

الفصل الرابع

دور الرضاء الوظيفى

فى تنمية القدرات القيادية

الفصل الرابع

دور الرضاء الوظيفى فى تنمية القدرات القيادية

يعد الرضاء الوظيفى للعاملين عاملاً مهماً تحاول كل منظمة تحقيقه بين عامليهـا لأن

الرضاء الوظيفى له تأثير كبير على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم تجاه المنظمة .

كما تسعى المنظمات الإدارية إلى فهم العوامل التى تؤثر على الرضاء الوظيفى للعاملين حتى تكون قادرة على التحكم فى اتجاهات موظفيها وسلوكياتهم لأن استقطاب أو انتقاء موظفين قادرين على القيام بأعمال المنظمة يتطلب الكثير من الجهد والمال كما أن فقدان موظفين مؤهلين ذوى خبرات متعددة يعنى الحاجة إلى البحث عن واستقطاب موظفين جدد وتدريبهم وهذا يكلف المنظمة الكثير من الوقت والمال .

كذلك فإن زيادة الرضاء الوظيفى للعاملين بالمنظمة يساعد على زيادة بعض الاتجاهات والسلوكيات المرغوب فيها ويقلل من بعض الاتجاهات والسلوكيات غير المرغوب فيها لدى العاملين .

من هنا فإن الإدارة الناجحة هى التى تسعى لرفع درجة الرضاء الوظيفى للعاملين بالمنظمة وإيجاد التوافق والانسجام بين مصالح العاملين وتحقيق أهداف المنظمة وخلق وتنمية مشاعر ولاء العاملين التنظيمى وتلافى أسباب الاستياء وعدم الشعور بالرضاء .

وعلى ذلك فإن درجة الرضاء الوظيفى للعاملين تعد من المعايير الأساسية لقياس كفاءة وفاعلية المنظمة ونجاحها ويمكن قياس درجة الرضاء الوظيفى من خلال سلوك العاملين ومعدلات غيابهم وأدائهم وكذلك مدى رضاء المواطن عن المنظمة فى أدائها للخدمة وكفاءتها للأداء وجودة الخدمة وتنوعها ووقت أدائها وتكلفتها .

وإذا تحقق الرضاء الوظيفى للموظف فإن ذلك يكون وسيلة من وسائل تنمية قدراته وزيادة مواهبه الإدارية .

المبحث الأول

مفهوم الرضاء الوظيفى

تعددت الكتابات الحديثة حول مفهوم الرضاء الوظيفى فى أدبيات الإدارة وكثرت لارتباطه بمفهوم الوظيفة .

" والوظيفة : عبارة عن علاقات متداخلة ومعقدة من المهام والأدوار والمسئوليات والتفاعلات والحوافز والمكافآت كما أن أى فهم لاتجاهات الموظف مثل الرضاء الوظيفى يتضمن تضمن كل تلك العناصر فى التحليل .

كما أن الرضاء الوظيفى يركز على البيئة المحددة للمهام والى يؤدى فيها الموظف أو الموظفة مهامه / مهماتها .

كل هذا يجعلنا نشعر أن الرضاء الوظيفى ليس مركب أحادى المحتوى لذلك تم وضعه فى مفاهيم مختلفة : الرضاء الداخلى - الرضاء الخارجى - الرضاء العام .

*الرضاء الداخلى : يتم تحقيقه من خلال أداء العمل والشعور بالإنجاز وتحقيق الذات والمتعة المحققة من القيام بالعمل .

*الرضاء الخارجى : فيتم تحقيقه من خلال المكافآت التى تعطى للشخص من قبل مشرفه المباشر أو المنظمة على شكل تقدير واحترام وتعويض مالى وترقية وغير ذلك .

*الرضاء العام : فقد تم وضع مفهومه على أساس أنه يتكون من الرضاء الداخلى والخارجى أو على أساس أنه عبارة عن مجموع الرضاء عن الأوجه المختلفة للوظيفة .

والرضاء الوظيفى مفهوماً : عبارة عن مجموع الرضاء عن المرتب والزملاء والمشرف

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

والترقية والعمل^(١) .

والرضا الوظيفي : هو الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الشخص لوظيفته أو ما يحصل عليه من وظيفته^(٢) .

وهناك من يعرف الرضا الوظيفي بأنه : مجموع رضا الفرد عن الجوانب الجزئية التي يتكون منها مشاعره " الرضا عن الأجر - الرضا عن الإشراف - الرضا عن نوع ومحتوى العمل ... الخ " وفق الوزن والأهمية النسبية لكل نوع من المشاعر في إسهامها في درجة الرضا والمشاعر الكلية والرضا سواء كان كلياً أو جزئياً يمثل حالة نفسية تعبر عن درجة إحساس الفرد بالسعادة " ^(٣) .

كما أنه يمكن النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه : لا يعنى قناعة الفرد عن وجه أو جانب واحد من جوانب العمل وإنما أن يكون الرضا حالة معبرة عن جميع الأوجه والجوانب التي يمكن قياسها أو تحليلها لإقرار مستوى الرضا المطلوب وإن أول الأساسيات التي يمكن من خلالها قياس الرضا هو بتحليل الجوانب الأساسية للعمل وهي محتوى العمل ، العمال الآخرون ، الإشراف ، الأجر ، الترقية^(٤) .

وعلى هذا يمكن النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه درجة شعور الفرد إيجاباً أو سلباً تجاه عمله بما يعنى بالفعل ورد الفعل تجاه العمل أو يمكن أن يكون تقويم الفرد نفسه للمنفعة المكتسبة أو العائد عليه سواء مادياً أو اجتماعياً أو نفسياً بهذه المنظمة .

(١) أحمد مداوس اليامي ، " العلاقة بين أنواع اتصال الرئيس - المرؤوس والرضا الوظيفي دراسة استكشافية " ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت ، المجلد التاسع ، العدد الأول ، يناير ٢٠٠٢ ، ص ٤٣ - ٤٤ .

(٢) أحمد مداوس اليامي ، " دراسة تنبؤية لبعض العوامل التي تسبق الالتزام الوظيفي لشاغلي الوظائف غير الإشرافية " ، المجلة العربية للإدارة ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية ، جمهورية مصر العربية ، القاهرة ، المجلد الثالث والعشرين ، العدد الثاني ، ديسمبر ٢٠٠٣ ، ص ٨ .

(٣) أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٧ ، ص ٢٨ .

(٤) شوقي ناجي جواد ، سلوك تنظيمي ، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية ، الطبعة الأولى ، ص ٩٧ - ٩٨ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

* وهناك من يرى أن تعريف الرضا الوظيفي يجب أن يقوم على محاور أساسية هي ^(١) :

- ١ - مشاعر وأحاسيس الفرد تجاه عمله .
 - ٢ - تأثير عوامل الرضاء المختلفة .
 - ٣ - درجة الإشباع المحققة للفرد .
- ومن هنا فإنه يعرف الرضا الوظيفي بأنه الحالة النفسية التي تعبر عن درجة إحساس الفرد بالمشاعر تجاه عمله وهذه الحالة محصلة لتفاعل العديد من العوامل المتداخلة " الرضاء عن الأجر " .
- من ذلك نخلص إلى أن تعريف الرضاء الوظيفي من وجهة نظرنا بأنه شعور الفرد تجاه عمله سواء بالسلب أو بالإيجاب وهذا الشعور نتيجة تفاعل العديد من العوامل مثل الأجر - عدد ساعات العمل - الرؤساء - المرؤوسين - الزملاء - نظام الحوافز - المكافآت - الترقيةات - الرعاية الصحية والاجتماعية - ظروف العمل وغير ذلك " .
- فإذا كان الشعور بالإيجاب يكون الرضاء بدرجة عالية وهذا يؤدي إلى ارتفاع في معدل الأداء وإذا كان الشعور بالسلب يكون الرضاء بدرجة منخفضة وهذا يؤدي إلى انخفاض معدل الأداء وإذا تحسن أداء العامل فإن ذلك يؤدي إلى تحسين الخدمة المقدمة من المنظمة فيؤدي ذلك إلى رضاء الجمهور وإذا انخفض أداء العامل فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض مستوى الخدمة المقدمة من المنظمة فيؤدي ذلك إلى عدم رضاء الجمهور عن المنظمة وأدائها .
- *العوامل التي تؤثر في الرضاء الوظيفي :

- هناك العديد من العوامل التي تؤثر على درجة رضاء العامل عن وظيفته مما يؤثر علي ولائه التنظيمي وهذه العوامل كما نراها هي :
- ١ - العوامل المادية :

وهي عبارة عن الأجور والحوافز المادية والمكافآت والعلاوات والبدلات .

والأجر هو عبارة عن : الحق المالى الثابت الذى يتقاضاه الموظف مقابل أداء العمل

(١) أحمد محمد صالح شمسان ، أثر الرضاء الوظيفي على كفاءة أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة صنعاء ، مجلة النهضة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، العدد السادس ، يناير ٢٠٠١ ، ص ٤٩ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

أو الوظيفة التي يشغلها ورغم أنه يتغير من فترة إلى أخرى " نتيجة العلاوات مثلاً " إلا أن الثابت هنا يعنى إمكان تحديده مقدماً بعكس الخوافز التي لا يمكن أن تحدد مقدماً وبصورة ثابتة وإنما تكون متغيرة حسب أداء الموظف وتقدير رؤسائه لإنجازاته بعد إتمامها وليس مسبقاً كما هو الحال في المرتب أو الأجر ^(١) .

أما الخوافز : فهي الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأداءه لنشاط أو مجموعة نشاطات معينة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته أو تحقيق أهدافه ^(٢) .

* ولكي يحقق الراتب أهداف العمل بنجاح لابد من توافر شروط معينة في الرواتب أهمها ^(٣)

- ١ - أن يتلاءم الأجر مع تكاليف المعيشة بحيث يكفل المستوى اللائق لمعيشة العامل وأسرته
- ٢ - ملائمة الأجر لنوع العمل الذي يؤديه العامل وأن تبني فروق الأجر على اختلاف في طبيعة الوظيفة من حيث مسؤولياتها وظروف العمل فيها والمجهود المطلوب لأدائها .
- ٣ - مراعاة الجانب الاقتصادي بحيث لا تمثل تكاليف العمل عبئاً على المنظمة .
- ٤ - أن تتوفر في الأجر الدافعية بحيث تحفز العامل على الأداء الجيد .
- ٥ - أن يتناسب الأجر مع الأجور التي تدفعها المنظمات الأخرى للأعمال المتشابهة حيث يقارن الفرد نفسه بمن يعملون في نفس وظيفته وظروفه .
- ٦ - أن تتفق الأجور مع القوانين واللوائح الموضوعة في هذا الشأن .
- ٧ - أن يكون هيكل الأجور واضحاً للعاملين ومفهوماً من جانبهم .

(١) محمد سيد حمزاوى ، إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية المصرية ، دار الجامعة للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٨٧ ، ص ٢٣١ .

(٢) ناصر محمد العديلي ، السلوك الانساني والتنظيمي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٩٥ ، ص ١٥١ .

(٣) على محمد على عبد الوهاب ، عابدة الخطاب ، عادل الزبيدي ، إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٠ ، ص ص ٤٨ - ٤٩ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

٨ - أن يراعى فى الأجور التشجيعية تحفيز العمال على زيادة الإنتاج دون تأثير على الجودة ووضع المعايير الموضوعية لقياس نتائج العمل وشرح طرق الاستفادة من هذه الأجور .
والأجر يمثل عنصر هام من عناصر الرضاء الوظيفى بحيث أنه كلما زاد الأجر تحقق الرضاء الوظيفى أى أن هناك علاقة طردية بين مستوى الأجر والرضاء الوظيفى ^(١) .
كما أن عدم رضاء العاملين عن العائد المادى من وظائفهم له العديد من الآثار السلبية منها تدهور مستوى الأداء وارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل الاختيارى ^(٢) .
كما أن الرضاء المالى هو أكثر العوامل المؤدية للرضاء الوظيفى ^(٣) . ويأتى فى المرتبة الأولى فى ترتيب عوامل الرضاء الوظيفى ^(٤) . كما جاء الأجر النقدى فى المرتبة الأولى فى ترتيب عوامل الرضاء حسب أهميتها ^(٥) .
كما جاء الأجر إلى جانب الحوافز والإضافى والمكافآت المالية الأخرى فى المرتبة الأولى بالنسبة للعوامل المؤثرة على الرضاء الوظيفى كما تبين أن هناك عدم رضا من جانب العاملين فى القطاع الحكومى عن الأجر لأنه لم يواكب الارتفاع الرهيب فى الأسعار ولا يكفى لمعاش يكفل حياة كريمة بعد الخدمة ^(٦) .

-
- (١) أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنسانى فى المنظمات ، مرجع سابق ، ص ١٤٣ .
(٢) درويش عبد الرحمن يوسف ، " تحليل العلاقة بين الرضاء عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادى الفعلى من الوظيفة والولاء التنظيمى والأداء الوظيفى دراسة ميدانية " ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلس النشر العالمى ، جامعة الكويت ، الكويت ، العدد الأول ، يناير ١٩٩٩ ، ص ٩٠ .
(٣) طه إسماعيل محمود ، " الرضاء عن العمل وأثره على كفاءة أداء البنوك - دراسة مقارنة بين البنوك التجارية للقطاع العام والبنوك التجارية المشتركة " ، رسالة عضوية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، القاهرة ، ١٩٩٦ ، ص ٢١٥ .
(٤) عبد العزيز على خزاعله ، " الرضاء الوظيفى للممرضين والمرضات العاملين فى وزارة الصحة بالأردن " ، مجلة دراسات مستقبلية ، مركز دراسات المستقبل ، جامعة أسبوط ، أسبوط ، العدد الثانى ، يناير ١٩٩٧ ، ص ٢٤٦ .
(٥) حامد أحمد رمضان بدر ، " الرضاء الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية " ، جامعة الكويت ، الكويت ، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد الثالث ، سبتمبر ١٩٨٣ ، ص ٩١ .
(٦) إبراهيم محمد عبد اللطيف ، " الرضاء الوظيفى فى الإدارة العامة بمصر - دراسة تطبيقية على الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة " ، رسالة ماجستير ، مجلة الإدارة ، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، العدد الأول ، يوليو ١٩٩٨ ، ص ص ١٢٩ - ١٣٠ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

كما تبين أن الأجور والترقيات تمثل أهم العوامل المؤثرة على درجة الرضاء الوظيفي وذلك فى القطاع العام أو المشترك^(١) من هنا يتبين لنا أن العوامل المادية بما تمثله من أجور وحوافز ومكافآت وخلافه تأتى فى المرتبة الأولى من حيث درجة تأثيرها على الرضاء الوظيفي

٢ - ظروف العمل المادية :

وهى تعنى ظروف المكان الذى يؤدى فيه العامل عمله وما يرتبط بها من تأثيرات وفرش أى الأثاث المكتبى وكذلك الآلات والأدوات التى يستخدمها العامل لأداء عمله - درجة الإنارة والإضاءة ووسائل التهوية وما إلى ذلك من مثل هذه العوامل التى تؤثر فى العامل أثناء أدائه لعمله اليومى مما يجعله يشعر بالرضاء الوظيفى .

فدرجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب الذى تربط الفرد بعمله أى على درجة رضاه عن العمل فمعدل دوران العمل - ترك الخدمة ومعدل الغياب يرتفعان فى الأعمال التى تتصف بظروف عمل مادية سيئة ويقلان فى الأعمال التى تتصف بظروف عمل مادية جيدة^(٢) .

كما أثبتت الدراسات العلمية التى أجريت فى هذا المجال^(٣) أن درجة رضاء الموظف عن ظروف العمل المادية ترتبط ارتباط وثيق برضائه عن وظيفته فالموظف الذى يقوم بممارسة أعماله فى مكتب نظيف بمكان نظيف فى الأدوار العليا توجد بها درجة إنارة وتهيئة جيدة يختلف فى رضائه عن وظيفته عن الموظف الذى يؤدى عمله فى الطرقات بالمنظمة أو الذين

(١) ألفيا إبراهيم عفيفى البربرى ، " سياسات تقييم الأداء وأثرها على درجة الرضاء الوظيفى - دراسة مقارنة بين القطاع المصرفى والمشارك " ، رسالة زمالة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، القاهرة ، ١٩٩٤ ، ص ٢٩٧ .

(٢) أحمد صفر عاشور ، السلوك الإنسانى فى المنظمات ، مرجع سابق ، ص ١٤٩ .

(٣) ناصر محمد العبدلى ، " الرضاء الوظيفى دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفى الأجهزة الحكومية فى مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية " ، رسالة ماجستير ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٨٧ ، ص ١١٢ .

شرف إبراهيم الهادى ، " المشكلات التى تواجه أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى وصنعاء دراسة مقارنة " ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية ، ١٤٠٩ هـ ، ص ٣٧٧ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

تكون مكاتبهم في الأدوار المنخفضة وخاصة بدرومات المباني خاصة أن هذه الأماكن دائماً سيئة التهوية والإضاءة ترتفع بها درجة الرطوبة .

وللأسف أن الدراسة العملية محل البحث وهي جامعة جنوب الوادي بفروعها الثلاث المنتشرة في سوهاج وقنا وأسوان والغردقة والبحر الأحمر والأقصر بينت أن غالبية بدرومات المباني تقع بها مكاتب للعاملين بالجامعة مما يجعل الموظفين دائماً في حالة عدم رضا عن ظروف مكان أداء العمل وهذا يدفع العاملين إلى التغيب عن مواقع عملهم في أوقات كثيرة من وقت العمل مما يؤدي إلى ضياع ساعات العمل وعدم استغلال الوقت المخصص للعمل الاستغلال الأمثل وهذا يضعف من الأداء .

٣ - عدد ساعات العمل :

اهتم المشرع في قانون العمل بتحديد عدد ساعات العمل وكذلك منظمات المجتمع المدني ومنظمات العمل الدولية وذلك حتى لا يجوز رأس المال على حقوق العمال لأن عدد ساعات العمل المعقولة مع فترات الراحة المناسبة أثناء اليوم مع منح العامل أجازة أسبوعية وسنوية يروح فيها عن نفسه تخلق لديه نوع من الرضاء الوظيفي وتزيد من معدل أدائه .

فكلما كانت درجة الاستفادة من وقت الراحة لدى الفرد عالية كلما كان أثر ساعات العمل على الرضاء عن العمل كبير وكلما كانت درجة الاستفادة من وقت الراحة لدى الفرد منخفضة كلما كان أثر ساعات العمل على الرضاء عن العمل منخفض أى أن هناك علاقة طردية بين درجة الاستفادة من ساعات الراحة ودرجة الرضاء عن العمل ، فالعامل بعد فترة من الراحة أو الأجازة يرجع في درجة رضاء عالية تمكنه من العطاء مع عدم وجود مؤثرات سلبية أخرى تؤثر على نفسية العامل أثناء وقت الراحة أو الأجازة وكلما زاد الوقت الذى يقضيه الفرد في العمل كلما زاد الإجهاد عليه وبالتالي يقل الرضاء لديه .

ويمكن القول بأنه : كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

أثر العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء أكبر لدى الفرد ^(١) .

ولكن هناك بعض الفئات التى تجد ذاتها فى العمل وتشعر بالرضا الوظيفى فى حالة قضاء وقت كبير فى عملها : مثل حالات أساتذة الجامعات فالكثير يشعر بالراحة النفسية حينما يقضى الوقت الكبير فى تطوير البحث العلمى وكذلك الأطباء فى ممارسة المهنة فى عياداتهم والمهندسين فى تطوير أعمالهم والحامين فى البحث والتنقيب عن المناقب القانونية التى تخدم قضاياهم مع مراعاة البعد المادى أو العائد المادى لمثل هذه الفئات وأثره على جانب الرضا الوظيفى ^(٢) .

٤ - محتوى العمل :

يعتبر محتوى المهام التى يؤديها العامل فى عمله من العوامل المؤثرة على درجة رضاه عن عمله وإن كان الاهتمام بهذا العنصر بدء حديثاً .

وقد ظهر ذلك فى رد الفعل الصادر من جانب هرزبرج والذى مضمونه أن محتوى العمل هو المحدد الوحيد للسعادة فى العمل دون بقية العوامل الأخرى ، فالتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التى يحتويها العمل وطبيعة أنشطة العمل وفرص الإنجاز التى يوفرها والنمو والترقى الذى يتيح للفرد وكذلك تقدير وتعرف الآخرين على أداء الفرد تمثل المتغيرات الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا فى منظور هرزبرج ^(٣) .

وفى هذا يمكن الزعم بأن محتوى العمل يعتبر فى الدراسات الحديثة من العوامل الهامة فى مجال الرضا الوظيفى والدافعية إلى العمل .

وفى دراسة علمية أخرى ^(٤) تبين أن العمل وبيئة العمل تحتل المرتبة الثانية فى درجة

(١) أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنسانى فى المنظمات ، مرجع سابق ، ص ١٤٨ - ١٤٩ .

(٢) ناصر محمد العديلى ، السلوك الإنسانى والتنظيمى ، مرجع سابق ، ص ٢٢٧ - ٢٣١ .

(٣) أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنسانى فى المنظمات ، مرجع سابق ، ص ١٤٤ .

(٤) ألفيا إبراهيم عفيفى البربرى ، " سياسات تقييم الأداء وأثرها على درجة الرضا الوظيفى - دراسة مقارنة بين

القطاع المصرفى والمشارك " ، رسالة زمالة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، القاهرة ١٩٩٤ ، ص ٢٩٧ .

التأثير على رضا العاملين في القطاعين .

من هنا يمكن القول بأن العمل المناسب للتخصص وسهولة العمل نسبياً يعد من أهم العوامل الرئيسية المؤثرة في درجة الرضا الوظيفي .

٥ - جماعة العمل :

هي عبارة عن البيئة الاجتماعية للعمل وهي تشمل :

" الزملاء في العمل والرؤساء والمرؤوسين والجمهور التي يتعامل معه العامل في وقت العمل وكذلك جماعة العمل غير الرسمية (الشلل) التي تتكون في العمل ويشعر العاملون بالارتياح عند قضائهم مع أفراد هذه الجماعات غير الرسمية بعض الوقت ^(١) .

والبيئة الاجتماعية للعمل تؤثر على رضا العمل بقدر منفعتها للفرد ذاته فإن كانت تساهم في منفعة الفرد فهي تؤثر بالإيجاب على رضائه وإن كانت مصدر قلق أو توتر له فهي تؤثر سلباً على رضائه .

فإذا كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق له تبادل للمنافع بينه وبينهم فإن جماعة العمل تكون مصدراً لرضا الفرد عن عمله أما إذا كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يولد توتراً لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو يعيق تحقيق أهدافه فإن جماعة العمل تكون مسبباً للاستياء من عمله وبالتالي عدم رضاه .

أيضاً عندما يعوق طبيعة العمل إمكانية تفاعل الفرد مع آخرين يمثلون مصدر إشباع له فإن رضاه ينخفض بينما يرتفع رضا الفرد عن العمل عندما تسهل طبيعة العمل له فرص الاتصال والتفاعل مع هؤلاء الآخرين اللذين يمثلون مصدر منافع للفرد في حين أنه عندما لا تحقق طبيعة العمل إمكانية التفاعل والاتصال مع آخرين يعتبرون مصدر توتر أو إحباط للفرد فإن هذا الأمر يقي الفرد من الاستياء الذي قد يصيبه لو أضطر إلى التفاعل أو التعامل مع هؤلاء الأفراد وفي حالة اضطراب الفرد إلى التعامل مع آخرين يولدون توتراً لديه بسبب طبيعة

(١) على أحمد على وآخرون ، الأسس العامة للسلوك ، مكتبة عين شمس ، القاهرة، (بدون تاريخ للنشر) ، ص ٢٨٤

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

العمل فإن هذا يكون مصدراً للشعور بالاستياء وعدم الرضاء^(١) .

كما أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه يميل إلى المخالطة والمشاركة وعدم الانعزالية ولا يستطيع أن يعيش بمعزل عن المجتمع المحيط به وهي بيئة العمل أو جماعة العمل .

فإن أثر جماعة العمل يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما كان أثر التفاعل مع جماعة العمل على درجة رضاء الفرد كبيراً ذلك لأن المنافع الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضاً كبيراً عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية في حين إذا كانت هذه الحاجة ضعيفة فإن مساوئ التعامل مع جماعة العمل على الفرد يكون ضعيفاً^(٢) .

وفي إحدى الدراسات العلمية التحليلية^(٣) تبين أن العلاقة مع زملاء تحتل المرتبة الرابعة في ترتيب العوامل المؤثرة على درجة الرضاء الوظيفي مما يوضح من أهمية هذه العلاقة وتأثيرها على الفرد ورضاءه .

كما جاءت في دراسة تطبيقية أخرى^(٤) أن الرضاء عن زملاء الدراسة يحتل المرتبة الأولى في ترتيب عناصر الرضاء حسب أهميتها .

ومن ذلك نخلص إلى نتيجة مؤداها أن جماعة العمل أي البيئة الاجتماعية المحيطة بالفرد في العمل يكون لها تأثيرها المباشر والفعال على الرضاء الوظيفي لدى الفرد .

٦ - الترقية فى الوظيفة :

لا نقصد بالترقية هنا نظام الترقية الدورية أو التى يصدر بها قرار جماعى على مستوى

(١) أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنسانى فى المنظمات ، مرجع سابق ، ص ص ١٤٧ - ١٤٨ .

(٢) المرجع السابق ، ص ١٤٨ .

(٣) مصطفى مصطفى كامل ، سونيا محمد البكرى ، دراسة تحليلية للرضاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة ، مجلة البحوث العلمية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، الإسكندرية ، المجلد السابع والعشرون ، سبتمبر ١٩٩٠ ، ص ٢٨ .

(٤) عبد الناصر محمد على حموده ، " طبيعة العلاقة بين الرضاء والاداء فى المؤسسة العلمية - دراسة ميدانية مطبقة على طلاب جامعة الكويت ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة بسوهاج ، جامعة أسيوط ، سوهاج ، المجلد الثامن ، العدد الثانى ، ديسمبر ١٩٩٤ ، ص ٧٤ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

الدولة ويكون قراراً سيادياً حيث اتجهت الدولة في السنوات الأخيرة إلى نظام الترقى بقرار سيادى يأخذ معيار الأقدمية هو المعيار الوحيد في الترقى فإن ذلك وإن كان يحقق نوعاً من العدالة الاجتماعية والمساواة إلا أنه يقتل روح المبادرة والابتكار لدى العاملين بالجهاز الحكومى لأن الموظف يرى أنه سيتم ترقيته في دوره وطبقاً لأقدميته فلا حاجة له في أن يدخل في روح المنافسة والدافعية والابتكار لأن ذلك ربما يوقعه في درجة من الخطأ الإدارى فلا حاجة لذلك مادام يضمن لنفسه الترقية في ميعاده .

من هنا فإننا نقصد أن يكون هناك ترقية للعاملين استثنائية نظير جهودهم تبذل في مجال العمل وتكون هذه الجهود ملموسة وفعالة ولا تخضع لمعايير المحاباة والمجاملات وإنما تخضع لقواعد ومعايير وضوابط موضوعية ودقيقة .

وعلى هذا يمكن القول أن أثر الترقية على رضاء الفرد تتوقف على مدى توقعه لها فإذا كان توقع الفرد للترقية كبيراً كان الرضاء عن هذه الترقية أقل من رضاء الفرد الذى كان توقعه قليلاً ذلك لأن حصول الفرد على ترقية لم يكن يتوقعها تحقق له سعادة ورضاء أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة من ناحية أخرى فإن عدم حصول الفرد على ترقية كان توقعه لها كبير يولد لديه أشياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة ^(١) .

ولقد جاءت فرص التقدم والترقية في المرتبة الأولى في العوامل المؤثرة على الرضاء الوظيفى ^(٢) . كما أنه في دراسات أخرى جاءت فرص التقدم والترقية في المرتبة الثانية ضمن عوامل الرضاء الوظيفى في عينة الدراسة ^(٣) .

وفي دراسة علمية عن الرضاء الوظيفى وتأثيره على كفاءة الأداء في المنظمات

(١) أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنسانى فى المنظمات ، مرجع سابق ، ص ١٤٦ .

(٢) ناصر محمد العدلى ، الرضاء الوظيفى ، مرجع سابق ، ص ١١٢ .

(٣) سلوى محمد النعيمى ، " الرضاء الوظيفى فى مجتمعات الرفاهية التقليدية - دراسة تطبيقية على الموظفين المواطنين فى وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة " ، رسالة عضوية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، القاهرة ، ١٩٩٧ ، ص ١٢١ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

الشرطية^(١) توصلت إلى أن طريقة منح الترقيات وفرص الترقى تأتي في مقدمة أهم العوامل التي تؤدي إلى انخفاض الرضاء الوظيفي .

من هنا نخلص إلى أن عوامل الترقية الوظيفية يجب أن يراعى فيها الكفاءة في العمل وألا تخضع لنظام الأقدمية المطلقة حتى لا تقتل روح الابتكار في الموظف وأن يكون فيها جانباً من الترقية الاستثنائية في العمل تمنح للموظفين المبتكرين والمجدين وتكون على أسس ومعايير موضوعية وشفافة .

٧ - نمط الإشراف :

الإشراف أمراً ضرورياً لحسن سير العمل وتوجيهه على شرط أن يكون مشرف العمل لديه من الخبرات والمهارات الفنية والإنسانية التي يمكن أن تفيد مرؤوسيه لأن المشرف هو الرئيس المباشر في العمل ويكون احتكاكه بالموظف احتكاكاً مباشراً فإن وجد الموظف في رئيسه المثل والقذوة الحسنة في سلوكه تجاه العمل انعكس ذلك على رضاء الموظف الوظيفي وإن وجد الموظف في رئيسه المباشر غير ذلك انعكس ذلك على رضاءه الوظيفي .

فالأفراد عادة ما يكونوا أكثر رضاء عن الأعمال التي ليس فيها إشرافاً لصيقاً لأن العامل يريد أن يشعر بحريته في العمل ولا يريد إشرافاً دقيقاً يحد من حريته في الحركة والتصرف وفي نفس الوقت قد نجد بعض العاملين الذين يرضيهم في العمل وجود المشرف دائماً بالقرب منهم يرشدهم ويوجههم ويتخذ لهم القرارات^(٢) .

(١) محمد راشد البيات ، " الرضاء الوظيفي وتأثيره على كفاءة الأداء في المنظمات الشرطية تطبيقاً على شرطة الشارقة " ، رسالة عضوية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، القاهرة ، ١٩٩٦ ، ص ١٨٠

(٢) على أحمد على وآخرون ، الأسس العامة للسلوك ، مرجع سابق ، ص ٤٢٧ .

المبحث الثانى

الأداء الوظيفى

تسعى الإدارة جاهدة لتحقيق درجة عالية من درجات الرضاء الوظيفى لدى العاملين بالمنظمة لأن تحقيق الرضاء الوظيفى يؤدى إلى تحقيق أهداف المنظمة كما أنها تسعى إلى ضمان التعاون الإيجابى والولاء التنظيمى من جانب العاملين بالمنظمة لتحقيق أهداف المنظمة .

فالأداء فى المنظمة الحكومية فى منظورنا أمر يصعب قياسه ولكن تعمل الإدارة جاهدة على تحقيق الرضاء الوظيفى لأنه أحد المؤثرات الرئيسية فى الأداء .

إن هذا لشئ يدعو الإدارة إلى الاهتمام بدراسة الرضاء عن العمل كأحد الأساليب والممارسات الإدارية التى تحقق ولاء وتعاون العاملين معها ^(١) .

***مفهوم تقييم الأداء :**

هو معرفة مدى جودة وكفاءة كل فرد فى المنظمة على جميع مستوياتها ثم وضع هذه المعلومات الناتجة عن تقييم الأداء أمام الجهات المسئولة عن التخطيط الاستراتيجى فى المنظمة لكيفية الاستفادة من هذه المعلومات فى وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة .

كما أن البعض ^(٢) يعرف تقييم الأداء : التأكد من مطابقة نتائج العمل مع الأهداف المحددة كما يعتبر التقييم وظيفة مستمرة ويجب أن تصاحب الأداء الفعلى فى تقييم العمل والنتائج أولاً بأول .

كما عرف المعهد البريطانى للإدارة ^(٣) قياس الكفاءة الإنتاجية بأنها عملية تقويم الفرد

(١) مصطفى مصطفى كامل ، السلوك التنظيمى ، دار القلم ، الكويت ، ١٩٩٥ ، ص ١٥٦ .
(٢) على السلمى ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٧١ ، ص ص ٣٣٠ - ٣٣١ .
(٣) حمدى أمين عبد الهادى ، إدارة شئون الموظفين أصولها وأسبابها ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٨٢ ، ص ١٦٨

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

القائم للعمل وذلك فيما يتعلق بأدائه ومقدرته الوظيفية وغيرها من الصفات اللازمة للقيام بالعمل الناجح .

كما أن البعض الآخر ^(١) يعرف تقييم الأداء بأنه : قياس مدى توافر الصفات اللازمة لحسن أداء الوظيفة للشخص شاغلها .

*معايير تقييم الأداء :

عملية تقييم الأداء في المنظمات الإنتاجية تكون سهلة وبسيطة لأنها ترتبط بمنهج مادي يمكن تقييمه ، أما في الجهاز الإداري الحكومي والذي يقوم بتقديم الخدمات يصبح من الصعب عملية تقييم الأداء بصفة دقيقة وواضحة ويصبح من الصعب على الأفراد القائمين بعملية التقييم قياس الأداء الفعلي للأفراد ومقارنته بالأداء المخطط له أو المتوقع .

وترجع أهمية وضع هذه المعايير وتحديدتها تحديداً دقيقاً وواضحاً حتى لا تدخل العوامل غير الموضوعية في عملية التقييم مثل الأحكام الشخصية والعلاقات الشخصية والتحيز وكذلك الحالة النفسية للشخص القائم بعملية التقييم ومدى تأثير هذا الشخص بآراء الآخرين أو إمكانية التأثير عليه أو استمالته .

وتظهر صعوبة تقييم الأداء في الجهاز الحكومي لأنها ترتبط بمعاني يصعب تقييمها فهي غير مادية مثل القدرة على اتخاذ القرارات والتمشي مع السياسة العامة للدولة والقدرة على القيادة والتعاون في العمل والمبادرة والتفاني في خدمة الجمهور والمواطنين من هنا يصبح نظام التقارير هو أنسب المعايير لتقييم الأداء في هذه الحالة مع ضرورة توافر عناصر هامة وشروط خاصة في اختبار هؤلاء المقيمين لإحكام وضمان صحة التقييم ، ومن أهم هذه الشروط هي :

- ١ - الخبرة الطويلة في مجال العمل .
- ٢ - الاستقلالية وحب العمل .

(١) محمد حسن أحمد ، " تقييم الأداء " ، مجلة الإدارة ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، القاهرة ، المجلد الثامن عشر العدد الثالث ، ١٩٨٦ ، ص ٣١ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

- ٣ - عدم التحيز والتعاون مع أفراد التنظيم .
- ٤ - قوة الشخصية وعدم التأثر السريع بآراء الآخرين .
- ٥ - القدرة على الاستنباط وسرعة الملاحظة .
- ٦ - الاستخدام والموضوعية للأساليب والوسائل المتبعة في عملية التقييم .
- ٧ - البعد عن التحليلات غير الموضوعية والتي تؤثر بالسلب على سلامة وفعالية نتائج التقييم .

كما أن معايير تقييم الأداء تختلف من مكان إلى مكان ومن مجال وظيفي إلى مجال وظيفي آخر.

" حيث أن كل نوع من الأعمال يختلف عن الأعمال الأخرى من حيث واجباته الوظيفية أضف لذلك أن هناك أعمالاً يسهل قياس درجة أدائها وأعمالاً أخرى يصعب قياس درجة أدائها وبالتالي يصعب تقييم أداء العاملين فيها مثال ذلك وظائف العلاقات العامة والصيانة والاستعلامات ، لذا فإن وجود معايير متنوعة يجعل استخدام معايير تقييم الأداء تختلف من وظيفة لأخرى " ^(١) .

* طرق تقييم الأداء :

تقييم الأداء عملية متتابعة فهي تكون بصفة شبه يومية من جانب الرئيس المباشر فالرئيس المباشر يقوم بإصدار توجيهاته وملاحظاته اليومية لمرؤوسيه ومن الممكن أن تكون في صورة شفوية أو في صورة مكتوبة .

والتقييم الدوري يجب أن يكون شاملاً ومتكاملاً وهو الذي يتم على أساسه تقرير مدى كفاءة الفرد في وظيفته وهو ما يسمى التقرير أو تقارير قياس الكفاءة .

(١) محمد إبراهيم ، " تقييم أداء العاملين في وحدات الجهاز الحكومي - دراسة تحليلية " مجلة الجمعية العربية للتكليف ، العدد الثاني ، السنة العاشرة ، مايو ١٩٨١ ، ص ١٢٣ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

ويمكن قياس وتقييم الأداء بأحد أسلوبين ^(١) :

١ - الملاحظة المباشرة :

وهى طريقة تقليدية قديمة فى قياس الأداء حيث يتولى المدير ملاحظة تقييم العمل ومدى كفاءة الموظفين فى العمل وهذه الطريقة تعطى فكرة واقعية عن الفرد فى عمله ولكن أهم عيوبها :

أ - ضياع وقت المدير فى الإشراف نفسه .

ب - قد تفسر هذه الطريقة بأن المدير لا يثق فى مرؤوسيه .

ج- لا يمكن للمدير الإشراف المباشر على كل مرؤوسيه نظراً لضيق وقته ومسئوليات وظيفته الأخرى .

د - الاهتمام بالجزئيات ربما يضعف من عملية الاهتمام بالنتائج الكلية .

٢ - التقارير :

وهى إما كتابية أو شفوية والتقارير الكتابية أفضل وأدق من التقارير الشفوية لأن فيها يقوم المدير بتسجيل الحقائق كتابة وعدم الاعتماد على الذاكرة وهذه التقارير تختلف من حيث أسلوبها فمنها الرقمية ولانشائية والبيانىة.

(١) سيد الهوارى ، الإدارة - الأصول والأسس العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٢ ، ص ٤٢٩ .

المبحث الثالث

كيفية تقييم الأداء الحكومي

* من أهم أنماط التقييم هو تقدير الكفاية للموظف بواسطة الرئيس المباشر .
" فالرئيس المباشر هو أنسب شخص في المنظمة تتوافر لديه المعلومات المتدفقة باستمرار عن مدى أداء الموظف لعمله وتحمله لمسئوليته الوظيفية " ^(١) .
ولكن هذا الأسلوب توجه إليه بعض سهام النقد المتمثلة في أنه لو تم الاعتماد على الرئيس المباشر فقط في تقييم الأداء للموظف فهناك احتمال التمييز والتحكم في نتائج التقييم وقد تدخل معايير غير موضوعية كالعلاقات الشخصية والمجاملات والتميز مما يؤثر في صحة نتائج التقييم وبالتالي التأثير في الاستعانة بعملية التقييم من أجل موظف أفضل وأكفاً .
ولتلافي مثل هذه الملاحظات تم عمل إجراء آخر في عملية التقييم وذلك عن طريق تدخل رئيس المصلحة أو مستوى إدارى أعلى من مستوى الرئيس المباشر للنظر في نتائج التقييم ومراجعتها وإدخال بعض التعديلات . هذا وقد أجاز القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بشأن العاملين المدنيين بالدولة للرئيس الأعلى فوق مستوى الرئيس المباشر سلطة رفع أو خفض درجة تقارير الكفاية الخاصة بالموظف مع ذكر أسباب ذلك .
وهذه لمعالجة قصور وضع تقارير الكفاية بمعرفة الرؤساء المباشرين فقط ولتعدد وجهات النظر في التقويم مما يؤدي إلى نتائج حقيقية .

هناك أسلوب أو طريقة ثانية لتقييم أداء الموظف وهو أن يتم تقييم الموظف عن طريق زملائه في العمل وذلك من خلال أن الموظف يتعامل مع زملائه دون تكلف ودون خوف فهو لا يضطر إلى أن يفعل مثل هذه المشاعر مع زملائه في حين من الممكن أن يمارسها في أثناء تعامله مع رؤسائه كما أن الموظف لا يوافق زميله مثلما يفعل أحياناً مع رؤسائه مما

(١) حمدي أمين عبد الهادي ، إدارة شئون الموظفين - أصولها وأسبابها ، مرجع سابق ، ص ١٩٥ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

يجعل الحقائق أكثر وضوحاً في تقييم زملائه له ومن الممكن أن يقلل هذا الأسلوب من سهام النقد الموجهة إلى الأسلوب الأول علماً أن هذا الأسلوب يمكن أن يعاب عليه بأنه من الممكن أن يجامل الزميل زميله مقابل أن يجامله الآخر في حالة قيامه بتقييم عمله .

وهناك طريقة ثالثة في عملية التقييم والمتمثلة في تقييم الرؤساء عن طريق مرؤوسيهـم ويراه البعض أنه مفيد جداً في مجال خلق علاقة بين الرئيس والمرؤوس ولكن في منظورنا أن هذه الطريقة لا تتفق ومبادئ التسلسل القيادي والهياكل التنظيمية خاصة أن ذلك ربما يضعف من سلطة الرؤساء في إصدار التعليمات والمتابعة .

وفي الجهاز الإداري الحكومي يتم تقييم كفاية العاملين مرة كل عام بالطريقة الأولى عن طريق الرئيس المباشر والسلطة الأعلى وهذا ما أقره القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ مع فتح باب التظلم من جانب المرؤوسين وذلك بعد اعتماد تقارير الكفاية من لجنة شئون العاملين بالجهة وإخطار الموظفين بنتيجة التقرير وتحديد مدة قانونية للتظلم والبت فيه .

* وفي تصوري لتفعيل ونجاح أسلوب التقييم في الجهاز الإداري الحكومي يجب أن يتم التقييم

على أساس :

١ - الرئيس المباشر والرئيس الأعلى في المنظمة وهما السلطة المباشرة في التقييم ويكون لها نصف الدرجة في التقييم .

٢ - لجنة متخصصة من خارج المنظمة نفسها تقوم بمراجعة السجلات والملفات أو بعض منها وعلى هذا الأساس نقوم بتقييم الأداء للموظف ويكون لها نصف الدرجة في التقييم .

ومن الممكن أن يوجه إلى هذا النظام سهام النقد على أساس عدم معرفة اللجان الخارجية عن ظروف وبيئة العمل في المنظمة وعدم درايتها بالمشاكل والخلافات في نطاق العمل كذلك من الممكن أن يحصل على بيانات ثانوية أو غير حقيقية ويتم التقييم على أساسها مما يؤدي إلى تقييم غير حقيقي أو أن يكون أعضاؤها قليلي سنوات الخبرة .

ولتلافي كل ذلك فإن هناك جانباً من التقييم سيتم من داخل المنظمة وأما التقييم

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

الخارجى فيتم بمعرفة أعضاء ذوى خبرة في مجال التخصص في العمل من خارج المنظمة وعلى سبيل المثال ماذا تكون نتيجة التقييم لو تم تقييم العاملين بقطاع شئون الطلاب والدراسات العليا في جامعة جنوب الوادى بمعرفة لجنة من قطاع شئون الطلاب والدراسات العليا من جامعة القاهرة أو الإسكندرية أو أسيوط مثلاً؟ والعكس النتيجة الحتمية تقييم حقيقى للعمل وكذلك احتكاك بشرى يتولد عنه خبرة عمل وكذلك الحال في كافة المجالات والقطاعات أن يتم التقييم بواسطة لجان فنية متخصصة ذات خبرة في مجال العمل نفسه ولقد نجحت هذه التجربة نجاح عظيم في مجال التفتيش الفنى القضائى والذى كان يتم بمعرفة السادة المستشارين من وزارة العدل على السادة أعضاء الشئون القانونية في الجهات الحكومية المختلفة حيث كان التقييم حقيقى ويقوم على أسس موضوعية وكان ذلك يدفع عضو الشئون القانونية في الجهات الحكومية إلى الدقة والتفانى في العمل خوفاً من التفتيش الفنى القضائى .

كما أن القول بتحديد نسبة من العاملين للحصول على مرتبة الامتياز في تقارير الكفاية قول ينقصه الحكمة لأن ذلك ربما يقضى على عناصر شابة وممتازة يصابون بالإحباط نظراً لتعرضهم لنظام المحسوبية والمجاملات وسوء استعمال السلطة .

*أهداف التقييم :

يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق عدة أهداف أهمها :

- ١ - عملية تقييم الأداء تؤدي إلى تطبيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب .
- ٢ - تؤدي إلى دعم الكفاءات ورفع المستوى الوظيفى للموظفين .
- ٣ - تؤدي عملية التقييم إلى وظيفة الرقابة والمتابعة .
- ٤ - تؤدي عملية التقييم إلى الكشف عن مواضع الضعف والخلل وهذا يؤدي إلى عمل الدراسات اللازمة والخروج بالحلول الجذرية مما يدعم من العلاقة بين الموظف والإدارة ويخلق الثقة المتبادلة بينهما .

- ٥ - تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال اكتشاف قدرات العاملين وإنجازهم ومقارنته بالإنتاج المعيارى المطلوب تحقيقه ويؤدى ذلك إلى اكتشاف بعض نواحي القصور في أداء الأفراد أو سلوكهم الوظيفى والعمل على تفادى هذه المساوئ .
- ٦ - عملية التقييم ذاتها تساعد على رفع الروح المعنوية للأفراد عن طريق وجود وسيلة اتصال تكافئ الجهد وتعين المقصر بالتغلب على مواضع تقصيره .
- *الرضاء الوظيفى والأداء :

إن تحديد علاقة الرضاء الوظيفى والأداء أمر صعب لأنها عبارة عن عوامل متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض .

فهناك من يرى أن أداء الفرد يؤثر على رضائه الوظيفى فكلما زاد إنتاج الفرد زاد رضائه عن عمله أى أن العلاقة طردية فى أن زيادة الإنتاجية يؤدى إلى زيادة الرضاء الوظيفى والاتجاه الثانى يرى أن زيادة رضاء الفرد عن عمله يؤدى إلى زيادة الإنتاجية أى أن العلاقة أيضاً طردية ولكن ناتجة عن زيادة الرضاء الوظيفى الذى يؤدى إلى زيادة الإنتاجية .

والاتجاه الثالث : وهو الاتجاه العكسى الذى يرى أنه ليس هناك أى علاقة بين الرضاء الوظيفى والأداء حيث يمكن زيادة أداء الفرد عن طريق الضغط عليه أو الإكراه بوسائل الضغط والإكراه فى العمل مثل الجزاء أو الحرمان وبذلك يمكن زيادة أداء الفرد مع وجود حالة من عدم الرضاء الوظيفى .

ويتحقق الرضاء الوظيفى للأفراد من خلال الولاء الإدارى أو الولاء التنظيمى كما يحلوا للبعض أن يطلق عليه وهو ما يعنى درجة الانتماء إلى المنظمة فكلما زاد انتماء الأفراد إلى منظمات عملهم كلما زاد رضائهم الوظيفى وهذا يؤدى بدوره إلى زيادة الدافعية فى العمل ورفع معدل الأداء .

" ويؤثر فى الأداء الوظيفى للفرد داخل بيئة عمله جملة من المتغيرات منها قدرات

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

الفرد واستعداداته وميوله ودافعيته ورضاءه الوظيفي والمناخ التنظيمي العام وأسلوب القيادة المتبع ومستوى العلاقات الإنسانية بين الفرد والمحيطين به داخل المنظمة ودرجة الدعم الاجتماعي والفني الذي يحظى به الفرد ومستوى قدرات وتجارب زملاء العمل معه وأيضاً مناسبة القوانين واللوائح السائدة في المنظمة " (١) .

كما أن المديرين عادة يرون أن الرضاء الوظيفي يمثل عاملاً أساسياً في العوامل المؤثرة على الأداء (٢) .

كما توجد ثلاث اتجاهات رئيسية تمثل العلاقة بين الرضاء الوظيفي والأداء وهي :
الاتجاه الأول : الرضاء الوظيفي المرتفع يؤدي إلى زيادة الأداء وبذلك يكون العامل السعيد هو العامل الأكثر خطأ .

الاتجاه الثاني : لا توجد علاقة معينة بين الرضاء والأداء فأحياناً يمكن أن يكون الفرد في درجة رضاء عالية ولكن دون زيادة في إنتاجيته وأحياناً يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط عليه مثلاً فيكون الأداء مرتفع مع وجود عدم الرضاء .

الاتجاه الثالث : يكون الرضاء نتيجة للأداء الذي يتبعه مؤثر إيجابي كالحصول على الأجر أو الترقية أى أن الأداء أدى إلى ترقية أو حافز فتحقق الرضاء (٣) .
كما تلعب الإدارة دور هاماً في درجة الرضاء الوظيفي في نشرها للقيم والثقافة والتقاليد وكذلك ما تقوم به من برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين وأيضاً نظام الحوافز كل ذلك يخلق درجة استعداد وقبول العاملين للعمل .

كما أن الإدارة تسعى عن طريق التدريب والتنمية لدفع الأفراد إلى العمل حيث أن

(١) عثمان حمود الخضر ، " التفاؤل والتشاؤم والأداء الوظيفي " ، المجلة العربية للعلوم الإنسانية ، مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت ، الكويت ، العدد السابع والستون ، ١٩٩٩ ، ص ٢١٩ .

(٢) عبد الناصر محمد على حموده ، "طبيعة العلاقة بين الرضاء والأداء في المنظمة العلمية "، مرجع سابق ، ص ٦٣ .

(٣) حامد أحمد بدر ، السلوك التنظيمي ، دار القلم ، الكويت ، ١٩٩٥ ، ص ١٥٦ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

خلق روح الدافعية من العوامل الهامة في الاستخدام الفعال لقوة العمل لاسيما وإن كان التدعيم الإيجابي من جانب الإدارة يؤدي إلى تغيير سلوك العامل إلى الاتجاه المرغوب فيه ومما يدعم من تغيير سلوك العامل إلى الاتجاه المرغوب فيه النظر إلى عمله على أنه ذات قيمة وذات أهمية مما يعطى العامل إحساساً بالذات وينمي القدرات والمهارات الفنية لديه .

ولقد رأت منظمة العمل الدولية ^(١) ذلك فقالت : كما أن الاتجاهات والسلوك السليم بنظام القيم الذى يحمله العاملون يتحدد بضرورة العمل والدافعية التى يتلقونها .

*كما أن نظام التحفيز الذى تمارسه إدارة المنظمة ينبغى أن يأخذ بعين الاعتبار المبادئ التالية :

- ١ - أن يخلق جواً من الثقة وأن يخلق اتصالاً مفتوحاً بين الإدارة والعاملين في الاتجاهين بحيث يعبر كلا الطرفين بحرية عن اهتماماته وأرائه وأن يدفعهم إلى العمل كفريق ويجب أن تكون هناك استجابة إيجابية لاقتراحات ومشاكل العاملين .
- ٢ - أن يوفر الأمان لكل العاملين في ظل مشروعات تحسين الإنتاجية .
- ٣ - أن يوفر فرصاً متساوية للتوظيف والتقدم من خلال ترقية العاملين بلا تمييز وباستخدام الأداء باعتباره المعيار الأساسى .
- ٤ - أن يكافئ العاملين حسب أدائهم وأن يعترف بإسهامهم بنجاح المنظمة .
- ٥ - يحمى صحة وسلامة ورفاهية العاملين من خلال توفير بيئة عمل نظيفة وآمنة ومن خلال تقديم خدمات صحية ومهنية مناسبة .
- ٦ - أن يرتقى بمهارات وقدرات العاملين من خلال توفير التدريب أثناء الخدمة وبرامج التنمية المهنية .

(١) جوزيف بروكونكو ، إدارة الإنتاجية ، منظمة العمل الدولية ، جنيف ، ترجمة منظمة العمل العربية ، ١٩٩٨ ص ص ٢٧٨ - ٢٧٩ .