

## العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ومؤشراته

وفاء حسين وريوش

Wafaa.Hussein1101a@coart.uobaghdad.edu.

iq

أ.د افتخار زكي عليوي

جامعة بغداد/ كلية الآداب/ قسم علم الاجتماع

### الملخص

يعتبر موضوع العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ومؤشراته في المؤسسات الحكومية من أكثر المواضيع الهامة والحيوية في حياة الأفراد والمؤسسات، وذلك بناء على أن الأداء الوظيفي ودرجة تمكنه وكفاءته تعتمد على مجموعة من العوامل المختلفة ولكنها في ذات الوقت تعتبر عوامل مكملة لبعضها البعض تؤدي الغرض والغاية الأساسية للمؤسسات كما أن الأداء الوظيفي لكل عامل يقاس بأساليب مختلفة بحسب الحاجات النفسية والمادية لهؤلاء العاملين .

بهذا حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحثاً مستمراً عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي. وقد فاضت الدوريات العلمية بتقارير كثيرة عن قيادات جديدة، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية ومحاولات اشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكثر فاعلية واستعمال نظام حلقات الجودة والتركيز على أسلوب فرق العمل وابتكار حوافز جديدة للجهود المبذولة الفردية منها والجماعية، وكثير من الأساليب الأخرى والتي تركز على غاية واحدة وهي تحسين الأداء الوظيفي.

فالأداء الوظيفي هو الانشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقاً للموارد المتاحة والقواعد والاجراءات والطرق المحددة للعمل .

الكلمات المفتاحية: الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة، أنظمة الحوافز، ومؤشرات الاداء، الرضا الوظيفي.

**Factors affecting job performance and its indicators**

**Researcher Wafaa Hussein Waryoush**

**Wafaa.Hussein1101a@coart.uobaghdad.edu.iq**

**Prof. Dr. Iftikhar Zaki Aliwi**

**University of Baghdad/ College of Arts– Department of Sociology**

**Abstract**

The topic of factors affecting job performance and its indicators in government institutions is considered one of the most important and vital topics in the lives of individuals and institutions, based on the fact that job performance and the degree of its ability and efficiency depend on a set of different factors, but at the same time they are complementary factors that serve the basic purpose and goal of institutions. The job performance of each worker is measured in different ways according to the psychological and material needs of these workers.

Thus, the topic of job performance has received great attention and witnessed continuous research on solutions to problems related to job performance. Scientific journals have overflowed with many reports on new leadership, redesigning organizational structures, and attempts to involve workers in setting policies more effectively, using the quality circles system, focusing on the work team approach, and innovating new incentives for individual and collective efforts, and many other methods that focus on one goal, which is improving job performance. Job performance is the activities and tasks that the employee performs in the organization and the actual results that he achieves in his field of work successfully to achieve the organization's goals efficiently and effectively according to the available resources, rules, procedures and specific methods of work.

**Keywords: Job performance, influencing factors, incentive systems, performance indicators, job satisfaction.**

اولاً:- العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى اداء العاملين معرفة العوامل المؤثرة وكيفية التعامل معها ونظراً لصعوبة تحديد العوامل كافة وذلك لتعددتها اذا يخضع بعضها لسيطرة العاملين وبعضها الاخر لظروف بيئة المحيط داخل وخارج المنظمة فأن الباحثون يواجهون صعوبات في تحدي العوامل المؤثرة على الاداء و إمكان تحديد تلك العوامل حسب ما ذكرته اراء الباحثين والكتاب ومن تلك العوامل ما يأتي:-

## ١- نظام المكافآت والحوافز:

يجب في البداية توضيح مصطلح نظام المكافآت والحوافز قبل الحديث عن أفضل الاستراتيجيات والنتائج المرتبطة به ، فهي الإطار الذي تضعه المؤسسة وتستخدمه لتقديم نوع من المكافأة للموظفين مقابل أدائهم، والهدف هو تعزيز دافعيتهم وتحفيزهم لكي يواصلوا العمل لصالح المؤسسة، تتكون أنظمة المكافآت في الأساس من البرامج والسياسات المرتبطة بالتعويضات، ولكن قد تشمل أيضا الامتيازات التي سوف تمنح للموظفين وغيرها من المكافآت الإضافية التي تلبي احتياجاتهم. (١)

فالحوافز عبارة عن المكافآت التي يحصل عليها الموظف نتيجة تميزه في الاداء، وقيامه بجهود إضافية، وتكون هذه المكافأة على أشكال مختلفة، و لكنّها تشترك في كونها تخلق بجهود إضافية، وتكون هذه المكافأة على أشكال مختلفة، و لكنّها تشترك في كونها تخلق نوع من الحماس، و الدافعية لدى الموظف من أجل القيام بمهامه الوظيفية على أحسن وجه. (٢)

ان أنظمة الحوافز التي يتم اعدادها من قبل المؤسسات تختلف باختلاف المؤسسة وامكاناتها المتاحة وكذلك في ضوء نظرتها الى الدافعية واهميتها في تحريك جهود العاملين نحو انجاز الهدف المراد تحقيقه والحوافز تأخذ صورا مختلفة فمن حيث مادتها تقسم الى :-

أ- حوافز مادية : (Material incentives) : تتمثل بالأموال والمزايا المادية كالسكن والنقل والطعام والحوافز النقدية اكثرها شيوعا . (٣)

ب- حوافز معنوية: ( Non-materail incentives ) : تمثل الاشياء غير المادية التي تقدمها المؤسسة للعاملين مثل فرص التعلم والتقدم والتكريم والشكر والتقدير . (٤)

أما الهدف الأساسي للحوافز فهو زيادة الإنجاز لدى العاملين من خلال تفاعل التحفيز مع قدراتهم ولكي تحقق الحوافز النتيجة المرجوة يجب ان تسعى لتحقيق ما يلي : (٥)

١- الوقوف على أهم الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها.

٢- أن تكون ملائمة لتعزيز السلوكيات المرغوب فيها.

٣- أن تكون قادرة على تحقيق الهدف المراد توجيه سلوك الفرد نحوه.

٤- أن تشمل جميع العاملين ولا تختص بفئة دون آخر .

كذلك تساهم الحوافز بكافة أنواعها في تحفيز الموظفين، وتحثهم على زيادة الكفاءة بإنجاز الأعمال المطلوبة منهم، وترفع من مستوى رضاهم عن العمل، حيث تستخدم المؤسسات الناجحة أساليب التحفيز المناسبة للموقف، كما يؤثر غياب الحوافز على

جوانب عديدة متعلقة بالموظفين و رغبتهم بتتمية مهاراتهم الوظيفية وتقديم أفكار وانجازات جديدة، مما سينعكس بشكل سلبي على أدائهم. (٦)

٢- عدم المشاركة في الإدارة :-

يعتبر مبدأ المشاركة والشورى في اتخاذ القرارات من دعائم الاداء الجيد بحيث يؤثر هذا المبدأ على العاملين وعلى تعاونهم والتزامهم ، وشعورهم بأهميتهم للمؤسسة ويزيد من إخلاصهم وتقانيهم في العمل .<sup>(٧)</sup>

ان عدم مشاركة العاملين في المستويات الادارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الادارية والموظفين في المستويات الدنيا، ومن ثم يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق اهداف المؤسسة، وهذا يؤدي الى تدني مستوى الاداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الاهداف المطلوب انجازها او في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الاداء، وقد يعدّون انفسهم مهمشين في المؤسسة بالتالي فإن تهميش الادارة للعاملين وعدم الاكتراث بحاجاتهم يؤدي الى تدني مستوى شعورهم بالرضا ومن ثم انخفاض دافعيتهم وحماستهم للعمل والذي ينعكس سلبا على ادائهم الوظيفي .<sup>(٨)</sup>

تعتبر الإدارة بالمشاركة من بين أهم الأساليب التي تساهم في تجسيد وتفعيل مبدأ الانضباط الوظيفي، إذا ما تم استخدامها بالطريقة الصحيحة ووفق المعايير الديمقراطية التي تدفع بكل عامل إلى الالتزام بأداء واجباته على أكمل وجه دون التهاون فيها و الانتكال على الغير من اجل انجازها، و يساهم الالتزام بتطبيق مبدأ الإدارة بالمشاركة في المؤسسة تطبيقا سليما، في تشجيع العاملين على الانضباط في عملهم، وتعزيز انتمائهم وولائهم لها، بغض النظر عن الصعوبات والتحديات التي يمكن أن تصادفها وتعمل على تعطيها.<sup>(٩)</sup>

### ٣- غياب الاهداف التنظيمية :

فالمؤسسة التي تعمل دون أن تكون لديها خطط شاملة وتفصيلية للأعمال ومعدلات إنتاج محددة ، فإنها لن تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات أو أن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المنظمة لن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج، ويتساوى في هذه الحالة الموظف لذي يؤدي عمله مع الذي يكون أداؤه محدودا أو معدوما، وعلى الرغم من وجود تقارير للأداء فإن عدم الموضوعية في تعبئتها يؤدي إلى تقليل الفائدة منها في كثير من الحالات، وينشأ عن ضعف التخطيط وعدم الموضوعية في تطبيق تقارير الأداء وصعوبة قياس معدلات أداء الموظفين والتفريق بين الموظفين المنتجين وغير المنتجين، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء حيث لا يكافأ الموظف المنتج بما يستحقه مما قد يؤدي إلى تعميق شعورهم بعدم المبالاة، ومن ثم تدني مستوى الأداء.<sup>(١٠)</sup>

٤- **التسيب الإداري**: - اذ يعتبر التسيب الاداري من الظواهر الادارية التي لها تأثير كبير على انخفاض معدلات الاداء ، ويعني تخلي العاملين وانصرافهم عن تأدية واجباتهم الوظيفية ما يؤدي الى تدني الكفاءة والكفاية التنظيمية.<sup>(١١)</sup>

فالتسيب الاداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات العمل في امور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على اداء الموظفين الاخرين، وقد ينشأ التسيب الاداري نتيجة مؤثرة بشكل سلبي على اداء الموظفين الاخرين، وقد ينشأ التسيب الاداري نتيجة لأسلوب القيادة او الاشراف، او للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.<sup>(١٢)</sup>

إلى جانب تعدد و اختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان و المكان على الفرد و أدائه، ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء و أخرى تؤدي إلى خفضه، ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما:-

أ- **عوامل داخلية**: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:-<sup>(١٣)</sup>

١- **العنصر البشري**: يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها و قدرتها على الانسجام في الجماعة و مدى تعاونها ، وبمدى العناية التي تعطيها لتنمية و تطوير مواردها و العمل على تنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر و أداء أفضل.

٢- **بيئة العمل**: و تشير إلى أهمية الوظيفة و المنصب الذي يشغله الفرد و مقدار النمو و الترقية المتاحة أمامه ، حيث كلما ازدادت درجة توافق الفرد في وظيفته أدى ذلك الى زيادة دافعيته و حبه للعمل وولائه لمؤسسته .

٣- **الإدارة والتنظيم**: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط و تنظيم و تنسيق و قيادة توزيع و تحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العاملين داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم و إمكانياتهم لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة في الادارة والتنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة و منه، فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

ب. **عوامل خارجية**: و تتكون من مجموعة من العوامل و التي نوجزها فيما يلي:<sup>(١٤)</sup>

١- **البيئة الاجتماعية و الثقافية**: وتتضمن العادات و التقاليد الموروثة، والعرف و الدين إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية، خاصة إذا تعلق الأمر بتحديد مقدار التأثير وكثافته، وفضلا عن كثافتها في التأثير على الأداء فهي مترابطة فيما بينها، وكل التعقيدات السابقة ناتجة عنها تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء فقد صنفها الدكتور " علي السلمي " إلى مجموعتين هما :-

\* مجموعة العوامل التقنية والتكنولوجية .

\* مجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة، التعلم، الخبرة، التدريب، المهارة القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات ورغبات الافراد  
كما صنف البروفيسور "كيكوليا" " Kukoleca "،العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين:-  
\* مجموعة العوامل الموضوعية وتشمل الاجتماعية والعوامل الفنية .

\* مجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية.

أما البروفيسور «تيتارت آلان (R .A. THIETART) فيرى بأن العوامل الاساسية

المؤثرة في الأداء هي: التحفيز، المهارات، مستوى العمل والممارسات . (١٥)

وقد ذكر كلا من ويرنز، دي سيمون (Werner،DeSimone) مجموعة من العوامل التي تؤثر على اداء العاملين وكانت طرق طرح هذه العوامل بشكل اسئلة موجهة الى العاملين عن مدى معرفتهم وامتلاكهم ودرابنتهم لهذه العوامل وهي: (١٦)

- التوقعات : مدى معرفة العاملين ما هو متوقع منهم ، وعن وضوح اهداف الأداء .

- الدوافع : معرفتهم بالدوافع المحببة لدى العاملين لتشجيع أداءهم .

- المصادر : مدى امتلاك العاملين للأدوات والمصادر التي يحتاجونها لتنفيذ الأداء

- المهارات والمعارف : مدى معرفة العاملين لكيفية تنفيذ عناصر عملهم .

- التغذية الراجعة : وجود اتصال لنتائج أداء للعاملين وإبلاغهم عنها، ووجود تواصل مع الادارة باستمرار بنتائج الإدارة .

- القدرات : امتلاك العاملين للقدرات الفكرية والجسدية والنفسية .

- تصميم العمل : وجود اي عقبات امام الاداء وتداخل بين الاعمال المختلفة ،وعن اجراءات العمل واسلوب تدفقه بمنطقية .

ثانيا : مؤشرات الأداء الوظيفي :

هناك مؤشرات تدل على مستوى الأداء الوظيفي وهي :

١- الرضا الوظيفي: ويعرف الرضا الوظيفي بانه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه اعمالهم وانه ينتج عن ادراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم ، كما انه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المؤسسة الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير . (١٧)

للرضا الوظيفي محددات منها عوامل ذاتية: تتعلق بالأفراد وقدراتهم ومدة الخدمة العمل الوظيفي وما تنتجه من اشباعات ،وما تعكسه من تنوع ومسؤولية، وعوامل بيئية مثلا الانتماء الاجتماعي وقدرة العامل على التكيف مع عمله بتقدير المجتمع له التأثير السلبي أو الايجابي على العاملين وتكاملهم مع العمل. (١٨)

ان الرضا الوظيفي يمثل جانبا هاما من جوانب التحفيز وكلما كان الرضا مرتفعا لدى العاملين يؤدي ذلك الى انخفاض نسبة الغياب، وانخفاض معدل دوران العمل، وزيادة الانتاجية، وشعور الموظف بعدم الرضا او نقص الاشباع من الوظيفة قد يدفع به الى البحث عن وظيفة اخرى في منطقة ثانية. (١٩)

فقد بين تشيمانيكير (**Chimanikire**) العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي هي كالاتي: (٢٠)  
أ- السياسات التنظيمية والإجراءات وحزمة الأجور ونوعية الإشراف واساليب اتخاذ القرار.

ب- المهارات والتغذية العكسية وعبء العمل وظروف الوظيفة.

ج - القدرة في التعامل مع الإجهاد والرضا العام عن الحياة.

تكمن أهمية الرضا الوظيفي أنه يساعد في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد، وتصميم بيئة ملائمة محفزة للعاملين لاستغلال طاقاتهم وابتكاراتهم من خلال التوفيق بين حاجاتهم وأهداف المؤسسة، كذلك أهميته في الصحة العضوية والنفسية، فرضا

الفرد يتيح له التمتع بصحة نفسية وجسدية وطمأنينة وراحة أمنية، فالتوتر والقلق والضغطات النفسية الناتجة عن العمل الروتيني المتعب ينعكس سلباً على الصحة العقلية بشكل عام، كذلك العامل الذي ترغمه الظروف الاجتماعية والاقتصادية على البقاء في العمل يصبح في تخبط وصراع داخلي يؤدي إلى تدهور حالته الصحية. (٢١)

٢- الانتاجية : تمثل الإنتاجية إحدى أهم القضايا الحيوية التي تؤثر على معدلات النمو الاقتصادي في أي مجتمع فضلا عن كونها مدخلا أساسيا للتغلب على مشاكل الأداء، والإنتاج الفردي والجماعي وعلى مستوى المجتمع كله. (٢٢)

فالإنتاجية أحد أهم معايير مؤشرات التقييم، إذ يتفق أغلب الباحثين والمختصين على أن أية محاولة للحكم على أداء المؤسسة قد تفقد أهميتها إذا لم يؤخذ بعين الاعتبار جانبها الإنتاجي، هذا الجانب الذي يعكسه معيار الإنتاجية. (٢٣)

فثمة عوامل اخرى تحدد تلك الانتاجية وتؤثر عليها ومنها :- (٢٤)

أ- طبيعة العمل والتكنولوجيا المستخدمة : اذا كان العمل مصمما تصميميا ضعيفا فإن انتاجية الموظف ستضعف بغض النظر عن دافعيته، كذلك فإن نوع التكنولوجيا يحدد الانتاجية، فتعقد التكنولوجيا او بساطتها مثلا يضع الحد الأدنى والاعلى للإنتاجية.

ب- العوامل الفردية : فليست الرغبة فقط هي التي تحدد انتاجية الموظف بل قدراته وشخصيته وإداركه لأدواره هي عوامل فردية اخرى تتحكم في الانتاجية .

ج - عوامل تتعلق بالجماعات الصغيرة :تعتبر معايير الجماعات الصغيرة وتماسك الجماعة والتنسيق بينها من العوامل التي تلعب دورا واضحا في رفع او خفض انتاجية الفرد .

د- **عوامل تنظيمية:** فالهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي عوامل تتفاعل مع العوامل الاخرى تؤثر على انتاجية الموظف .

هـ- **العوامل البيئية:** يدخل فيها العوامل الاقتصادية والثقافة الحضارية وعلاقات المؤسسة مع المؤسسات الاخرى وهذه جميعها تؤثر سلبا او ايجابا على الانتاجية.

وترى الباحثة ايضا ان من بين المؤثرات الهامة هي قدرة الفرد ، ودرجة اشباع احتياجاته المختلفة ، واساليب تعامل القادة والرؤساء معه وهذا ما يتعلق بالجانب النفسي والمعنوي من احتياجات العاملين بالمؤسسة ، خاصة وان اتجاهات الفرد تتأثر بمستوى دافعية الفرد التي ترتبط بمدى رضاه عن اداء وظيفته وولائه لعمله وللمؤسسة التي يعمل بها.

٣- **الابداع :** يعرف الابداع على أنه " فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المؤسسات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري و هائل، و يمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج و الطرق الجديدة في التكنولوجيا و الهياكل التنظيمية و الأنظمة الإدارية و الخطط و البرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين<sup>(٢٥)</sup>.

لابد من الاشارة بأن هنالك دوافع تبني الإبداع في المؤسسات هي كالاتي :<sup>(٢٦)</sup>

أ- الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم ، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية، تحتم على المؤسسات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء واستمرارها.

ب- الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها، وقصر دورة حياتها ، تحتم على المؤسسة أن تستجيب لهذه الثورة التكنولوجية ، وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المؤسسة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضاً، لتتمكن المؤسسة من زيادة أرباحها وقدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق.

٤ - **دوران العمل :** ويعرف دوران العمل بأنه التغييرات التي تحدث في قوة العمل الناتجة من خروج وانسحاب أو فصل العاملين وتعيين عمال جدد بدلا عنهم خلال فترة زمنية محددة<sup>(٢٧)</sup>. إلى أن دوران العمل هو النسبة بين عدد العاملين الذين تركوا العمل بالمنظمة سواء بإرادتهم أو رغماً عن إرادتهم إلى متوسط عدد العاملين خلال فترة معينة مع مراعاة حالات التوسع أو الانكماش التي تتعرض لها المنظمة<sup>(٢٨)</sup>.

فإن ظاهره دوران العمل في المؤسسات تعتبر من المعوقات التي تلعب دوراً سلبياً على مستوى وتطوير العنصر البشري، على اعتبار أن أي عملية تطوير أو تحسين إداري التي تتم ولا تشمل العنصر البشري محكوم عليها بالفشل، حيث أن التنمية الحقيقية ليست في تطوير

المباني الفخمة أو المعدات أو التقنية المتقدمة وإنما هي في الأساس العنصر البشري الذي يتعامل مع كل هذا.

بدأ الاهتمام بدراسة دوران العمل منذ بدايات القرن الواحد والعشرون، ولكن لا يوجد سبب معياري لماذا يترك الأفراد المؤسسة ، دوران الموظفين هو تناوب الأفراد العاملين في سوق العمل، ما بين والشركات والمؤسسات ، والوظائف، والمهن وبين العمالة والبطالة، وعرفه (Price) على انه يمثل خروج العاملين من منشأة الأعمال أو دخولهم إليها بسبب الترقية أو النقل أو الفصل أو التقاعد أو لأي سبب اخر. (٢٩)

يؤثر دوران العمل وبشكل سلبي في المؤسسات وذلك بسبب ما يترتب عليه من الحاجة إلى إشغال وظيفة معينة، سواء كان ذلك من خلال اختيار موظف لشغل هذه الوظيفة أم من خلال الاستقطاب أو حتى التدريب. (٣٠)

### الخاتمة:

ان العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطة واعمال المؤسسة، فالإنسان هو الذي يخطط وينظم وتتخذ القرارات وتنفذ ويتابع سير العمل من اجل تحقيق اهداف معين تسعى لها المؤسسة من خلال نشاطها سواء كان اقتصادي او خدماتي وبالتالي اداء المورد البشري هو الذي يعطي للمؤسسة مكانتها في عالم المنظمات ، وبالتالي تبرز أهمية الاداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه ، فأن كان ادائهم جيد يعطي للمنظمة ميزة تنافسية في الوقت ويضمن لها التميز والاستمرارية في نشاطها وتعطي لها مكانة عالية ضمن انجح المؤسسات .

فالأداء الوظيفي أحد وأهم محاور العمل في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، و في ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة، ولن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل.

### المصادر:-

(١) جهاد احمد عبد الرزاق ، العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي في المؤسسات العامة ، بحث منشور ،المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد٤٦، عمان-الاردن ، ٢٠٢٢، ص١٤.

(٢) عبد الباقي صالح الدين، عبد الهادي على مسلم وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط١، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ١٣.

- (٣) خضير كاظم حمود ،ياسين كاسب الخرشة ، ادارة الموارد البشرية ،ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان-الاردن ،٢٠٠٧، ص١٨٦
- (٤) رافده الحريري اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، ط١، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، ٢٠١٩، ص٨٧.
- (٥) مصطفى يوسف كافي ،ادارة المؤسسات الطبية ،ط١،دار رسلان للنشر والتوزيع، دمشق- سوريا ، ٢٠٢١، ص٢١٢.
- (6) Chepkemoi, J. "Effect of Incentives on Employee performance At Kenya Forest Service Uasin Gishu County", IOSR Journal of Business and Management, (20) 3, 3-26, 2018 .p
- (٧) محمد سرور الحريري ،علم النفس الاداري، ط ١ ، دار القلم للنشر والتوزيع، بيروت - لبنان، ٢٠١٦، ص ٢٨٢.
- (٨) أديب خلف مفلح الملكاوي، إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين، ط ١ ، دار الخليج للنشر والتوزيع ، عمان- الاردن ، ٢٠٢١، ص٧٨.
- (٩) يوسف حجيم الطائي و مؤيد عبد الحسين الفضل واخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، ط١ ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان -الاردن، ٢٠٠٦، ص ٥١١ .
- (١٠) صفاء محمد صلاح الدين، دور الذكاء العاطفي في التحصيل العلمي والاداء الوظيفي، المجلد السابع عشر، العدد ٣، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة ،٢٠١٦، ص٢٤٠.
- (١١) نبيلة عدان ،ضغوط العمل والاداء الوظيفي ، ط١، مركز الكتاب الاكاديمي للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، ٢٠٢٠، ص٦٦.
- (١٢) احمد صقر عاشور ، السلوك الانساني في المنظمات، القاهرة، دار الجامعات المصرية للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٧٨، ص٢٣٠.
- (١٣) نور الدين، حاروش ، إدارة الموارد البشرية. ط١ ، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ٢٠١١، ص ٨٤ .
- (١٤) نور الدين، حاروش ، نفس المصدر السابق ، ص٨٦.
- (15) Raymond Alain Thietart, la dynamique de l'homme au travail , les editions d'organisations, parries, 1977, p 51 .
- (١٦) أديب خلف مفلح الملكاوي، إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين، مصدر سبق ذكره، ص٨٢.

- (١٧) محمد موسى احمد، ادارة الافراد (الموارد البشرية H.R بين النظرية والتطبيق) ، ط١، دار الوفاء القانونية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، ٢٠١٤، ص٧٨.
- (١٨) أحمد الدليمي ، كريم ناصر، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، ط١ ، دار الأوائل لنشر والتوزيع ، عمان- الأردن، ٢٠٠٩، ص١٣٦.
- (١٩) مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش صالح، ادارة الموارد البشرية ، ط١، دار أقرأ للنشر والتوزيع ، دمشق -سوريا، ٢٠١٤، ص٣٥٣.
- (20)Chimanikire, P., Mutandwa, E., Gadzirayi, C. T., Muzondo, N & Mutandwa, B., Factors affecting Job Satisfaction among Academic Professionals in Tertiary Institutions in Zimbabwe, African Journal of Business Management,2007, vol. 1, No.6, p . 167 .
- (٢١) أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات ، ط١،الدار الجامعية الاسكندرية ،مصر، ٢٠١٤، ص٢٣.
- (٢٢)علي السلمي ، ادارة الإنتاجية ، ط١، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩١، ص٢٥.
- (٢٣) حسان بوبعاية، الهاشمي بن واضح، مراجعة الأداء الاستراتيجي للمؤسسات لاقتصادية، ط١، دار حميثرا للنشر والتوزيع ، الجزائر، ٢٠٢٢، ص١٤٠.
- (٢٤) أحمد يوسف دودين، إدارة الإنتاج والعمليات، ط١، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، ٢٠١٢، ص ٣٣.
- (٢٥) لينا جمال ، إدارة التميز والإبداع الإداري، ط١ ، دار خالد اللحياني ، عمان-الاردن، ٢٠١٧ ، ص ٩.
- (٢٦) زيد منير عبوي الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن ٢٠٠٦ ، ص١٣
- (٢٧)رجب عبد الحميد ،أدارة الموارد البشرية ، ط١، دار ابو المجد للنشر والتوزيع ،القاهرة -مصر ، ٢٠٠٦، ص١٦٧.
- (٢٨) حنا نصرالله ، إدارة الموارد البشرية ، ط٣ ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الاردن، ٢٠٠٤، ص١٢٢
- (٢٩) انس معن طاهر معروف ، يزن نافع محمود، أمان الوظيفي ودوره في خفض دوران العمل في المنظمات التعليمية- دراسة حالة في الجامعات الأهلية- اربيل، بحث منشور- ضمن المؤتمر العلمي الدولي الثاني لجامعة جيهان -اربيل في العلوم الادارية والمالية ،مجلة جامعة جيهان -اربيل العلمية، العدد ٢، ٢٠١٨، ص٢٩٠.

(٣٠) باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية، ط٢ ، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة ، ٢٠٠٦ ،  
ص٣٩.