

الفصل الرابع

المقدرات الجوهرية للأداء المتميز

١. أهداف الفصل
٢. مفهوم المقدرات الجوهرية للأداء المتميز وأهميتها
٣. أساليب بناء وتحسين المقدرات الجوهرية للأداء المتميز
٤. العوامل المؤثرة على المقدرات الجوهرية للأداء المتميز
٥. ملخص الفصل
٦. أسئلة الفصل

الفصل الرابع

المقدرات الجوهرية للأداء المتميز

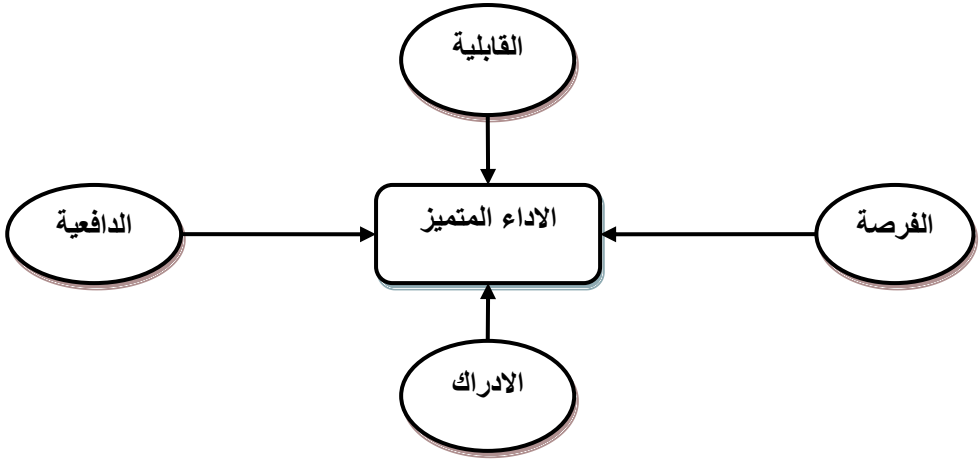
يهدف هذا الفصل الى التعرف على مفهوم المقدرات الجوهرية للأداء المتميز للمورد البشري وما هي اهم الاتجاهات التي تناولها الباحثين والكتاب في تعريفهم لها، فضلاً عن تحديد اهمية هذه المقدرات بالنسبة للمنظمات المعاصرة، كما يحاول الفصل تحديد اهم الاساليب التي تعتمدها المنظمات في بناء وتحسين المقدرات الجوهرية للأداء المتميز لمواردها البشرية واهم الخطوات المتبعة في ذلك، واخيراً يحاول الفصل توضيح بعض العوامل التي من شأنها التأثير على هذه المقدرات.

المقدرات الجوهرية للأداء المتميز

يشكل المورد البشري اهم الموارد التي تؤثر على اداء المنظمة، فحتى اذا امتلكت المنظمة التكنولوجيا المتقدمة والموارد المالية الجيدة والاجراءات التنظيمية المناسبة، كلها تبقى بلا فائدة دون وجود موارد بشرية ذات مقدرات جوهرية قادرة على استخدام وتوجيه هذه الموارد بافضل شكل ممكن، لذ فقد تم حصر اداء المنظمة في اداء مواردها البشرية فقط، كما ان معرفة اداء المورد البشري وقياسه هو هدفاً يبنى عليه العديد من القرارات الإدارية التي تساهم في بلوغ المنظمة لغاياتها سواء ما يتعلق منها بالمورد البشري ذاته وحياته الوظيفية أو بالمنظمة، ولهذه الاهمية سنحاول في هذا الفصل التعرف على مفهوم المقدرات الجوهرية للأداء المتميز واهميتها في المنظمات المعاصرة وبعض موضوعاتها:

اولا: مفهوم المقدرات الجوهرية للاداء المتميز واهميتها

يكتنف تحديد مفهوم دقيق للمقدرات الجوهرية للاداء المتميز للمورد البشري صعوبة واضحة بسبب تعدد اتجاهات وآراء الباحثين والكتاب، كما ان لها مفهوم واسع ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور اي من مكونات المنظمة، لذا فان مفهومها ذات ابعاد شمولية. فمن الناحية السلوكية عرفت المقدرات الجوهرية للاداء المتميز بانها: " مقدرة المورد البشري على تحقيق النتيجة المرغوبة من خلال سلوكه داخل المنظمة والتي تطمح ادارتها وتحقيقها "، وعرفت بانها: " السلوك الذي يتخذه المورد البشري في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله مثل التضحية، والأمانة، والثقة بالنفس"، وبالاتجاه ذاته عرفت المقدرات الجوهرية للاداء المتميز بانها: " مجموعة من السلوكيات والمقدرات والمهارات الفكرية والمعرفية العالية التي يتمتع بها المورد البشري في المنظمات بحيث تصبح له القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عمله وتخصصه بما يجعله ينجز اعمالاً تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كمأ ونوعاً". ومن المفاهيم المرتبطة بالمقدرات الجوهرية للاداء المتميز مفهوم الإنتاجية الذي يشير إلى حد ما ويتضمن كل من الفاعلية والكفاءة، إذ تشير الفاعلية إلى الأهداف المتحققة أو تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المرتبطة بهذه الأهداف، أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة إذ كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فان الكفاءة عالية، ويمكن ان نميز ثلاثة ابعاد جزئية يمكن ان تقاس المقدرات الجوهرية للاداء المتميز في ضوءها، وهذه الابعاد هي: " كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الاداء "، فكمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمية او العقلية التي يبذلها المورد البشري في العمل خلال مدة زمنية معينة، اما نوعية الجهد فتشير الى مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة على وفق المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الانتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلو الاداء من الاخطاء والتي تقيس درجة الابداع والابتكار في الاداء، اما نمط الاداء فالمقصود به الاسلوب او الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، اي بمعنى اخر الطريقة التي تؤدي بها انشطة العمل، ولكي يتمكن المورد البشري من امتلاك المقدرات الجوهرية للاداء المتميز لابد أن يتمتع بالقابلية والقدرة على الأداء مثل تمتعه بالذكاء والصحة العامة، وكذلك الرغبة أو الدافعية وان تتاح له الفرصة للأداء، ويمكن من خلال الشكل (٥) توضيح ذلك:



شكل (٥) ابعاد المقدّرات الجوهرية للاداء المتميز للمورد البشري

ومن جهة اخرى عرف عدد من الباحثين المقدّرات الجوهرية للاداء المتميز من حيث القدرة على تحقيق الاداء العالي بانها: " مقدرة المورد البشري على تحقيق اعلى مستوى من مستويات الاداء التي يمكن أن تنجز داخل المنظمة"، كما عرفت بانها: " مقدرة المورد البشري على تحقيق اكثر من مجرد انجاز الأعمال بشكل جيد إذ يذهب الى ما بعد النجاح، وتتعلق بالموارد البشرية الذين يعملون بشكل مبدع ويتعهدون بانجاز المهام الموكلة اليهم بشكل استثنائي"، وبالاتجاه ذاته عرفت بانها: " مقدرة المورد البشري على تحقيق اداء عالٍ يتطلّب تمتعه بقدرة وقابلية على الاداء والدافعية وان تكون له فرصة للاداء". وتتجلى اهمية المقدّرات الجوهرية للاداء المتميز للمورد البشري في المنظمات المعاصرة من خلال اسهامها في تحقيق الآتي:

١. مساعدة الموارد البشرية على فهم أهداف المنظمة وملاحظة كيف تساهم نتائج اعمالهم بإنجاز وتحقيق تلك الأهداف والقيم المنظمة.
٢. تساهم في رفع معنويات الموارد البشرية وخلق مناخ صالح للعلاقات الانسانية، وهذا بدوره يحفزهم لاداء الاعمال بكفاءة وفعالية اكبر.
٣. تساهم في دفع الموارد البشرية الى تطوير قدراتها والقدرات المنظمة ويقود إلى أداء بمستوى أعلى.
٤. تساعد المنظمة في تحديد القيم السلوكية التي من المتوقع ان تتحلّى بها الموارد البشرية في تلبية متطلبات وظيفتهم وفي الإتصال والعمل مع الآخرين.

٥. تساهم في ضمان التعاون المتواصل بين المدراء والموارد البشرية في المستويات الأدنى.

ثانياً : اساليب بناء وتحسين المقدّرات الجوهرية للأداء المتميز

لكي تتمكن المنظمات من بناء وتحسين المقدّرات الجوهرية للأداء المتميز لمواردها البشرية فيجب عليها اتباع عدد من الخطوات، فعملية تحسين الأداء هي عملية نظامية للكشف و لتحليل الفجوات في الأداء لتحسين الاداء البشري ثم التخطيط للتحسين المستقبلي للأداء البشري و تصميم و تطوير المداخلات والأعمال التي تتسم باخلاقيات مشروعة لغلق فجوات الاداء ثم تطبيق هذه المداخلات و تقييم النتائج. وهناك عدد من الخطوات التي يجب ان تقوم بها المنظمة عندما ترغب بتحسين المقدّرات الجوهرية للأداء المتميز لمواردها البشرية ابرزها:

١. تحديد الاحتياجات المرتبطة بفجوات المقدّرات الجوهرية للأداء المتميز بالاعتماد على تقييمات رسمية.
 ٢. وضع اهداف المقدّرات الجوهرية للأداء المتميز المرغوبة التي يمكن قياسها و التي تربط مباشرة باهداف المنظمة.
 ٣. تحديد العقبات المحتملة امام تحسين المقدّرات الجوهرية للأداء المتميز للمورد البشري.
 ٤. التواصل مع عملية التقييم لضمان الوصول لتحقيق الاهداف و لضمان غلق فجوة المقدّرات الجوهرية للأداء المتميز
- ويجب توفر مجموعة من المستلزمات وتهيئة بيئة مناسبة وابتاع اساليب محددة اذا ما رادت المنظمة تحسين المقدّرات الجوهرية للأداء المتميز لمواردها البشرية، ويمكن تحديد ابرز هذه الاساليب بالاتي:

١. فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية: وذلك من خلال فهم سلوك الموارد البشرية وهناك عدة نظريات يمكن ان تستخدمها الإدارة لفهم هذا السلوك، ومنها نظرية (X,Y) لماكريكر، ونظرية سلم الحاجات لماسلو، وبإمكان إدارة المنظمة الاستفادة من نظرية ماسلو في تحسين الأداء وجعله متميزاً، عن طريق الربط بين سلوك الموارد البشرية الوظيفي وحاجاتهم الذاتية، اذ يتحفز المورد البشري للعمل اذا كان هذا العمل يلبي حاجاته الذاتية.
٢. تشجيع التفكير بالشراكة في العمل: ان رغبة المنظمة بالوصول على أعلى درجة من اندفاع العاملين وتحقيقهم لأداء متميز وكسبهم كرسيد مهم للمنظمة، ينبغي عليها ان تجعل الأفراد يشعرون ويمارسون العمل بوصفهم

مالكين أو شركاء في المنظمة، وهذا الشعور يولد لدى الفرد الحرص على المنظمة والمحافظة عليها وتطويرها نحو الأفضل.

٣. ربط الحوافز بالأداء: وفي هذا المجال يتم وضع ثمان خطوات لدفع الموارد البشرية للأداء المتميز وهي:

- مساعدة الموارد البشرية في التطور والتحسين المستمرين.
- وضع معايير ومستويات واضحة للعمل.
- تحديد حجم مسؤولية المورد البشري.
- مساعدة الموارد البشرية في الوصول إلى المستويات الأعلى للأداء المتميز.
- توثيق المعلومات الخاصة بالأداء.
- تحديد طريقة أداء العمل.
- المتابعة الدورية للأداء.
- استخدام نظام المكافآت على وفق مستوى الأداء وخصائص الموارد البشرية.

٤. تحفيز الموارد البشرية على تحمل وتقبل المسؤولية: ويتم هذا من خلال إعطاء الموارد البشرية المسؤولية لإنجاز عمل معين وتقويضهم السلطة لإنجاز هذا العمل بطريقتهم الخاصة مع تشجيعهم على الشعور بالقوة والقدرة والثقة بالنفس، إذ لم يعد الأسلوب التسلطي مجدياً لأنه يجعل الموارد البشرية متذمرين.

٥. تجنب العوامل المحبطة للتحفيز: يترتب على إدارة المنظمة مسؤولية تجاه مواردها البشرية، إذ إنها مسؤولة عن غرس الثقة في نفوس مواردها البشرية.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على المقدّرات الجوهرية للأداء المتميز

أداء المورد البشري هو الأثر الصافي لجهوده التي تبدأ بالجهد المبذل والقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه ناتج للعلاقات المتداخلة بين كل من:

- الجهد.
- المقدّرات.
- ادراك الدور.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الموارد البشرية عندما يبذلون جهوداً فائقة

ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أداءهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، وعلى الرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لم يكن موجهاً بالطريق الصحيح، وبالطريقة ذاتها فإن المورد البشري الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن المورد البشري قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أداء مثل هذا المورد البشري أيضاً منخفضاً. وان الغرض الاساس من وراء قياس الاداء هو الوصول الى مجموعة من الاهداف التي تطمح المنظمة من ورائها إلى التكيف والذمو والاستمرار في العمل بنجاح، وتأثير المقدرات الجوهرية للاداء المتميز للموارد البشرية بمجموعة من العوامل منها ذاتية تتعلق بالقدرات المعرفية والمهارات وعوامل تنظيمية تتعلق بحجم وهيكل المنظمة وعوامل بيئية تتمثل بالعوامل السياسية والاقتصادية والثقافية، وقد نالت هذه العوامل اهتمام العديد من الباحثين ويمكن حصر هذه العوامل بالآتي:

١. الصراع بين القيم الشخصية ومتطلبات العمل: اذ يتأثر سلوك المورد البشري بالعوامل الخارجية وكذلك العوامل الداخلية مثل القيم والمعتقدات التي يعتنقها، ففي حالة اختلافها مع متطلبات عمله فإنه يفضل ترك العمل دون التقريط بها.
٢. ضعف الرغبة في العمل: ان عدم استقرار وقناعة المورد البشري بالعمل ناتج عن ضعف المنظمة في اشباع حاجاته ورغباته.
٣. ضعف التدريب: ان أي قصور من قبل المنظمة في تحديد احتياجاتها التدريبية بشكل صحيح ودقيق سوف يضعف من فاعلية وكفاءة البرامج التدريبية، وتعتمد المنظمة على مجموعة من المؤشرات في تحديد الاحتياجات التدريبية منها معدلات الانتاج والهدر في المواد الاولية المستخدمة في العملية الانتاجية ودوران العمل والغياب والشكاوى وغيرها من المؤشرات.
٤. ضعف الانضباط: ان عدم التطبيق الجيد للاجراءات الانضباطية بحق المقصرين من الموارد البشرية يدفعهم الى التكاسل والتباطؤ في انجاز المهام المكلفين بها.
٥. ضعف الادارة: اذا كانت ادارة المنظمة ضعيفة وتتم بطريقة غير علمية فان ذلك سيجعل عملية مراقبة اداء الموارد البشرية عملية صعبة، حتى وان ادوا اعمالهم فانهم سيكونون غير متحمسين وغير ملتزمين.

ملخص الفصل

تم تعريف المقدّرات الجوهرية للأداء المتميزة بعدة تعاريف لعل أبرزها هو أنها مجموعة من السلوكيات والمقدّرات والمهارات الفكرية والمعرفية العالية التي يتمتع بها المورد البشري في المنظمات بحيث تصبح له القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عمله وتخصّصه بما يجعله يذّجر أعمالاً تتجاوز حدود المعايير التنظيمية وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كمّاً ونوعاً، وتتجلى أهميتها في المنظمات من خلال عدة فوائد أبرزها مساهمتها في رفع معنويات الموارد البشرية وخلق مناخ صالح للعلاقات الإنسانية، وهذا بدوره يدفعهم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية أكبر. ولعكس تتمكن المنظمات من بناء وتحسين المقدّرات الجوهرية للأداء المتميز لمواردها البشرية فإن هناك مجموعة من الخطوات التي يجب اتباعها، كما يمكن أن تستخدم ولغرض تحقيق هذا الهدف عدد من الأساليب. وهناك مجموعة من العوامل التي من شأنها التأثير في المقدّرات الجوهرية للأداء المتميز للمورد البشري، بعض هذه العوامل تتعلق بالمورد البشري نفسه مثل القيم والمعتقدات والاتجاهات الخاصة به، وتتعلق المجموعة الأخرى من العوامل بالمنظمة مثل حجم المنظمة وهيكلها التنظيمية وسياساتها الداخلية، وأخيراً ترتبط المجموعة الأخيرة من العوامل والتي من شأنها التأثير على المقدّرات الجوهرية للأداء المتميز للمورد البشري بالمجتمع والبيئة العامة التي تعمل ضمنها المنظمة مثل الحالة الاقتصادية للبلد وسياسات الحكومة وغيرها من العوامل.

اسئلة الفصل

- س١: ما المقصود بالمقدّرات الجوهرية للاداء المتميز للمورد البشري في المنظمات المعاصرة.
- س٢: ناقش اهمية المقدّرات الجوهرية للاداء المتميز في المنظمات المعاصرة.
- س٣: هناك عدد من الاساليب المعتمدة في بناء وتحسين المقدّرات الجوهرية للاداء المتميز للمورد البشري، ناقشها وبشكل مختصر.
- س٤: عدد اهم العوامل المؤثر في المقدّرات الجوهرية للاداء المتميز للمورد البشري.

ملاحظة: عزز اجابتك بالاشكال المناسبة اينما تجد ضرورة لذلك.