

الفصل الثالث : أداء العمال

تمهيد

أولاً : العوامل المؤثرة على جودة أداء العاملين

ثانياً : الخطوات التي تساعد على تحفيز العاملين لتحسين الأداء

ثالثاً : مفهوم تقييم أداء العمال

رابعاً : خطوات تقييم أداء العمال

خامساً : القائمون بعملية تقييم أداء العمال

سادساً : طرق تقييم أداء العمال

سابعاً : خصائص تقييم الأداء الجيد للعاملين

ثامناً : أهداف تقييم أداء العاملين

خلاصة

تمهيد :

إن نجاح المؤسسات مرتبط بكفاءة العاملين فيها ، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للعمال والمؤسسة على حد سواء ، مما يجعل الاهتمام برفع مستوى الأداء وتحسنه ضرورة ملحة فالأداء يلعب دورا هاما في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، لذلك فالاهتمام بأداء العمال وتحسنه باستمرار ضرورة لا بد منها من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لهؤلاء العمال ، فالأداء الجيد للعمال يؤثر على الأداء الكلي للمنظمة.

أولاً : العوامل المؤثرة على جودة أداء العاملين :

إن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على جودة الأداء وفي ما يلي إشارة إلى عدد منها :

1-التوقعات : هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم ؟

هل تم تحديد أهداف الأداء بشكل واضح وتم تعميمها على الجميع ؟

2-الدوافع : هل هناك دوافع محببة وجذابة لدى العاملين لتجيبهم للوصول لمستوى الأداء المرغوب فيه وهل هناك عقبات تعيق للوصول إلى الأداء المرغوب فيه ؟

3-الموارد : هل يمتلك العاملون الأدوات والموارد التي يحتاجونها للتنفيذ الأداء ؟

4-المهارات والمعارف : هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم ؟

5-التغذية الراجعة : هل يتم إيصال نتائج الأداء للعاملين وإبلاغهم عنها ؟

وهل يتم إبلاغ الإدارة باستمرار بنتائج الأداء ؟

6-القدرات : هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية والجسدية والنفسية ؟

7-تصميم العمل : هل هناك أية عقبات أمام الأداء ؟ هل هناك تداخل بين

الأعمال المختلفة ؟ وهل إجراءات العمل وأسلوب تدفقه منطقيان ؟¹

¹ فيصل الدحلة ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى تحسين تقييم الأداء ، مكتبة ابن سينا ، القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص 18

ثانيا :الخطوات التي تساعد على تحفيز العالمين لتحسين الأداء :

هنالك مجموعة من الخطوات التي تساعد المدير للتفاعل مع العالمين نحو أداء أفضل ، كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه ، وهذه الخطوات هي :¹

(1) **مساعدة العاملين على التوسع** : فالعاملين عموما لديهم الرغبة في التطور والتحسن ، ولكنهم يحجمون عن ذلك إذا كان مفروضا عليهم من اعلي ، وعلى المدير أن يريهم ما أضافوه للمنظمة عندما يحفزهم لانجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة .

(2) **وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل** ، قياسا على المخرجات التي تميز الأداء ، وما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول ، مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع العاملين والاستماع إلى آرائهم ، وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يروها واقعية لقياس الأداء ، وهذه المشاركة تترك أثرا طيبا لدى تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم .

(3) **تعين حجم مسؤولية العاملين** ضمن أهم العوامل التي تضعف التحفيز عند العاملين هو عدم الوضوح بما هو متوقع منهم عمله ، فإذا كان كل واحد منهم يعرف تماما كيف يتصرف في كل المواقف التي يمكن أن تقابله ، فإن ذلك سوف يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي سيزيد من تحفيزه للأداء الجيد .

(4) **مساعدة العاملين على اكتساب مستويات اعلي للأداء** : يرغب اغلب العاملين بشدة أن يكون لديهم دور في توقعات الأداء ، وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء ، وبهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع

¹ بروس أن ، بيتوني جيمس ، فن تحفيز العالمين ، ترجمة زكي مجيد حسن ، بيت الأفكار الدولية ، عمان ، الأردن ، (د.ت) ص 68 .

التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء لأنه ربما يكون المدير أغفلها أو لم يأخذها بالحسبان .

(5) **تحديد طريقة العمل** : بعد تحديد قياسات ومستويات العمل على المدير أن يرجعها قياسا على أنشطة بعض العاملين ، ويحدد هل هي واقعية أم لا وبذلك نضمن أن العاملين سيحكمون بصدق على هذه التوقعات .

(6) **الملاحظة والمتابعة** : يجب على المدير مراقبة ما تم انجازه ، ومتابعة أداء العاملين ، وتقديم المساعدة والتوجيه للعاملين الأول خبرة ، والتأكيد للعاملين الجيد أنهم أهلا للثقة ، فلهذه المتابعة فائدة كبيرة في التغذية الراجعة .

(7) **استخدام أسلوب واضح** في المكافآت وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع ، وتتنوع هذه المكافآت ما بين المادية كعلاوات والحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز ، أو إصدار الإدارة شهادة تقدير.¹

ثالثا : مفهوم تقييم الأداء :

هو العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم او بمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي ان يتحقق .

كما شمل عملية تقييم الأداء الوقوف على أساليب التعامل والتصرف وعلى أنماط سلوك العاملين مع رؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم ومع المتعاملين معهم ومدى التزامهم بالقواعد والنظم وللوائح التي تستوجب منهم التطبيق .

¹ نفس المرجع ، ص 68.77 .

رابعاً : خطوات تقييم أداء العمال :

إذا أرادت المنظمة أن تضع نظام سليم لقياس الأداء فإن عليها تتبع الخطوات التالية :

1- تحديد ما تم وأنشطة العمل : ويتم هذا بالرجوع إلي كل من وصف الوظيفة ، ومراجعة ذلك من العاملين القائمين على هذه الوظيفة ، ونتيجة هذه القائمة الأولى هي التوصل إلى قائمة بالمهام والأنشطة التي تخص هذه الوظيفة .

2- تحديد النتائج الواجب قياسها : ربما لا يجب قياس كافة المهام والأنشطة وإنما يجب التركيز على النتائج المهمة منها والمؤثرة على نجاح الوظيفة والمنظمة التي يسهل قياسها .

3- تحديد المعايير : وهي عبارة عن النواتج الكمية للمهام الواجب قياسها .

4- تحديد طريقة قياس المعايير : يكتب أمام المعايير طريقة قياسها بالتفصيل .

5- تحديد المسؤول عن قياس المعايير : يحدد من هو الشخص المسؤول عن قياس المعايير هل هو المدير ام رئيس القسم ام قسم ضبط الجودة.

6- جمع بيانات عن قياس معايير الأداء : تجمع البيانات وتسجل في شكل تقرير تجمع كافة المعايير لوظيفة واحدة.¹

7- تحليل تقارير الأداء : ويتم هنا مقارنة ما تم تسجيله من معايير فعلية بالمعايير النمطية الواجب الوصول اليها .

¹ أحمد ماهر ، نظم الأجور والتعويضات ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، 2009 ، ص 307 .

8- تحديد طريقة التصرف بالمطلوب :وهي كيفية دفع الحوافز ونوعيتها وكميتها ، واتخاذ بعض الإصلاحات في أداء العاملين من تدريب وتأهيل او عقاب من يستحق العقاب ، وربما تعديل وتغيير بعض المعايير .¹

خامسا : القائمون بعملية تقييم أداء العمال :

حتى تنجح هذه العملية لابد من قيام جهة معينة بذلك والإشراف عليها فهناك أنماط معينة يجب أن تتولى الإشراف عليها ومتابعتها منها :

1- تقييم المشرف للمرؤوسين : وهو المدخل التقليدي الأكثر استخداما لأنه جزء من عمل المديرين فالمشرف المباشر يقوم بتسجيل نتائج الأعمال والتعرف على متطلبات الوظيفة ومراقبة الفرد أثناء العمل وإعطاءه حكم وتقدير أفضل .

2- التقييم عن طريق الزملاء : أي التقييم المتبادل ، حيث يقوم فيها الفرد بتقييم كل من إعطاء العمل الآخرين بطريقة سرية وإدخال تعديل عليه ، حتى أصبح يستخدم إلى جانب التقييم عن طريق المشرف المباشر ، فاتخاذ قرار بشأن احد أفراد الإدارة فيما يتعلق بالترقية او التدريب مثلا ، يستدعي من المشرف المباشر الأخذ بأراء العاملين معه لتعرف على وجهة نظرهم حول أدائه .

3- تقييم المرؤوسين للمشرف : وهي من أكثر الأنماط ديمقراطية ، حيث يقوم الموظفون بتقييم رئيسهم المباشر ويعتبر مفيدا في مجال تنمية العلاقات الإنسانية بين المشرفين وموظفيهم.

¹ نفس المرجع ، ص 307.

4- تقييم الموظف لذاته: بإعطاء الفرصة للمرؤوسين وخاصة المشرفين والمديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد ويستعمل هذا النمط خاصة لغايات تطوير الأداء في الجوانب السلوكية .

5-التقييم عن طريق اللجنة :ويتم تشكيل لجنة مكونة من الرئيس المباشر والرئيس الاعلي وكذلك عدد من الأشخاص الموثوق بهم ، لكي يقوموا بتقييم أداء العامل ¹.

سادسا : طرق تقييم أداء العمال :

- الطرق التقليدية :

1-طريقة الترتيب البسيط :تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تعيين العاملين ، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الاسوء ، وغالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على أن يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة ، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص ².

2- طريقة المقارنة بين العاملين :هنا يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته ببقايا فراد القسم نفسه ، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات من المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام ن وحسب المقارنات التي تمت ³.

3- طريقة التدرج والتدرج البياني : في التدرج يضع المقيم تصنيفا للأداء كأن تقول أداء ضعيف - مقبول - متوسط ...الخ ثم تقارن بين الأفراد وفقا له ويتم تعين وضعيته وفقا لدرجة أدائه ، أما التدرج البياني فيحدد خصائص الأداء وكميته الإنتاج ونوعيته ، ثم يقوم

¹ عادل ثابت ، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2008 ، ص 336 .

توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء -مدخل جديد لعالم جديد ، دار النهضة العربية ، 1997، ص 61 .²

³ احمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 311.

بتقييم الأفراد وفقا لاملاكهم إياها ، ويتم تحديد وضعه على مقياس التدرج البياني مسبقا .

4- **طريقة التوزيع والاختيار الإجباريين :** وفي الأولى يتم تحديد نسبة مئوية لكل تصنيف مثلا : 20% للأداء الضعيف و 10% للمتوسط... الخ ، ومنها يتم وضع الأفراد في مجموعات وفقا لنسبة التي ينتمون إليها في الأداء ، أما الطريقة الثانية فالمقيم يختار ضفة تكون أكثر وصفا للعامل ، متكونة من ثنائيات لعدة صفات حيث تصنف سلوك الفرد إما إيجابيا أو سلبا مثلا يتقن العمل بجدية (ايجابية) غالبا ما يتعب ، يتأخر عن العمل (زوج سلبي) وفي الأخير تجمع الإدارة تقسيمات المشرف على العبارات وتعطيها درجات سرية لا يعرفها على المقيم ¹.

5- **طريقة المراجعة :** وتنطوي على بعض الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد والتي تتطلب منه الإجابة عنها " بنعم " أو " لا " كما يمكن ان تتضمن هذه الطريقة أوزان مختلفة لكل سؤال ويتم الاحتفاظ بمفاتيحها في إدارة الموارد البشرية لان المقيم لا يعلم الأوزان المرتبطة بكل سؤال وذلك لتجنب حدوث تحيز من طرفه ، لكن هذه الطريقة تستغرق وقت طويل .

6- **طريقة المواقف الحرجة :** وتتطلب من المقيم الاحتفاظ بسجل مكتوب للأحداث وفقا لحدوثها لأنها تتضمن سلوك الفعل الذي يفسر الأداء المرضي وغير المرضي للشخص الذي يقيم أدائه حيث توفر الأحداث المسجلة أساس لتقييم الإدارة ومعلومات مرتدة للفرد لكنها تتطلب من القيم ان يسجلها بانتظام مما يسبب عناء له وضياع الوقت ، مما يؤدي

¹ علي غربي آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط1، 2007 ، ص 143 . 144 .

في أحيان كثيرة إلى توتر العلاقات بين المشرف وعماله لاحتفاظ بالسجلات الخاصة بهم.¹

-الطرق الحديثة :

1- طريقة الوقائع الحرجة: وتتم ملاحظة دقيقة لأداء الأفراد وتجميع أكبر عدد من الوقائع المؤثرة فيه وبعد الانتهاء منه تقوم الإدارة باحتساب معدل أدائه.²

2- مقياس التدرج على أساس السلوكي: يرتبط هذا المقياس ويأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتين : التدرج البياني والمواقف الحرجة حيث انه يتم تحديد وتصمم أعمدة لكل صفة او سلوك مستقي من واقع العمل الفعلي وليس صفات عامة ، محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني ، ويتم تقييم الفرد بناءا على مدي امتلاكه لصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية.³

3- مقياس الملاحظات السلوكية: تم تطوير هذا المقياس للقضاء على عيوب الطريقة السابقة ، بموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء ، كما في الطريقة السابقة إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين ، ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد ، بدلا من وزن واحد ، ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الافراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل ، أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة.

¹ رواية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار البيضاء ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 219 . 220 .

² علي غربي آخرون ، مرجع سابق ذكره ، ص 146 .

³ سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 1999 ، ص 256 .

وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع ، اي ان المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين ، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين ¹.

4- طريقة الإدارة بالأهداف : وهذه الطريقة تعتمد على ان العبرة بالنتائج ، اي الرئيس المباشر لن يلتفت غالى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاته ، بل سيهتم فقط فيما استطاعوا ان يحققوه من النتائج وثمرة هذه الطريقة لعدة خطوات وهي :

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها .
- على الرئيس ان يساعد مرؤوسه في تحقيق الأهداف أثناء التنفيذ .
- عند نهاية المدة المتفق عليها ، وعن وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج العملية

بتلك التي وضعت عند بداية المدة ².

5- طريقة مراكز التقييم :

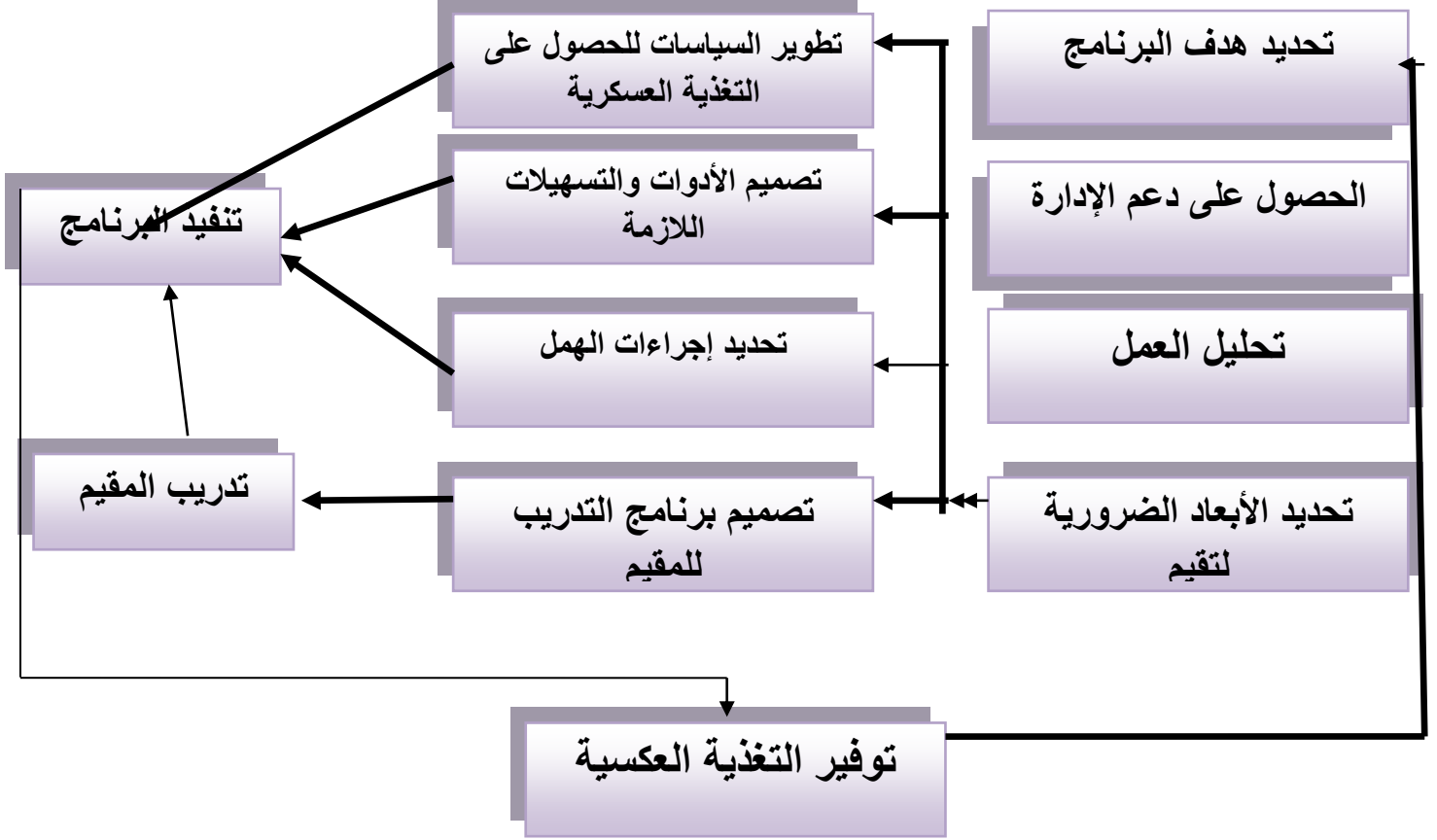
ويتم فيها قياس مهارات وصفات معينة كالتخطيط ، التنظيم العلاقات الاجتماعية الخ وتحديد مقياس معينة لها في ضوء تحديد الأهداف وتحليل العمل والأبعاد الضرورية لتقييم وتستخدم في تطوير المديرين ، خاصة المرشحين للترقية للإدارة العليا ³.

¹ علي محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية ، دار النشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2003 ، ص 96 .

² احمد ماهر ، مرجع سابق ذكره ، ص 316 .

³ علي غربي وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 148 .

خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم أداء المدربين



شكل رقم (04) المصدر : سهيلة محمد عباس ، عل حسين علي ، مرجع سبق ذكره ،

ص: 267

سابعا :خصائص تقييم الأداء الجيد للعاملين:

وتتمثل فيما يلي :

1- أن يكون التقييم دوريا ومستمرًا و متواصلًا ، ويتم المقارنة بين نتائج السابقة والحالية وتوضح نتائجها بين أيدي العاملين وتتاح لهم فرصة الحوار والنقاش مع رؤسائهم.

2- أن يخضع للتقييم جميع العاملين وعلى كافة المستويات دون استثناء .

3- أن يشعر العاملون بأهمية التقييم ، وذلك بتلمسهم للفوائد والايجابيات العائدة عليهم بهذا التقييم وكذلك فوائده في تحقيق أهداف المؤسسة .

4- أن تتضح المبادئ والآليات التي تحكم عملية التقييم ويتم إصدارها بقرار او بنظام من اعلي سلطة مختصة بالمؤسسة.

5- أن يشمل التقييم كافة الجوانب والمتغيرات المتعلقة بالموظف والوظيفة والمؤسسة بحيث يتم وضع أوزان كميته لها تبعا لدرجة أهميتها ، ومن أهم تلك الجوانب والمتغيرات مايلي :

أ- الصفات والخصائص الشخصية ومدى توفر الأمانة والصدق والإخلاص والانتماء والولاء للمؤسسته وللمصلحة العامة في التصرف والسلوك .

ب- احترام الوقت والالتزام بالمواعيد والخطط ومراعاة المكان والزمان المتفق عليهما.

ج- القدرات والمواهب ومدى تطورها وتنميتها وتوظيفها في اتخاذ القرارات ومعالجة المشاكل ، وفي الابتكارات والتجديد.

د-العلاقات الإنسانية وهي التي تنظم علاقة الموظف برؤسائه ومرؤوسيه وأوقات العمل الإضافية ¹.

ثامنا : أهداف تقييم أداء العاملين :

ان عملية تقييم الأداء تهدف بشكل رئيسي إلى الوقوع على مستوى كفاءة وانجاز العاملين لواجبتهم المحددة لهم في وصف وظائفهم التي يشغلونها وإصدار حكم يوضح مدى نجاحهم واستعدادهم للتقدم لشغل وظائف اعلي مما هم عليها ².

¹ عامر حظير الكبيسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 202 . 203 .

² نفس المرجع ، ص 188 .

ان النتائج والبيانات المترتبة على عملية تقييم الأداء تخدم عدة أهداف :

1- الأهداف الإدارية : وهي تتمثل في القرارات المتعلقة ب :

- ترقية والنقل وتخفيض المرتبة الوظيفية
- تجديد العقود أو إنهاؤها في حالة العمل بنظام العقود المؤقتة .
- صرف المكفآت التشجيعية أو عدم صرفها.
- إعادة النظر في عمليات الاستقطاب والاختيار .

2-أهداف التوجيه والإرشاد : وتتمثل في :

- إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين
- إرشاد الموظفين إلى البرامج التدريبية أو إعادة التأهيل
- استخدام البيانات الناتجة عن الأداء في قيام المؤسسة بإعادة النظر في برامج الحوافز القائمة او أساليب تحسين الرضا والدافعية للعمل .

3- أهداف البحث العلمي : حيث يقصد من خلال ذلك ان نتائج تقييم الأداء يمكن

الاستفادة منها في أغراض البحوث العملية في المؤسسة في المجالات التالية :

- التحقق من البرامج التدريبية.
- تقييم إجراءات أو أنظمة الحوافز والرضا الوظيفي مثل الرواتب والأجور والخدمات والتقدم الوظيفي¹.

¹ مدني عبد القادر علاقي ، إدارة الموارد البشرية ، دار خوارزم للنشر ، جدة ، 2007 ، ص 279.280 .

خلاصة :

إن الاهتمام بأداء العمال وتقييمه بصفة دورية من قبل إدارة الموارد البشرية ، يعتبر من العمليات المفيدة والمهمة على جميع مستويات المؤسسة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين ، وعلي مستوى المؤسسة ككل ، لأنه يخلق لدي المؤسسة مناخ ملائم تسوده الثقة المتبادلة بين العمال والإدارة على مختلف المستويات ، وكذلك يبعد أجواء المشاحنة والشكاوي والنزاعات والصراعات المعيقة لأداء العاملين وأخيرا تنمي في العامل روح المسؤولية والشعور بالعدالة والثقة في المسؤولين مما يشجعه أكثر على التقدم والتطور .