

الفصل الرابع

الاتصال ودوره في الأداء الوظيفي

تمهيد:

تقوم النظرة المعاصرة لتحليل أداء المؤسسات أيا كانت طبيعتها على فكرة بسيطة مضمونها أن هذا الأداء يحركه ويشكله سلوك المورد البشري، هذا العنصر يلعب دورا حيويا في كافة مستويات الأداء التنظيمي بدءا من الأعمال التنفيذية والتشغيلية البسيطة إلى أعمال الإدارة العليا، فنتجه للدور الذي يلعبه الموظف تتحرك وتتسط عمليات الإنتاج في المؤسسات ، كما يعتبر السبيل إلى دعم وزيادة فعالية وكفاءة المؤسسة وجوهر الاهتمام بأداء الموظف هو التأكد من تطابق أدائه الفعلي مع الأداء المستهدف منه .

كما هو المحور الرئيسي الذي تهتم به المؤسسات كافة ، كونه يشكل أهم أهدافها فهي تسعى لتحقيق الأهداف المسطرة ، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا على أيدي موظفين أكفاء قادرين على تحمل المسؤوليات وتأدية المهام الموكلة إليهم على أتم وجه ولمعرفة أماكن القوة والضعف لكل موظف، نقوم بعملية تقييم الأداء والتي تختلف باختلاف استعمالاته مثل تطوير وتحسين مستوى أداء الموظفين . فالإدراك الصادق والفهم الحقيقي للسلوك الإنساني في المؤسسات هي البداية التي بدونها لا يمكن دفع أو ترشيد أو تطوير أداء وسلوك المؤسسات في اتجاهات فعالة .

يعبر الأداء عما يتمتع به العاملون في المنظمات من مهارات وقدرات وإمكانات اتصالية فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب لانجاز العمل فإن ذلك يتطلب تطوير وسائل وأساليب الاتصال المستخدمة لرفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء .

أولاً : عناصر و محددات الأداء الوظيفي

1/ عناصر الأداء الوظيفي : يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:

1/1 المعرفة بمتطلبات الوظيفة :وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2/1 نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3/1 كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4/1 المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين

2/ محددات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

1- الجهد

2- القدرات

3- (إدراك الدور) المهام

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم) الحوافز (إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ، ويشير ادراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور (1).

(1) - عبد الحكيم احمد الخزامي : تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين " تقييم الأداء "، مرجع سبق ذكره ، ص

3/ العوامل المؤثرة في الأداء

يجب أن يأخذ المسؤولون في اعتبارهم عند تقييم الأداء لمنظمة ما تشغيل عدة عوامل قد تؤثر في الأداء و من بينها ما يلي:

❖ الاختلاف الموجود والملحوظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء. فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.

وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل ومتطابا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة، ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه، ويسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضا في معدل الإنتاج، وعلى النقيض، فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلا ومعدلا أعلى للإنتاج، مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائما، ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي .

❖ التحسينات التنظيمية و الإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء:

يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملاءمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية فالتعديل التنظيمي مثلا: الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييرا في معدل الإنجاز، وميكنة العملية اليدوية - (حل الآلة محل الأعمال اليدوية)- ترتب ارتفاعا واضحا في معدل الإنتاج، وبالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

❖ الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية، فقد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدّى نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك مثلا: في عملية ما يستوجب حصر وتسجيل الأفراد الداخلين والمغادرين لدولة ما حيث هؤلاء الأفراد قابلون للعد، قد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما اذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط العبور على الحدود البرية، فدرجة التفتيش المطلوبة عند كل موقع من هذه

المواقع وانتظام ترفق حركة الدخول والمغادرة واختلاف اللغات المستخدمة عند كل موقع.... الخ كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج .

❖ نوعية وحدة العمل التام ، قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج : فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها ، وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز ، وقد تظهر عملية ما مثلا معدلا جيدا للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء.

هذا ويرى بعض الباحثين أن هناك أربعة عوامل تؤثر في الأداء يمكن إنجازها فيما

يلي (1):

- دقة المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل و الترقية.
- سلوك المرؤوسين بإعادة النظر في تصرفاتهم لكونهم يعدون الحجر الأساس للمنظمة والجزء الفاعل في تقييم الأداء.
- تفعيل العملية التنظيمية التي من خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.
- تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة التي على أساسها واعتمادا على نتائجها يقيم الأداء الكلي للمنظمة.

ثانيا - معايير الأداء الوظيفي

إن معيار الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الذي يؤدي عملا معيناً، حيث يعد معيار الداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلون بها إلى أفضل مستوى أداء وتتحصر أهم معايير الأداء في النقاط التالية:

أ - **الجودة**: ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة حيث تعبر عن مستوى أداء العمل ولذلك فقد عرفها de toro و tenner بأنها: " إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة" .

(1) - ديسلر جاري : إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 325

ب- الكمية : يقصد بالكمية حجم العمل المنجز ويجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات (1) .

ج- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من المواد غير القابلة للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخلا مما يحتم استغلاله الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة ويعد احد خمس موارد أساسية في مجال إدارة العمال وهي الموارد المعلومات الأفراد الموارد المالية بالإضافة إلى الوقت الذي يعد أكثرها أهمية

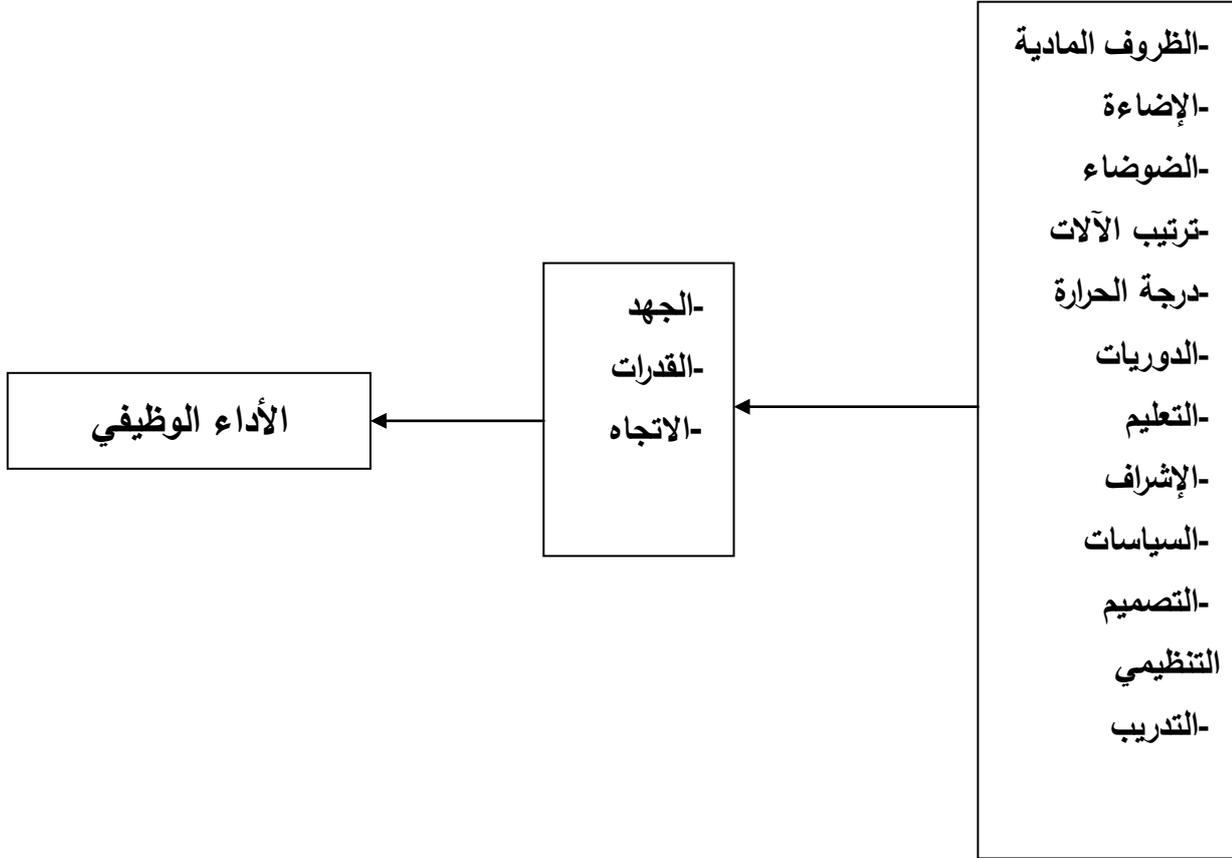
1/ العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي : هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل، والشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تُعدل وتؤثر على الأداء الوظيفي (2) .

(1) - عبد الرحمان بن محمد الجريسي : إدارة الوقت من منظور إسلامي، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2000.

ص 09

(2) - المرجع نفسه، ص 211

الشكل رقم . (04) يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء (1)



(1) - المرجع نفسه ، ص212

2/ تقييم الأداء الوظيفي

1/2 أهمية قياس الأداء:

1/1/2 تعريف تقييم الأداء الوظيفي :

توجد عدة مترادفات لمفهوم تقييم الأداء الوظيفي ، ولكنها تؤدي لنفس المعنى فقد جاء في اللغة أن تقييم الأداء ، أعم من تقويم الأداء ، فبالرجوع إلى صلة كلمة التقويم لغتا نجدها تعني "قوم الشيء وأقامه فقام واستقام وتقوم" (1) ، فالمقوم يوضح ما في العمل من نقص ليستكمل وذلك للتفرقة بينه وبين إعطاء قيمة الشيء ، حيث يقال بمعنى ثمن أو أزال العوج فجعله مستقيماً ، فالتقويم هو استكمال النقص الموجود في الشيء .

لقد تعددت تعاريف تقييم الأداء نذكر منها :

تعريف احمد ماهر : " تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ، ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم ، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها (2) .

ويعرفه آخرون على انه : " تقييم الأداء عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل الإدارة الموارد البشرية ، يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها أثناء العمل ، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقاً " (3) .

ينظر هذا التعريف إلى الأداء من جانب الرسمية ، لا تتضمن انجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها أثناء انجازه لواجباته .

(1) - الهييتي خالد عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2005، ص 198

(2) - احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 2007 ، ص 406

(3) - درة عبد الباري إبراهيم وآخرون : إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحنى تنظيمي)، الطبعة الأولى، وائل للنشر و 2008، ص 270 .

يعرفه آخرون على انه : يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراية وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل , وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل " (1) .

كما ذهب البعض إلى أن عملية تقييم أداء العاملين : "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكات التي يمارسها في موقف معين , وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا " (2) .

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء التعريف التالي لتقييم الأداء الوظيفي :

تقييم الأداء الوظيفي عملية إدارية مخططة مسبقا تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة يتم بموجبها قياس أداء كل العاملين أثناء العمل من خلال الملاحظة المستمرة لهذا الأداء و السلوك و تحديد نتائجها , الفترات الدورية المحدد مسبقا , وهذا ما يسمح بلحكم على مدى نجاحهم و مستو كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية والحكم على إمكانية النمو و التقدم مستقبلا , ويعتمد هذا التقييم في تقديم المكافآت , وهذا باعتماد معايير لقياس أداء العاملين والحكم على مستوى كفاءتهم بالشكل الذي يحكم تطورهم المستقبلي .

أهمية قياس أداء العنصر البشري:

يمكن بيان أهمية قياس أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء، والتي يمكن تلخيصها بما يلي :

(1) - صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 285

(2) - الرفي محمد : إدارة المورد البشرية، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر، ص208.

1- الترقية والنقل

إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته

2- تقييم المشرفين والمديرين

حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

3- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور

إذ أن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

4- مقياس أو معيار

إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معيارًا أو مقياسًا مقبولًا، في تقييم سياسات تطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فاعلية التدريب في المؤسسة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

5- تقديم المشورة

إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراء لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة وخارجها وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزًا للتطوير الشخصي ومقياسًا له.

6- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع

إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيههم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن يقيمه.

7- اكتشاف الاحتياجات التدريبية

إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

2/2 خطوات ومعايير عملية التقييم

1/2/2 خطوات عملية تقييم الأداء الوظيفي:

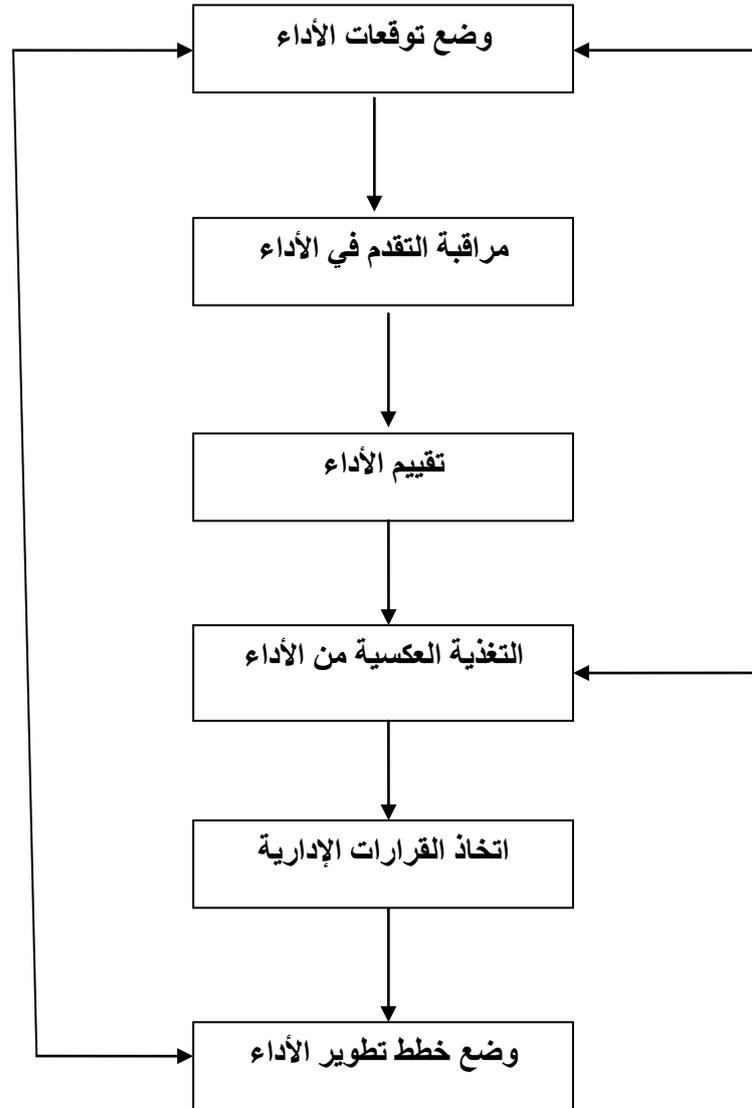
- يمر تقييم الأداء بثلاث خطوات تتمثل في:
 - ☞ تحديد الوظيفة، و تعني أن هناك اتفاق بين الرئيس و مرؤوسيه حول واجبات الوظيفة و المعايير المستخدمة في الحكم على مستويات أداء شاغلها.
 - ☞ أما تقييم الأداء فإنه يعني مقارنة الأداء الفعلي للمرؤوسين بالمعايير الموضوعية.
 - ☞ التغذية العكسية و التي تتم من خلال عقد جلسات يتم من خلالها توفير المعلومات على مستويات الأداء و نقاط القوة و الضعف به، بغرض ترشيده نحو المسار الصحيح.
- كانت هذه نظرة موجزة عن تقييم الأداء الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتقييم أداء العاملين حيث يتجلى لنا تبيان مفهوم وأهمية وأهداف عملية تقييم الأداء والجوانب المحيطة به على صعيد آخر من الذكر. في المباحث التالية ليتسنى لنا معرفة أو استشفاف أن تقييم الأداء هو الحلقة المغذية لمختلف تقييم أداء سياسات الموارد البشرية (1).

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً، ومبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة،

(1) - الرفي محمد : إدارة المورد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص 328.

وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال الشكل التالي الذي يوضح عملية تقييم الأداء الوظيفي

الشكل رقم (05) يوضح مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي (1)



(1) - الهيتي خالد : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 206

2/2/2 معايير تقويم الأداء الوظيفي :

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضيّاً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم فيها الأداء، حيث أنها تُساعد في تعريف العاملين بما مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تُتخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، ولا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة (1).

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية (2) :

صدق المقياس: أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تُعبر تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.

ثبات المقياس: يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أداءه، إن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.

التمييز: ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

سهولة استخدام المقياس: ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

3- الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء:

* أبعاد تقييم الأداء:

تقوم كل منظمة بتحديد أهدافها على ضوء رسالتها، وتعيين الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة التي توكل إليها مهمة تحقيق هذه الأهداف، بعد أن يتم تعيين أفراد العاملين المناسبين لأداء الوظائف المختلفة بأعلى كفاءة، وفعالية ممكنة.

(1) - المرجع نفسه ، ص 203

(2) - المرجع نفسه ، ص 204

ومن هنا كان لزاما على المنظمة أن تستفيد من وجود نظام لتقييم العمل يهتم بشؤون تنمية العنصر البشري في المنظمة من خلال عملية تقييم لأداء كل العمال بدون استثناء من المشرف إلى المرؤوس إلى آخر عامل في التسلسل الهرمي بطريقة منتظمة وفي أزمدة محددة.

كما أن لتقييم الأداء بعدان أساسيان:

☛ أما الأول فهو متعلق بالبعد الاقتصادي ويشمل تقييم النتائج العامة للمنظمة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها وسياستها العامة والتي ترتبط ارتباطا وثيقا مباشرة بأهداف الدولة وسياستها العامة في إطار الاقتصاد العام للدولة.

☛ والثاني يتعلق بالبعد التنفيذي ويشمل تقييم الأداء على المستوى الوظيفي أي تقييم كل نشاط من نشاطات المنظمة، وهذا ما سيتم التركيز عليه في هذه الدراسة⁽¹⁾. واعتبارا لما سبق ذكره تجدر الإشارة إلى استظهار دور المشرف في عملية التقييم، وخطوات تقييم الأداء سنوجزها فيما يلي:

• **دور المشرف في عملية التقييم:** يعتبر تقييم الأداء أحد المهارات الإشرافية الأساسية، فالمشرف هو الذي يقيم الأداء الفعلي لمرؤوسيه، و المشرف يجب أن يكون عادلا في عملية التقييم، فلا يقيم مرؤوسيه بمعدلات أداء أعلى أو أقل من الواجب، لأنه في هذه الحالة يظلمهم أو يتجنى عليهم، لذا فإنه يجب أن يؤدي هذه المهمة على أكمل وجه، و لا يتحقق ذلك إلا من خلال الإلمام التام بأساليب و طرق تقييم الأداء و التعرف على مجموعة المشكلات التي قد تعترضه أثناء التقييم و محاولة التغلب عليها. فنجد أثناء مجانبة واقع المنظمات أن أقسام هذه الأخيرة تقدم النصح و المشورة بخصوص الطريقة الملائمة في تقييم الأداء، إلا أنه يترك القرار النهائي للتقييم لرؤساء أقسام العمليات⁽²⁾.

هناك بعض الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين في الوقت الحاضر والتي

يمكن تلخيصها كما يلي:

(1) Yves Emery, François Gonin, **Dynamiser les ressources humaines**, presses polytechniques et

universitaires romandes, Paris 1999, P 14.

(2) - ديسلر جاري : إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 327.

- 1- الاتجاه إلى استخدام عدد أقل من الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.
 - 2- الاتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات واستخراج النتائج العامة.
 - 3-الاتجاه إلى عدم احتساب قيمة إجمالية لكفاءة العامل والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة.
 - 4-ازدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم، أي عدم اقتصرها على المشرف المباشر فقط (1).
- ومن الطرق الحديثة أيضًا في قياس أداء العاملين والتي تأخذ في الاعتبار الاتجاهات الحديثة السابقة، تلك التي يمكن أن يطلق عليها طريقة التقييم المشترك، وأساس تلك الطريقة ، هو أن يتم تقييم الفرد بطريقة الاقتراح السري بواسطة كل فرد من أفراد جماعة العمل الذين يعملون معه دون أي اعتبار للمركز الإداري، وعلى ذلك فإن قياس الفرد يتم بمعرفة زملائه، زملاءه، ورؤسائه ومرؤوسيه
- أما أهم الصفات الأساسية لطريقة التقييم المشترك هي:
- 1- اشتراك الرؤساء، والمرؤوسين، والزملاء في عملية التقييم.
 - 2- الاقتراح السري.
 - 3- يتم اختيار الصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين بالتقييم.
 - 4- إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.
 - 5- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم (2) .

(1) - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشري ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة

للنشر 2002، ص 109.

(2) - المرجع نفسه، ص 110.

ثالثا - دور الاتصال في الأداء

1- دور الاتصال في المنظمة :

ينعكس دور الاتصال في المنظمة على طبيعة العمل فيها نظرا لاعتمادها على الاتصالات في مزولة كافة العمليات الإدارية فالإتصال نشاط حركي وغرضي ولذلك تتربط عمليات الإتصال مع مفهوم المنظمة وذلك ضمن النقاط التالية:

❖ **المنظمة نشاط حركي:** تستمر المنظمة في مزولة نشاطها لتحقيق الهدف الذي ترمي إليه من هذا النشاط وهذا يتطلب التفاعل مع ما يجري حولها في البيئة الخارجية لأن السكوت معناه الخروج من دائرة المنافسة وهذه الصفة لا تتفق مع طبيعة الإتصال .

❖ **المنظمة غرضية:** تقوم المنظمة لتحقيق هدف ما سواء كان ربحيا أو خيريا ويتفق ذلك مع طبيعة الإتصال.

❖ **المنظمة نظام مفتوح:** لا تستطيع المنظمة البقاء بمعزل عن التغيرات الاجتماعية والتقنية والظروف الخارجية التي تؤثر عليها لذلك يجب أن تواكب هذه بنظرية ديناميكية ويتفق هذا مع طبيعة الإتصال

❖ **المنظمة شبكة معلومات:** تزاوّل المنظمة نشاطها من خلال إرسال واستقبال كمية هائلة من المعلومات وتهتم بالمعلومات الداخلية والخارجية لضمان سير العمل وهذا عبارة عن عملية اتصال

❖ **المنظمة تجمع بشري:** تحتاج المنظمة لأفراد لإدارتها وآخرون للقيام بالعمل وغيرهم لتزويدها بالمعلومات التي تساعد على نموها وأفراد من داخل المنظمة وخارجها للقيام بالمهام المختلفة ويحتاج التواصل والتفاهم بين هذه الفئات إلى الإتصال

❖ **المشكلات:** تواجه المنظمة عند القيام بمهامها مشكلات متعددة تؤثر على كفاءة الأداء تبعاً لفعالية أو عدم فعالية الاتصال والاستفادة من مميزات الاتصال في تذليل المشكلات⁽¹⁾

2- دور الاتصال في مستوى الأداء

تسهم الاتصال الفعالة في تحسين ورفع مستوى الأداء نظراً لأن الاتصال الإداري يتضمن نقل الأوامر والتعليمات لانجاز العمل ومتابعة سيره مما يترتب عليه التعرف على السلبيات وتلقيها أولاً بأول. المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم تجعلهم يقبلون على العمل وتزيد معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم وانتمائهم .

وقد أثبت تجارب هوثورون أن استخدام مبدأ العلاقات الإنسانية يرفع الكفاءة الإنتاجية وهذا يتطلب وجود نظام اتصالات فعال ومتميز وفي الأجهزة البنكية يصيب العمل الروتيني المتكرر للعاملين بنوع من الإحباط والملل ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وارتفاع معدل دوران العمل وينتج عن زيادة نسبة الغياب وانخفاض الإنتاجية مما يتطلب إجراء تغييرات تنظيمية في أنظمة المكافآت وأساليب الإشراف وتصميم الأعمال أو تقسيم العمل.

وذلك لا يمكن تحقيقه إلا بإجراء تغييرات جذرية و تنظيمية في النظام الاتصالي لمواجهة مشكلات البيئة الداخلية وتطورات البيئة المحيطة وزيادة الكفاءة وانسياب الاتصالات لأن أي تغير في البيئة المحيطة يستلزم إجراء تغيرات في العناصر التنظيمية وقد يتطلب الأمر استخدام ابتكارات أو تجديلات تكنولوجية وتدريب العاملين وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي ولا شك أن هذه الابتكارات والتجديلات ترفع كفاءة الأداء وهذا يعكس الأثر الإيجابي للبيئة الخارجية خاصة عندما تكون في حالة تغير وتبديل مستمر

(1) - ياسين عامر : الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي ، مرجع سبق ذكره ، ص 51 - 52.

حيث تشكل ضغوطا يمكن إدراكها عن طريق التغييرات التقنية وحالات السوق غير المستقرة من كساد وتغير في قوى العمل ومستوى الأجور والسياسات الحكومية .

كما أن نجاح أو فشل الاتصالات نشاط الإدارية يؤثر على إنتاجية المنظمة نتيجة تأثيره المباشر على كفاءة الأداء فالاتصال نشاط سامي يمتد إلى جميع المستويات بصفة عامة وفي مجال البنوك يمثل الاتصال الفعال أحد العمليات الأساسية في توجيه المعاملات المالية نحو الاتجاه السليم في تطبيق نشاطاتها المختلفة ولذلك فإن الإخفاق في إدراك المستقبل في تطبيق محتويات الرسالة الإعلامية نتيجة سوء وسائل الاتصال يحبط عملية الاتصال ويؤثر على تنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة وبالتالي يبدد الوقت والجهد للحصول على تعليمات لتصحيح الوضع الناشئ مما يترتب عليه تدني كفاءة الأداء (1) .

حيث أن عملية إدراك مضمون الرسالة الاتصالية تعني تحديد السلوك المناسب تجاه الرسالة وبالتالي القدرة على التنفيذ السليم لأوامر والتعليمات مما يترتب عنه ارتفاع في مستوى أداء الفرد العامل الذي هو متلقي الرسالة .

إن الآثار الإيجابية للاتصال الفعال تتجلى في توفير وقت وجهد العاملين في الخزينة العمومية الولائية بصفة عامة من خلال تلافي عيوب عمليات التشغيل اليدوي والعمليات الروتينية ليعاد توظيفه في أنشطة الإبداع والأداء الذهني والأنشطة الفكرية حيث يسر الاتصال تبادل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات للتعبير عن المعاناة والتظلمات مما ينعكس إيجابا على مستويات إنجاز العمل بصفة خاصة ومستويات الأداء بصفة عامة (2) كما تعد الاتصالات الإدارية الفعالة جزءا من عمل المدير الإداري الناجح فهي وسيلة الإدارة في تنسيق استخدام جميع الموارد المتوفرة سواءا كانت موارد مالية أو موارد عينية

(1) - محمد بن النوري قوته و عبد الحميد بن احمد دياب: الاتصالات الإدارية و نظم المعلومات، مطابع الشرق الأوسط الرياض، السعودية ، 2002 ، ص 43 - 44 .

(2) - عامر الكبيسي : التصميم التنظيمي " التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة "، الجزء 03 ، دار النشر الدوحة ، قطر، 1998، ص 76 .

أو موارد بشرية للقيام بنشاطات التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والتوجيه والرقابة والتحكم (1).

إن الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على الرضا اكبر في العمل , ففرد يستطيع ان يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة اكبر , كما انه يتفهم ادوار الآخرين مما يشجع على التعاون و التنسيق , وقد أثبتت بعض الدراسات أن الاتصال يساعد على تقييم الأداء وإنتاجية العمل , وتحديد معايير و مؤشرات الأداء وكذا تحفيز وزيادة حماس العاملين للعمل (2) .

تلعب الاتصالات دورا هاما داخل المنظمات , يمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلى كافة أجزائه , فالاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دورا هاما في المحافظة على تدفق وانسياب المعلومات داخل لمنظمات , وترفع كفاءة العمل كلنا كانت هنالك أنظمة جيدة للاتصالات , وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات (3) .

(1) - محمد بن النوري قوته و عبد الحميد بن احمد دياب : الاتصالات الإدارية و نظم المعلومات ، مطابع الشرق الأوسط ، الرياض، السعودية، 2002، ص 45 .

(2) - حريم حسين : السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2004، ص243.

(3) - ماهر احمد: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2003، ص340 .

خلاصة:

لتقييم أداء الموظفين في المؤسسة أهمية إستراتيجية واقتصادية كبيرة لأن الموارد البشرية هي ثروة الحقيقية للمؤسسة، وهذا ما أكده أحد الباحثين الذي قال "أن الرجال هم الذين يضعون الفرق في الإنتاج وليست الآلات والمواد الأولية، إذ أن دراسة أداء الموظفين وتقييمه يساعد على تطوير كفاءة وسياسات الموظفين، إذ يعتبر مقياس لنجاح إدارة الموظفين في سياساتها المختلفة.

غير أن عملية التقييم تهدف إلى التعرف على مدى نجاح الموظف في أداء عمله، وإلى أساس لبناء عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بزيادة الأجور، المكافآت، النقل، الترقية وغير ذلك من شؤون العاملين، لأنه على أساسه تبين قرارات هامة متعلقة بتسيير المستخدمين لذلك على المؤسسة وضع معايير محددة مسبقاً للأداء، الذي يعتمد عليها المسؤول المباشر في تقييم أداء الموظفين حتى تكون النتائج موضوعية وبالتالي يحس الموظف بعدالة التقييم ويحقق رضاه الوظيفي، وذلك لرفع فعالية المؤسسة وكفاءتها تتحقق بإشباع حاجيات الموظفين ومحاولة تحسينها وتطويرها للوصول إلى موظفين ذوي أداء مرتفع.