

أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه

أ/ الهاني عاشور

جامعة بسكرة

المخلص :

Résumé :

Il a soulevé la question de remplir les fonctions l'attention des chercheurs et des penseurs dans le domaine de l'administration du facteur humain est l'axe réel dans tous les départements, car il est une fonction sur le niveau d'efficacité des travailleurs et ils atteignent le niveau de réalisation requis en conformité avec les possibilités des indicateurs disponibles.

Dans le traitement de ce sujet, le rendement des employés et de son importance et les types d'éléments, ainsi que l'évaluation de la performance des employés et les objectifs de celle-ci et des normes etc., en plus de ses déterminants, les indicateurs et les facteurs qui l'affecten

أثار موضوع أداء العاملين اهتمام الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة ذلك أن العامل البشري هو المحور الحقيقي في كل الإدارات، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الانجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة.

نعالج في هذا الموضوع عناصر أداء العاملين وأهميته وأنواعه، وكذلك تقييم أداء العاملين وأهداف هذا الأخير ومعايير.....الخ، بالإضافة إلى محدداته، ومؤثراته والعوامل المؤثرة عليه.

مقدمة

حظي موضوع أداء العاملين باهتمام بالغ ، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلا عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ومازالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها، ومحاولتها إشراك العاملين فيها في وضع برامج تقييم أداء العاملين، واستحدثت نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة وهي تحسين أداء العاملين.⁽¹⁾

هذا من منطلق فأن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمها، كما يعتبر الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية، لكنه لحد الآن لم يتم التوصل إلى اتفاق على مفهوم موحد ودقيق للأداء، ويعود هذا الاختلاف إلى تنوع الأهداف والاتجاهات لدراسة الأداء.

II - أداء العاملين

أولا: مفهوم أداء العاملين

يعرف أداء العاملين بأنه: إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ، وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.⁽²⁾

يبين هذا التعريف أن أداء العاملين هو القيام بأعباء الوظيفة، كما يعبر عن سلوك الفرد العامل في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يتوافق تقريبا مع التعريف التالي.

ف أداء العاملين من الناحية الإدارية يعرف على أنه: القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفو المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة.⁽³⁾

جاء في التعريف السابق أن أداء العاملين هو قيام العامل الكفو بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه ، ويعرف ذلك عن طريق قياس العلاقة

بين كمية العمل والوقت المستغرق ، كما تتم ترقية العاملين من خلال قياس هذه العلاقة. ومن بين أهم المؤشرات المرتبطة بأداء العاملين ، التحكم والإلمام بجوانب العمل، سرعة الإنجاز والتمثلة في مدة الإنجاز، الانضباط في مواعيد العمل من حيث حركة الدخول والخروج، محاولة تحسين أداء العاملين والتجديد فيه، كذلك الإضرابات والتوقف عن العمل.(4)

في هذا التعريف جمع بين التعريفين السابقين، حيث ركز على المؤشرات التي يقيم بها أداء العاملين.

ويعرفه عاشور أحمد صقر في كتابه السلوك الإنساني في المنظمات على أنه: ((قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس بها أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء)) (5)

حيث تعبر كمية الجهد المبذول عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله. ونلاحظ من خلال هذا التعريف أن أداء العاملين يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد العامل، وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد ونمط الأداء.

ثانيا: عناصر أداء العاملين

يتضمن الأداء مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز
- **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسئولية العمل المنجز وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد

والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله⁽⁶⁾.

وهناك من يرى أن عناصر الأداء تعد بمثابة الأساس الذي يجب على المسؤول المباشر التقيد به عند تقييم أداء مرؤوسيه، لأنه ومن خلال هذه الدراسة يتبين له الواجبات والمسؤوليات المترتبة على الموظف ومن الواجب عليه القيام بها . ولتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين وهما⁽⁷⁾ :

-القدرة على الأداء

-الرغبة في الأداء

أ- القدرة على الأداء

تعرف على أنها إمكانات الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي يمنحها التعليم والتدريب وبالتالي فالقدرة هي المحصلة لعنصرين أساسيين هما المعرفة والمهارة، فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شيء معين فمثلا الموظف في بداية انجازه للعمل الموكل إليه وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها، نوعها، تركيبها.....الخ.

أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والإتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكل إليه.

ب - الرغبة في الأداء

الرغبة في الأداء هي القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل، وتتعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان، وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاث عناصر أساسية هي : ظروف العمل المادية، ظروف الموظف الاجتماعية، حاجات ورغبات الموظف .

ثالثا: أهمية الأداء

يكتسي أداء العاملين أهمية كبيرة في حياة أي مؤسسة، وتتمثل الأهمية في:

أ- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات ونحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه يرتبط بالموارد البشري الذي يدير العملية

ويحوّل المواد الخام إلى موارد مصنعة، وإلى قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل المورد البشري، وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري، يجعلنا نصل إلى أهداف المؤسسة بأفضل فعالية وأفضل قدرة واقل تكلفة وأكثر ربحاً⁽⁸⁾.

أي أن أهمية أداء العاملين تكمن في دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.

- ب- للأداء أهمية كبيرة داخل أية مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم، باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها.
- فالمؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس القدرات ودوافع الرؤساء القادة أيضاً، كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، إذ أن قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.
- ج- كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.
- د- استثمار قدرة الفرد على العمل، بما يحقق أهداف المؤسسة، وهذا من خلال تحسين الأداء من حيث الجودة والنوعية، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.

II - تقييم أداء العاملين

أولاً: تطور مفهوم تقييم أداء العاملين

يشير التتبع التاريخي لعملية تقييم أداء العاملين بأنها عرفت هذه العملية في حضارات قديمة، وتطور مفهومها بتطور وسائل القياس، فبدأت منذ بدأ الإنسان يفكر فيما يدور حوله، ويقبل تصرفات ويرفض أخرى، ويزن أداء الآخرين حسب تصوراتهم، وقد عرفت هذه العملية تطورات عديدة⁽⁹⁾.

حيث تشير الوثائق أن قدماء السومريين في حضارة وادي الرافدين في العراق مارسوا فنون الإدارة العامة، واستخدموا الأسس والقواعد التي بنيت عليها العملية الإدارية وعملية تقييم الأداء.

كما مارست حضارة وادي النيل هذه العملية بشكل واسع، واعتمدتها كنشاط من أنشطة الرقابة الإدارية، والتي استهدفت متابعة أداء إدارات الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة، خاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة عن الإدارة المركزية، حيث يشترك رؤساء المصالح العامة وحكام الأقاليم برقابة أداء موظفين يعملون معهم، مستخدمين في ذلك سلطتهم الرئاسية التي تمنحها القوانين التي استخدمت آنذاك، وفي حضارة الصين اعتبر إجراء قياس وتقييم الأداء أحد مستلزمات من سيشغل الوظيفة، أما الحضارة الرومانية وبكونها الحضارة التي امتلكت أضخم جهاز إداري بيروقراطي وبدرجة عالية من المركزية والكفاءة، الذي استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية كالخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، والتي استلزم بدورها عمليات اختبار وتعيين على درجة عالية من الدقة.(10)

غير أنه مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطوراً جديداً في محتواه، فبدلاً من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق تقييمه، ثم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء(11).

فتقييم الأداء الذي تدعو له النظريات الحديثة ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة للوصول إلى غايات عديدة، منها إعادة النظر في سياسات الأجور والترقية والتدريب، وأهم غاياتها هي وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

إن ما يهمنا هنا ليس سرد مختلف التعاريف المقدمة عن تقييم أداء الأفراد العاملين، لكن توضيح معنى المصطلح أكثر، وعليه سوف نقوم بإبراز بعض التعاريف التي نراها حسب بحثنا هذا أنها تقي بالغرض.

ثانياً: مفهوم تقييم أداء العاملين:

ويعرف تقييم أداء العاملين على أنه: نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم سلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما، وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة، يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد على حدى، ويشكل موضوعي دون تحيز، لتجري في

النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج، ولتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل على تفاديها مستقبلاً، وتمكينه من أداء عمله بفعالية أكبر، ذلك من أجل مصلحته ومصلحة المؤسسة التي يعمل بها والمجتمع عامة.

ومن خلال هذا التعريف نستخلص النقاط التالية:

1. تقييم الأداء عملية مستمرة، ومنظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية، إذا يخضع أدائه للعمل للقياس بشكل مستمر.
2. يخضع كافة العاملين بمختلف مستوياتهم للتقييم، وذلك لإشعارهم بالعدالة، وليعرفوا أن الجميع محاسبون على تأدية عملهم، وأن تقدمهم في المسار الوظيفي مرهون بتفوقهم في أدائهم عملهم.
3. نتائج تقييم الأداء تبنى على أساسها قرارات كثيرة خاصة بمستقبل الموظف مثل الترقية، النقل، الفصل، المكافآت، لذلك يجب توفر عنصر الموضوعية في عملية تقييم الأداء.
4. القياس وتقييم الأداء يكشف مراكز القوة لتدعيمها، ومراكز الضعف لتجنبها وعلاجها (12).

وينظر كذلك لتقييم الأداء على أنه: دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى (13).

كما تعرف عملية تقييم الأداء بأنها: تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم، وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعداداتهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً (14).

ومن التعاريف الشاملة لتقييم الأداء أنه: عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة الممنوحة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد، والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضاً، ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات الوظيفة، ويعبر عن ذلك بالإنجاز المتوقع منه أدائه (15).

من خلال التعاريف السابقة نجد أن عملية تقييم الأداء تمتاز بما يلي:

1. أن عملية تقييم الأداء هي عملية التقييم والتقدير المنظمة والمستمرة بالنسبة لإنجاز الفرد في عمله، وتوقعات تنميته في المستقبل.
2. أن عملية تقييم الأداء تهتم بمعرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط الفرد، والهدف من ذلك معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة الموجودة لدى الفرد.
3. أن عملية تقييم الأداء تهتم بكفاءة العاملين، والتعرف على مقدرتهم على تحمل المسؤولية الحالية والمستقبلية.
4. أن عملية تقييم الأداء عملية دورية مستمرة ومنظمة، يقوم بممارستها العاملين من فئات مختلفة، هدفها تحسين أداء العاملين.
5. كذلك نتائج عملية تقييم الأداء يبني عليها قرارات تتعلق بمستقبل الموظف كالحوافز مثل الترقية، المكافآت.... كذلك مستقبل المؤسسة من حيث زيادة الإنتاجية وتحسينها.

ثالثاً: أهداف عملية تقييم أداء العاملين

إن عملية تقييم أداء العاملين تمثل حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة، وهي عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل، وهو الرقابة فهي أداة من أدوات الرقابة الإدارية الشاملة، ومن ثم فإن عملية تقييم أداء العاملين ما هي إلا عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية إعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة، وذلك بما يحقق أهداف محددة مسبقاً، وتتحقق عملية تقييم الأداء أهدافاً عديدة وفق المستويات التالية:

أ- الأهداف على مستوى المؤسسة:

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المؤسسة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية موضوعية.
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته (16).
- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي

تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، الترقية...تخطيط القوى العاملة.....) (17).

- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها.

ب- الأهداف على مستوى المديرين:

إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم ليس بالشيء السهل، ولاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذاك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات التالية:

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

- مساعدة المشرفين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى (18).

- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيارة التعارف بين المدير والموظفين.

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي (19).

وعموما يمكن القول أن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين وسلوكياتهم الوظيفية، ويتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية، إضافة إلى أنها تعتبر أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط، بل حتى على أداء المديرين والمشرفين على مستويات أعلى، وحتى على أداء المؤسسة. ونظرا لأهمية هذه العملية فإنها تستخدم غالبا لتحقيق الغايات الأساسية التالية: (20)

- جذب الموارد الجيدة إلى المؤسسة، فهي تشبه نوعية المنتج في إدارة الإنتاج، وأسلوب الدعاية والترويج في إدارة التسويق.

- الدافعية للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تتجز عملية التقييم بشكل موضوعي ودقيق.

- الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات والقابليات التي تستهدف المؤسسة والاحتفاظ بها.

ج- الأهداف على مستوى العاملين:

إن زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبدولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية، ويدفعهم إلى العمل باجتهد وجدية وإخلاص ليتربحوا فوزهم باحترام وتقدير ومسؤوليهم معنويا ومكافأته ماليا.

إضافة إلى أن لتقييم الأداء مزايا عدة منها:

- إشعار العاملين بمسؤوليتهم تجاه وظائفهم.
- تقييم سياسات الاختيار والتدريب.
- تسيير وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل، خاصة وأن مفهوم المهارات اليوم أصبح يشكل جوهر إشكالية خلق القيمة في المؤسسات، مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياساتها نحو تسيير كفاءات ومهارات أفرادها (21).
- إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم مع ما كان متوقعا منهم.
- تساعد عملية التقييم على اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبصورة مستمرة.

سادسا: خطوات تقييم أداء العاملين

عملية تقييم أداء العاملين عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، فإن مقيمي أداء العاملين من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية، يخططوا لها تخطيطا جيدا ويتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه (22). وأهم هذه الخطوات:

أ- تحديد العمل المطلوب:

ويتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسة العمل وظروف العمل، ويقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها، والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل (23).

ب- تحديد معايير تقييم الأداء

تعتبر معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملين ورؤسائهم، معايير الأداء المتنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين وبعضها يتعلق بالشخصية وبعضها يتعلق بالنتائج والانجازات التي يحققها (24).

ج- تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم

تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات لعملية التقييم، حيث أن هناك عدة عناصر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين، ولكل مصدر من هذه المصادر مزاياه وعيوبه (25).

د- تحديد أساليب تقييم الأداء

إن تحديد طرق وأساليب تقييم الأداء تعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء، وهناك أساليب تقارن أداء العاملين مع آخرين وطرق وأساليب تقارنهم مع معايير وأدوات وطرق تقارن أداء العاملين مع الأهداف، وقد تم تقسيم أساليب التقييم إلى أساليب تقليدية وأساليب حديثة (26).

هـ- تنفيذ التقييم

يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض المؤسسات عادة مرة في كل سنة، وقد تقوم بعض المؤسسات بتقييم أداء العاملين أكثر من مرة في السنة، أما على أساس نصف سنوي أو ربعي، وذلك حسب فلسفة المؤسسة، وأهداف التقييم ومدى فائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم.

و- التغذية الراجعة

تعتبر التغذية الراجعة أهم ثمار عمليات التقويم، حيث أن التغذية الراجعة هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أداؤه لعمله صحيحا أو خاطئا، وقد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبين النواحي التي قصر فيها الموظف أو إيجابية بان تبين بموضوعية نواحي الإجابة في أدائه (27).

ز- إجراء التظلم

من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء من فتح باب التظلم أمام العاملين للتظلم من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه

النتائج، لكن مما لا شك فيه أن حق التظلم لجميع العاملين أمر غير منطقي لأن هذا سيخلق مشاكل أمام الإدارة، لذلك من الأنسب أن يعطي هذا الحق للموظفين الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة (28).

سابعا: عوامل تقييم الأداء

إن أحسن نظم تقييم أداء العاملين، هي تلك النظم التي تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك الأفراد العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، إلا أن هذا لا يمنع أن تكون عوامل الشخصية، عوامل مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين.

أ. التقييم على أساس عوامل شخصية

الشخصية عامل للنجاح ولكن من الصعب تقييم عناصرها للأسباب التالية:

- ◀ أنها صعبة القياس ويتعذر إقناع الآخرين بتقييمها.
 - ◀ يصعب التأكد من أن الذي يحمل صفات جيدة سيوظفها في عمله وفي خدمة المؤسسة التي يعمل بها.
 - ◀ ليس هناك اتفاق عام على عناصر الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد العامل.
 - ◀ غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير ثابت وغير صادق، ومما يدل على غموض عبارات الشخصية كثرة التعاريف للمصطلح الواحد، فعندما سئل 150 مديرا ومشرفا في إحدى الدراسات عن إعطاء تعريف للاعتماد على الآخرين، قدموا 147 تعريف، بل أن أحدهم قدم ستة تعاريف مختلفة. (29)
- على الرغم من أنه لا يمكن تقييم السلوك بموضوعية مثل عوامل الإنتاج، إلا أنه ليس من الصعب إخضاعها للقياس، وعلى هذا الأساس فإن كثير من الكتاب يقترحون التركيز على أساس النتائج فمثلا اقترح (لاندي landy وفار farr)، كبديل لمقياس حجم المبيعات، أن يتم تقييم أداء رجال البيع على أساس ما يقومون به (سلوكهم)، وهذا التقييم لا يكون على أساس عدد الوحدات المباعة، بل على أساس وجود أو غياب بعض مظاهر السلوك التالية: وجود ابتسامة قبل الكلام، استخدام كلمات مناسبة عند الكلام، المثابرة في طلب مقابلة الزبون المحتمل، استخدام رد صحيح على اعتراضات الزبون المحتمل.....الخ

ب. التقييم على أساس النتائج كمياً نوعاً

إن النتائج هي المحصلة النهائية للأداء وهي في الغالب الهدف الأول للتقييم، ووفقاً لهذا المقياس (العامل) فإنه يتم تقييم الأفراد مثلاً على أساس الوحدات المنتجة، وأرقام المبيعات، معدلات الأخطاء وعدد الوحدات المعيبة، وعلى الرغم أنه ينظر لهذه العوامل على أنها الأكثر موضوعية لأنها واضحة وغير قابلة لأخطاء التفسير، إلا أن النتائج وللأسف تتأثر بعوامل أخرى عدى أداء الفرد العامل كزملاء العمل والمشرفين (الرؤساء) والآلات والتجهيزات والموارد الأولية.... الخ وتصنف عوامل التقييم على أساس النتائج إلى معيارين:

➤ **معايير كمية:** بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي إنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.

➤ **معايير نوعية:** وهي أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، وغالباً ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب، بحيث لا يتجاوزها الفرد ويسمى هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء.

ويمكن القول أنه حتى يحقق الفرد مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود تكامل وحد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الفرد إذ بذل جهوداً فائقة، وكانت لديه قدرات لا بأس بها وكان مدركاً لدوره فأن مستوى أدائه سيكون مقبولاً، أما إذا كان يبذل جهوداً كبيرة ويتمتع بقدرات متفوقة إلا أنه غير مدرك لدوره، أو أن لديه قدرات متفوقة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به إلا أنه لا يبذل الجهود اللازمة في العمل فإن مستوى أدائه عادة ما يقيم كأداء منخفض أو غير مقبول، وفي بعض الأحيان قد يبذل العامل الجهد اللازم لذلك مع تمتعه بقدرات فائقة وفهما جيداً لمهمته، إلا أنه يصدم بعض العوامل الخارجية عن نطاق سيطرته يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه.

ثامناً: العوامل المتحركة في أداء العاملين

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل، يمكن حصر أهم العوامل المتحركة في أداء العاملين في:

1. التغيب عن العمل

إن ظاهرة التغيب عن العمل أحد مؤشرات عدم الكفاية بالنسبة للفرد العامل، فهي

ظاهرة مرضية تعاني منها مختلف المؤسسات، إذ يعتبر ارتفاع معدل التغيب في المؤسسة دليلاً على وجود عوامل سلبية تؤثر على انتظام العامل في عمله يهدد التغيب إنتاجية المؤسسة لما في ذلك من خسائر تعود على الميزانية من جهة وعلى الأهداف المحددة من جهة أخرى، وتقوم الإدارة بحساب معدل التغيب الكلي للعامل بما يقابله من معدل الخسارة بالعملية التالية:

$$\text{معدل التغيب الكلي} = (\text{عدد الأيام المفقودة} \times 100) / \text{عدد الأيام الكلي}$$

وللتغيب عدة أسباب منها:

- عدم توفر الشروط الفيزيائية المناسبة، مما يؤدي إلى الإصابة بأمراض مهنية مختلفة وبالتالي زيادة معدل التغيب.
- عدم قدرة العامل على الانسجام والانتماء إلى جماعة العمل وشعوره بالاغتراب.
- أسباب نفسية تعود إلى نمط الشخصية كعدم تقدير الفرد لذاته، أو عدم قدرته على إثباتها، أو عدم تحمل المسؤولية في مجال إشرافه أو عدم تقبله للنمط الإشرافي للرؤساء وإحساسه بالتقيد وكبت الحرية، حيث أوضحت بعض الدراسات أن العوامل الإدارية تؤثر على التغيب وذلك من خلال الأسلوب الإشرافي والعلاقات الرسمية المتعلقة بالعمل. فالإشراف يؤثر في ما مدى تكيف العامل في عمله وإذا كان سيئاً يؤدي إلى التغيب⁽³⁰⁾.
- ضغط العمل وحجم المؤسسة الكبير مما يرهق كاهل العامل.
- انخفاض الروح المعنوية للعامل مما يجعله غير متوازن، ويسبب له عدم الرضا والاستياء.
- عدم قدرته على التحكم في التكنولوجيا لعدم كفاءته ودرايته بالآلات التي يشرف عليها.

2. دوران العمل

وهو يشبه التغيب عن العمل باعتباره مؤشراً تنظيمياً قابلاً للعد، وينتج استخدامه في تنفيذ الأداء كما له أثر كبير على فعالية الأداء، ويؤثر كذلك على إنتاجية المؤسسة باعتباره مكلفاً وذلك لوجوب إحلال عمال آخرين محل الذين تركوا مناصبهم وهذا يتطلب تكاليف الاستقطاب والاختيار والتدريب.

ويمكن القول بأن دوران العمل هو " :عدم الاستقرار المهني، فالاستقرار المهني يعني بقاء العامل في العمل نفسه مدة طويلة، كما أن ظاهرة دوران العمل تأخذ أشكالاً متعددة، فاننتقال العامل من عمله إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها يعد دورانا، أيضا ترك العامل لعمله نهائيا يصبح بذلك خارج قوة العمل يعد دورانا، كما يكون هذا الدوران بإرادة الفرد أو بغيرها .

مهما كانت أسباب دوران العمل، فإن هذا الأخير يحدث حالة من عدم التوازن في التنظيم الداخلي للمؤسسة، لذا يجب عليها معرفة الأسباب الكامنة وراء هذه الظاهرة لتحقيق استقرار العامل واندماجه في المحيط الاجتماعي للعمل ليتمكن من تقديم أفضل أداء له.

3. الشكاوي

هي تظلم العامل بشأن أحد جوانب الإدارة أو إجراءاتها وهي تعتبر مقياسا لفعالية المشرف أو المروّوس، وهي تعبير واضح عن انهيار قنوات الاتصال وبالتالي تتدهور كل الأنشطة والمهام المتداخلة والمشاركة مع هذه الأطراف، وخاصة بين مختلف المستويات الإدارية، إذ تعتبر هذه التظلمات كميكانيزمات الدفاع عن النفس بهدف تحقيق بعض الحماية لكيان الفرد، وهي تعتبر رفض العامل لسياسات معينة أو ظروف عمله.

4. حوادث العمل

لقد أثبتت الدراسات أن العمال الذين يعانون من مستويات عالية من ضغوط العمل يقعون أكثر من غيرهم في حوادث العمل وذلك بسبب عدم قدرتهم على التركيز والانتباه.

5. الإصابات

هو التوقف عن العمل لمدة معينة بسبب الاحتجاج على ظروف العمل الغير ملائمة والعلاقات السيئة مع المشرفين والإدارة، هذا ما يجعل الإدارة تتكبد عدة تكاليف من أهمها تكاليف فقدان الإنتاج، تكاليف أجور العمال المضربين، تكاليف إعادة تنظيم العمل....

6. مقاييس الإنتاج

يمثل مؤشر الإنتاج أو المردود ذروة قياس الأداء، وهذا المؤشر يحدد العمر المتبقي لأي مؤسسة بينما نجد أن انخفاض إنتاجية العامل يؤثر على فعالية المنظمة هذه الأخيرة تتحمل بذلك تكاليف انخفاض الإنتاج ونوعيته، وكذلك الأجر الذي يقابل فترات عدم العمل.

7. عدم التحكم والسيطرة على الآلات:

من مؤشرات انخفاض أداء العامل فقدانه للتحكم والسيطرة على الآلات مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة معدلات الأعطال.

8. اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المتحكممة في أداء العاملين، عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاماً لتقييم أداء الموظفين يتم من خلاله التمييز بين الموظف المنتج والموظف متوسط الإنتاج والموظف غير المنتج، كذلك فإن وجود نظام للحوافز الإضافية كالمكافآت التي تعطي للموظفين الذي يتميز أدائهم من العوامل التي تساهم في دفعهم في الأداء وبالتالي رفع معدلات إنتاجهم.⁽³¹⁾

بمعني أن الأساليب الإدارية تتحكم في مستوى أداء العاملين، فكلما كانت الأساليب تعبر عن الجانب التحفيزي كان مستوى الأداء مميز.

9. مشكلات الرضا الوظيفي:

إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء، والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء، فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد من العوامل الاجتماعية والاقتصادية، فمن العوامل الاجتماعية على سبيل المثال: العادات والتقاليد، كما يتأثر بعوامل معنوية داخل البيئة خاصة بيئة العمل كالترقية والتكليف بمسؤوليات أكبر، إضافة إلى المشاركة في العمل، وأسلوب التعامل، عوامل مادي كالراتب والحوافز المادية وغيرها.⁽³²⁾

10. التسبب الإداري:

يعتبر التسبب الإداري من الظواهر التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين، فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به.

وينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها أسلوب القيادة والإشراف، فإذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام واحترام الوقت وأبدت انتماء وحماساً

للعمل، فإن ذلك سوف يجعلها قدوة يحتذى بسلوكها، فضلا عن ذلك فإن هذه القيادات سوف يكون لديها الشجاعة على تطبيق النظام على الموظفين ودعوتهم لاحترام الوقت، وإلى جانب القيادات الإدارية العليا فإن المشرفين الإداريين كل في مستواه إذا كانوا أيضا قدوة في الالتزام بالنظام واحترام الوقت مع أداء دورهم في المتابعة والإشراف فإن ذلك سوف يسهم في دفع موظفيهم إلى التقيد بمواعيد وبذل الجهد لإنجازها⁽³³⁾.

11. مشكلات التطوير التنظيمي:

تعتبر المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها أثر على انخفاض معدلات الأداء للعاملين، إذ أن الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية والتي تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين وإشاعة ثقافة الحضارة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء.⁽³⁴⁾

خلاصة

وخلاصة لما سبق في هذا الفصل، فإننا حاولنا أن نشير إلى أهمية أداء العاملين وطرق تقييمه، فتقييم أداء العاملين ذو أهمية كبيرة في مجالات العمل فيكل المؤسسات سواء أكانت صناعية أو خدمية أو غير ذلك....، لأن نتائجه تعكس مستويات الأفراد وكفاءة كل من يعمل في المؤسسة، فتساعد على معرفة حقيقة أداء العاملين بإيجابياته وسلبياته، وهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين أداء العاملين، ثم الأداء التنظيمي ككل للمؤسسة، وذلك بتبني نتائجه لإعداد برامج التحفيز المناسبة وتصحيحها كلما استدعت الضرورة لذلك.

وعلى أساس ذلك، كان يجب أن يحظى تقييم الأداء بالاهتمام الكبير والعناية التامة باعتبار أن معطياته توفر التغذية العكسية والمعلومات المرندة التي تقيد المؤسسة في جميع قراراتها المستقبلية والمتعلقة بوظائفها المتعددة.

المراجع

- ¹ - السكران ناصر محمد - المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004، ص 53
- ² - سناء عبد الكريم الخناق - مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية - مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 08-09 مارس 2005، ص 35
- ³ - أحمد زكي بدوي - معجم المصطلحات الاجتماعية - مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، سنة 1992، ص 310.
- ⁴ - Martory (B).Crozet U).Gestion des ressources humaines. Pilotage sociale et performance .imprimerie. Chirat paris 2002.P160.
- ⁵ - عاشور أحمد صقر - السلوك الإنساني في المنظمات - دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 25، 26
- ⁶ - الحسيني، أحمد بن عبد الله - علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين - دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض، 1994، ص 72
- ⁷ - علي محمد عبد الوهاب - العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج - مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984، ص، ص255، 256
- ⁸ - الدحلة فيصل عبد الرؤوف- تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج - المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 96
- ⁹ - خالد عبد الرحمان إلهيتي - إدارة الموارد البشرية - عمان ، الأردن، سنة 2003، ص 196
- ¹⁰ - خالد عبد الرحمان إلهيتي - مرجع سابق - ص: 197
- ¹¹ -Françoise Giroud et autres -contrôle de gestion et pilotage de la performance - 2eme édition, Gualino éditeur, Paris,2004, p65.
- ¹² - عمر وصفي عقيلي- إدارة الموارد البشرية - مؤسسة زهران، الأردن، 1991، ص ص: 166، 167
- ¹³ - صلاح الدين عبد الباقي - الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية - دار الجامعة الجديدة للنشر - مصر 2002، ص: 367
- ¹⁴ - نصر الله حنا- إدارة الموارد البشرية - دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1- عمان 2002، ص: 169

- 15 - محمد فالح صالح - إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل - دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2004، ص: 137
- 16 - مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح - مرجع سابق - ص 104
- 17 - Pasclal Noferi, Gestion des ressources humaines et compétitivité de l'entreprise, edimm, Prise: 1987, P 63
- 18 - محمد سعيد سلطان - إدارة الموارد البشرية - دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر 2003، ص 295
- 19 - مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح - مرجع سابق - ص 104
- 20 - خالد عبد الرحمان الهيتي - مرجع سابق - ص 202
- 21 - Jacqueline(b), fancoise (k), martin(m), la fonction ressources humaines, edition dund, Paris, 2004, P23
- 22 - شاويش مصطفى - إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد - دار الشروق، عمان 2005، ص 101
- 23 - ماهر أحمد - إدارة الموارد البشرية - الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية سنة 2006، ص 289
- 24 - درة عبد الباري، الصباغ زهير - إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - دار وائل للنشر والتوزيع 2008، ص 261
- 25 - شاويش مصطفى - مرجع سابق - ص 103
- 26 - درة عبد الباري، الصباغ زهير - إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - ص 284
- 27 - نفس المرجع، ص 286
- 28 - ماهر أحمد - مرجع سابق - ص 309
- 29 - ماريون أي هانز، ترجمة محمود مرسى وزهير الصباغ - إدارة الأداء - معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، سنة 1988، ص 174
- 30 - الدحله فيصل عبد الرؤوف - مرجع سابق - ص 100
- 31 - خاشقجي، هاني يوسف - التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية - الرياض، مطابع الفرزدق، 1993، ص 180
- 32 - الشقاوي، عبد الرحمن عبد الله - مرجع سابق - ص 87
- 33 - محمود، محمد فتحي - الإدارة العامة المقارنة - الرياض، مطابع الفرزدق، 1998 ص 200
- 34 - الكبسي، عامر - السلوك التنظيمي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة - ط 2، الدوحة: مطابع دار الشرق، 1998، ص 45.