراك العدالة التنظيمية من خلال عدة مؤشرات بحسب ما أشار إليها كل من ديسلر

(2003)، وعلوان (2007)، والأسمري (2013) والتي تؤكد أهميتها من عدة زوايا مختلفة وهي:

إنّ العدالة التنظيمية توضح حقيقة التوزيع العادل للرواتب والأجور.

أ. إنّ العدالة التنظيمية تُمكن من اتخاذ القرارات السليمة وضبط الإجراءات المتخذة منها لتطبيقها.

ب. إنّ العدالة التنظيمية تنعكس سلوكيًا على حالات الرضا الوظيفي للمرؤوسين عن رؤوسائهم،

والقرارات الصادرة من جهة العمل، وعلى سلوكيات الالتزام التنظيمي.

ج. إنّ العدالة التنظيمية تساهم في تسليط الضوء على الأجواء التنظيمية وتحديد أدوار العدالة في

التفاعلات.

د. إنّ العدالة التنظيمية تحدد جودة أنظمة المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار

التغذية الراجعة بشكل يضمن جودة واستدامة العمليات التنظيمية.

هـ. إنّ العدالة التنظيمية تؤثر على روح الفريق، الذي من شأنه التأثير في دوافع الأفراد نحو العمل

بحثاً عن المكافآت والعوائد، وتعزيزاً لروح العمل الجماعي، لبناء جسور من الثقة والانفتاح

بين العاملين من جهة وبين الإدارة العليا من جهة أخرى.

من ذلك نجد أن العدالة التنظيمية بوصفها قيمةً ومضموناً لها دلالات في التأثير التنظيمي ككل، وبها يمكن تفسير عديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة في سلوك الموظفين، كون السلوك الإيجابي لديهم يعود لإحساسهم بالعدالة، مما يزيد من قناعتهم وثقتهم بالمؤسسة.

من جهة أخرى يرى فريق آخر أن غياب العدالة التنظيمية قد تكون له آثار سلبية، يلخصها كل من وادي (2006)، والفضلي والعنزي (2007)، وأبوجاسر (2010)، فيما يلي: ارتفاع معدلات الإجازات المرضية، وتراجع مستويات الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وانخفاض العدالة التوزيعية الذي يؤثر بدوره في كمية الأداء الوظيفي وجودته، إضافة إلى أن غياب عدالة الإجراءات وتزامنه مع اتخاذ القرارات غير العادلة، من شأنه أن يؤدي إلى عديد من التبعات التنظيمية السلبية، مثل: انخفاض الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي وغيرها.

نخلص من ذلك، أن العدالة التنظيمية بوصفها مفهوماً شاملاً وبمختلف أبعاده أصبح مطلباً ضرورياً لضبط التوازن السلوكي في المؤسسات، والذي يرتبط بشكل كبير بسلوكيات الموظفين، فمن خلاله يتحقق الرقي والتطوير، وتسود أجواء الاستقرار والأمان الوظيفي داخل المؤسسة، بما يعكس بلا شك تكاتف جميع الجهود لإنجاح المؤسسة وتقدمها.

2,2,3 علاقة الدراسة الحالية بنظرية العدالة والعدالة التنظيمية

إن العدل هو أساس كل شيء، فالعدالة جزء من انشغالاتنا اليومية في عديد من جوانب الحياة، بما في ذلك حياتنا العملية. وتبرز أهمية تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في الحياة العملية عند اتخاذ القرارات،

خاصة فيما يتعلق بالموارد البشري. وباعتبار أنظمة التقييم في المؤسسات جوهر الموارد البشرية، فإن أي قرار تتبناه المؤسسة يكون في نهاية الأمر ناجحاً عن المراقبة والتقييم، مما يفسر لنا أن الأنشطة والمهام كافة تخضع لتأثير العملية التقييمية (آل مراد، 2013).

إن ممارسة تقييم الأداء من أهم الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، ليس فقط لاتخاذ القرارات الوظيفية، وإنما لتحقيق الرضا الوظيفي، إذ يُعبر الرضا عن مجموعة الأحاسيس التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل فيها (محمد أحمد الخليفة، 2016). فارتفاع إحساس الموظفين بالعدالة يؤدي إلى زيادة الثقة لديهم في إدارة المؤسسة، وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم، وما يعنيه ذلك من ارتقاء في سلوكهم الوظيفي بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة، ومن ثم الوثوق في كل ما تسنه المؤسسة من إجراءات وتقبلها بكل أريحية (بركات، 2014).

أكدت الأبحاث منذ العقود السابقة أهمية تضمين مفهوم العدالة التنظيمية، والربط بينه وبين مجالات العمل المختلفة، كما تم الاعتماد عليه للوصول لأهداف وغايات الأفراد والمؤسسة. فالعدالة التنظيمية بوصفها مفهوماً إدارياً مهماً، يتحقق من خلاله الإحساس بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، الأمر الذي يؤثر في مستويات الأداء التنظيمي إيجاباً متى ما شعر الموظفون بالعدالة، وسلباً عند شعورهم بعدم العدالة (مهني، 2016). ويؤكد الحوامدة (2004) أن تحقيق العدالة لا يتم إلا عن طريق توفير مجموعة من الخصائص والسمات التي يجب أن يتصف بها نظام تقييم الأداء، من حيث ملاءمته لطبيعة العمل، وإمكانية تطبيقه بشكل عادل وبدون تحيز على جميع الموظفين.

مما لا شك فيه أن الفهم الواضح للعلاقة الثلاثية التي تربط بين عمليات التقييم العادلة والرضا الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي من الأهمية بمكان، إذ يتم دراسة أثر هذه العلاقات على تحسين النتائج ورفع جودة العمل. إلا أن وبتتبع الدراسات البحثية السابقة نلاحظ نوعاً ما قلة الدراسات العربية التي

عُنيت بدراسة هذه العلاقة الثلاثية. مما كان دافعاً للقيام بهذه الدراسة وتطبيقها في بيئة عربية، أما الدراسات الأجنبية فهناك عدد لا بأس به من الدراسات الأجنبية التي تناولت هذا الجانب، وأكدت دور العدالة التنظيمية في عمليات التقييم وموضوعيتها ودقتها على الرضا الوظيفي ومن ثم على الأداء الوظيفي.

فقد أشارت نتائج آري واروكا وآخرون. Ari Warokka, et al. (2012) إلى أن للعدالة التفاعلية تأثيراً أكبر من غيرها من أنواع العدالة التنظيمية في عمليات التقييم، فالموظفون يهتمون بشكل كبير بالتفاعل أثناء وبعد عملية التقييم وهم حريصون على معرفة كيفية تقييمهم ونتائج التقييم وجوانب الاستفادة منها. كل ذلك حسب رأي الباحثين آري واروكا وزملائه يوفر دعماً قوياً للعلاقة بين إدراك الموظف للعدالة التنظيمية في نظام تقييم الأداء والأداء الوظيفي، كما أنها تدعم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن تقييم الأداء والأداء الوظيفي.

وعلى العكس من ذلك جاءت نتيجة باترك وعلي Patrick and Ali عام 2014، مشيرةً إلى عدم وجود تأثير إيجابي للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على الحياة المهنية للموظفين بالنسبة لعمليات التقييم، وأن نتائج التقييم لم تحقق الرضا لديهم نتيجة لعدم ربطها بالأجور والترقيات والتنمية الوظيفية وغيرها من الحوافز المرتبطة بهم.

أما الدراسات العربية فقد انقسمت في دراستها للعدالة التنظيمية لعمليات التقييم إلى نوعين من الدراسات، الأول اهتم بدراسة العلاقة بين التقييم العادل والرضا الوظيفي على حدة، مثل أبو حشيش (2011)، وحمدي (2015)، وهما اللذان جاءت نتائجهما مشيرةً إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عدالة التقييم والرضا. أما القسم الثاني فيتمثل في الدراسات التي بحثت العلاقة التي تربط بين عدالة تقييم الأداء ومستوى الأداء الوظيفي مباشرة، ومنه بوقليع (2011)، التي أكدت نتائجها الدور الفاعل للعدالة

التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء الوظيفي، موضحةً وجود علاقة دالة إحصائية بين التقييم العادل وانضباط الموظفين، وإنجازهم للمهام الوظيفية، وفي تحسين علاقتهم بالرؤساء في العمل. ومن منطلق الاختلافات في نتائج الدراسات وخصوصاً الأجنبية، استندت الدراسة الحالية على مفهوم العدالة التنظيمية ضمناً، معتمدةً على أبعادها الثلاثة، لدراسة دورها في تحقيق العدالة والموضوعية والدقة في عمليات تقييم الأداء. وفي دراسة دورها التنبؤي في تحقيق الرضا الوظيفي، وأخيراً انعكاس ذلك الأثر التنبؤي على تحسين الأداء الوظيفي. فمما لا شك فيه أن الوصول للفهم الواضح لهذه العلاقة الثلاثية من شأنه تحسين أدوار عملية التقييم وتطويرها، بما يخدم مصلحة العمل، ومصلحة الموظفين بتحقيق رضاهم الوظيفي.

2,3 الأداء الوظيفي

إن نجاح المؤسسات يرتبط بأداء العاملين فيها، لذلك اهتم الباحثين بموضوع الأداء الوظيفي لأهميته الكبرى للأفراد والمؤسسة على حد سواء. فالأداء هو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة في المؤسسة (عبدالرحمن، 2011). يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في النظريات الإدارية بصفة خاصة، وفي السلوك الإداري بصفة عامة، فضلاً عن الأهمية التي يحظى بها في الدراسات المختصة بالموارد البشرية، وذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي في المؤسسات الإدارية (الجبسسي، 2011).

وباعتبار أن المؤسسات هي الأداة التي يشبع فيها العنصر البشري حاجاته الإنسانية، وهي الإطار الذي ينظم علاقات الأفراد في المجتمع من خلال توجيه السلوك الإنساني نحو ذلك. ألزم ذلك جميع المؤسسات بالاهتمام بالموارد البشري وفهم سلوكياته، والعمل على دفعه نحو إثارة نشاطه، والسعي

للاارتقاء بأدائه من خلال التدريب والتحفيز وغيرها من السبل، كون ذلك هو الخطوة الأولى التي يتم بها تحسين الأداء الوظيفي (بلقايد وبوري، 2017).

2.3.1 مفهوم الأداء الوظيفي

اتجه عديد من الباحثين لوضع تعريفات مختلفة لمفهوم الأداء الوظيفي. فقد أشار خليفات والمطارنة (2010: 603) إليه على أنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد". بينما يرى كل من درة والصباغ (2008: 306) على أنه "الأداء الإنساني لأي موظف وهو في الواقع محصلة لدافعية ذلك الموظف وقدرته على العمل، فدافعيه الموظف للعمل هي نتاج لاتجاهاته للعمل في موقف معين، وقدرته هي نتيجة تفاعل معارفه ومهاراته".

أما الحوامدة والفهداوي (2002: 165) فقد عرفا الأداء بأنه "مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء حين التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الإتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية".

ويضيف بارترام وكاسمر Bartram & Casimir الوارد ذكرهما في الخراششة (2010: 23) لمفهوم الأداء الاتجاه الذي تنبأه عدد من الباحثين الإداريين في التمييز بين ثلاثة مفاهيم ترتبط بمفهوم الأداء الوظيفي، وهي السلوك والإنجاز والأداء. فهم يرون أن السلوك يُعبر عما يقوم به العاملون من أعمال في المؤسسة، أما الانجاز فيُشير إلى الأثر الذي يبقى بعد إتمام هذه الأعمال، في حين أن الأداء يُعبر عن التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه يُعبر عن مجموعة الأعمال والنتائج معاً.

وفي ضوء ما تقدم من تعريفات لمفهوم الأداء الوظيفي، فإنه يمكننا القول إن هناك إجماعاً لدى الباحثين على أن الأداء الوظيفي هو غاية أو هدف تسعى المؤسسات للوصول إليه. وأن هذا المفهوم متعدد الأبعاد. وذلك لكونه يقاس أولاً بالكفاءات والخبرات والمهارات التي يمتلكها الموظف، ومدى اجتهاده ومثابرته وجديته في استغلال هذه المؤهلات بما يحقق المصالح والأهداف. ويقاس ثانياً بالسلوكيات والأخلاقيات التي تصدر من الموظف.

ولغايات الدراسة الحالية يُعرّف الأداء الوظيفي إجرائياً على أنه مجموعة أنماط السلوك الأدائي التي تُعبر عن التزام الموظف وتحمل مسؤولياته الوظيفية وقيامه بأداء مهامه بجدية، لتحقيق الانجاز والجودة في الأداء، وبما يعكس ولاءه للمؤسسة التي ينتمي إليها.

2.3.2 عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته

عندما يتم وصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الموظف في العمل، يتضح وجود عديد من العوامل التي تساهم وتؤثر في هذا الأداء، منها ما يخضع لسيطرة الموظف، ومنها ما يخرج عن سيطرته (القرالة، 2011). فالأداء الوظيفي يحدث نتيجة تفاعل ثلاث مجموعات من النظم المستقلة والمرتبطة بنوعية الأداء المطلوب، فهي ترتبط بالواجب الوظيفي، ونظم بيئة الأداء الاجتماعية والسياسية، والنظم القائمة على الأفراد القائمين بالعمل (آمال حجاج وآخرون، 2014). ويحدد هايبرز Haynes المشار إليه في الفايدي (2008)، ثلاثة من العوامل أو العناصر الرئيسة للأداء الوظيفي هي:

- أ. الموظف: وما يمتلكه من معارف ومهارات واهتمامات، وقيم ودوافع واتجاهات.
- ب. الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتعة فيها تحد وإثارة،

وتحتوي على التغذية الراجعة بوصفها عنصراً أساساً فيها.

ج. الموقف: ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتضمنه من مناخ للعمل، والإشراف، والأنظمة الإدارية، والهياكل التنظيمية.

لقد جذب موضوع دراسة محددات الأداء انتباه كثير من الباحثين للبحث عن ماهية العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي، التي تُفسر الصعود والهبوط في مستوياته المختلفة. وبشكل أكثر تحديداً قدم الباحث بووث Booth (2006) نموذجاً نظرياً يقوم على افتراض ثلاثة محددات للأداء الوظيفي، هي الجهد المبذول، والقدرات والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي. فالجهد المبذول يُعبر عن حماس الفرد للعمل، ومقدار هذا الجهد يُعبر عن درجة الدافعية، بينما يشير الإدراك عن الانطباعات والتصورات عن الطريقة التي يجب أن يمارس بها الفرد دوره في المؤسسة.

ويرى بجنه (2012) في هذا الجانب، أن تحقيق مستوى مُرضٍ من الأداء يتطلب وجود حد أدنى من الإلتقان لدى الموظف في كل محدد من هذه المحددات، أي أنه عندما يبذل الأفراد جهوداً فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم الحقيقية فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، ومن ثم لن يكون موجهاً بشكل صحيح، وكذلك إن لم تتوافر القدرات أو الجهد اللازم للأعمال.

ويضيف (الحراشة، 2010) محددات أخرى تؤثر في الأداء وتتمثل هذه المحددات في:

أ. المناخ التنظيمي: يُعبر عن مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك الموظف داخل التنظيم، وتؤثر على الجوانب النفسية والاجتماعية له.

ب. الروح المعنوية: تُعبر عن مواقف الموظف واتجاهاته نحو المؤسسة التي يعمل فيها، فوجود الروح

المعنوية يكفل الرضا الوظيفي، ويحفظ النظام، ويسهم في إطاعة للأوامر والقوانين، كما يكفل

الاحتفاظ بمستوى مناسب من السلوك والأداء الوظيفي.

ج. المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الأدوار: وهنا يقاس الأداء الوظيفي لكل موظف حسب جهده ومثابرته، ومدى الجدية لديه في اكتساب الخبرات عبر الدورات المقدمة له، واستفادته منها.

وفي إطار العوامل السابق ذكرها، نستخلص أن تأثير كل عامل لا يكون بشكل مستقل على أداء الموظف، وإنما من خلال تفاعل العوامل مع بعضها بعضاً. فالأداء الحقيقي الفعال يجب أن ينظر على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب التركيز عليها وعدم تجاهلها (النميان، 2003). ويحدد هاينز Haynes المشار إليه في الحراشة (2010) أن هناك ثلاثة مداخل لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة، ترتبط بالعناصر الرئيسة للأداء السابق ذكرها أعلاه، فلكل مدخل منها أساليب معينة يتم تحسين الأداء من خلاله، ويُعد الموظف أحد أهم هذه المداخل. وتتم عمليات التحسين فيه من خلال الاستفادة من مواهب الموظف، وتنمية مشاعره للعمل مع زملائه بروح الفريق الواحد. أما مدخل الوظيفة فيتم التحسين فيه بدراسة جوانب الوظيفة ومهامها، وتوزيع المهام وتبادل الوظائف. بينما يتم تحسين الموقف الذي يعتبر العنصر الثالث من خلال اختيار بيئة العمل المناسبة ورفع مستويات الخدمة فيها، ومنح الصلاحيات وغيرها من الطرق. وتتبنى الدراسة الحالية في تركيزها على تحسين الأداء على الموظف من خلال تحديد العلاقة التي تربط أحد الأساليب الإدارية المهمة وهي عملية التقييم، بتحسين الأداء الوظيفي للموظف.

ويضيف الصباح (2004) مداخل أخرى يمكن استخدامها لتحسين أداء الموظف، وهو ما اتفقت عليه أغلب الأدبيات في هذا الشأن. وأولى هذه المداخل يتضمن المعرفة بمتطلبات الوظيفة، وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية، وجميع المجالات المرتبطة بالوظيفة. والمدخل الثاني يتضمن نوعية العمل، ويشمل الدقة والنظام والالتقان والبراعة، والتمكن الفني، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل،

والتحرر من الأخطاء. أما المدخل الثالث فيضم كمية العمل، ويمثله حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز. وتشكل المثابرة والثوق المدخل الرابع، ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

خلاصة لما سبق، ولاعتبار أن العنصر البشري هو العنصر الأساس في الأداء الوظيفي، فإنه يجب على المؤسسات العمل على تطوير الآليات والأجواء المناسبة لتحسين وتطوير الأداء الوظيفي له بشكل مستمر. كون الأداء في أية مؤسسة يمثل مطلبًا أساسيًا، تُبنى على أساسه الأهداف والاستراتيجيات، فهو بمثابة المؤشر الذي يستدل من خلاله على نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها.

3,3,2 أهمية قياس الأداء الوظيفي

يمكن القول إن بقاء أي مؤسسة ونجاحها، يتوقف على قياس وتحديد مستوى أداء موظفيها، كون عملية القياس هذه عملية إدارية تتضمن قياس مستوى أدائهم الفعلية، ومدى استعدادهم ورغبتهم في العمل (اللوزي، 2002). فالمؤسسة تحقق أهدافها المنشودة، كالبقاء، والنمو، والتوسع، متى ما كان الأداء على الوجه المطلوب، أما إذا كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائقًا كبيرًا أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي في كثير من الأحيان إلى تصفيتها (مؤيد السالم، وعادل حرحوش، 2002). كما ترجع أهمية الأداء أيضًا إلى ارتباطه بتطور المؤسسة، إذ أن قدرة المؤسسة على تخطي المراحل المتقدمة فيها يتوقف على مستويات الأداء الوظيفي للعاملين فيها (القحطاني، 2006).

وبسبب جوهرية الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، فإنها تولي اهتماماً خاصاً للموارد البشرية فيها، يظهر جلياً في تحقيق مزايا مهمة في المؤسسة تتمثل في رفع الروح المعنوية للموظفين، وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم نحو تحمل المسؤوليات الوظيفية (الفروخ، 2010). ويؤكد عبايسة وعبود

(2016) أهمية التركيز على العنصر البشري مشيراً إلى أن حصر الاهتمام بتنمية الجوانب الفنية على حساب الجوانب الأخرى في قياس الأداء الوظيفي غير كافٍ لتحسين أداء الموظفين، إذ لا بد من الاهتمام بالجوانب السلوكية، لما لها من تأثير مباشر في أدائهم. وتعد تجارب هورثون Howthorne أولى الدراسات التي أكدت أهمية اتجاهات العاملين وتأثيرها في سلوكياتهم ومن ثم أدائهم الوظيفي (Mary and Stephen, 2009).

إن للأداء أهمية تنعكس على مشاعر الموظفين أنفسهم، فالأداء الجيد يكون مصدرًا للرضا الوظيفي والعكس صحيح، أي أن الأداء المنخفض وعدم تحقيق الأهداف قد يكون مصدر عدم رضا، فكما هو معروف لدى الجميع أن الأداء الجيد يكافئ بالحوافز المادية والمعنوية، فالموظفون المجيدون لأعمالهم يحصلون على ترقية وفرص مهنية أفضل مقارنة بالأقل أداءً (جوهري، 2010).

ولكون الأداء الوظيفي سلوكًا كغيره من السلوكيات، فإنه يخضع للقياس، وتتنوع الوسائل التي يتم بها قياسه، فتعد سجلات الأداء وأسلوب الملاحظة الرسمية وغير الرسمية، وقياس مستوى الرضا من أدوات القياس التي يمكن تحديد الأداء الوظيفي بشكل موضوعي (رضا، 2004). ويلخص المالكي (2003)، عملية قياس الأداء في كونها عملية إدارية تهدف إلى تحسين الأداء من خلال انتهاج نموذج معين لتحسين وتطوير الأداء، الذي يتضمن مراحل تبدأ بتحديد مستوى الأداء المطلوب، والمتمثل في النتائج المرغوب الوصول إليها، ثم مرحلة قياس الأداء الفعلي ومقارنة الفجوة في الأداء بينهما، وذلك للتعرف على أسبابها واختيار أفضل المداخل لعلاجها.

باختصار تتبلور أهمية الأداء الوظيفي وقياسه في تحقيق عدد من الفوائد للمؤسسة والأفراد على حد سواء. فمن الفوائد التي تعود على الموظفين، تحسين الروح المعنوية لديهم، وتنمية شعورهم بالمسؤولية تجاه الأعمال التي يؤدونها، كما تساهم في تحقيق مبدأ العدالة لديهم من خلال تطوير نظام رقابي جيد

(الرهيط، 2004). أما على المستوى المؤسسي فإن قياس الأداء يسهم في اتخاذ القرارات المستقبلية المناسبة المرتبطة بالموارد البشري كالترقية والنقل، وتوفير نظام حوافز يرتبط بالأداء الوظيفي، وتحقيق الاستقرار الوظيفي بمواجهة التحديات والصعوبات (الهيبي، 2000).

2.3.4 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

تُعد المواصفات الفردية المطلوبة في الموظف بمثابة همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار، فعلى ضوء أنشطة الأداء يمكن تحديد المواصفات المطلوبة، وذلك بإجراء دراسات شاملة لمختلف جوانب الأداء الوظيفي وربطها بالمواصفات الفردية (رضا، 2004). فتحديد أنشطة العمل وتجميعها في مهام وأعمال على أساس مواصفات الأفراد من أهم عناصر الأداء وتحسينه، ولذلك تركز الدراسة الحالية على عدد من هذه العوامل التي تؤثر في الأداء، وهذه العوامل هي كما يلي:

2.3.4.1 الالتزام التنظيمي

يُعد الالتزام التنظيمي من المتغيرات التي لاقت اهتمامًا بحثيًا واسعًا في علم النفس والتنظيم، فهو يُعبر عن سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد، يدل على انتمائه وولائه للمؤسسة، ويُعبر عن مستويات أدائه الوظيفية فيها (بالاطرش، 2011). فالالتزام التنظيمي عاملاً مهماً في ضمان نجاح المؤسسة واستمراريتها وزيادة إنتاجيتها (عبدالباقي، 2004 ب).

من التعاريف الشاملة لمفهوم الالتزام التنظيمي تعريف حليس (2012: 39) الذي يراه بأنه تجسيدا لـ "إيمان الفرد بالمنظمة وقيمها، وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله ينصهر ويندمج فيها، ويفتخر بالانتماء إليها، مما يدفعه إلى بذل مزيد من الجهود المطلوبة في مجال عمله، واستعداده لتحمل أعباء عمل إضافية،

والمبادرة من أجل إنجاح المنظمة وتقدمها ". ويستخلص الأحمدى (2006)، من المفهوم السابق انقسام الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة جوانب هي: الشعور بالانتماء والمتمثل في الشعور بالمؤسسة مع الاقتناع بأهدافها وقيمها، والانغماس والمشاركة الفاعلة المنبثقة من هذه القناعة، والإخلاص المتمثل في الرغبة الأكيدة بالبقاء داخل المؤسسة في جميع الأحوال.

يعود الاهتمام بالالتزام التنظيمي في المؤسسة إلى كونه يعدّ بوصفه أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالسلوكيات الوظيفية، فهو يساعد إلى حد كبير في خفض نسبة الغياب، والحد من مشكلة التأخر عن العمل (عبد الباقي، 2005 ج). كما أنه يعتبر عاملاً مهماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقاء الموظفين في المؤسسة أو تركهم للعمل فيها، إذ يعتبر عاملاً للربط بين الموظفين والمؤسسة في الأوقات التي لا تستطيع المؤسسة تقديم حوافز مناسبة تساعد على تحقيق ذلك (الوزان، 2006).

وباعتبار أن الأداء الوظيفي هو نتاج الجهد الذي يبذله الفرد داخل المؤسسة، فهو بذلك يُعد أحد نتائج الالتزام التنظيمي (بالاطرش، 2011). الأمر الذي جذب كثير من الباحثين لدراسته. فقد خلصت نتائج أغلب الدراسات، إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي منها، البقمي (2012)، وأبا زيد (2014). كما أكد أريز وآخرون Aries, et al. عام 2013، أن أي تحسين في مستوى الالتزام التنظيمي يقابله تأثير إيجابي تجاه الرضا الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي.

بالمقابل عارضت نتائج بالاطرش (2011)، هذه النتيجة، فقد أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، أي أنه كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظف انخفض مستوى أدائه الوظيفي والعكس صحيح. وقد تزامنت هذه النتيجة مع ما أوضحه الوزان (2006) مشيراً إلى أنه ليس بالضرورة أن يكون كل التزام تنظيمي هو التزام إيجابي، فهناك التزام سلبي، قد يكون سبباً في انخفاض قدرة الفرد على التقدم الوظيفي والنمو والتطور وبما يؤثر سلباً في الأداء.

2.3.4.2 الولاء التنظيمي

يأتي غرس المؤسسة للولاء التنظيمي بين جماعات العمل الصغيرة من العناصر المهمة، والمعززة للجهة الداخلية للمؤسسة، وذلك للدور الكبير الذي تقوم به هذه المجموعات، فهي تضحي بأمور معينة وتتفاني تجاه مواقف تخصها وتخص المؤسسة (جواد، 2000). وقد أشار القرآن الكريم لمفهوم الولاء والجزاء في العمل في مواضع عديدة، ففي قوله تعالى: ﴿ادْخُلُوا الْجَنَّةَ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ (النحل: 32)، ما يدل على أن الولاء في العمل يحقق الحصول على المكافأة والجزاء على العمل الصالح، فيجزى الله العبد عن عمله في الآخرة بأن يرزقه جنات النعيم.

كما أن للعبد نصيباً من هذا الخير والنعيم في الدنيا إن أحسن العمل وذلك بمضاعفة الأجر والزيادة من فضل الله وكرمه، وهذا ما يؤكد قوله تعالى: ﴿فَأَمَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَيُوَفِّيهِمْ أُجُورَهُمْ وَيَزِيدُهُمْ مِنْ فَضْلِهِ﴾ (النساء: 173). وهذا هو حال ولاء الموظف في العمل، فالولاء يدفع الموظف للعمل بجدية وإخلاص سعياً للحصول على الجزاء والمكافأة.

اهتم عديد من الباحثين بدراسة الولاء التنظيمي وتعريفه. فمن التعريفات التي أوضحت مفهوم الولاء التنظيمي، تعريف اللوزي (2003: ب: 119) بأنه " حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه ". يقسم الصيرفي (2005) الولاء التنظيمي إلى رؤيتين هما: الرؤية الفكرية والرؤية النظرية، فالرؤية النظرية تعكس طبيعة جودة العلاقة بين الموظف والمؤسسة، وتشكل علاقة إيجابية تدفعه لبذل مزيدٍ من الجهود، أما الرؤية السلوكية فتركز على السلوكيات التي يسلكها الموظف للحفاظ على كل ما يحصل عليه في المنظمة.

يضيف شاهين (2010)، أن هناك خمسة مفاتيح يمكن استخدامها لتحقيق الولاء التنظيمي

لدى الموظفين، تتضمن استحواذ القلوب وتلبية الاحتياجات الشخصية، والتلاحم والاندماج، والشراكة والملكية، ومنح الأمن الوظيفي، وأخيراً التمكين وتحرير الفعل، والتي يهدف توافرها إلى منح الحرية للموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات المناسبة بما يتوافق مع سياسات المؤسسة.

وهنا يرى اللوزي (2003) أن أي تقصير من قبل الإدارة في مدى إقتناع الموظفين بأعمالهم، وكونهم أعضاء فاعلين، وشعورهم بالقلق، والإخفاق في اعتماد سياسات واضحة للثواب والعقاب، وعدم مراعاة العدالة من شأنها أن تكون مسببات وراء عدم تحقيق الولاء التنظيمي. ونتيجة لذلك كله يظهر عدد من المظاهر على الموظفين تعبيراً عن عدم ولائهم، فيضعف الميل للعمل ويزيد الشعور باللامبالاة، وتزداد ظاهرة الغياب والتمارض، وعدم احترام مواعيد العمل وضعف العلاقات، وكثرة الشكاوى (جواد، 2000). وما لا شك فيه أن على المؤسسة تلافى ضعف الولاء التنظيمي لدى الموظفين، ومتابعة تقييم الأنشطة المختلفة من وقت لآخر، نظراً لأهمية الولاء في تحقيق أهداف المؤسسة.

لقد كانت العلاقة بين الولاء والأداء محوراً للعديد من الدراسات التجريبية التي تمت في السنوات السابقة. فقد أوضح ستيرس Steers (1977) إلى أن الاهتمام في مجال السلوك التنظيمي بدراسة الولاء ظهر من منطلق الاعتقاد السائد بارتباطه بعدد من الظواهر السلوكية للموظفين، كالدوران الوظيفي والرضا الوظيفي (زيني، 2013). وهذا ما أكدته نتائج ستيكار Styrkar (2004) التي أشارت إلى أن رضا الموظفين عن المناخ التنظيمي يساهم في زيادة الولاء الوظيفي لديهم. أما ويسبي (2009)، فقد خلصت نتائجها إلى وجود أثر إيجابي في مستويات الأداء الوظيفي والإنتاجية نتيجة لمستويات الولاء التنظيمي المرتفعة لدى الموظفين.

2.3.4.3 الجدلية في العمل

تُشكل الموارد البشرية من أهم الأصول في المؤسسات، لذا فإن فعالية الأداء تقاس من خلال تحديد مدى جودة هذه الموارد ومهاراتها في الأداء (اللوزي، 2003ب). ومن منطلق كون الأداء يُعبر عن مدى إنجاز المهام، فالأداء يقتصر لدى بعض الباحثين على المورد البشري دون غيره، حيث يرى بعضهم أنه يُعبر عن قيام المورد البشري بالأنشطة والمهام، بينما يرى بعضهم الآخر بأنه يُعبر عن الكيفية التي يؤدي بها المورد البشري هذه المهام (عبدالمالك، 2001).

ولتبرير هذا الرأي، يرى ماهر (2006ب) أهمية القيام بدراسة العمل، التي تتضمن تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة من أدائها، والتعرف على جوانب العمل المختلفة، وتحديد المهارات والخبرات اللازم توافرها في القائمين بإنجاز الأعمال، والعناصر الأساسية الواجب توافرها فيهم، من كمية وجودة وسرعة في الأداء. فمعرفة المؤسسة لقدرات الأفراد ومهاراتهم واتجاهاتهم يُسهم في توزيع الأعمال بطريقة صحيحة، أي وضع الرجل الصحيح في المكان الصحيح (ريم عمر الشريف، 2013).

ويعرف السكران (2004: 56) كمية العمل المنجز بأنها "مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز". بينما يرى الحنيطة (2003) أن الدافعية الفردية هي التي تقف وراء هذا العمل المنجز، إذ تُعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الموظف، التي تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل، وبما يتوافق مع ميوله واتجاهاته.

غالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد في تعريف الأداء الوظيفي. فالأداء يقاس على أساس النتائج، بينما يشير الجهد إلى الطاقة المبذولة من قبل الموظفين، ومن الجدير هنا ضرورة التمييز بين كمية الجهد ونوعيته، حيث يُعبر الجهد المبذول عن مقدار الطاقة الجسمية، أو العقلية التي يبذلها الفرد، خلال فترة معينة وبسرعة محددة، بينما يشير نوعية الجهد إلى مستويات الجودة في إنجاز العمل، ودرجة

تطابق الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، كالتركيز على خلو الأداء من الأخطاء مثلاً (أبوشرخ، 2010). فكفايات الموظف والمتمثلة في المعلومات والمهارات والاتجاهات والقيم، هي عبارة عن الخصائص الأساسية التي يتم من خلالها إنتاج الأداء الفعال الذي يقوم به الموظف.

يعد جمع المعلومات عن أداء الموظفين ومقارنة أدائهم بالمعايير المحددة إحدى الطرق التي من شأنها معرفة فعالية وكفاءة الأداء والوقوف على الانحرافات فيه. وتنقسم هذه المعايير التي يتم بها قياس الأداء إلى نوعين اثنين، الأول منها يُعبر عن معايير الصفات، وتشمل الصفات التي يجب توافرها في الموظف التي تمكنه من أداء العمل بنجاح وكفاءة. أما النوع الثاني من معايير الأداء فهي التي يتم من خلالها معرفة وتحديد كفاءة الموظف سواء المعايير الكمية أو النوعية أو الكمية والنوعية معاً، والمحددة لمستوى وجوده وإتقان الأداء (شاويش، 2005). وهنا تقف عملية القياس هذه أمام ثلاثة من الاحتمالات كما تراها سهيله محمد وعلي حسين (2003) كما يلي:

أ. الاحتمال الأول: أن يكون الأداء الفعلي أقل من المستوى المحدد من خلال المعايير، وفي هذه الحالة فإننا نحتاج ولا شك إلى إجراء تصحيحي.

ب. الاحتمال الثاني: أن يكون الأداء مساوياً للمستوى المحدد من خلال المعايير، وبذلك نستطيع القول إن الموظف قام بواجباته كما يجب، ولا داعي لإجراء تصحيحي.

ج. الاحتمال الثالث: أن يكون الأداء الفعلي أكثر من المستوى المحدد من خلال المعايير، وفي هذه الحالة يكون قرار الإدارة بتحفيز الموظفين مادياً أو معنوياً، أو اتخاذ أي إجراء آخر تراه

مناسباً.

ومما لا شك فيه، أن مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية من المراحل المؤسسية المهمة، التي من شأنها تحسين الأداء الوظيفي. وقد تأخذ هذه الإجراءات مسارين مختلفين، الأول سريع ومباشر دون

الخوض في الأسباب المؤدية إلى هذا الانحراف في الأداء، ومن هذه الأساليب التوجيهية أو الإنذار، أما الثاني فقد يتضمن إجراءات معتمدة على البحث عن الأسباب والعوامل بهدف إجراء تحسينات متواصلة ومستمرة في الأداء، كالتقاءات المباشرة مع الموظفين، ومناقشة مشاكل الأداء واستشارة الأخصائيين (محفوظ، 2010).

4،3،2 تحمل المسؤولية

شرف الإسلام الإنسان في تحمله لأعباء المسؤولية منذ أن خلق على هذه البسيطة، ويجسد القرآن الكريم في مواقع كثيرة هذا التكليف، ففي قوله تعالى ﴿وَلْتَسْأَلْ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ (النحل: 93)، ما يشير إلى سؤال الإنسان عن تحمله للمسؤوليات المختلفة بكل جدية وصدق. فقد أشار سعيد (2013) إلى أن السلوك المسؤول أو المسؤولية هي تأدية الفرد للعمل المطلوب على أكمل وجه في الوقت المحدد.

ومن منطلق كون المورد البشري هو أحد أهم أقطاب المؤسسات، فإن تحديد مستويات الأداء الفردية المطلوبة، يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينها. ويعرف الحنيطة (2003: 55) المثابرة والثوق في الأداء بأنها " قدرة الموظف على تحمل المسؤولية في إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، وتشمل الجدية والتفاني في العمل".

لا تغفل عمليات التقييم في المؤسسة عادة تقييم القدرات أو الاستعدادات، التي تبدأ من الفكرة القائمة بأن كل موظف موجه للعمل بمسؤوليات معينة، وهو بذلك يحمل مجموعة من الاستعدادات، التي بدورها تقدر وتحدد إمكانية نجاح الموظف في منصب آخر، أو في وظيفة أخرى ذات طبيعة مختلفة (عادل، 2006). كما أن توافر أوصاف وظيفية محددة يُعد من الضروريات التي من شأنها إعطاء صورة

متكاملة للرؤساء والمرؤوسين عن المسؤوليات والتصرفات التي تتطلبها الوظيفة، ويقيم على إثرها أداء الموظفين ومدى تحملهم لمسؤولياتها (صالح مهدي، 2008).

خلاصة القول، يتأثر أداء الموظف بجملة من العوامل المتشابكة التي يصعب تحديدها، فهي تختلف باختلاف الزمان والمكان. كما أن الاختلاف فيها يلاحظ في شدة تأثيرها في الأداء الوظيفي، فالبعض منها يؤدي إلى رفع الأداء، بينما يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثير مباشر والبعض تأثير غير مباشر. وتعد عملية حصر العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي من العمليات الصعبة، وذلك لكثرة العوامل وتداخلها. إلا أن الوقوف على بعضها يجعل من السهولة الكشف عن الإخفاقات التي تقف أمام ضعف الأداء الوظيفي. يضاف إلى ذلك تسهيل عملية إيجاد الحلول المناسبة. لذلك اعتمدت الدراسة الحالية على العوامل الأربعة السابق ذكرها والمرتبطة بالمتغير التابع، ألا وهو الأداء الوظيفي.

5،3،2 دور العدالة والعدالة التنظيمية في أبعاد الأداء الوظيفي

إن المتتبع لمسيرة الفكر الإداري المعاصر، يجد أن هناك توسعاً كبيراً في موضوع العدالة في المؤسسات. ويشير الباحثون ضمن حقل إدارة شؤون العاملين أن هناك فروقاً أو فجوات بين إدراك العاملين والإدارة لكل ما يتعلق بوجود العدالة التنظيمية بمختلف صورها، لذلك تفترض وجود صراعات في توقعات العاملين وأهدافهم (الفهداوي والقطاونة، 2004).

ومن ذلك يُعد موضوع العدالة من الموضوعات المهمة والفاعلة، كونها مؤثراً مهماً في عمليات الإدارة ووظائفها، وخصوصاً عملية تقييم الأداء، لاعتبارها عملية رئيسة يتم بها تحديد كفاءة أداء العاملين، فضلاً عن كفاءة المؤسسة ككل. وفيما يلي توضيح للعلاقات التي ترتبط بها العدالة التنظيمية في

المؤسسة بالموصفات الفردية للموظفين في أدائهم لمهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية، التي يمكن اعتبار دراسة العلاقة بينها من أهم عناصر الأداء التي تعمل على تحسينه وتطويره.

1,5,3,2 دور العدالة في الالتزام الوظيفي

تعد العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، وذلك لأهمية الأثر الذي تحدثه في شعور الموظفين، وتحقيق مستويات من الرضا لديهم والشعور بالعدالة في كل مستوياتها الثلاثة، الإجرائية، والتوزيعية، والتعاملية. فالعدالة التنظيمية ترتبط بشكل أساس بتقييم الموظفين وعلاقاتهم الاجتماعية، وهي بذلك مؤثر مباشر في دوافعهم وجهودهم الموجهة نحو العمل (أبوندا، 2007).

ولكون مفهوم الالتزام التنظيمي أحد المفاهيم السلوكية، فقد زاد الاهتمام به على اعتبار أن الفرد الملتزم يكون أكثر التصاقاً بالمؤسسة التي يعمل بها، ويبدل أقصى ما يستطيع من جهد من أجل تحقيق أهدافها (العوفي، 2005). وهذا ما يؤكد العبيدي (2012: 84) في تعريفه للالتزام الوظيفي، فيرى بأنه " الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، والرغبة الشديدة في البقاء فيها من خلال بذل مجهودات إضافية في سبيل إنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها".

ويشير أبو النصر (2005)، إلى وجود عدد من المؤشرات السلوكية التي تعكس اتصاف العاملين بالالتزام التنظيمي، منها على سبيل المثال: درجة المشاركة الفاعلة في أنشطة وعمليات المنظمة، واتحاد الأفراد العاملين في المؤسسة، والتركيز في حل المشكلات الوظيفية، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية. بالمقابل يرى حليس (2012)، وجود عدد من السلوكيات التي تظهر على الموظفين وتكون مؤشراً لعدم الالتزام، منها انخفاض مستوى إنتاجية الموظف، وتزايد ظاهرة السلبية والإهمال، وارتفاع معدل الدوران، وطول الانتظار في إنجاز المهام وتقديم الخدمات للمعنيين.

ومن خلال الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، بينت نتائج أغلب هذه الدراسات أن العلاقة تكون في الغالب علاقة طردية، حيث إن شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية في مؤسساتهم، يزيد من شعورهم بالالتزام التنظيمي سواء نحو عملهم الذي يقومون به، أو نحو المؤسسة التي ينتمون إليها، وتتفاوت هذه العلاقة باختلاف مستويات العدالة التنظيمية وأنواعها، وحسب الإجراءات المتبعة في تطبيقها، ومن هذه الدراسات العبيدي (2012)، وزروقي (2015)، وعليان (2016).

2.3.5.2 دور العدالة في الولاء التنظيمي

يأخذ إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية في المؤسسة أشكالاً متعددة، وتُعدّ التعاملات التي يحظى بها الموظف هي أحد المؤشرات التي تعكس مدى قدرة وكفاءة المؤسسة على التعامل مع الموظفين بعدالة ونزاهة. ويقسم الموظفون حسب المعاملات التي يحصلون عليها في العمل إلى قسمين اثنين، الأول تتولّد لديهم اتجاهات إيجابية تدفعهم للبقاء فترة أطول في المؤسسة والعمل بجد وإخلاص، بينما يتولّد لدى الفريق الثاني اتجاهات سلبية كالتخفيض مستوى الولاء التنظيمي، الذي يزيد من رغبتهم في ترك العمل (بندر كريم أبوتاية وإبراهيم القطاونة، 2009).

فالموظفون الذين يشعرون بالعدالة التنظيمية في سلوكيات رؤسائهم وممارساتهم الإدارية في التعامل معهم، يتولّد لديهم الشعور بالحب والانتماء للوظيفة، الذي ينعكس بدوره على ولائهم لها وبذل مزيدٍ من الجهود فيها (أسماء الخالدي وآخرون، 2014).

ويستعرض برباوي وخليفة (2016) عدداً من الأسباب التي قد تقف وراء ضعف الولاء التنظيمي لدى الموظفين، منها تقصير الإدارة في فهم وإقناع الموظفين بأهميتهم في العمل وتأثير أدوارهم في إنجاح

أهدافها، وضعف توزيع الأدوار بما يتوافق مع المؤهلات والميول والقدرات الوظيفية، والشعور بالقلق وعدم الاستقرار الوظيفي. وتظهر آثار عدم الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مظاهر سلوكية متنوعة، كضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة، وزيادة ظاهرة الغياب والتمارض، وانخفاض الروح المعنوية لديهم، وضعف علاقات الاحترام بينهم وبين رؤسائهم في العمل (جواد، 2010ب).

وبحسب نظرية العدالة التي نادى بها آدمز (1963-1965) التي كانت أساساً للعدالة التنظيمية، فإن الموظف سيشعر بالرضا إذا شعر بالعدالة، وإن عدم شعوره بالرضا قد يدفعه إلى ترك العمل. وقد أثبتت الدراسات أن إدراك وشعور الموظفين بالعدالة التنظيمية داخل المؤسسة تأثيراً كبيراً في اتجاهات الموظفين نحو العمل وولائهم له (فلمبان، 2007؛ Ozgan, 2011).

3.5.3 دور العدالة في الجدية في العمل

تعتمد المؤسسات على العنصر البشري في تحقيق أهدافها، لذلك فهي تسعى جاهدة لجعل هذا العنصر يقدم أفضل ما لديه من أداء وظيفي لصالح المؤسسة التي يعمل فيها. وباعتبار أن الأداء أحد محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا اتصف هذا الأداء بالتميز في ظل بيئة يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ صاحب هذا الأداء مكانة مرموقة في المؤسسة التي يعمل فيها، وأن يسعى دائماً لبذل المزيد من الجهود للحفاظ على هذه المكانة (أبو شخ، 2010).

تُعبّر الجدية في العمل بوصفها مفهوماً إدارياً عن الجوانب السلوكية للموظفين داخل المؤسسات، التي تعكس أداءهم الإيجابي في الوظيفة. فقد عرف مادي وكوباسا Maddy and Kobasa عام 1984 الجدية في العمل بأنها "سمة من سمات الشخصية الإدارية، التي تساعد في التخلص من الضغوط المهنية" (الفاروط، 2006: 24). وأضاف بروكس Brooks عام 1999 الوارد ذكره في صقر (2015) لهذا المفهوم

تقسيم الجدية في العمل إلى ثلاثة محاور رئيسة هي: مجال التحدي والتغيير، ومجال الالتزام والمشاركة، ومجال السيطرة والتحكم.

أكد عديد من الباحثين على أثر الجدية في شخصية الموظف، في كفاءته وفاعليته ودوافعه نحو العمل المثمر والجاد، إلا أنها ولا شك لا تتوافر لدى الجميع بالمستوى نفسه (محمود حسن، 2016). ويشير سهيله محمد (2006) إلى وجود عدد من العوامل التي تؤثر في درجة الجدية في العمل، التي لا بد للقائمين على المؤسسات أن يركزوا عليها لتحقيق الجدية في العمل لدى الموظفين، ومن هذه العوامل على سبيل المثال لا الحصر، الأجور والرواتب، ومحتوى العمل وتنوع المهام، وتنمية المشاعر الإيجابية لدى الموظفين.

بينما اهتم عدد قليل من الباحثين بدراسة هذا البُعد وعلاقته بالأداء الوظيفي، وأثر العدالة التنظيمية فيه. فقد أشار قدومي Qadumi عام 2001م، إلى وجود مستوى مرتفع من الجدية لدى الموظفين في العمل. فقد صنف الجدية في العمل إلى ثلاثة مجالات، احتل مجال الالتزام والمشاركة المرتبة الأولى، واحتل مجال السيطرة والتحكم المرتبة الثانية، بينما جاء مجال التحدي والتغيير في المرتبة الثالثة. كما خلص الفاروط (2006)، إلى وجود مستوى عالٍ من الجدية في العمل، بالإضافة إلى وجود ارتباط إيجابي بين الرضا الوظيفي ومستوى الجودة في العمل، الأمر الذي يؤكد أن شعور الموظف بالاستقرار النفسي والعدالة في بيئة العمل، يحقق الرضا الوظيفي الذي ينعكس بدوره على الجدية في العمل.

4،5،3،2 دور العدالة في تحمل المسؤولية

تُعد شخصية الموظف من أبرز العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، فمن خلالها يستطيع أن يؤثر في نخط العمل، ونظرًا لأهمية توافر سمة تحمل المسؤولية، فضلًا عن القدرات العقلية، فإنه يستوجب توافر أدوات

موضوعية تساعد في التعرف على مدى امتلاك الفرد للخصائص المطلوبة منه مقارنة بغيره من الموظفين. وقد أشار كيني وزاكاراو Kenney and Zaccaro المشار إليهما في عليمات (2004)، إلى أن سمة تحمل المسؤولية هي ثابتة، وتتضمن قدرة الرئيس على إدراك حاجات مرؤوسيه وأهدافهم وكيفية التأثير فيهم. وعليه يمارس الرئيس دوراً كبيراً في تعزيز هذا الشعور، من خلال أدواره بوصفه مرشداً ومحفزاً للموظفين وليس بوصفه متصيذاً للأخطاء (شاهين، 2010).

يعد توافر العدالة في المؤسسة مؤشراً للموظفين بأنهم مقبولون ومقدرون من جانب قياداتهم، بما يتيح لهم الشعور بأنهم جزء فاعل من المؤسسة، فهم يستخدمون إدراكهم للعدالة الحالية في المؤسسة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به في المستقبل، وبما سيتم تكليفهم به من مهام تتناسب وقدراتهم ومهاراتهم الوظيفية. كما يشكل إيمان الإدارة بأن مشاركتهم أمر واقعي ملموس من خلال تقبلهم لما ينتج عن تلك الجهود في صناعة القرارات، إذ أن ذلك يؤثر في زيادة فعاليتهم، وزيادة درجات الرضا الوظيفي لديهم (المغربي، 2003أ).

وترتبط العدالة الإجرائية بوصفها نوعاً من أنواع العدالة التنظيمية بمدى الوفاء بمجموعة من القواعد الإجرائية، منها قاعدة التمثيل، التي تشير إلى وجوب استيعاب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة والموظفين. ويشير جرينبيرج (2004)، إلى أن الجانب الهيكلي من العدالة التنظيمية الإجرائية يكون عادلاً متى ما كان للموظفين رأي في صنع القرارات، وإعطائهم الفرص لتصحيح الأخطاء وتحمل مسؤولياتهم.

فقد أفادت نتائج دراسة أجرتها مرسى (2013)، إلى أن الشعور بالمسؤولية الوظيفية يؤثر في الأداء الوظيفي. كما أوضحت نتائج لاي تيان Li Tian عام 2008 وجود علاقة ارتباطية معنوية بين

الشعور بالمسؤولية والانسحاب من العمل. كل ذلك يؤكد أهمية الاهتمام بهذا الجانب من الأداء، والتركيز على قياسه وفقاً لأسس موضوعية تسهم بتصنيف الموظفين حسب قدراتهم في أداء مهامهم وتحمل مسؤولياتهم، التي تختلف ولا شك من موظف إلى آخر.

نستخلص من ذلك أن نظرية العدالة تساعد الإدارات على دراسة ردود فعل الموظفين للأنظمة المطبقة في المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة تعاني من تسرب الكفايات الوظيفية، فقد يكون مرد ذلك عدم الرضا وعدم الإحساس بالعدالة. ويمكن معالجة هذه المشكلة بالاسترشاد بهذه النظرية. وإذا كانت المشكلة هي تكرار النزاعات بين الرؤساء والمرؤوسين في تقييم الأداء الوظيفي، فإن النظرية تساعد الإدارات في توفير الظروف المؤدية لشعور الموظف بعدالة نظام الحوافز عن طريق تقييم الأداء الوظيفي بطريقة موضوعية ودقيقة وعادلة. فإحساس الموظف بالعدالة يصلح أن يكون أساساً لتطوير علاقات عمل تسودها الثقة، ويحكمها التعاون، وتستند إلى ممارسة فعلية لعدالة تقييم الأداء الوظيفي.

4،2 تقييم الأداء الوظيفي

تمتلك المؤسسات عديداً من الموارد لتحسين مستويات الأداء فيها، ويشكل العنصر البشري أحد أبرز هذه الموارد التي تسهم في تقدم مستوى هذه المؤسسات وتقويتها، وتؤثر المواءمة بين نوعية الموظفين والوظائف التي تؤدي في المؤسسات بشكل كبير على الأداء الوظيفي (زيني، 2013). فالاهتمام بأداء الموظفين هو السبيل لتحسين وبلوغ الغايات وتحقيق النجاح، وذلك لانعكاس هذا الاهتمام على أداء الموظفين ومن ثم على الأداء المؤسسي ككل (بلخيري وعشيط، 2012).

ولبلوغ هذه الغاية تسعى المؤسسات لتطبيق أنظمة من شأنها تطوير مستويات الأداء ومن هذه الأنظمة نظام تقييم الأداء الوظيفي. ويرى حمود (2007)، أن أنظمة التقييم هذه تسهم في توفير أجواء إدارية قادرة على متابعة الأنظمة المختلفة، والتحقق من التزام الموظفين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم الوظيفية وفقاً لما تقتضيه مصلحة العمل.

2،4،1 مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

إن المتتبع لمفهوم تقييم الأداء الوظيفي في الأدبيات يجد تداخل بينه وبين مفهوم تقويم الأداء. ويعود ذلك التداخل نتيجة لانتشار عملية تقييم وتقويم الأداء بوصفه إحدى الوظائف الإدارية الأساسية في المؤسسات (حجازي، 2005). ويعزو المحاسنة (2013) ذلك أيضاً إلى الترجمة الحرفية من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية لهذه المصطلحات، إذ استخدمت المؤلفات العربية ثلاثة مصطلحات بشكل مترادف في بعض الأحيان وهي مصطلح (Performance Assessment) ومصطلح (Performance Evaluation) ومصطلح (Performance and Appraisal).

ويشير حوامده (2006) إلى وجود هذا الترادف في استخدام المصطلحين تقييم وتقويم الأداء وأن المعنى لكليهما واحد. بينما يعارض المانعي (2008) مع هذا الترادف موضحاً أن التقييم هو إعطاء قيمة رقمية للشئ أي يضيف على المعنى البعد الكمي للأداء، بينما يُعبر التقويم عن تعديل الاعوجاج الأمر الذي يضفي على المفهوم بعداً آخر يعتمد على النتائج المقيسة للأداء الفعلي.

إن الاختلاف الوارد في تحديد الفرق بين المصطلحين يشير إلى أن عملية القياس هي عملية مركبة (الهيثم، 2003). فمصطلح (التقييم) يشير إلى قياس الأداء الواقعي للعمل. بينما يُعبر مصطلح

التقويم عن عملية أشمل وأعم تتضمن عملية القياس (التقييم) كمرحلة أولية، ومن ثم تحديد نقاط الضعف في الأداء والعمل على معالجتها كمرحلة ثانية (ماهر، 2007 ج).

ونتيجة لذلك التداخل بين الأدبيات في تفسير معنى مفهوم التقييم، تم توضيح المصطلح المتبنى في الدراسة الحالية، لإدراء هذا اللبس. وعليه يعرف التقييم إجرائيًا بأنه إعطاء قيمة رقمية تُعبر عن مستوى الأداء الوظيفي الفعلي للموظفين، على أن يقاس هذا المستوى وفق معايير محددة ومعتمدة لعملية التقييم نفسها، تحدد مستوى الأداء الحقيقي الدرجة التي يحصل عليها المستهدف عند الإنهاء من عملية التقييم. ومن أجل تقديم فهم واضح لأبعاد عملية التقييم هذه تم عرض مجموعة من التعريفات بهدف توضيح مفهوم عملية التقييم. فقد عرف مكّي (2009: 191) التقييم بأنه "نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء وذلك خلال فترات زمنية محددة وبشكل موضوعي دون تحيز". وعرفته سعاد نايف برونوطي (2007: 434) بأنه "العملية التي يقدر بها مستوى ونوعية أداء كل موظف وتتضمن تنفيذه للأعمال المسندة إليه أو جهوده أو سلوكه في العمل". أما يوسف الطائي والفضل (2006: 226) فينظران لتقييم الأداء على أنه "عملية تستند إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منظمة وعادلة ل يتم مكافأتهم بالقدر الذي يعملون به وينجزون فيه مهامهم".

انطلاقًا من التعريفات السابقة، يمكن القول إن عملية تقييم الأداء هي أحد الأنظمة الرسمية في المؤسسة، تُعنى بالحصول على حقائق وبيانات يتم بها تحليل أداء الموظفين في فترات زمنية محددة. وأن هذا النظام يصدر من خلاله حكمًا يقيس الأداء والسلوك الصادر من الموظف وفقًا لمعايير وأسس محددة للأداء الفعلي المطلوب منه. الأمر الذي يجعل من هذه العملية عملية حساسة قد يتداخل فيها التحيز

وعدم الموضوعية في القياس، لكون نتائجها مهمة وتؤدي دورًا كبيرًا في توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات الوظيفية المستقبلية.

فعملية التقييم بوصفها نظامًا في المؤسسة وإن اختلفت مصطلحاتها لا تخرج عن كونها وسيلة للحكم على أداء الموظف الفعلي لواجباته ومهامه الوظيفية، ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف وتعود أهمية هذه الوسيلة في تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية ورفع الكفاءة الإنتاجية في العمل، بهدف تحسين الأداء الوظيفي.

2.4.2 أهمية واستخدامات تقييم الأداء الوظيفي

يحتل تقييم الأداء الوظيفي بأهمية خاصة في العمليات الإدارية لاعتباره أسلوبًا إداريًا يدفع جميع الأجهزة في المؤسسة للعمل بحموية ونشاط، كما أنه يجعل من الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل دوري ومستمر، ويدفع كذلك المرؤوسين للعمل بفعالية أكبر (أبوشندي، 2011). فعلى المستوى الفردي للموظفين يبين العجمي (2003) أن لعملية تقييم الأداء كعملية إدارية أهمية كبرى في استمرارية وبقاء المؤسسة، وذلك من خلال متابعة أداء الموظفين فيها، خصوصًا إذا ما استخدمت نتائج هذه العملية في تطوير وتحسين أدائهم الوظيفي.

كما أشار محمد الشريف (2004) إلى أن تحديد مستويات الأداء وتصنيف الموظفين في عملية التقييم يعتبر مدخلًا لإعادة تصميم العمل وتوزيع الأدوار والمسؤوليات. وأرجع عقيلي (2005) أهمية تقييم الأداء في كونه مراجعة فعلية للأداء تسمح للكشف عن المؤهلات والإمكانات والقدرات الحالية والمستقبلية التي تؤهل الموظفين لشغل مناصب وظيفية أعلى.

وأشارت دراسات السويلم (2003)، والرعدان (2009)، وميساء (2012)، أن نظام تقييم الأداء يُعد أحد الأنظمة الأساسية ذات الفاعلية الكبرى في تطوير الأداء وتحسينه. فهو أداة أساسية لعملية التغيير داخل المؤسسة التربوية، كونه يحدد الأداء الفعلي للموظفين، ويقارنه بالأداء المطلوب وفقاً لمعايير محددة للأداء. يضاف إلى ذلك قدرته بصفته نظاماً للتعرف على أوجه القوة في أداء الموظفين ومن ثم تطويرها وتنميتها، والتعرف على أوجه القصور والعمل على تصحيحها، وذلك تبعاً لما تفرزه نتائج عمليات التقييم المطبقة.

إن لعملية التقييم تأثيراً واضحاً في تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية (مؤيد السالم وعادل حرحوش، 2006 ب). ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين ودفعهم نحو مزيد من العمل وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وذلك عندما يشعرون بأن هناك اهتماماً واضحاً من قبل الإدارة بتقدير جهودهم في العمل، وأن مراقبة أدائهم للأعمال مبني على أسس موضوعية وعادلة (محمد إبراهيم، 2008).

أما على المستوى المؤسسي فتعود أهمية تقييم الأداء في إيجاد مناخ عمل ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي، واستثمار قدرات الموظفين ورفع مستويات أدائهم، وتقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية. كون نتائج التقييم مصدر للمعلومات المهمة والأساسية التي تساعد أيضاً في اتخاذ القرارات الوظيفية المتعلقة بالموارد البشرية كالترقية والتعيين وغيرها (الأشقر، 2015). يضاف إلى ذلك دورها في تحديد الاحتياجات التدريبية وحصرها، التي تزيد من كفاءة وقدرات الموظفين (سهيلة محمد، 2006).

تتنوع المجالات التي يتم فيها استخدام نتائج عملية التقييم في التطوير الإداري في المؤسسات. فقد أوضح حوامدة (2006) وجود اختلاف في توزيع جوانب استخدام نتائج عمليات التقييم، فقد شكل اكتشاف نقاط القوة في أداء الموظفين وتنميتها أعلى نسب الاستفادة من التقييم، تلاه التركيز على

اكتشاف نقاط الضعف في الأداء لديهم، بينما احتل اكتشاف الموظفين المجيدين ومكافأهم وتشجيعهم

المرتبة الثالثة، أما المرتبة الرابعة فقد تمثلت في التعرف على الاحتياجات التدريبية.

كما خلصت نتائج ميساء (2012) والслаامي (2010) إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين نتائج

التقييم وعمليات الموارد البشرية المختلفة. كما أوضحت نتائج دراسة منصور العتيبي (2000) موافقة أفراد

عينة الدراسة على خمسة مجالات للاستفادة من نتائج عملية التقييم، شكلت أعلى نسبة من الموافقات

فيها في مجال حفز الموظفين، ثم مجال تنمية وتطوير قدراتهم، تلاه مجال توجيههم وإرشادهم، بينما انقسم

أفراد العينة في وجود دور لعمالين هما مجال توفير معلومات لصنع القرار ومجال معالجة مشكلات الموظفين.

يتضح مما سبق أن أهمية واستخدامات تقييم الأداء الوظيفي تؤدي دوراً حيوياً في أغلب

المؤسسات، وأن هذه الاستخدامات تختلف من مؤسسة لأخرى حسب الأهداف المراد تحقيقها. إذ تعد

أساليب التقييم مدخلاً للإصلاح الإداري، يكشف عن فاعلية القرارات المتعلقة بالموارد البشرية. كما

يكشف عن مستويات الأداء الفعلية للموظفين، ويساعد في تطوير مهاراتهم وتحسينها من خلال تحديد

الاحتياجات التدريبية الفعلية، التي تتوافق مع تطلعات المؤسسة وأهدافها.

3،4،2 معايير تقييم الأداء الوظيفي

يعد تقييم الأداء الوظيفي من السياسات المهمة في المؤسسات، إذ إنّ لكل مؤسسة نظام لتقييم أداء

الأفراد وفقاً لمعايير محددة. فمعايير الأداء هي عبارة عن "الأساس الذي ينتسب إليه أداء الفرد، ولذا

يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً أو مرضياً" (الميتي، 2005: ب: 204).

ويؤكد كل من درة عبدالباري وزهير الصباغ (2008)، ضرورة وجود هذه المعايير كأساس لإنجاح

عملية التقييم، كونها تشكل الأرضية الواحدة التي تنطلق منها عملية قياس الرؤساء للأداء الوظيفي

لمرؤوسيههم. ويكمن الهدف من وضع معايير الأداء هو المراقبة الدورية المستمرة للتعرف على أي تغيير في مستويات الأداء الوظيفية، للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء، وذلك لتصحيح السلبيات وأوجه القصور، وإعادة توجيه الأداء نحو مساره المطلوب، كي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي يصعب تغييره لدى الموظفين (الحراشة، 2010).

ويشير القحطاني (2006) أيضاً إلى تلك الأهداف دور المعايير في إنجاح عملية التقييم، من خلال تحديدها لمواصفات محددة للعمليات المنفذة وأوجه النشاطات الممارسة في المؤسسة. التي قد يشكل غيابها تحدياً أمام التقييم النهائي، كما أنها تساعد في توضيح مستويات الأداء المطلوبة والمتوقعة من الموظفين، وتساهم في تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق متطلبات العمل، يضاف إلى ذلك إسهاماتها في توفير الفهم المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين لما تقوم به المعايير من دور في التحكم في تصرفات جميع الموظفين وتوفير الثقة المتبادلة بينهم.

عادة ما تأخذ معايير الأداء صوراً عديدة، تختلف أنواعها من مؤسسة إلى أخرى. فقد كشفت نتائج دراسة أجرتها فارسي (2015) عن وجود ثلاث صور لمعايير قياس الأداء الوظيفي، تتضمن معايير السلوك، ومعايير الإنتاج، وأخيراً معايير تدمج السلوك والإنجاز معاً. وقد جاءت نتائج هذه الدراسة مشيرةً إلى تفضيل عينة الدراسة المستهدفة لمعايير الأداء التي تدمج بين السلوك والإنتاج التي يتم بها قياس أدائهم الفعلي، حيث شكّلت استجابة العينة ما نسبته 86.66% منهم، بينما تراوحت ما نسبته 68.66% منهم في تفضيل معايير الإنتاج. أما معيار السلوك فقد اهتم به عدد قليل من أفراد العينة حيث جاءت نسبته 13.33% فقط. ومما لا شك فيه أن الاختلاف في توزيع النسب لهذه الأنواع الثلاثة من المعايير يعود للأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من جراء قياس وتقييم أداء العاملين.

ويوضح كل من الرهيظ (2004) وشاويش (2005)، الفرق بين هذه المعايير، فمعيار السلوك يعبر

الصفات والمميزات الواجب توافرها في الموظف التي يجب أن يتحلى بها، وتظهر هذه الصفات جلية في السلوكيات المختلفة، كالإخلاص والتفاني في العمل والمواظبة. وقد تكون هذه الصفات ظاهرة ملموسة يمكن قياسها وملاحظتها بشكل مباشر، وقد تكون صفات وسمات غير ظاهرة، يجد القارئ على عملية تقييم الأداء صعوبة في قياسها كالأمانة والذكاء وغيرها من الصفات. أما معدلات الإنتاج فهي تعبر عن المؤشرات الكمية التي تدل على قدرة الموظف على أداء واجباته المحددة، وتقاس من خلال عدد من العناصر كالزمن والجودة والدقة والإتقان.

إن وجود نفع أو فائدة لتطبيق المعايير في عملية التقييم يتأثر بشروط عديدة تتصف بها هذه المعايير كالصحة والثبات ووضوح الصياغة وتقبل الموظفين لها، ومدى مرونتها التي تسمح بتعديلها وفق ما تقتضيه ضرورة العمل (الحري، 2007). وقد أكد ذلك باترك Patrick عام 2011 مشيراً إلى أن نجاح تقييم أداء الموظف مقلد بوجود معايير محددة وواضحة للحكم على الأداء الوظيفي، أما إذا ما اتسمت هذه المعايير بالغموض فإن عملية التقييم ستفشل.

وعلى السياق نفسه كشفت نتائج دراسة أجراها طيوب (2009) بهدف دراسة معايير تقويم الأداء إلى وجود فروق جوهرية بين المعايير المطبقة في مجتمع الدراسة وبين المعايير المقننة والموضوعة وفقاً لأسس علمية ومدروسة. إذ أوضحت النتائج أن هذه الفروق ليست في صالح مجتمع الدراسة، وأن هذه المعايير ما يزال ينقصها كثير من الخصائص، فهي لا تتصف بالموضوعية والمرونة. فقد أشار 88.4% من أفراد العينة إلى أن التقويم يبنى على العلاقات الشخصية ولا يعتمد على المعايير المحددة. بينما أشار 88.4% إلى عدم شمولية المعايير وعدم تغطيتها لجميع جوانب أداء الموظف. وخلصت الدراسة لعدد من

التوصيات أبرزها أن يتم مراجعة المعايير لتتوافق مع المعايير العالمية، وأن تتنوع لتناسب مع مختلف التخصصات الوظيفية.

كما خلصت نتائج أبو حطب (2009) إلى جود علاقة دالة إحصائية بين المعايير المستخدمة لتقييم الأداء وبين فعالية التقييم المتبع، واعتبرت أن الخلل في إعداد المعايير يعد مؤشرًا سلبيًا، يمكن أن يؤثر على مستويات الأداء. وعمدت توصيات الدراسة إلى ضرورة إيعاز إعداد المعايير من قبل لجان مهنية متخصصة، وأن تشمل هذه المعايير جميع الوظائف وأن تكون موضوعية وواضحة. من هنا نجد أنه من المهم لكفالة موضوعية وعدالة عمليات تقييم الأداء تحديد معايير وفقًا لأسس علمية قادرة على قياس الأداء الوظيفي.

علاوة على ذلك تشكل مشاركة العاملين والأخذ بآرائهم في صياغة المعايير أمرًا مهمًا في رفع مستويات الأداء وتعزيز الإخلاص في العمل، نتيجة لما يولّده إلمامهم بها من إدراك لأدوارهم الوظيفية أو تحسين مستويات أدائهم. فقد كشفت نتائج دراسة هدفت لتحديد واقع استخدام نظام التقييم ومشاركة العاملين فيها، لعدوان (2006) إلى عدم مشاركة الرئيس المباشر والمرؤوسين في صياغة معايير التقييم أو وضع أهدافه. الأمر الذي يؤدي إلى ضعف مستويات أدائهم الوظيفي. وجاءت توصيات الدراسة مؤكدة أهمية مشاركة الموظفين في صياغة المعايير وأثر ذلك في رفع مستويات الأداء.

كل ما سبق يؤكد بلا شك ضرورة أن تكون المعايير ذات معنى للأشخاص الذين يتم تقييمهم، وأن تكون ذات صلة وثيقة بأهداف المؤسسة والأفراد العاملين فيها على حد سواء. وهذا ما يؤكد عبد الباقي (2005 ج) إذ أن عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء، يُعد من أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء.

إن التطور في عمليات التقييم التي جعلتها تستند على معايير محددة لمقارنة الأداء بشكل موضوعي يسهم في إنجاح عملية التقييم، وذلك لمساهمة هذه المعايير بالدرجة الأولى في تعريف الموظف بما هو مطلوب منه. كما أنها توجه المديرين نحو الجوانب الواجب الاهتمام بها لتطوير الأداء الوظيفي لمروؤسيهم. وقد تواجه عملية إعداد هذه المعايير لكل وظيفة صعوبات وتحديات، إلا أن عملية التطبيق والخبرة ستمكن المؤسسة من وضع هذه المعايير وبما يتوافق مع المتطلبات الوظيفية وتنوعها، حيث نصل إلى معايير واضحة ودقيقة ومفهومة لكل من ترتبط بعملية التقييم في المؤسسة.

2.4.4 مشكلات تقييم الأداء الوظيفي

تعدُّ عملية تقييم الأداء الوظيفي من أكثر العمليات الإدارية تعقيداً وإزعاجاً. فطبيعة هذه العملية تحدث توتراً لدى الرؤساء بين إعطاء الحكم على حالة ما، وإدراك أن ذلك الحكم سيترتب عليه قرارات ذات أثر في الطموحات الشخصية والمصالح المكتسبة للموظفين التي يسعون لتحقيقها من جراء انتسابهم للوظيفة (عارف توفيق وآخرون، 2005).

كما أن طبيعة عملية التقييم التي تتخذ في شكل إصدار حكم من إنسان بشأن إنسان آخر يشغل وظيفة ما، من شأنها إحداث أخطاء ومشكلات لاتصافها بهذه الصفة. وعلى الرغم من الأبحاث والدراسات التي أجريت لتطوير عملية التقييم، وإكسابها قدرًا من الموضوعية والدقة، وجعلها أكثر فاعلية، إلا أنه لم يبلغ الوضع المثالي ومازال يحفل بكثير من المشكلات والأخطاء (أبو شيخة، 2005).

الأمر الذي يحتم ضرورة الاهتمام بدراسة هذه المشكلات والسعي لحلها. فيرى الحريزي (2008) أن التقييم القائم على أساس جيد وقاعدة متينة في جمع البيانات عن الأداء بشكل دقيق وحالٍ من الأخطاء يقلل من المشكلات ويقود إلى اتخاذ قرارات سليمة في مجالي تطوير والأداء الوظيفي وتحسينه.

صنفت الأدبيات مشكلات تقييم الأداء إلى عدة جوانب، منها ما يتعلق بالنظام، ومنها ما يتعلق بالقائمين عليه، ومنها ما يتعلق بالمؤسسة. ركزت الدراسة الحالية على نوعين اثنين من المشكلات ذات التأثير الكبير في عملية تقييم الأداء والمرتبطة بالمتغير المستقل، وهما يجمعان بين جوانب مشكلات الأداء المختلفة.

2،4،4،1 المشكلات المتعلقة بدقة تقييم الأداء الوظيفي وموضوعيته

تعاني عملية تقييم الأداء الوظيفي بوصفها إحدى العمليات الأساسية الإدارية في المؤسسات من عديد من المعوقات والمشكلات التي تقف أمام تحقيق الأهداف المحددة لها. وتختلف وتنوع هذه المشكلات في طبيعته، فبعضها يتعلق بمدى موضوعية عناصر التقييم، وعلاقتها بطبيعة العمل، وسهولة فهمها، وبعضها الآخر يتعلق بقدرة الرؤساء على تقييم الأداء بشكل يميل للموضوعية والتجرد (القحطاني، 2006). ولكون عملية التقييم عملية إدارية تخضع للحكم الشخصي، أي إصدار حكم بشري من إنسان لإنسان آخر يشغل وظيفة معينة، فإنه من المتوقع ألا يكون هذا الحكم خالياً من المشكلات والأخطاء (مؤيد السالم وعادل حرحوش، 2002). كما أن تفاوت معايير الأداء المتبعة في عملية التقييم التي تعتبر الأساس فيها، قد تكون أحد هذه العوامل التي تؤدي إلى نشوء صراعات بين الأفراد. فوضع المعايير بدون ضوابط وآليات محددة لتنفيذها، يؤدي إلى ظهور المشكلات التي تكون على حساب العمل (عبد الواحد، 2008).

ولا تقف مشكلات عملية التقييم وتحدياتها أمام دقة وموضوعية النظام عند هذا الحد من المعوقات، وإنما تتعداه لتشمل صعوبات وتحديات تواجه القائمين بعملية التقييم، وأخرى تتعلق بالنظام في حد ذاته. ويشير عبد الباقي (2005) لمشكلات النظام المختلفة في عدة جوانب، منها عدم وجود

معدلات ومعايير للأداء المطلوب تتصف بالوضوح والدقة، واستخدام طريقة واحدة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف، وعدم كفاءة نماذج التقييم المطبقة وغموضها وتعقيدها، وعدم ارتباطها بالأوصاف الوظيفية المحددة.

كما يضيف أبوحطب (2009) مشكلة أخرى لمشكلات النظام تتمثل في اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية المطبقة في عملية التقييم، والتي تنقسم إلى نوعين. النوع الأول يُعبر عن السرية المطلقة، التي تنص على عدم إخطار أي موظف بنتيجة تقييمه، ولا تؤدي إلى تحقيق هدف التقييم في تحسين وتطوير أداء الموظف. بينما يتجه أصحاب النوع الثاني لتطبيق نظام السرية النسبية، وهي تعني إخطار فئة معينة من الموظفين بنتائج عمليات التقييم، وذلك عندما يكون أدائهم غير مرضٍ بهدف تحسين أداء هذه الفئة فقط.

من جهة أخرى توجد أخطاء إنسانية أو شخصية تصاحب عملية التقييم وتؤدي إلى عدم موضوعيتها ودقتها وعدالتها، في عكس مستويات الأداء الحقيقية للأفراد. ومن هذه الأخطاء أثر الحالة، الذي يحصل عندما يقع المُقيّم تحت تأثير جانب واحد من أداء الموظف الذي يقوم بتقييم أدائه، مما يؤثر في تقديره العام للأداء، بينما يشكّل الميل إلى الوسطية والميل إلى اللين والتشدد في إصدار الحكم صوراً أخرى للمشكلات التي تتعلق بالمُقيّم، فالميل للوسطية ينبع من تردد المُقيّم في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض الموظفين الذي يقوم بتقييم أدائهم فيميل بذلك إلى التقييم العشوائي، الذي لا يراعي الدقة في التقييم (شاويش، 2005). وفي هذه الحالة يتصف التقييم بعدم الموضوعية، فلا يستطيع التقييم بذلك التمييز بين نقاط القوة والضعف في الأداء، والتمييز بين مختلف فئات الموظفين.

وللأهمية التي تحظى بها عملية تقييم الأداء الوظيفي، في اتخاذ القرارات الوظيفية المتعلقة بالموظفين وخطط المؤسسة المستقبلية، التي تُبنى على أساس هذه النتائج المقاسة. فقد ركّز عديد من الباحثين

الإداريين في دراساتهم على تحديد هذه المشكلات والمعوقات التي تواجه عملية التقييم، سعيًا للخروج بحلول وتوصيات لتقليل أثرها في إنجاح التقييم.

لقد أشارت نتائج أبوشيخه (2005) إلى أنّ المستهدفين بمختلف فئاتهم الوظيفية يدركون عدم اتصاف النظام بالموضوعية، وأنّ ثمة معوقات تكتنف عملية التقييم نفسها، منها ما يتصل بالنظام المطبّق للتقييم، ومنها ما يعود للقائمين على عملية التقييم. وأوصت الدراسة بضرورة تعريف عناصر نظام التقييم تعريفًا واضحًا للجميع. وأنّ يتم تدريب القائمين عليه بشكل يكسبهم مهارات التقييم، مع تأكيد أهمية إتاحة الفرص للموظفين للمشاركة في عمليات التقييم، وإتاحة الفرص لهم للتعرف على مدى تقدمهم الوظيفي في مجال إنجاز الأهداف المتعلقة بتقدمهم في العمل.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الدراسة التي خرجت بها يوسف (2000) والتي أوضحت وجود تدنٍ في مستوى إدراك الموظفين لموضوعية وعدالة نظام التقييم، وقلة مساهمته في تطوير وتحسين مستويات الأداء الوظيفي لهم. كما خلصت نتائج بوبرطخ (2012) إلى أنّ نظام التقييم غير موضوعي، ويغلب عليه التحيز الشخصي، الذي يكوّن نظرة سلبية لدى الموظفين حيال المقيمين. كما أنّ المؤسسة تنتهج السرية المطلقة، إذ لا يتم إبلاغ الموظفين بنتيجة تقييمهم تفاديًا للمشاكل والطعون جراء التظلم من عدم دقة عملية التقييم هذه.

ومن الدراسات الشاملة التي ركزت على تحديد المشكلات والمعوقات التي تحد من إنجاح عملية التقييم، وتحديد العوامل التي تسهم في زيادة كفاءة هذه العملية دراسة القحطاني (2006)، التي أظهرت نتائجها أنّ أهم المعوقات المرتبطة بنظام التقييم تتمثل في عدم وجود معايير واضحة للتقييم، وعدم تحديث النظام، والاتجاه لتطبيق الرؤساء للسرية في إعداد تقارير الأداء. أما العوامل المتعلقة بالإدارة، فقد حددها

القحطاني في ندرة البرامج التدريبية على النظام، وقلة النشرات التوعوية المؤكدة لأهمية النظام، وضعف متابعة تطبيق إجراءاته.

كما احتل التحيز الشخصي في عملية التقييم وتأثير العلاقات الشخصية جانب المعوقات المرتبطة بالقائمين على تطبيق النظام، وذلك بإظهار نسبة مرتفعة من استجابات العينة لميل المقيمين لإرضاء الموظفين لتحقيق رغبات الموظفين كالحصول على ترقية أو الالتحاق بدورات تدريبية. كما كشفت نتائج هذه الدراسة أيضًا عن أن أهم عوامل نجاح عملية التقييم يتمثل في تحقيق العدالة والموضوعية من قبل الرؤساء، وفي تدريب القائمين عليها على إجراء عملية التقييم بالشكل الصحيح.

إن مشكلات ومعوقات نظام تقييم الأداء الوظيفي التي تم الإشارة إليها، سواء المتعلقة بأنظمة التقييم، أو بالقائمين عليه، يمكن التغلب عليها وتجنبها عن طريق التطبيق الفعال للنظام ومتابعته، وتحديثه، والوصول للحلول المناسبة لمشكلاته ومعوقاته المختلفة. فترك المشاكل بدون حلول قد يؤدي إلى نتائج عكسية تتمثل في عدم جدية المقيمين والمقيمين، وعدم جدية الإدارات العليا في الأخذ بنتائجه والاستفادة منها. الأمر الذي يجعل الموظفين ينظرون إليه بوصفه نظامًا روتينيًا غير مفيد ولا يحقق أي هدف من أهداف المؤسسة (عواد، 2005).

ويلخص الخرطوم وموسى (2002)، أهمية وجود ثلاث مهارات أساسية للتغلب على مشكلات ومعوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي، الأولى تتمثل في المهارة الفنية التي تُكتسب من خلال التعليم والتدريب والخبرة، والثانية المهارة الإنسانية المتمثلة في كيفية التعامل مع الآخرين والتأثير فيهم، والثالثة المهارة الفكرية التي تُعنى بتحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة الإدارية المختلفة بصورة متكاملة وشاملة توفر القناعة لدى جميع المستويات الإدارية بأن عملية تقييم الأداء هي وسيلة للإصلاح الشامل، وتحتاج إلى عمليات التنمية والتطوير بصورة مستمرة، بهدف تحقيق أهداف الإدارة والعاملين.

ومن ذلك نرى أنه بالإمكان تلافي هذه المشكلات وتحقيق المهارات الثلاث المذكورة آنفاً من خلال جوانب عديدة منها، وضع معايير أداء واضحة ومحددة لجميع أنشطة الأفراد وبمختلف تخصصاتهم الوظيفي، أي بما يتناسب مع الأوصاف الوظيفية المحددة لهم. وتوضيح آليات وإجراءات عملية التطبيق للرؤساء والمرؤوسين على حد سواء ومتابعتها.

وأيضاً القيام بتنفيذ برامج تدريبية متنوعة للقائمين على تنفيذ عملية التقييم، والعمل على نشر التوعية بأهمية نتائج التقييم على مستقبل المؤسسة ومستقبل الموظفين فيها. بالإضافة إلى العمل على مشاركة الموظفين وزرع الثقة بينهم والتعامل الأخلاقي وتحقيق الاتصال الفاعل بينهم وبين رؤسائهم، والأخذ بأرائهم في تطوير وتحسين عملية التقييم.

2،4،4،2 المشكلات المتعلقة بعدالة تقييم الأداء الوظيفي

لا ريب أن العدالة هي مبدأ أساس للمحافظة على الموارد البشرية في المؤسسات، وهي الضمان لفاعلية أدائهم الوظيفي (المهدي، 2006). فقد أكد جرينبرج (1986) أن العدالة في المجال التنظيمي مطلب أساس للفعالية التنظيمية للمؤسسة ككل ولتحقيق الرضا الشخصي للعاملين (ياسر وآخرون، 2015).

شعور الموظف بالعدالة التنظيمية، من خلال إدراكه لنزاهة الإجراءات والمخرجات وموضوعيتها في المؤسسة التي يعمل فيها ينتج عنه الشعور بالرضا الوظيفي. وعلى العكس من ذلك فإن إدراكه لعدم وجود هذه العدالة ينتج عنه شعور بالإحباط، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته الوظيفية فيميل إلى انتهاج سلوكيات مضادة لتحقيق أهداف المؤسسة ككثرة التغيب عن العمل، وعدم القيام بالأعمال المكلف بها، وعدم الولاء للمؤسسة (Bradly, 2006).

خلصت الأبحاث إلى تقسيم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد، الأول يشير إلى عدالة التوزيع، التي يقوم فيها الفرد العامل بالمقارنة بين مدخلاته المتمثلة في الأعمال والخبرات التي يؤديها وبين ما يحصل عليه من مخرجات كالأجور والمكافآت مقارنة بغيره من العاملين. وتشكل العدالة الإجرائية البُعد الثاني للعدالة التنظيمية، وهي تعني إحساس الأفراد بعدالة القرارات وعدم التحيز في المكافآت والحوافز. أما البُعد الثالث فيعبر عن عدالة المعاملات، التي تتمثل في نوعية التعاملات والتفاعلات بين الأفراد في بيئة العمل أثناء تطبيق هذه الإجراءات (أبوسمعان، 2015).

ولكون عملية تقييم الأداء إحدى العمليات الأساسية في المنظومة الإدارية، فإن توافر أبعاد العدالة التنظيمية أمر لا مفر منه، كونه يحقق الرضا لدى الموظفين ويدفع نحو إنجاز الأعمال. فجوانب العدالة التنظيمية تبدأ في هذه العملية الإدارية بقياس أداء الموظفين ومقارنة هذا الأداء بالأداء المطلوب وفقاً للمعايير والضوابط. فيقوم الموظف المقاس أدائه بمقارنة ما يحصل عليه من تقييم لأدائه بما حصل عليه زملائه من تقييم وتقدير لأدائهم الوظيفي، وما يحصل عليه من حوافز ومكافآت وترقيات جراء العدل في هذا التقييم، وهذا ما يعبر عن العدالة التوزيعية والإجرائية. كما أن المعاملة التي يحصل عليها الموظف في تطبيق هذه الإجراءات مقارنة بمعاملة زملائه تعبر عن العدالة التفاعلية.

يضيف توافر أبعاد العدالة التنظيمية في عمليات تقييم الأداء مفهوماً جديداً يُعرّف بعدالة تقييم الأداء. ويعرف الحوامدة (2004: 66) هذا المفهوم بأنه "يشير إلى مجموعة الخصائص والسمات التي يجب أن يتصف بها نظام تقييم الأداء من حيث قدرته على الحكم على أداء العاملين، وعدم خضوع القائمين على عملية التقييم لضغوطات شخصية سواء أكانت خارجية أم داخلية، وكذلك ملائمة المقاييس لطبيعة العمل الذي يقوم به الموظف، وتطبيق هذه المقاييس على الموظفين دون تمييز، وتمتع القائمين على عملية التقييم بالخبرة التي تؤهلهم لتطبيقه بعدالة ومساواة على جميع الموظفين".

وبتتبع المفهوم السابق نجد أن عدالة تقييم الأداء تخضع لأبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة. إذ تعبر

قدرة النظام المطبق على الحكم على أداء العاملين عن تحقيق العدالة الإجرائية التي توازن بين الأداء الفعلي للموظفين وبين الأداء المطلوب منهم وفقاً للمعايير المحددة للعمل. وتعبر الجزئية المعنية بعدم الخضوع للضغوطات الشخصية عن الجانب المتمثل في عدالة التعاملات أو التفاعلات التي تتم بموجب التفاعل الذي يتم نتيجة قيام الرئيس في العمل بتقييم مرؤوسيه، وفقاً للضوابط المحددة لذلك. بينما تمثل العدالة التوزيعية النتائج النهائي من عمليات التقييم والمتمثل في توزيع المكافآت والحوافز بما يتوافق مع النتائج العادلة لعمليات التقييم.

إن العدالة التنظيمية بمفهومها الشامل لا تتحقق إلا بتطبيق الشفافية والإجراءات الموضوعية، التي يدركها الموظفون من خلال مخرجاتها. ويدركونها أيضاً عندما تتاح لهم الفرصة في مناقشة الأسس والقواعد التي يتم في ضوءها تقييم أدائهم (وادي، 2006). أرجعت الدراسات والأبحاث عدم تحقيق العدالة التنظيمية في عمليات التقييم إلى عدة أسباب مختلفة. فقد خلص أشكناني (2006)، إلى أن غياب إدراك الموظفين لمفهوم نظام التقييم ومعايير من العوامل التي أسهمت في جعل نظام التقييم المطبق لا يحقق مبدأ العدالة في التمييز بين الموظفين، وبالأخص التمييز بين المبدعين منهم وأصحاب الأداء المتوسط.

وتوافقت هذه النتيجة مع نتائج العقيل (2007)، التي أوضحت عدم شعور الموظفين بعدالة نظام التقييم أيضاً، إلا أنها أرجعت السبب في ذلك إلى حلول النظام المطبق من بعض العناصر كال تدريب عليه ومهارة اتخاذ القرارات فيه.

أما نتائج عبد بحر وعبد الواحد (2011)؛ فقد أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بين العدالة والقائمين على تنفيذ عمليات التقييم، إذ خلصت النتائج إلى أن الموظفين المستهدفين في الدراسة يشعرون

بالظلم وعدم العدالة جراء تطبيق المقيمين لعملية التقييم بطريقة عشوائية. وشدد واين موندي وآخرون (Wayne Mondy et al. (2005 على ذلك مشيراً إلى أن المديرين يقومون بتطبيق عملية التقييم دون تحضير مسبق لها، مفسراً السبب وراء ذلك، وهو معرفتهم بأنهم غير معرضين للمساءلة عن دقة نتائج التقييم، الأمر الذي يجعلهم يتساهلون في إعطاء التقييمات أو إعطاء تقييمات أقل عن المستوى الحقيقي للأداء.

مما لا شك فيه أن تحقيق العدالة التنظيمية في عمليات التقييم يتطلب عدداً من الممارسات تثبتها المؤسسة. فإقرار بعض التشريعات كعرض نتائج التقييم على لجان متخصصة قبل اعتماد تقارير التقييم النهائية أمر يؤكد سعي المؤسسة لتحقيق الطمأنينة للموظفين من جانب، كما أنه يحقق الرقابة على القائمين على عملية التقييم من جانب آخر (بوبرطخ، 2012).

كما يشكل تطبيق إجراءات التظلم إحدى هذه الممارسات التي تسمح للموظف بالتظلم من نتائج تقرير كفاءته أمام جهات إدارية علياً متى ما شعر بأهمية إعادة النظر في هذه النتائج، لكن مما لا شك فيه أن إكساب حق التظلم لجميع الموظفين أمر غير منطقي، لأنه سيؤدي إلى حدوث مشاكل أمام الإدارة، ولذلك من الأنسب أن يعطى هذا الحق فقط للموظفين ذوي التقديرات الضعيفة الذين يشعرون بأن نتائج تقييمهم غير حقيقية (ماهر، 2006 ب).

من الحلول الأخرى التي تضمن تحقيق العدالة ما خلصت به توصيات عمر (2016) والمتضمنة ضرورة التنوع في طرق التقييم وأساليبه بشكل يجعلها تتوافق مع طبيعة الوظائف، وذلك تحقيقاً للعدالة، وحتى يتولد شعوراً بالارتياح لدى الموظفين من جراء تطبيق عملية التقييم. ويشكل استخدام سجلات الأداء التي يدون فيها الملاحظات حول أداء الموظفين، أساساً موضوعياً وعادلاً للحكم على كفاءة الفرد دون الاعتماد على تذكر الأحداث التي حدثت خلال فترات سابقة، التي كان لها تأثير في الأداء

الوظيفي، وهي تُعد أيضًا بمثابة الدليل الواضح الذي يثبت فيه الرئيس نواحي الضعف والتقصير لمؤوسيه وذلك بهدف إقناعهم بها (زاهر يحيى ومحمد عبد الرحيم، 2012).

خلاصة القول إن التقييم العادل من شأنه أن يعود بالنفع على المؤسسة بعدد من الأمور أسوة بما يعود عليها من نفع جراء انتهاج الموضوعية في عملية التقييم ومعالجة كل ما يعترض هذه العملية الإدارية من مشكلات. فالعدالة تسهم في تحديد مستويات الأداء الحقيقية للموظفين، وتسمح بالتمييز بينهم وتقسيمهم إلى فئات مختلفة حسب أدائهم الوظيفي، ليتسنى للمؤسسة التعامل معهم كل حسب مستوى أدائه، وتحديد احتياجاته التدريبية المناسبة لمستواه الوظيفي.

كما أنه يحقق العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت لمن يستحقونها من ذوي الأداء المرتفع، ويعزز من شعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة، وذلك من منطلق إحساسهم بأن كل عمل ينجزونه يُعطى حقه بعدالة، كما تساهم النتائج أيضًا في التطبيق العادل لبعض الإجراءات على الموظفين ذوي الكفاءات المتدنية كالحرمان من الترقية أو المكافأة وغيرها.

2،4،5 الاعتبارات التي تزيد من فاعلية تقييم الأداء

من المهم بادئ ذي بدء تحديد المقصود بفاعلية تقييم الأداء في الدراسة الحالية، فهي تشير إلى الأسس والمقومات التي تستند عليها عملية تقييم الأداء المطبقة في بيئة العمل وتساهم في نجاحها بوصفها عملية إدارية. والتي منها توافر المعايير الواضحة والمحددة والمعلنة، القدرة على قياس العمل المطلوب بدقة من الموظف، وقدرة القائمين على هذه العملية في تطبيق الإجراءات بكل أمانة ونزاهة وبعيدًا عن التحيز، لتحقيق جوانب الاستفادة المختلفة، التي تهدف بالدرجة الأولى إلى تنمية قدرات ومهارات الموظفين، وخلق أجواء من التفاهم بين مختلف المستويات الوظيفية.

ويقدم الحوامدة (2004: 65) تعريفاً شاملاً لفاعلية تقييم الأداء، حيث يشير إليه بأنه يعبر عن "

مجموعة الخصائص التي يجب أن تتصف بها نظم تقييم الأداء المستخدمة كشموليتها لجميع جوانب التقييم، بالإضافة إلى تحديداتها لتقديرات الأداء الحقيقي ومراعاتها للوصف الوظيفي وللأهداف المراد تحقيقها من وراء هذا النظام، كالتعرف على مشاكل الموظفين وتحسين العلاقات فيما بينهم من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى، وكذلك التعرف على أوجه القصور والضعف من جهة والعمل على تطوير البرامج التدريبية الملائمة لمعالجتها، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء العام للموظفين، وأيضاً التعرف على جوانب القوة والعمل على تعزيزها".

ولتحقيق الفاعلية في عمليات التقييم يجب على المؤسسة الأخذ بعدد من الاعتبارات التي تضمن اتصاف هذه العملية بهذه الصفة. ويأتي في مقدمة هذه الاعتبارات إدراك الرؤساء والمرؤوسين لأغراض ووظائف عملية التقييم، ووجود قنوات مشتركة بمدى أهمية وجدوى هذه العملية، الأمر الذي يجعل نظام التقييم الفعال هو ذلك النظام الذي يُرضي جميع الأطراف المشتركة في التقييم من رؤساء ومرؤوسين (يوسف، 2000).

إن النجاح في مشاركة الموظفين يعود لعاملين جوهريين هما: رغبة الموظفين في تحمل المسؤولية الخاصة بالمشاركة وتوفير المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفاعلة، وإيمان الإدارة بأن المشاركة أمر واقعي وملمس من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات (المغربي، 2003أ).

وقد أكدت ذلك أجاثا فيلمون في (2013) Agatha Filemon إذ خلصت نتائجها إلى عدم فاعلية نظام تقييم الأداء المطبق نتيجة لعدم اكتراث الموظفين بهذا النظام، الناتج من عدم معرفتهم به، وعدم إشراك المؤسسة لهم في مناقشة نتائج تقييم أدائهم التي يقيسها هذا النظام، وعدم ارتباط نتائج

التقييم هذه بالقرارات الوظيفية المرتبطة بهم. وجاءت توصيات أجاثا فيلمون مؤكدة أهمية إدراك الموظفين لأهمية هذه العملية، وتدريب القائمين عليها.

وتوافقت نتيجة هذه الدراسة مع أبوحطب (2009)، التي أظهرت وجود علاقة دالة إحصائية بين فعالية نظام تقييم الأداء وأثره في مستوى العاملين. إذ خلصت النتائج إلى أن نظام تقييم الأداء يفتقر إلى وجود متطلبات الفاعلية، الأمر الذي ينعكس سلباً على إدراك الموظفين للأعمال المطلوبة منهم، ويؤدي إلى ضعف الإدراك بأهمية البنود التي يتم تقييم أدائها بموجبها، ومن ثم سيؤثر سلباً في أدائهم الوظيفي. كذلك توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية المختلفة التي تمثلت في الجنس، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والدرجة الوظيفية.

كما أكدت نتائج دراسة باترك (2011) Patrick أن عدم وجود سياسات واضحة لعملية التقييم من شأنه تقليل فاعلية النظام وتؤدي إلى انخفاض التزام الرؤساء والمؤوسين في تطبيقه. ويضيف حجازي (2005) اعتبارات أخرى تسهم في زيادة الفاعلية تتمثل في اتصاف المعايير بالموضوعية في القياس، والبساطة والمرونة، التي تسمح بتعديلها وفقاً للظروف المتغيرة التي تطرأ على العمل والأفراد والظروف المحيطة بهم، كما ينبغي أن تصمم معدلات الأداء هذه بطريقة تنبع من أهداف التنظيم، وأهداف الأفراد لضمان فاعليتها.

إذ تتجلى أهمية المعايير في كونها أصبحت أداة للرقابة الداخلية ومتابعة تنفيذ خطة العمل داخل المنظمة لتحديد الانحرافات في تنفيذ الخطة ومعالجتها وتلافي الأخطاء في المستقبل (مرعي، 2001). وتعتبر التغذية الراجعة (المعلومات المرتدة) أحد أهم ثمار عمليات تقييم الأداء، وذلك لأهميتها الكبرى في إنجاح هذه العملية وزيادة فاعليتها. إذ يشكل عدم معرفة الموظفين لمستويات أدائهم بصفة مستمرة، وعماً إذا

كانت تتوافق مع المعايير المحددة والتوقعات المفترضة منهم، من العوامل التي تجعل من فرص تعديل سلوكياتهم خلال فترة التقييم محدودة. كما يجب أن تركز هذه المعلومات أيضًا على حل مشكلات الموظفين، وألا تقف فقط عند استجواب سلوكياتهم الوظيفية فقط، مما يجعل من عملية المناقشة لهذه المعلومات المرتدة تشكل نقطة دفاع من قبل الموظفين، وليست مجالاً للتعليم وتعديل أدائهم الوظيفي (عبد الباقي، 2002أ).

ويضيف كشواي (2006) لذلك أهمية التركيز قدر المستطاع في التغذية الراجعة على الجوانب الإيجابية من الأداء، لكن هذا لا يعني بالضرورة تجاهل الجوانب السلبية، وإنما ينبغي أن يسود الجو العام قدر من التفاؤل، فمن المهم هنا الأخذ في الاعتبار أن الأشخاص الطموحين ذوي المستويات العليا يرحبون ويحتاجون للمديح، كما أنهم يهتمون بمعرفة المواطن التي يجب أن يحسنوا أداءهم فيها. ومن الأمور المهمة أيضًا التي تزيد من فاعلية عمليات التقييم، أن تكون النتائج علنية، أي أن تعلن لكل مرؤوس، لكنها تحفظ بعد الإعلان بشكل سري، على أن يمنح حق التظلم للموظفين المتضررين من نتيجة التقييم (ماهر، 2006ب).

علاوة على ذلك يرى المرسي (2006) ضرورة الأخذ ببند المكافآت عن الممارسات الصحيحة عند تقييم الأداء، وأن يدرك المقيمون أهمية هذه الممارسة بالنسبة للممارسات الوظيفية والمهنية لهم وللموظفين وللمؤسسة ككل. فوجود نفع أو فائدة من جراء تطبيق نظام تقييم الأداء في المؤسسة قد يعمل على زيادة الاهتمام من قبل الرؤساء والمرؤوسين، وخاصة إذا ما ارتبطت نتائج التقييم هذه بمكافآت معينة، عندها يشكّل هذا النظام حافزاً قوياً مادياً ومعنوياً تتضاعف بعده الجهود (بوبرطخ، 2012).

يحدد سليمان الفارس وآخرون (2003) جانباً آخر من الجوانب التي تزيد من فاعلية نظام التقييم، هو الذي يُعبر فيه عن الشروط الواجب توافرها في مقاييس التقييم المستخدمة بغض النظر عن نوعيتها،

وذلك لزيادة فاعليتها في عكس المعلومات الدقيقة حول مستويات الأداء الوظيفية. ومن هذه الشروط الموضوعية في قياس الأداء بعيداً عن المؤثرات الخارجية، الأمر الذي يؤكد أهمية وعي القائمين على استخدام هذه المقاييس. يضاف إلى ذلك اتصاف هذه المقاييس بالصدق، والثبات الذي يؤكد الحصول على نفس النتيجة المقاسة للأداء مهما تكررت عملية إعادة القياس، مع وجود الدقة والوضوح في التمييز بين مستويات الأداء المختلفة، إذ يتم ملاحظة الفروق في الأداء بين الموظفين وإن كانت ضئيلة.

يتضح من العرض السابق لبعض شروط توفر الفاعلية أن الوعي بعملية التقييم بوصفه نظاماً متكاملًا له مفهومه وعناصره وأهدافه، وإجراءاته، يسهم في توجيه القائمين عليه بتطبيقه بالشكل العلمي المناسب، لضمان موضوعيته وعدالته وفاعليته في تحقيق الغاية منه، إذ تكون هذه العملية محفزة للأداء وأسلوباً يحقق التطوير والتحسين، فعملية التقييم عملية إنسانية وإجرائية، لا بد من تنظيمها لضمان تحقيق الجودة الشاملة على الصعيد المؤسسي والفردى.

2،4،6 دور تقييم الأداء في تحقيق الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الباحثين والدارسين في مجال الإدارة، لما لهذا الموضوع من أثر فعال على إنتاجية العمل وتطويرة. فالرضا الوظيفي عبارة عن شعور يحمل جملة من المتغيرات المكونة والمحيط ببيئة العمل التي يعمل فيها الفرد في المؤسسة. لذلك أصبح الاهتمام بالرضا الوظيفي للموظفين من الاتجاهات الحديثة لقياس ردود أفعالهم تجاه أعمالهم. إذ يُعد اهتمام المديرين بالجوانب النفسية للموظفين من التحولات الأساسية في مجال إدارة الأفراد، وقد أعطى مفهوم الرضا الوظيفي اهتمامًا خاصًا باعتباره عنصرًا أساسيًا من عناصر التحفيز في العمل، لما لذلك من علاقة إيجابية في حفز العاملين، ودفعهم لمزيد من الأداء والإنجاز في العمل (أبو رمضان، 2004).

إن دراسة الرضا الوظيفي وفقاً لأسس موضوعية وعلمية بشكل دوري ودقيق يُعد غاية في الأهمية، كونه يمثل أحد أهم العوامل الدالة على فعالية المؤسسة. ومما يدل على ذلك سعي الباحثون إلى تحديد طرق وأساليب دراسة وتقييم مستويات الرضا الوظيفي، مما يسهل معالجة النقص المادي أو المعنوي المؤثر في الرضا (عزيون، 2007).

ونظراً للأهمية التي تحتلها عملية تقييم الأداء في المؤسسة ودورها في المساعدة في رسم السياسات واتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشري، فإن معرفة الجوانب التي تشير إلى نجاحها، يتطلب معرفة وقياس رضا الموظفين الذين تطبق عليهم عملية التقييم، وذلك حتى يعم الرضا الوظيفي مستويات المؤسسة كافة، ولتحقيق أهداف تحسين وتطوير الأداء على أكمل وجه.

اتجه عديد من الباحثين في دراساتهم لإيجاد العلاقة التي تربط تقييم الأداء في المؤسسة بتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين إلى دراسة العوامل التي تقف وراء الوصول للرضا الوظيفي جراء تطبيق عملية تقييم الأداء في المؤسسة. فقد أثبت البحث في نتائج الدراسات إلى انقسام هذه العلاقة إلى نوعين. تضمنت نتائج القسم الأول من الأبحاث وجود علاقة إيجابية بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي لدى المستهدفين. فقد أشارت نتائج الحوامدة (2004) إلى أن مستوى رضا العاملين المستهدفين في الدراسة عن نظام تقييم الأداء الوظيفي مرتفع.

وتوافقت هذه النتيجة مع فارسي (2015) التي خلصت إلى أن نظام التقييم يحقق نسبة عالية من الرضا لدى الموظفين تصل إلى ما نسبته 88.66%. وقد عزت فارسي هذه النسبة المرتفعة إلى سعي المؤسسة لتوفير الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء وظيفي. يضاف إلى ذلك اهتمام المؤسسة بالشكاوى المقدمة من طرف الموظفين فيما يتعلق بنتائج عملية التقييم.

أثبتت نتائج محمد أحمد الخليفة (2016) وجود علاقة إيجابية معنوية بين ممارسة تقييم الأداء والرضا الوظيفي للموظفين. إذ أظهرت النتائج أن الموظفين المستهدفين راضون عن ممارسة تقييم الأداء بمعدل أعلى من المتوسط الافتراضي المحدد للدراسة الذي قيمته (3). وأوصت الدراسة بضرورة المحافظة على المستوى العالي لدرجة الرضا لدى الموظفين لديها من خلال دراسة العوامل التي تؤثر فيه.

أما القسم الثاني من الباحثين، فقد خلصت نتائج دراساتهم إلى وجود علاقة سلبية بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي. وقد سعى الباحثون انطلاقاً من أبحاثهم إلى دراسة الأسباب التي تقف أمام الوصول لهذه النتيجة. فقد أكدت نتائج دراسة كل من جون (2003) June، وعلي (2011)، وعبدالله (2014)، على أن التحيز في عملية التقييم يؤثر في أداء العاملين، ومن ثم في عدم الرضا عن العمل، ويزيد من رغبة الموظفين في ترك العمل. وأوصت نتائج الدراسات السابقة بأهمية قياس مستوى الرضا والتعرف على أنجح السبل وأكثرها لتحقيق رضا الموظفين، ووضع قوانين رادعة للقضاء على التحيز والمحسوبية.

أما نتائج أحمد عثمان (2003) فقد خلصت إلى أن الموظفين غير راضين عن نظام الحوافز، وذلك لوجود عدد من السلبيات في نظام التقييم منها عدم وجود معايير ثابتة لتقييم الأداء تحقق التوزيع العادل للحوافز حسب مستويات الأداء المرصودة. بينما ركزت وندا وآخرون عام 2000 Wanda et al. التي هدفت إلى تحديد مؤشرات الانزعاج -عدم الرضا- نحو تقويم الأداء الوظيفي، على تأثير معتقدات المرؤوسين بالسمات الشخصية للمُقيّم وأن عامل الخبرة لديه يؤثر أيضاً في الرضا عن هذه العملية.

وأضافت نتائج دراسة الأثري وعلي (2014) أثر تطبيق السرية وعدم الشفافية بين الرئيس والمرؤوس في مناقشة نتائج التقييم بوصفها عاملاً من عوامل الشعور بعدم الرضا لدى الموظفين. وأعطت نتائج كارولين (2011) Caroline مؤشراً آخر لعدم الرضا عن عملية التقييم، تمثل في عدم استخدام نتائج

عملية التقييم في تحديد الزيادات في الراتب، والمكافآت، والترقيات، والاحتياجات التدريبية، وفرص النمو الوظيفي.

وخلصت نتائج أرشاد وآخرون. Arshad et al. (2013) حول دراسة أثر سياسات تقييم الأداء في الرضا الوظيفي، ونية ترك العمل، والولاء للمشرف، بأن دوافع المقيمين خلال عملية التقييم تتسبب في خفض الرضا الوظيفي والولاء للمشرفين، وتزيد من نية ترك الموظفين للعمل. وأكدت نتائج الدراسة أهمية السعي لزيادة تحقيق رضا الموظفين، وذلك بالاهتمام بسياسات التقييم التي من شأنها تحسين بيئة العمل، واتخاذ القرارات الوظيفية السليمة بخصوص تطوير عملية التقييم، ومن ثم زيادة فاعليتها في المستقبل. وعلى عكس ذلك فقد أثبت محمد أحمد الخليفة علي (2013)، وجود علاقة غير مباشرة بين تقييم الأداء ونية الموظفين لترك العمل.

يتضح جلياً مما ورد آنفاً بأن معظم الدراسات السابقة سعت لدراسة الدور الذي تؤديه عملية التقييم ونتائجها في تحقيق رضا الموظفين، والتي خرجت معظم نتائجها بأن الرضا الوظيفي يولد أداءً فعالاً، وهذا ما تترجمه مواقف الموظفين تجاه أعمالهم، التي لا يمكن تفسيرها إلا من خلال دراسة العوامل المؤثرة في الأداء. ولاعتبار عملية التقييم أحد هذه الممارسات الإدارية الرئيسة فإن قياس رضا الموظفين عنها يُعد عنصراً أساسياً يؤثر في تقبلهم لانعكاسات هذه العملية، المتمثل في تبني المؤسسة لبرامج تطويرية تحسن من أدائهم الوظيفي. فمما لا شك فيه، أن قناعة الموظفين بسياسات المؤسسة ورضاهم عن طريق التوزيع العادل للمكافآت المادية والمعنوية، وزيادة فرصهم في المشاركة الفاعلة في صنع القرارات الوظيفية الخاصة تؤدي إلى إشباع احتياجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية، كما تؤثر إيجاباً في مستوى رضاهم وزيادة الثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة (زياد ومجدولين، 2012).

وعليه نجد أن الرضا الوظيفي مسألة مهمة بالنسبة للأفراد، وبالذات في مجال العمل وهذا ينطبق على جميع فئات العاملين باختلاف وظائفهم، فالرضا يدفع العاملين لإنجاز مهامهم بشكل يتوافق مع الأهداف المرسومة، بينما يشكل عدم الرضا عاملاً، يؤدي إلى مشاكل تظهر في صورة تقاعس عن أداء المهام، والتغيب عن العمل، وغيرها من الجوانب التي يعبر فيها العاملين عن استيائهم.

2،4،7 دور تقييم الأداء في الأداء الوظيفي

يجدر النظر لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات على أنها عملية متكاملة تتكون من وظائف متخصصة تتعلق ببعضها بعضاً، وأن سياسة معينة لإدارة الموظفين يتوقف نجاحها على السياسات الأخرى، ومدى اتساقها وارتباطها وتداخلها. ويعتبر تقييم الأداء بمثابة المراجعة والمتابعة لبقية سياسات الأفراد، فمنه تستطيع المؤسسة الحكم على مدى نجاح سياساتها كاختيار الموظفين، وتقييم البرامج التدريبية، وتحديد حاجات الأفراد، الأمر الذي يؤكد أهمية هذه المعلومات، ودراساتها وتحليلها بطريقة علمية (توفيق، 2000).

ويتجسد هدف عملية التقييم الأول في توفيرها للمعلومات الواضحة والموضوعية بشكل دوري ومستمر عن أداء الموظفين، وبما يخدم استمرارية تطوير وتحسين هذا الأداء (حوامدة، 2006). كما أنها تعمل بمثابة الحافز للتطوير والتجديد في العمل (بلخيري وعشيط، 2011).

سعى عديد من الباحثين لدراسة الدور الذي تؤديه عملية التقييم في تحسين الأداء الوظيفي. فقد أوضحت نتائج خالد الحقييل ومحمد العمري (2014)، أن تقييم الأداء أسلوب إداري يمكن استخدامه بشكل فعال في عمليات التحسين والتطوير وزيادة الإنتاجية. كما توصل محمود (2008) إلى وجود علاقة إيجابية بين تقييم الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة والموظفين فيها، وأوصى بتطبيق نظام تقييم الأداء بواسطة

طريقة الإدارة الأهداف، وذلك لكونها الأجدى في إعطاء كل ذي حق حقه وتطوير الفرد والمؤسسة على حد سواء.

بينما خرجت فارسي (2015) إلى أن تحديد نقاط الضعف والقوة هو أحد نتائج عمليات التقييم المهمة التي تؤثر بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين. وهذا يتوافق مع رأي عينة الدراسة التي استهدفت وشكلت نسبة الموافقة على هذه النتيجة 73.33% منهم. أما السالمي (2014) فقد أشارت نتائجها إلى أن تحسين الأداء الوظيفي يتم عندما يدرك الموظفون أن أسلوب الرقابة الذي يتبعه الرؤساء عادل. الأمر الذي يدفع الموظف للسعي لتحسين أدائه بشكل مستمر.

كما أن اطلاع الرئيس المباشر على المعنى الحقيقي للأداء الجيد، يساهم في تحسين أداء الموظفين، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة الديمغرافية وهي الجنس والمستوى التعليمي.

ويضيف باترك Patrick عام 2011م، أيضاً أن تقييمات الأداء ترتبط بتحسين الأداء الوظيفي، وذلك عن طريق مساعدة الموظفين على التوظيف الأمثل لمهاراتهم وقدراتهم الوظيفية. واعتبر التغذية الراجعة في عمليات التقييم أداة تطويرية للمهارات الشخصية والمهنية. كما أكد أن عدم وجود سياسات واضحة لإجراء عملية التقييم من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض التزام الموظفين تجاه الإجراءات المتبعة في عملية التقييم المطبقة، فمن خلال التغذية الراجعة هذه يتم تزويد الموظف بمعلومات تفصيلية عن أدائه.

وتشير المصادر العملية إلى أن دور التغذية الراجعة في عملية تحسين الأداء الوظيفي ينطلق من مبادئ النظريات الارتباطية والسلوكية، التي تؤكد على حقيقة مفادها أن الفرد يقوم بالتغيير عندما يعرف نتيجة سلوكه السابق. كما تؤكد هذه النظريات دور التغذية الراجعة التعزيزي، كونها تعمل على استشارة دوافع الموظف وتوجه طاقاته للتركيز نحو أدائه الوظيفي (عبد الفتاح، 2000). وقد اتفق عمر (2016) مع

هذه النتيجة، التي أشارت إلى أهمية التغذية الراجعة في الكشف عن نقاط الضعف والقوة في الأداء، وأن وضوح أساليب التقييم من شأنها تحسين مستويات الأداء.

أما أرمسترونج المشار إليه في صوفيا (2016) Sopiah ، فيوضح أن تقييم الأداء يساعد على تحسين الأداء من خلال معرفة نقاط الضعف والقوة في الأداء. وقد أكدت ذلك النتائج التي خلصت إلى وجود علاقة إيجابية بين تقييم الأداء والأداء الوظيفي. وتتوافق هذه النتيجة مع رأي صلاح الدين وآخرون (2007)، الذي يشير إلى أن المؤسسات تطبق تقييم الأداء لهدفين أساسيين، الأول هدف إداري يعنى بإصدار عديد من القرارات الإدارية المتعلقة بظروف العمل، والهدف الثاني يتجسد في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي وذلك بالقضاء على نقاط الضعف في الأداء وتعزيز نقاط القوة ودعمها.

إنّ الأهمية الكبرى لتقييم الأداء التي أظهرتها نتائج الدراسات والأبحاث السابقة، تؤكد أهمية التركيز عليها وتنظيمها. فتقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية (أبوليلة، 2003). فهي الأساس الجوهرى للتطوير الإداري، فمنها ما يتصل بالموظفين أنفسهم، إذ تسهم هذه العملية في توفير معلومات مهمة عن مستويات أدائهم. ومنها ما يتعلق بالمؤسسة، إذ تسهم في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير والتحسين (محمد الشريف، 2004).

ومن أجل أن تكون عملية التقييم هادفة؛ تؤدّي إلى رفع مستويات الأداء للموظفين والمؤسسات، فإنه يجب أن تتصف بالاستمرارية والدورية (عبد الباقي، 2005 ج). وأن تكون فترة التقييم كافية لكي تسمح لإصدار حكم واقعي عن أداء الموظفين (أبوالسعود، 2008). وليكون هذا النظام فاعلا فإنه يستلزم أن يكون مصمماً بطريقة سليمة ومنظمة لجمع المعلومات ذات العلاقة بأداء الموظفين، فغياب

بعض عناصر النظام أو التحديد غير الواضح للأهداف، من شأنه عدم القدرة على قياس الأداء، مما يؤثر في النهاية في تحقيق أهداف المؤسسة (حريم، 2013).

خلاصة القول نجد أن عملية التقييم تساهم بشكل كبير وفعال في تحسين الأداء الوظيفي، كونها تساهم في تحديد جوانب الإخفاق في العمل التي تؤثر في مستويات تحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية. ويُعد معرفة الموظفين بأدائهم أحد أهم الجوانب التي تعزز العلاقة الإيجابية التي تربط عمليات التقييم بالتحسين. وعليه فإن توصيل المعلومات للموظفين يتطلب اتباع أسلوب مدروس من أجل توصيل المعلومات لهم، وصولاً للأداء المطلوب منهم، وتحقيقاً للأهداف المقصودة.

2،5 الرضا الوظيفي

استحوذ موضوع الرضا الوظيفي على اهتمام كبير ومتزايد من قبل الباحثين في مجال الإدارة وعلم النفس وبعض العلوم الأخرى، ونتج عن ذلك الاهتمام كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بهذا المفهوم، ومعرفة الأسباب التي تؤدي إليه (هاشم، 2010). وقد احتل هذا المفهوم حيزاً بحثياً نتيجة لاعتباره مفهوماً من مفاهيم علم النفس الغامضة، وهذا سبب آخر وراء اختلاف الباحثين في تحديد ماهيته والعوامل المؤثرة فيه، وتحديد طرق قياسه، ومدى ارتباطها بجوانب العمل المختلفة. يضاف إلى ذلك اختلاف أهداف الباحثين أنفسهم واتجاهاتهم المختلفة نحو دراسة الرضا الوظيفي، واختلاف قيمهم ومعتقداتهم إزاء هذا المفهوم.

2.5.1 مفهوم الرضا الوظيفي

أصبح جلياً لأي مؤسسة ترغب في تحقيق التميز والتفوق في خدماتها وإنتاجيتها الاهتمام بالموارد البشري. وتسعى المؤسسات لذلك من خلال تحقيق الرضا الوظيفي. فالموظفون بحاجة للشعور بالعدالة والإنصاف والمساواة في توزيع العوائد، وفي توفير الجو الملائم للعمل لهم، الذي يساهم بدوره بشكل كبير في بلوغ الأهداف على المستويين الفردي المؤسسي.

ومن منطلق الاختلاف القائم بين الأفراد من حيث طموحاتهم وقيمهم وخبراتهم، نجد أن ما يرضي فرداً قد لا يرضي فرداً آخر، الأمر الذي جعل تحديد مفهوم واضح للرضا الوظيفي أمراً نسبياً يختلف ويتفاوت من شخص إلى آخر. والدليل على ذلك وجود عدد من المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن مشاعر الرضا التي يشعر بها الموظف تجاه عمله، وهي شبيهة بمصطلح الرضا الوظيفي من جهة، ومرتبطة ومتداخلة معه من جهة أخرى. ومن هذه المصطلحات، الرضا والتكامل النفسي، الرضا والتوقع، الرضا ومستوى الطموح، والرضا وإشباع الحاجات (بوفرة، 2018).

كما يعزو الباحثون السبب وراء عدم الاتفاق على مفهوم واحد للرضا الوظيفي إلى التباين بين الأفراد في حاجاتهم وتوقعاتهم التي تختلف من فرد لآخر، ومن وقت لآخر، تبعاً لتغير البيئة والظروف المحيطة بالموظف (الشرايدة، 2008 ب).

إن مفهوم الرضا مفهوم قديم وبخاصة في موروثنا الإسلامي، إذ أشار القرآن الكريم في مواقع عديدة إلى كلمة الرضا. ففي قوله تعالى: ﴿جَزَاؤُهُمْ عِنْدَ رَبِّهِمْ جَنَّاتٌ عَدْنٍ يَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ ذَلِكَ لِمَنْ حَشِيَ رَبَّهُ﴾ (البينة: 18). ويفسر الطبري في المصحف الإلكتروني (2018) الآية الكريمة مشيراً إلى أن الله تعالى سيكافئ الذين آمنوا وعملوا الصالحات عند ربه

يوم القيامة جنات عدن، فيرضى عنهم بما أطاعوه في الدنيا وبما عملوا لخلصهم من عقابه وذلك في قوله تعالى (رضي الله عنهم)، وبما أعطاهم من ثواب يومئذ على طاعتهم لربهم في الدنيا وجزاهم عليها الكرامة وذلك في قوله تعالى: ﴿ورضوا عنه﴾.

والرضا من وصايا الرسول الكريم، فقد ورد عن الرسول صلى الله عليه وسلم قوله: (... وارض بما قسم الله لك تكن أغنى الناس...). والرضا في اللغة هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه أهلاً ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه (ابن منظور وجمال الدين أبو الفضل، 2005).

أما اصطلاحاً فيرى ستون Stone 1930 المشار إليه في أنور (2003: 113) أن الرضا الوظيفي هو "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلاله". بينما عرف بورتر Porter الرضا الوظيفي عام 1973 بأنه "الفرق في إدراك العلاقة بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه من وظيفته، وبين ما يتحصل عليه بالفعل" (عبود، 2012: 81).

إن المتتبع للتعريفين السابقين يجد أن الرضا الوظيفي يشير إلى التطابق بين ما يسعى الفرد لتحقيقه من عمله، وبين درجة إشباعه لما يسعى إليه. وهي أيضاً تُعبر عن التفاعل بين بيئة العمل والشعور بالثقة الذي يتولد مع الموظف، التي تؤثر على اتجاهاته نحو العمل ومكوناته.

لقد أدى هذا الترابط بين بيئة العمل ومشاعر الموظفين إلى تقسيم الرضا الوظيفي إلى نوعين هما: الرضا الكلي (الرضا العام)، والرضا الجزئي. حيث يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب العمل ومكوناته، أقصى درجات الرضا التي يصل إليها الموظف عن عمله، لكن ذلك لا يعني أن تتوفر في العمل كل عناصر الرضا، لأن ذلك يعتمد على طبيعة الموظف نفسه، التي تختلف من موظف لآخر (الشقيير، 2011).

بينما يُعبر الشعور الوجداني الذي يحمله الموظف عن بعض أجزاء العمل ومكوناته، وصول الموظف لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل، ولذا اكتفى بها وربما مازال الاستياء موجودًا لكنه مازال يؤدي أعماله (الشمري، 2009). وهذا ما أكدته الشرايدة (2004) فقد ظهر مستوى الرضا الوظيفي عاليًا في بعض المجالات، منها العلاقة مع الزملاء، والإدارة، والإشراف، والمكانة الاجتماعية، والأمن والاستقرار الوظيفي، وطبيعة العمل، بينما كان متدنيًا في مجالات أخرى، مثل: خصائص بيئة العمل، والرواتب، والخواف.

ويضيف نواف المذكور في بوفرة (2018) تصنيفًا آخر للرضا الوظيفي باعتبار شموليته، يقسم الرضا إلى نوعين هما: الرضا الداخلي المتمثل في الاعتراف والتقدير والإنجاز والتعبير عن الذات، والرضا الخارجي المتعلق بالجوانب المرتبطة ببيئة العمل كالعلاقة بالرئيس، والزملاء، وطبيعة العمل ونمطه.

تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف وجود عن نوعي الرضا الكلي (الرضا العام) والرضا الجزئي. إذ تقيس الرضا العام للموظف عن الوظيفة، وتقيس الرضا الجزئي له عن أحد الأنظمة الإدارية المطبقة بشكل دوري في المؤسسات، ألا وهو تقويم الأداء الوظيفي، كما يطلق عليه في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

ويعرف الرضا الوظيفي إجرائيًا بأنه "المشاعر الإيجابية التي يحملها شاغلي الوظائف التنفيذية في وزارة التربية والتعليم تجاه العمل في المؤسسة التربوية (الرضا العام)، وتجاه عملية تقييم الأداء الوظيفي المطبقة فيها (الرضا الجزئي)، التي تتحقق من خلال التوافق بين ما يتوقعونه من العمل ومن نتائج تستخلص من عملية التقييم، ومقدار ما يحصلون عليه فعلاً من ذلك، سعيًا منهم لإشباع احتياجاتهم وتوقعاتهم في بيئة العمل، وبما ينعكس على أدائهم الوظيفي الفعلي، الذي يجعلهم يتحركون في حدود

ومجال هذا الرضا. ويُعبر عنه بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن كل فقرة من فقرات مقياس الرضا الوظيفي في الاستبانة المعدة لهذه الدراسة.

2.5.2 أهمية الرضا الوظيفي

يكتسب موضوع الرضا الوظيفي أهمية بالغة، إذ يُعدُّ الرضا بوصفه مؤشراً يُستند إليه في تحديد مستوى فعالية الموظف. فالسعي المتزايد للباحثين لإعطاء الرضا الوظيفي أهمية بالغة في أبحاثهم، يُعود لأهميته في تزويد الإدارة العليا في المؤسسة بالأفكار والآراء، والمقترحات المقترنة بدرجات الرضا الوظيفي للموظفين. بغية تحسين اتجاهاتهم نحو الولاء والانتماء للمؤسسة، وتعديل سياسات الأجور والرواتب والإشراف، وتجويد الإنتاجية من الناحية الكمية والنوعية (خضير كاظم وآخرون، 2009).

ويشير نبيل عبدالله القلاف وآخرون (2005) إلى أهمية دراسة الرضا الوظيفي، مؤكدين ضرورة وجود توازن مناسب بين أهداف الفرد والمؤسسة، وأن تكون هذه العلاقة متكاملة ومستمرة لتسمح بتقدم المجتمع وتطوره. فقد أكدت صبيان (2016) ذلك مشيرةً إلى أن ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي يُعد من أهم محددات نجاح أو فشل المؤسسات.

يُعدُّ الرضا الوظيفي محركاً أساسياً لدافعية الموظف نحو العمل، فكلما كانت هذه المنافع والعوائد تشبع حاجاته، ولَّدت لديه شعور بالسعادة والرضا عن العمل، مما يزيد من حماسه لبذل المزيد من الجهد (بريخ وموساوي، 2016). علاوة على ذلك يوفر الرضا الوظيفي لدى الموظفين جملة من الفوائد بعضها يعود لهم، والبعض الآخر للمؤسسة، ومن الفوائد التي تعود عليهم (الشمراي، 2006):

أ. تقوية الروح المعنوية للموظف، الأمر الذي يؤدي إلى خفض معدلات الغياب وترك العمل، وكثرة

الشكاوى، بالإضافة إلى خفض الصراعات سواء بين الرؤساء والمرؤوسين، أو بين المرؤوسين

أنفسهم.

ب. زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي، إذ أن مستوى الرضا الوظيفي يساهم بفعالية في ذلك.

ج. تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للموظف، ومن ثمَّ زيادة الإنتاجية، فالرضا مرتبط بالنجاح

في العمل، والنجاح في العمل هو معيار تقييم المجتمع لأفراده، كما أنه مؤشر لنجاح الفرد في

مختلف جوانب حياته.

ويرى كل من جون وزملاؤه John at al. عام 2004م، أن الرضا الوظيفي يساهم بشكل عام في

رفاهية الموظف، ويرفع من معنوياته، لذلك يؤثر وجود الرضا الوظيفي لديه في سلوكياته بشكل مباشر،

وفي علاقته مع زملائه. أما ميتشل ولاسان Mitchell and Lasan فيشيران إلى أن الرضا الوظيفي مهم في

مجال السلوك التنظيمي سواء للفرد أو للمؤسسة (Tella, 2007).

أما بالنسبة للرضا الوظيفي على المستوى المؤسسي، فإن هذه الأهمية تتمثل من خلال سيادة

روح الثقة والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين، وزيادة الانتماء للمؤسسة، وتحسين جودة المنتجات والخدمات

المقدمة للمستفيدين (خضير كاظم وآخرون، 2009). كما أنه يحقق الأمن والاستقرار النفسي والفكري

والوظيفي للأفراد العاملين (الأغبري، 2002). ويجعل من الموظفين أكثر تركيزًا على عملهم، ويخفض من

التكاليف التي تنجم من جراء زيادة معدلات الغياب، والاضطرابات والشكاوى (شنوفي، 2005).

من هنا نجد أن الاهتمام بالرضا من شأنه تحقيق فوائد جمة لكل الأطراف في المؤسسة، وأهم من ذلك الاستقرار النفسي الذي ينعكس على جميع جوانب حياة الموظفين، فهم القلب النابض والثروة الحقيقية، والمحور الرئيس للإنتاج في المؤسسة، التي تحتاج مهما كان نوعها إلى عقول بشرية تديرها بحكمة.

2.5.3 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يقصد بالعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي بأنها "مجموعة المؤثرات الإيجابية والسلبية التي تؤدي إلى قبول أو رفض العاملين لطبيعة عملهم، نتيجة للإجراءات المتبعة بناءً على السياسة التنظيمية التي تتبعها الإدارة" (بن مبارك وسلفاوي، 2012: 26). ويوجد اختلاف في تحديد العوامل بين الأدبيات، كلٌ حسب توجهه واهتماماته، إلا أن هناك عديداً من القواسم المشتركة فيما بينها.

فيُقسم بوفرة (2018) هذه العوامل من حيث إسهامها إسهاماً مباشراً أو غير مباشر في إكساب الشعور بالرضا الوظيفي، إلى ثلاثة عوامل رئيسة هي:

- أ. العوامل الذاتية (المرتبطة بالموظف نفسه): يتوقف تأثير هذه العوامل على بنية الموظف والمتعلقة في العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، وشخصية الموظف، وإدراكاته البيئية. إضافة إلى المكانة الاجتماعية، والاستعداد، ومستوى الطموح، التي يؤكد الباحثون ارتباطها بالرضا الوظيفي.
- ب. العوامل المرتبطة ببيئة العمل: التي تتضمن العوامل المرتبطة بالتنظيم ذاته، بوصفها أساليب وإجراءات العمل، وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل، وإشباع الحاجات الأساسية للموظف. بالإضافة إلى العوامل الفيزيائية المرتبطة بجو العمل، مثل السلامة ومناسبة أماكن العمل وتوافر الحاجات فيها، الذي يندرج تحت الرضا العام عن الوظيفة.

ج. العوامل المرتبطة بطبيعة ومحتوى العمل: وتتضمن عوامل الدافعية حسب تقسيم هيزبرج عام

1959، مثل الإنجاز والمسؤولية وتنوع مهام العمل، والاستيعاب والاعتراف بالقدرات والميول

والخبرات والاهتمامات.

بينما يقسم عبايسة وعبود (2016) العوامل المؤثرة في الرضا إلى ثلاثة عوامل، أولها العوامل المرتبطة بشروط العمل، وتتضمن الأجر، والترقية، والحوافز، والمكافآت. وثانيها العوامل المرتبطة بعلاقات العمل، المتمثلة في العلاقة بالرؤساء، والعلاقة بالزملاء. وثالثها العوامل المرتبطة بظروف العمل، مثل: ساعات العمل، وظروف العمل المادية، والخدمات الاجتماعية.

واتفقت نتائج بن مبارك وسلفاوي (2012) على تصنيف العوامل السابقة بوصفها عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي، إذ أشارت إلى أن الأجر، والعلاقة مع الزملاء، والظروف الفيزيائية، وفرص الترقية، وغط الإشراف من محددات الرضا الوظيفي التي تؤدي دوراً كبيراً في تحقيق الاستقرار النفسي للموظفين.

تناول الباحثون في دراساتهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي بشئ من التفصيل، وذلك لتحديد تأثيرها في الرضا الوظيفي للموظف. فمن خلال عامل الرضا عن الترقية مثلاً، التي يسعى الموظف من خلالها إلى تحسين مستواه المادي والاجتماعي، يشكل حصول الموظف على ترقية لم يتوقعها عاملاً يزيد من رضاه الوظيفي، بينما يشكل عدم حصوله على الترقية التي كان يتوقعها سبباً في شعوره بالاستياء بشكل أكبر كون هذه الترقية كانت متوقعة (غازي، 2011).

ويعد الحافز المادي أو المكافأة أحد العوامل المؤثرة أيضاً في الرضا الوظيفي بدرجة كبرى، خصوصاً في ضوء ما يسطره الموظف من توقعات، فكلما توافقت مستوى الأجر مع تطلعاته، ارتفع لديه مستوى الرضا الوظيفي (بو ظريفة وآخرون، 2007). وهذا ما أكدته نتائج محمد أحمد الخليفة (2016)

التي أشارت إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مكافأة الأداء والرضا الوظيفي.

وأشارت نتائج أبوحمد (2008) إلى أن مستويات الرضا تتفاوت من موظف إلى آخر، فقد أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً في مجال طبيعة العمل، ومستوى متوسطاً في المجالات الآتية: العلاقة مع الإدارة، ومجال العلاقة مع الزملاء، ومجال القوانين والأنظمة، ومجال الراتب والعائد المادي. كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة بين المتغيرات الديمغرافية ومجالات الدراسة الكلية، حيث أظهرت وجود فروق دالة إحصائية لصالح الذكور في جميع المجالات السابقة، وأظهرت فروق ذات دلالة إحصائية لحملة الدبلوم العالي في متغير التخصص، بينما لم تظهر أي فروق في متغير سنوات الخبرة في جميع مجالات الدراسة.

إن تحديد العوامل، ودراسة تأثيرها في رضا الموظف، من الضرورة بمكان حيث يساهم تحديدها التحكم فيها بما يعود بالنفع على الموظف والمؤسسة. مع التأكيد أن تعدد العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي واختلافها تبقى عوامل خارجية، إلا أنه يبقى - أي الرضا - شيئاً داخلياً له علاقة بشعور الموظف (Aziri, 2011). فالرضا عن العمل ومحتوياته في عدة جوانب، وعدم الملل النفسي، ودرجة الحرية التي يحظى بها الموظف، وتوظيفه لطاقاته بكل أريحية وأمان، عوامل تؤثر بشكل كبير في نفسية الموظف ومشاعره التي لا بد من أن تحظى بالاهتمام والرعاية الكافية (بلخيري وعشيط، 2012).

2.5.4 طرق قياس الرضا الوظيفي

إن دراسة الرضا الوظيفي وفقاً لأسس موضوعية علمية بشكل دوري ودقيق في غاية الأهمية، كونه يمثل أحد أهم العوامل التي تزيد من فعالية المؤسسة. وما يؤكد ذلك كثرة الدراسات البحثية في هذا المجال، والسعي الدؤوب للباحثين لتحديد الطرق والأساليب لدراسته. وباعتبار أن الرضا الوظيفي ظاهرة غير محسوسة، نجد أن المقاييس تعتمد على مؤشرات من شأنها الدلالة على مستويات الرضا كمعدل الغياب

مثلاً (بلخيري وعشيط، 2012). إذ يتعين على الإدارة قبل الشروع في رسم السياسات اتخاذ الخطوات

اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي للموظفين، وأن تجمع المؤشرات التي تحدد اتجاهه ومحدداته لديهم.

توجد عدة طرق مستخدمة لقياس الرضا الوظيفي، تتمثل في الآتي:

أ. المؤشر الوصفي للوظيفة (Job Descriptive Index (JDI))

يُعد هذا المؤشر من أكثر المقاييس استعمالاً، وهو من تصميم كل من الباحثين سميث وهولن وكيندل Smith, Hulin, and Kendell عام 1969م، إذ يقيس خمس ظواهر متمثلة في: الرضا عن العمل، والرضا عن الأجر، والرضا عن الترقّيات، والرضا عن الإشراف، والرضا عن زملاء العمل. ويضم هذا المؤشر تسع أو ثماني عشرة عبارة قصيرة، يشير فيها الموظف إذا كانت تصف أو لا تصف الوظيفة. كما أن للموظف الحرية في إعطاء إجابة لست متأكّداً، ولكل مفردة في المقياس درجة تصف درجة تعبر عن مستوى الرضا عن الوظيفة (وهيبة فارح وآخرون، 2008).

ب. طريقة تحليل ظواهر الرضا

تتميز هذه الطريقة بالبساطة، حيث تقوم على أساس تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف ومشاعره، التي تظهر من خلال سلوكياته، مثل معدل دوران العمل، والغياب، والتمارض (عون، 2008).

ج. استبيان منيسوتا للرضا (Minnesota Satisfaction Questionnaire)

تم تطوير هذا الاستبيان من قبل ويس وزملائه Weiss, et al. عام 1967م، إذ يُعد من أكثر الاستبيانات استخداماً بعد مقياس المؤشر الوصفي للوظيفة. وقد تم تطوير هذا الاستبيان في جامعة منيسوتا بالولايات المتحدة. إذ يقيس هو الآخر الرضا عن مظاهر الوظيفة، ويضم مفردات يجب عليها

الفرد وفق سلم اختيار يتكون من خمس درجات، تمتد من راضٍ جدًا ويحدد له الدرجة (5)، إلى غير راضٍ جدًا وتعطى له الدرجة (1) (عون، 2008).

د. طريقة الاستقصاء

تعد هذه الطريقة من الطرق المستخدمة أيضًا بصورة كثيرة في قياس الرضا الوظيفي. وتتم من خلال نماذج لاستطلاع الرأي، وتصاغ محتوياتها وتصمم على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، وبما يتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم. ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كمياً، وإمكانية استخدامها في حالات الغياب الكثيرة (الشرايدة، 2008 ب).

هـ. أسلوب الأحداث الحرجة

في هذا الأسلوب يتم قياس الرضا الوظيفي عن طريق سؤال الموظفين عن أبرز الأحداث المتعلقة بالعمل، التي ولدت لديهم شعوراً بالرضا أو عدم الرضا. فإذا تولدت حالة من الاستياء لدى الموظفين خلال فترة معينة، وكان الجواب الأغلبية يتعلق بمعاملة الرؤساء لهم خلال تلك الفترة، فهذا يجعلنا نستنتج أن أسلوب الإشراف له دور مهم في درجة الرضا عن العمل (بضياف، 2010).

2.5.5 النتائج المترتبة عن الرضا وعدم الرضا الوظيفي

إن للرضا الوظيفي أثراً في نجاح الموظف وتقبله لمهنته، والعمل بروح الجماعة الواحدة، مما ينعكس على المؤسسة بشكل إيجابي. ومن أبرز هذه المظاهر التي تظهر بشكل واضح على الموظف، التعاون مع زملائه، والشعور بالانتماء للعمل والولاء، وارتفاع الإنتاجية، والإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي (الداية، 2012).

ويضيف سفاري (2007)، لهذه النتائج زيادة دور الإبداع في العمل وتطويره وتحسينه، وانخفاض معدل دوران العمل، وكلها سلوكيات تدل على رضا الموظفين إلى حد كبير عن عملهم. كما أن الصورة الذهنية الإيجابية المحببة للمؤسسة، ونوع العمل فيها، طريقة أخرى للتعبير عن الرضا، خاصة إذا كانت صورة ذهنية إيجابية، وتدفع بدورها لتحقيق الولاء والانتماء وهو مظهر مهم من مظاهر الرضا. كما تعد استجابة الموظفين السريعة وتقبلهم لإجراءات التعديل والتطوير، ومشاركتهم الفاعلة والحقيقية لدفع وتطوير العمل مظهر آخر من مظاهر الرضا (برياح وموساوي، 2016).

أما عدم الرضا فيسبب آثارًا سلبية تظهر أولاً من خلال الانسحاب من العمل. إذ يعد ذلك ردة فعل يقوم بها الموظف من أجل رد الاعتبار، ويأخذ أحد الشككين إما الغياب، أو الاستقالة وترك العمل. ويظهر ثانيًا من خلال التمارض وهي ظاهرة تنتج من تأثير الضغط النفسي الذي يواجهه الموظف داخل العمل. أما المظهر الثالث فيكون في شكل تظلمات وشكاوى، وتنتج من مواقف يشعر فيها الموظفون بعدم العدالة (الأثري، 2014).

إن تجسيد عدم الرضا لدى الموظف في المؤسسة، يشكل مشكلة من المشكلات الكبيرة، التي تلحق الضرر بالمؤسسة، إذ تؤدي إلى انخفاض إنتاجيتها وتدهور أدائها، ومن هذه الظواهر: ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل أثر هذه السلوكيات، وتعدد التكاليف الناتجة عن عدم الرضا. لذلك لا بد أن تسعى المؤسسة جاهدة لتدارك ذلك، وبذل مزيد من الجهود في سبيل تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين (ضياف، 2000).

2.5.6 دور الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي

الرضا والأداء مفهومان في غاية الأهمية، فإذا كان الرضا الوظيفي حالة شعورية تتاب الموظف تجاه عمله، وتعتبر انعكاساً لمدى الإشباع الذي يحصل عليه، فإن الأداء هو إنجاز الأعمال بالطريقة التي لا تهدر فيها الموارد دون جدوى، وهذا يعني الجمع بين المفهومين، أي أن هذه العلاقة بين المفهومين تعبر عن الاستغلال العقلاني للموارد البشرية بهدف تحقيق الأهداف (جلال، 2003).

أمام هذا العرض الموجز لمفهوم الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وارتباطهم، فالسؤال الذي يفرض نفسه هنا، هل توجد علاقة بينهما؟ وإن وجدت، فهل هي علاقة مطلقة أم نسبية؟ عادة ما يؤكد الباحثون وجود علاقة إيجابية بين الرضا والأداء، إذ كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد زاد معدل أدائه، خاصة بعد النتائج التي بينها هيزريج 1959م في دراسته التجريبية على عدد من العاملين، التي بينت أن وجود العوامل الدافعية التي تكون لدى الفرد، والتي تُعبر عن الشعور بالإنجاز وباعتراف الآخرين بأهمية الدور الوظيفي، كانت هي العوامل التي تقف أمام زيادة الأداء وتحسينه، لكونها دوافع ذاتية، توفر شعوراً إيجابياً يدفع نحو العمل (القريوتي، 2009).

وقد أكد فروم (Vroom) وجود هذه العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والأداء (منير، 2010). فيرى نبيل عبدالله القلاف وآخرون (2005) أن الدافع للعمل يظهر عدداً من الحالات التي تبين علاقة الرضا الوظيفي وارتباطه بالدوافع المرتبطة بالأداء ارتباطاً وثيقاً، والحالات هي:

- أ. راضٍ مع دافع منخفض للعمل.
- ب. غير راضٍ مع دافع منخفض للعمل، يتصف به الأفراد الكارهون للعمل.
- ج. غير راضٍ مع دافع مرتفع للعمل، يتمتع به الأفراد للإنجاز المرتفع على أمل تحسين

أوضاعهم.

د. راضٍ مع دافع مرتفع للعمل، وهذا يتميز أفرادُه بقدر كبير من التوافق والتكيف، والشعور

بالرضا وتحقيق الذات.

وبما أن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الموظفين، المتمثل في قدراتهم وإدراكهم لمهامهم، فإن العلاقة التي تربط الرضا بالأداء الوظيفي، أضحت جانباً مهماً يستدعي البحث والدراسة. وقد تنوعت الاتجاهات التي تناولت العلاقة بينهم في الدراسات البحثية، وهي على النحو الآتي:

أ. الاتجاه الأول: الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة أداء الموظفين، والعكس صحيح.

يفترض هذا الاتجاه أن الرضا عن العمل هو متغير مستقل، بينما يشكل أداء الموظفين المتغير التابع. ويبنى هذا الاتجاه على أساس الفكرة القائلة بأن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله، يزيد حماسه وإقباله عليه، وترتفع معنوياته واتجاهاته وامتنانه لوظيفته، ولذا ترتفع إنتاجيته، والعكس (عيد أنور، 2004).

ب. الاتجاه الثاني: ارتفاع أداء العاملين يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل، والعكس صحيح.

يرى هذا الاتجاه أن أداء الموظفين هو متغير مستقل، في حين الرضا الوظيفي هو متغير تابع، أي عكس الاتجاه الأول. وتتضح الفكرة هنا أن الرضا الإيجابي يكون نتيجة لما يتبعه من عوائد إيجابية أو إمكانات مادية أو معنوية، ففي حالة شعور الموظف بأنه قد حصل على عناصر الرضا الوظيفي من أجر وترقية وتقدير وغيرها من العناصر، والمرتبطة بمستوى معين من الأداء، فإن ذلك سيعمل على تحقيق أداء عالٍ حتى يتم الحصول على مكافأة عالية، التي بدورها تحقق رضا الموظف عن أدائه (الشرايدة، 2008 ب).

ج. الاتجاه الثالث: لا توجد علاقة معينة بين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي

يفترض هذا الاتجاه أن العلاقة بين الرضا موجودة فعلاً، لكن تغير أحد المتغيرين في اتجاه معين لا يعني تغير مماثل أو معاكس للمتغير الآخر. فهي علاقة تربطها عوامل وسطية، تتمثل في صفات ذاتية تخص الموظف، أو صفات متعلقة بالوظيفة، أو بالبيئة الداخلية للمؤسسة أو بالبيئة الخارجية (شونوي، 2005). فقد يكون لدى الموظف درجة عالية من الرضا لكن ذلك لا يدفعه لزيادة أدائه الوظيفي، وأحياناً يزيد الأداء باستخدام ضغط أو أسلوب ديكتاتوري في الإدارة وبذلك يرتفع الأداء، لكن الرضا هنا يكون منخفضاً (الشرايدة، 2008 ب).

إن المتتبع للدراسات البحثية الحالية، يجد اتفاق نتائج الدراسات نحو الاتجاه الأول، الذي يُعبر عن أن تحقيق الرضا الوظيفي يزيد من الأداء. ومن هذه الدراسات، ليلي (2003)، وطارق (2010)، والأمين (2012)، وبرياح وموساوي (2016)، التي خلصت نتائجها إلى وجود علاقة طردية بين درجة الرضا للموظفين وبين الأداء الوظيفي. الأمر الذي يؤكد ضرورة الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي كونه مؤشراً يعكس أداء الموظفين.

2.5.7 دور الرضا الوظيفي بوصفه عاملاً وسيطاً بين التقييم والأداء الوظيفي

يمكن تحديد نجاح المؤسسة وبقائها انطلاقاً من مستويات الكفاءة والجهود التي يبذلها الموظفون فيها. وتعدُّ عملية تقييم الأداء الوظيفي إحدى الطرق التي يتم بها تقييم جهود الموظفين، التي تشير إلى الاتجاه المؤدي لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل إيجابي (Jill Cook & Alf Crossman, 2004).

ووفقاً ليوسف الطائي ومؤيد الفضل (2006)، فإن التقييم عملية تستند على عناصر ومعدلات

يتم بموجبها تقدير جهود الموظفين بطريقة منظمة وعادلة، ليتم مكافأهم بالقدر الذي يعملون به وينجزون

فيه. لذلك فعملية التقييم تتضمن حكم يصدره شخص تجاه شخص آخر. الأمر الذي يجعل عملية التقييم من أكثر العمليات إزعاجًا وتعقيدًا. فطبيعة هذه العملية تحدث توترًا لدى الرؤساء والمرؤوسين، وذلك لكونها تُصدر أحكامًا ترتبط باتخاذ قرارات ذات تأثير في طموحات الموظفين الشخصية والمصالح التي يسعون لتحقيقها، وإشباعها من جراء انتسابهم للوظيفة (عارف توفيق وآخرون، 2005). وهذا ما يؤكد أياز خان Ayaz Khan في 2007 إذ يرى أن الرضا يتمثل في رضا الموظف عن نتائج عملية تقييم الأداء المطبقة.

يفترض مدخل العلاقة الوسطية للرضا الوظيفي بين تقييم الأداء وتحسينه، أن تحسين الأداء مرهون بعامل الرضا الوظيفي بوصفه متغيرًا وسيطًا بين التقييم والأداء. إذ يُشكل هنا تقييم الأداء المتغير المستقل، بينما يشكل الأداء الوظيفي المتغير التابع. ويمكن أن تُفسر هذه العلاقة أن الموظف الراضي عن عملية التقييم يكون أدؤه أفضل، وهذا يعني أن النتائج المتحصل عليها من عملية التقييم تعمل بوصفه عاملاً مؤثرًا في الموظفين من خلال شعورهم بالرضا، الذي ينعكس على الأداء، لكن هل هذه العلاقة صحيحة أو أنها تخضع لتأثير عوامل أخرى؟؟!

سعت الدراسة الحالية، إلى تحديد الدور الوسيط الذي يقوم به الرضا الوظيفي في العلاقة بين التقييم والأداء. وتم التركيز فيها على بُعدين اثنين لقياس مستوى الرضا الوظيفي المطبق وهما: قياس الرضا العام (الكلي) للموظف عن الوظيفة، والرضا الجزئي المتمثل في الرضا عن تقييم الأداء. فالأداء يتمثل في سلوكيات يشارك بها الموظفون أثناء عملهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ويتم تقييم هذه السلوكيات بشكل رسمي من قبل المؤسسة بوصفها جزءًا من المسؤوليات الوظيفية ضمن عملية التقييم.

ولم يتم الحصول على دراسات سعت لدراسة هذه العلاقة بشكل مفصل، إلا دراسة أمير وياسر Amir and Yasir (2018)، وهما الأقرب لموضوع الدراسة الحالية. وقد خلصت نتائجهما إلى

وجود ارتباط كبير وإيجابي بين الرضا عن تقييم الأداء وارتباطه بأدائهم الوظيفي، مع إدخال متغير الدافع

للعمل بصفته عاملاً وسيطاً في هذه الدراسة، كانت العلاقة بين الرضا عن التقييم والأداء كبيرة جداً.

أما نيسبت علي ومحمد (2014) Nisbat Ali and Muhammad فقد خلصت نتائج دراستهما

التي ركزت على خمسة أبعاد من خصائص الوظيفة، التي من بينها التغذية الراجعة في محيط العمل، إلى

وجود علاقة إيجابية بين التغذية الراجعة وبين أداء الموظفين من خلال التأثير التوسطي للرضا الوظيفي.

2.5.8 دور العدالة والعدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي

تعددت النظريات واختلفت وجهاتها ومبادئها في تفسير الرضا اختلافاً بناءً وهادفاً، يرمي إلى إيجاد أنسب

الطرق التي يتم من خلالها تحقيق التكامل بين رضا الموظف عن المؤسسة، ورضا المؤسسة عن الموظف.

وتقوم نظرية العدالة حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة في العمل، إذ تستند هذه النظرية التي

وضعها آدمز Adams عام 1963 إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود

التي يبذلها في عمله، إلى العوائد التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في الوظائف

المتشابهة وفي الظروف نفسها، فإذا اتسمت المقارنة بالتساوي كانت النتيجة شعور بالرضا الوظيفي، أما

إذا كانت العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله (ثابت، 2011).

وتعد النقطة الرئيسة في نظرية آدمز هي أن الأفراد لا يهتمون فقط بما يتقاضونه من أجور

ومكافآت بشكل مطلق، وإنما يعقدون مقارنات مع ما يقدمه غيرهم من جهد وما يتقاضونه من منح

ومكافآت (الخليفي، 2010).

إن ما نستنتجه من هذه النظرية أهمية تحقيق مبدأ العدالة، الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى

الرضا لدى الموظفين، وكذلك دوره المهم في تقليل الصراعات بين الموظفين الناتج عن المقارنات فيما

بينهم، وخلق جو تنظيمي سليم تسوده الثقة المتبادلة والتعاون البناء بين الموظفين داخل المؤسسة وخارجها.

إن شعور الموظف بالعدالة يجعله يحافظ على وضعه القائم في المؤسسة، أي يستمر في تقديم الجهودات نفسها، وهذا ما دامت العوائد التي يحصل عليها لم تتغير، وتتناسب مع مجهوداته ومع ما يحصل عليه زملاؤه. أما إذا تولّد الشعور بعدم العدالة، فإنّ الموظف يسعى إلى تجاوز هذا الشعور باتباعه سلوكيات مختلفة مثل تقليص مجهوداته. ويعتبر إدراكه للآخرين المبني على مقارنة عوائده بعوائدهم، وتغيير النواتج من خلال المطالبة برفع العوائد، وتغيير الإدراك الذاتي، أي إعادة تقييمه لنفسه والتي قد تكون خاطئة إحدى الطرق التي تولّد شعوره بالعدالة من عدمه (غربي وآخرون، 2007).

سعى عدد من الباحثين في علم النفس والإدارة إلى دراسة العلاقة التي تربط العدالة بالرضا الوظيفي. فقد أوضح عبود (2012) وجود علاقة ارتباطية بين العدالة والرضا الوظيفي. وخلصت نتائج الدراسة إلى أهمية اعتماد الإدارة على الشفافية والصراحة من أجل تحقيق العدل بين الموظفين وتجنب التحيز. أما دراسة جاوري Gauri عام 2013م، فقد خلصت إلى وجود علاقة إيجابية دالة بين أنواع العدالة الثلاثة التوزيعية، والإجرائية، والمعلوماتية، بينما أظهرت عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وبين الرضا.

2،6 واقع تقويم الأداء الوظيفي في سلطنة عمان

يقتضي تنظيم الوظيفة العامة بوصفها مسلكاً مهنيّاً دائماً وفقاً لمبدأ الكفاية التحقق من كفاية الموظف ليس فقط لدى التحاقه بالوظيفة، بل الاحتفاظ بمستوى الكفاية اللازم لحسن أداء واجبات وأعباء

الوظيفة، لذلك تطلب الأمر وضع معايير لتقويم الأداء بصفة دورية في فترات زمنية محددة (الشنفري، 1996).

يرتبط الحديث عن تقويم الأداء الوظيفي في سلطنة عمان بوزارة الخدمة المدنية في البلاد. إذ تُعنى وزارة الخدمة المدنية بالمتابعة والإشراف على تنفيذ قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية، الذي تسري أحكامه على الموظفين المدنيين بالجهاز الإداري بالدولة، فيما عدا الموظفين الذين تُنظم شؤون توظيفهم مراسيم أو قوانين أو عقود خاصة فيما تنص عليه المراسيم أو القوانين أو العقود من أحكام. وتنظم اللائحة أنواع وأحكام العقود التي تُبرم مع الموظفين الذين تسري في شأنهم أحكام هذا القانون (وزارة الخدمة المدنية، 2018). وينطبق قانون الخدمة المدنية على موظفي وزارة التربية والتعليم بوصفها مؤسسة خدمية، شأنهم شأن موظفي وحدات الجهاز الإداري بالدولة.

تهدف وزارة الخدمة المدنية انطلاقاً من اختصاصاتها إلى اقتراح السياسات والخطط الهادفة لتطوير وتنمية وحدات الجهاز الإداري للدولة غير الخاضعة لقوانين خاصة من النواحي التشريعية والتنظيمية والإجرائية، والبشرية والمعلوماتية. كما تهدف إلى توجيه الجهود وتنسيقها لضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وتحقيق الجودة في الأداء وتحسينه.

إن التطوير الإداري يضع نصب عينيه وضع الموظف المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاته وخبراته، وفقاً لواجبات ومسؤوليات الوظيفة، ومنحه الأجر الذي يتناسب مع ذلك. وهذا الأمر يعتبر أحد أهم المخرجات الأساسية جراء تطبيق نظام تصنيف وترتيب الوظائف بوحدات الخدمة المدنية في سلطنة عمان (وزارة الخدمة المدنية، 2018، ب، ج).

تنص المادة رقم (20) من قانون الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم السلطاني رقم (2004/120م)، والمعدلة بالمرسوم السلطاني رقم (2007/115م)، على أنه، تُعد عن الموظفين تقارير تقويم أداء وظيفي

سنوياً وفقاً لنظام قياس كفاية الأداء الذي تضعه وزارة الخدمة المدنية بما يتفق مع طبيعة العمل بالوحدات، ويخضع لهذا النظام جميع الموظفين عدا شاغلي وظائف الدرجة الخاصة والخبراء والمستشارين (وزارة الشؤون القانونية، 2004م).

وبمقتضاه تختص الوحدات الإدارية بالدولة بوضع تقارير تقييم الأداء الوظيفي لجميع موظفيها، على أن يرفع التقرير لوزارة الخدمة المدنية لاعتماده بعد أن يُعد من الرئيس المباشر، ويرفع لرئيس الوحدة، وهم الذين يقع من ضمنهم فئة شاغلي الوظائف التنفيذية بوزارة التربية والتعليم الذين استهدفهم الدراسة الحالية.

2.6.1 مراحل تطور تقييم الأداء الوظيفي في سلطنة عمان

بموجب النظام المتبع وفقاً لقانون الخدمة المدنية، يضع الرئيس المباشر للموظف تقارير دورية يُضمنها تقريره ورأيه في نشاط ومهارة مرؤسه خلال فترة زمنية محددة، وذلك بالاستناد إلى عناصر وعوامل تقييم محددة. وقد بدأت السلطنة منذ السبعينات بنظام تقارير الكفاية، الذي تم استبداله بتقارير تقييم الأداء الوظيفي بموجب المرسوم السلطاني رقم (92/57).

وتتميز تقارير تقييم الأداء الوظيفي عن تقارير الكفاية، في كونها تتناول الوظيفة العامة بالدراسة والتحليل، حتى تتصف عملية التقييم بالموضوعية والدقة، وتحدد مواطن القوة، وجوانب الضعف في أداء الموظف، وتأسيس الأسس الموضوعية العادلة في مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية، كالترقيات، والنقل، والخوافز، والإيفاد لدراسات علمية أو تدريبية، وما يماثلها من جوانب، تحقيقاً للعدالة والموضوعية في وضع الموظف المناسب في المكان المناسب (بريمة، 1996).

وفي إطار متطلبات التطوير في الأجهزة الإدارية بالدولة، وزيادة عدد العاملين فيها، ولتلافي بعض

مشاكل التطبيق السابقة في عمليات التقويم. عمدت وزارة الخدمة المدنية على إدخال كثير من التعديلات

على عملية تقويم الأداء الوظيفي، إذ تم تطبيق عدة نماذج لتقويم الأداء الوظيفي، وقد تمثلت النماذج فيما

يلي (العقدة، 1997):

- النموذج الأول لتقويم الأداء الوظيفي، الذي استمر تطبيقه ما بين (1976-1984م).

- النموذج الثاني لتقويم الأداء الوظيفي، الذي استمر تطبيقه ما بين (1984-1988م).

- النموذج الثالث لتقويم الأداء الوظيفي، الذي استمر تطبيقه ما بين (1988-1991م).

- النموذج الرابع لتقويم الأداء الوظيفي، الذي طُبّق في الفترة من (1992م- وحتى الآن).

أدت الدراسات التحليلية لطبيعة ومستويات الوظائف في الخدمة المدنية، الأخذ بنظام تعدد

نماذج تقويم الأداء الوظيفي، وإقرار خمسة نماذج لتقويم الأداء الوظيفي. طبقت منذ العام 1992 حتى

الآن، وتشمل هذه النماذج الوظائف الإدارية والإشرافية، والوظائف التنفيذية، والوظائف الحرفية،

وظائف الخدمات المعاونة، والهيئات التدريسية، والأطباء (وزارة الخدمة المدنية، 1992).

وفي عام 1993م، تم إضافة نموذج معدل لوظائف الهيئة العلمية بمعهد الإدارة العامة، كما تم

إضافة ثلاثة نماذج خاصة بالوظائف الدينية عام 1996م (العقدة، 1997ب). وبذلك راعت الخدمة

المدنية في هذه النماذج الفئات الوظيفية ومهامها واختصاصاتها المختلفة، ومن بين هذه النماذج، نموذج

(رقم وخ م / ت أ- 1992/2) والخاص بتقويم شاغلي الوظائف التنفيذية.

ووفقاً للمادة (22) من قانون الخدمة المدنية، يتم وضع تقارير الأداء الوظيفي خلال النصف

الأول من شهر أكتوبر، على أن يتم اعتمادها خلال شهر ديسمبر من كل عام، باستثناء العاملين في

المؤسسات التعليمية، فتُقدم التقارير وفق ما يُقرره رئيس الوحدة. وأشارت المادة (23) من القانون، أن

يضع الرئيس المباشر تقارير تقييم الأداء الوظيفي عن الموظفين الخاضعين إلى إشرافه ثم يعرضها على الرئيس الأعلى للاعتماد، ويجب على وحدة شؤون الموظفين فور اعتماد التقارير إخطار الموظف الذي يوضع عنه تقرير بمرتبة ضعيف بمضمون التقرير المعد عنه كتابةً. ويكون التظلم من التقارير إلى لجنة التظلمات خلال ثلاثين يومًا من تاريخ العلم بالتقرير، وعلى اللجنة البت في التظلم خلال ثلاثين يومًا من تاريخ تقديمه إليها، ويكون قرارها نهائيًا.

وعلى الرغم من التحديثات التي طرأت على تقرير الأداء الوظيفي المعتمد للوحدات الإدارية في سلطنة عمان، إلا أنه توجد بعض المشكلات التي تعترض سبيل تقييم الأداء الوظيفي للموظفين بشكل عام. وقد لخصها عبدالأمير (1996)، في عدم وجود معدلات أداء يمكن على أساسها قياس مدى إنتاجية الموظف، وعدم كفاية المدة الممنوحة للرؤساء لإعداد التقارير عن موظفيهم، وبخاصة في الوزارات ذات الحجم الكبير كوزارة التربية والتعليم. علاوة على تدخل الأهواء الشخصية عند وضع التقارير، وتباين تقدير الرؤساء بسخاء بعضهم وشح البعض الآخر، عند وضع تقديرات الأداء، وما يترتب على ذلك من عدم تحقيق العدالة.

استمر الاهتمام في السلطنة بتطوير عملية تقييم الأداء الوظيفي من خلال عقد الندوات العلمية، وإتاحة الفرصة للباحثين بدراسة النماذج المعتمدة، والوقوف على إيجابياتها ومعيقاتها منذ إقرار آخر نموذج عام 1992م. ومنها دراسة المعولي (1993)، التي تناول فيها نماذج تقييم الأداء الوظيفي لعدد من الفئات بالوحدات الإدارية بالدولة، ما عدا وزارتي التربية والتعليم والصحة التي لم تكن من الفئات المستهدفة ضمن العينة العشوائية لدراسته. وندوة اللقاء العلمي الأول، حول تجربة تقييم الأداء الوظيفي في السلطنة التطبيق والمعيقات، التي عقدت في السلطنة خلال الفترة من (1996/10/16-10/13) بمعهد الإدارة العامة (بريمه، 1992).

تلتهها دراسة العقدة (1997ب) التي خلصت إلى وجود كثير من جوانب القصور في النماذج المعتمدة منذ عام 1992م. ودراسة السلامي (2010) التي أكدت ضرورة مراجعة نماذج التقويم الحالية، والسعي لإيجاد مؤشرات دقيقة حول أوجه القوة والضعف في أداء الموظف. وأن تتسع استخدامات هذه النماذج المطبقة لتطوير العمل المستقبلي، ومتابعة أداء الموظف خلال سنوات عمله، والوقوف على مدى توافق نظام تقويم الأداء الوظيفي المطبق مع تطلعات الموظفين وطموحاتهم، وتحسين وتطوير أدائهم.

2.6.2 استخدامات تقويم الأداء الوظيفي

يرتبط استخدام تقويم الأداء الوظيفي بوزارة الخدمة المدنية في سلطنة عمان بتحقيق عدد من الأهداف والمزايا من أهمها (وزارة الخدمة المدنية، 1992م):

- أ. قياس مدى كفاية وجدارة الموظف في القيام بواجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها.
- ب. تحديد جوانب القوة والضعف في الأداء، والسلوك الوظيفي وإيجاد السبل والأساليب لتدعيم القوة ومعالجة الضعف.
- ج. الاختيار الصحيح والجيد للموظف عند استحقاق الترقية، أو منح العلاوات الدورية والتشجيعية، أو النقل إلى وظيفة أخرى داخل الوحدة أو إنهاء الخدمة، في ضوء ما تقتضيه أحكام قانون الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم السلطاني رقم (2004/120م)، والإيفاد في بعثة دراسية وفقاً لقانون البعثات والمنح والإعانات الدراسية الصادر بالمرسوم السلطاني رقم (2002/83م) ولائحته التنفيذية الصادرة بالقرار الوزاري رقم (2003/8م).
- د. تحديد الاحتياجات التدريبية.
- هـ. توفير المعلومات الضرورية التي تساعد على التحقق من مدى توافر وتناسب القوى

البشرية وفقاً للمهارات والقدرات المطلوبة للوظيفة.

و. تحفيز الموظف على العمل بجدية وإظهار قدراته الخاصة ومدى تقديمه الأفكار الجيدة نحو

رفع مستوى تقديم الخدمة، وتحقيق طموحاته الوظيفية.

2.6.3 مؤشرات تحديد مرتبة تقييم الأداء الوظيفي

تنص المادة (21) من قانون الخدمة المدنية رقم (2004/120م) على أن يكون تقدير الكفاية بمرتبة (ممتاز)،

أو (جيد جداً)، أو (جيد)، أو (متوسط)، أو (ضعيف)، وبموجب تطبيق هذه المادة يمكن تحديد مرتبة

تقييم الأداء الوظيفي بالاسترشاد بعدد من المؤشرات الموضحة أدناه، منها على سبيل المثال:

أ. القدرة على الإبداع والابتكار، والإسهامات التي تؤدي إلى تطوير أنظمة العمل وتحسين أدائه.

ب. مدى التزام الموظف بمتطلبات الواجب الوظيفي، وعدم الخروج عليه، وفقاً لما يستوجب مجازاته تأديبياً في حالة الإخلال به.

ج. تحقيق إنجازات بارزة تجاوزت معدلات الأداء العادي والمحدد وفقاً لمستوى أداء الأعمال المكلف بها الموظف طبقاً لواجبات ومسؤوليات الوظيفة.

د. مستوى المرونة، في تنفيذ الأعمال المكلف بها الموظف وقدرته على اتخاذ القرار المناسب لحل

مشكلات العمل.

هـ. المعرفة الجيدة بنظام العمل وإجراءاته.

و. درجة استعداد الموظف وإحساسه بالمسؤولية تجاه تأدية الأعمال المكلف بها، وقدرته على تحمل

المسؤولية.

ز. مدى الحاجة إلى التوجيه الدائم.

- ح. مدى الرغبة في تنمية مهاراته وأدائه.
- ط. الجزاءات التأديبية الموقعة عليه خلال العام، والحوافز التي حصل عليها الموظف وذلك حتى اعتماد تقويم الأداء الوظيفي من الرئيس الأعلى.
- ي. مستوى أدائه للأعمال المكلف بها.

2.6.4 عناصر تقويم أداء شاغلي الوظائف التنفيذية بوزارة التربية والتعليم

يقصد بعناصر تقويم الأداء الوظيفي، تلك المكونات التي تُعد مرتكزات الأداء الوظيفي، وتكشف عنها الأعمال والصفات والمميزات التي يتكون منها الأداء الكفء والفعال للموظف، ومدى قدراته الذاتية وأنماط سلوكه الإيجابي، التي ينبغي توافرها أثناء قيامه بواجبات ومسؤوليات الوظيفة.

وطبقاً لما تقتضيه أحكام قانون الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم (2004/120م)، من وضع نظام لقياس كفاية أداء الموظف، يشمل نموذج رقم (2) تقويم الأداء الوظيفي ل شاغلي الوظائف التنفيذية كما يوضحه الملحق رقم (هـ). ويوضح هذا النموذج طبيعة أعمال شاغلي الوظائف التنفيذية واختصاصاتهم المتمثلة في قيامهم بمهام تنفيذية تخصصية أو مساعدة، كما يتولون أداء واجباتهم ومسؤولياتهم وفقاً للأنظمة واللوائح وتوجيهات الرؤساء المباشرين دون القيام بمهام إشرافية (وزارة الخدمة المدنية، 1992م). ويتضمن هذا النموذج عدداً من العناصر تتمثل في الآتي: (وزارة الخدمة المدنية، 1992م).

- أ. مستوى الجودة في أداء واجبات ومسؤوليات الوظيفة: ويتمثل في القيام بواجبات ومسؤوليات الوظيفة، طبقاً لما هو محدد ببطاقة الوصف الوظيفي المعتمدة، والحرص على الدقة، والإتقان في تأدية الأعمال المرتبطة بتنفيذ هذه الواجبات والمسؤوليات وإنجازها في الأوقات المحددة، وتحقيق الأهداف المنشودة.

- ب. روح المبادرة والابتكار وتنمية المهارات الذاتية: ويتمثل في الحرص على تقديم الأفكار والمقترحات التي تسهم في تطوير العمل، ورفع مستوى الأداء من خلال البحوث والدراسات، واستخدام التقنيات الحديثة الهادفة إلى تبسيط الإجراءات وتوفير النفقات.
- ج. تحمل المسؤولية وحسن التصرف: ويُعبر عن التعامل بمجدية وحكمة مع الواجبات والمسؤوليات المكلف بها، واتخاذ المواقف والحلول المناسبة نحو معالجة ما يواجهه من مشكلات في العمل.
- د. العمل الجماعي وتنظيم المهام المسندة إليه: ويتمثل في التمتع بروح العمل الجماعي في أداء الواجبات والمسؤوليات المكلف بها الموظف، والمشاركة الفعلية في إنجاز المهام في مناخ يسوده الفهم والتعاون المتبادل مع الآخرين وقدرته على تنظيم أعماله المطلوبة.
- هـ. ثقل التوجيه والإرشاد: ويُعبر عن الاستعداد لتقبل توجيهات وإرشادات وملاحظات الرؤساء بصدر رحب، والتفاعل معها بإيجابية تؤمن تنفيذها بالكفاءة والدقة المطلوبة.
- و. الالتزام بنظام العمل ومواعيده والسلامة المهنية: ويشير إلى الالتزام بالقواعد والأنظمة المعمول بها في تنظيم وإدارة وتسيير العمل، والتقيد بأوقات الحضور والانصراف، واستثمار مواعيد العمل الرسمي فيما يحقق المصلحة العامة.
- ز. المحافظة على سرية العمل: ويقصد به المحافظة على الوثائق والبيانات والمستندات التي يطلع عليها بحكم الوظيفة وعدم إفشاء أسرارها.
- ح. التعامل مع الآخرين: ويتمثل في إقامة علاقات إيجابية مع الرؤساء، والمرؤوسين، والزملاء، والمراجعين، والتعامل معهم في إطار مصلحة العمل.
- ط. الاهتمام بالمظهر العام: ويتضمن العناية بالمظهر والحرص على النظافة، والتقيد باللباس الرسمي في

الحالات التي يكون فيها للوظيفة نوع من الملابس الرسمية.

نستنتج مما سبق أن تقويم الأداء المطبق في سلطنة عمان يسعى كغيره من أنظمة التقويم في المؤسسات إلى المساهمة بشكل فاعل في تحقيق جملة من الأهداف من أهمها متابعة ومراقبة أداء الموظفين، وتقديم الدعم للمجتهد والمجيد منهم كل في مكان عمله. ومما لا شك فيه أن خطابات حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد _ طيب الله ثراه _ تصدح في مسامع كل عماني مؤكدة ذلك النهج. فمنذ السبعينيات وخطاباته _ رحمه الله _ تحث على الاهتمام بالموارد البشري والعدل في معاملته، فمن أقواله: "الوظيفة تكليف ومسؤولية قبل أن تكون نفوذاً أو سلطة، عليكم جميعاً أن تكونوا قدوة ومثالاً يحتذى، سواء في الولاء لوطنه أو المواظبة على عمله واحترام مواعيده أو في سلوكه الوظيفي، وداخل مكان العمل أو خارجه وفي حسن الأداء وكفائته، إن العدل أبو الوظيفة وحارسها، فتمسكوا به وعاملوا الجميع بمقتضاه، وإنني الرقيب على أن يفي كل منكم بهذه الأسس والمعايير، فلن يكون في مجتمعنا مكان لمنحرف أو متقاعس عن أداء واجبه أو معطل لأدائه، كما يكون لكل مجتهد نصيب في المكافأة والتقدير والعرفان بالجميل" (من خطاب/ حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم بتاريخ 15/ 5/ 1978م).

وبهذه الكلمات الموجّه نجد أن جميع الأنظمة الإدارية في الدولة تسعى إلى تحقيق كفاية الأداء، وتحقيق درجة عالية من الفعالية في تحقيق أهدافها. إذ يقصد بتقويم الأداء الوظيفي التحقق من أن الموظف يؤدي العمل المطلوب منه بطريقة صحيحة، تساهم في زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها. ويعني ذلك أن تُركز عمليات التقويم على قياس درجة إنجاز الموظف للعمل المطلوب منه والموضح بقائمة الواجبات الوظيفية. وأن تعمل على تطوير وتحسين أدائه في حالة وجود قصور أو إخفاق من قبله،

عن طريق تحليل هذه الجوانب. فتركيز عملية تقويم الأداء الوظيفي على ما تم إنجازه من الواجبات يسمح للإدارة باتخاذ القرارات المناسبة، في مجال تحديد المكافآت المادية والترقيات.

2،7 خاتمة الفصل

عرض الفصل الثاني من هذه الدراسة، النظرية التي تلامس ظاهرة الدراسة البحثية الحالية من حيث المفهوم والمضمون. ومن ثم تم التطرق إلى الحديث عن متغيرات الدراسة الثلاثة، تقييم الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، من حيث المفهوم والاستخدام وتحديد العوامل المؤثرة فيها. وكذلك مناقشة العلاقات التي ظهرت بوصفها نتائج لدراسات الباحثين بين هذه المتغيرات الثلاثة في الدراسات البحثية المختلفة، وتحديد مدى ارتباطها بنظرية الدراسة المتبناة. كما استعرض الفصل في نهايته تقويم الأداء الوظيفي المطبق في سلطنة عمان بلد الدراسة، والجوانب التي تركز عليها عملية التقويم المطبقة.