

تقييم أداء العاملين دراسة تطبيقية بشركة ليبيا للتأمين فرع الزاوية

أعداد الباحث / أ. عصام كريم الملافي ضو

المعهد العالي للعلوم والتقنية صرمان

قسم المهن الادارية و المالية

Esam.Kriem@yahoo.com

+218 - 92 - 6302548

الملخص :

من خلال المعلومات الواردة في البحث تمكن الباحث من الوصول إلى عدة نتائج وهي ضعف عامل المناقشة بين الرئيس والمروؤوس حول نتائج التقييم يؤدي به الى عدم تحسين أداء العاملين . وكذلك ضعف نظام تقييم الأداء المطبقة داخل الشركة وعدم تطبيقه بالصورة السليمة. ولذلك يتم استخدام طريقة واحدة في التقييم بالرغم من تعدد طرق تقييم الأداء لا تؤدي إلى تقييم سليم وهذا لا يتفق مع الفرضية الثانية للبحث من حيث المستوى العلمي والخبرة الطويلة تؤثر على أداء العاملين والتدريب أثناء العمل يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.

Abstract:

The basic principles of this paper are the importance of evaluating the performance of employees in the realization of the needs and desires and aspirations of individuals as well as raise the morale of individuals and thus raise the efficiency of the work of the organization, the problem of research in the need for the

company to develop the annual performance plan set up so that the performance of the workers correctly and properly.

1.1 مقدمة :

نظرا لاهمية تقييم أداء العاملين في تحقيق حاجات و رغبات و طموحات الأفراد وكذلك رفع الروح المعنوية لدى الافراد وبالتالي رفع كفاءة العمل للمنظمة، تكمن مشكلة البحث في حاجة الشركة لتطوير خطة الأداء السنوي الموضوعية حتى يتم أداء العاملين بالصورة الصحيحة والسليمة.

2.1 فرضيات و أهداف البحث :

يحاول الباحث إظهار الأساليب الصحيحة والسليمة في عملية التقييم وكذلك معرفة المشاكل التي تواجه عملية التقييم والتعرف على الأساليب المتبعة والمستخدمه في التقييم داخل الشركة ومعرفة مدى تأثير برنامج تقييم أداء العاملين على انتاجية العمل و فرضيات البحث تتلخص في الاتي :

- 1- تتأثر عملية تقييم العاملين بالمستوى العلمي والخبرة العملية.
- 2 - استخدام طريقة واحدة في عملية التقييم تؤدي إلى عدم معرفة جوانب الضعف والقوة في طريقة أداء ومستوى الأفراد العاملين.

3.1 أهمية و حدود البحث :

تكمن أهمية البحث في إبراز دور عملية التقييم وكيفية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وكذلك المعايير التي تستخدم في عملية التقييم . وتقتصر حدود البحث على منهجية البحث في دراسة برنامج تقييم أداء العاملين داخل شركة ليبيا للتأمين فرع الزاوية خلال الفترة من 2017/1/16 إلى الفترة 2017/3/31 .

4.1 منهجية الدراسة :

تتمثل منهجية الدراسة للبحث في جوانب الآتية :

الجانب النظري :

يهدف الى تقديم إطار شامل عن تقييم الأداء ودوره في عملية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك اعتماداً على مصادر المعلومات المنبثقة عن البحث المكتبي والكتب العلمية.

الجانب العلمي (التطبيقي) :

يتمثل في دراسة تطبيقية لموضوع تقييم الأداء داخل شركة ليبيا للتأمين / فرع الزاوية.

وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات عن هذه الدراسة على أسلوب الملاحظة الشخصية والاستبيان لاستيفاء بعض البيانات والمعلومات . وتم استخدام الأسلوب الوصفي في تحليل البيانات والمعلومات لأنه يخدم الغرض من الدراسة.

5.1 مفهوم وأهمية تقييم الأداء :

على الرغم من تعدد التعريفات التي تناولها كتاب الإدارة على تقييم الإدارة إلا أنها يعد سياسة من السياسات الضرورية في جميع المنظمات والتي لا غنى عنها لأي منظمة ، لذلك يعتبر تقييم الأداء من الأعمال الرئيسية لإدارات الأفراد أو شئون الموظفين لمعرفة مستوى أداء الأفراد ومحاولة تطوير وتنمية الأفراد في سبيل تحقيق الاهداف المرجوة للمنظمات ، وعليه يمكن تعريف الأداء بأنه (3):-

1- " تحديد نقاط الضعف والقوة والقصور في أداء العاملين للعمل على تلافيها بالتنسيق مع إدارة القوى البشرية بوضع الخطة التي يتقرر بموجبها

تحديد نوع التدريب والمساعدة التي ستقدم له لمعالجة هذا الضعف ليكون أدائه للعمل بشكل أفضل .

2- ويعرف التقييم " بأنه عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل وهو التقييم المنظم للفرد مع احترام أدائه في العمل وكوامه للتطوير وتقييم أداء العامل وهو العملية التي تحصل المنظمة بواسطتها على التغذية المرتدة لفاعلية موظفيها .

3- يساعد على اتخاذ القرارات (الأجور - الحوافز - المكافآت) .

4- يعتبر مرشداً لتحديد هيكل العمالة في المنظمة.

5- يساعد الإدارة في تحديد الاحتياجات التدريبية.

6- يساعد المنظمة في الكشف عن القدرات والطاقة الكامنة لدى الأفراد من أجل استقلالها.

مجلة دراسات الإنسان والمجتمع

6.1 الغرض أو الهدف من عملية التقييم :

من الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها من وراء استخدام برامج تقييم الأداء هي (5) :-

1- مساعدة الإدارة في التعرف على عدالة المشرفين عند الحكم على مرؤوسيه.

2- إعادة النظر في الوصف الوظيفي ومحاولة توزيع الأفراد من جديد على الأعمال.

3- معرفة الأفراد الذين يكون أدائهم قوي والأفراد الذين يكون أدائهم ضعيف.

4- وضع نظام للحوافز والمكافأة التي تحدد أو تكون مرتبطة بجهد وأداء الفرد في عمله.

5- الانتباه لمؤشرات عدم الكفاءة في العمل.

6- اكتشاف العاملين المؤهلين لشغل وظائف متساوية.

7- استمرار الرقابة والأشراف.

7.1 معايير وخطوات تقييم الأداء :

" يجب أن تكون هناك معايير لتقييم أداء الأفراد والمقصود بالمعايير المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضياً ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساساً للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي ، ويجب أن توضع هذه المعايير على أساس دراسة وتفهم لمتطلبات كل عمل " . عند القيام بعملية تقييم الأداء يجب أن نتعرف على عدد من الخطوات التي يجب اتباعها لتحقيق الاهداف المطلوبة والتي منها رفع الروح المعنوية ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتحسين الإنتاجية وأهم هذه الخطوات هي (4) :-

1- لكي يكون تقييم الأداء ممكناً وفق اسس موضوعية عادله فإنه على إدارة المنظمة أن تقوم بتحديد ما ينبغي أن يؤديه الفرد خلال أدائه لعمله.

2- مناقشة التحديد السابق لما يجب أن يؤدي وما يتضمنه من معايير معدلات الأداء للأفراد الذين سيقومون بالعمل من خلال المناقشة يتم إدخال بعض التعديلات إذا قضيت الحاجة الى ذلك بحيث يكون التحديد اقرب الى الواقع الحقيقي.

3- متابعة المدير أو المشرف المباشر للفرد المكلف بأداء العمل لتحديد مدى تمكنه من القيام بالعمل وما تضمنه من تحديد الواجبات والمسئوليات وهذه الخطوة تساعد الإدارة على اكتشاف حالات عدم توفر المقدرة الكافية لأداء الأعمال لدى بعض الأفراد.

4- على ضوء مستوى الأداء الفعلي والتقييم الذي جرى له تجرى مناقشه مع الفرد ذاته بهدف اطلاعه على المستوى الحقيقي لأدائه وتوجيهه باتجاه تحسين معدلات أدائه وفي هذه الخطوة يجب أن تكون الإدارة حذرة لأجل عدم التأثير سلباً على الوضع النفسي للفرد واستثمار هذه المناقشة لما فيه خير ومصلحة المنظمة.

5- الخطوة الأخيرة في عملية تقييم الأداء تتضمن اتخاذ الإجراء المناسب الذي يكون مستنداً إلى المستوى الحقيقي للأداء الفعلي وألى المناقشة التي ورد ذكرها سابقاً ويجب أن يكون الإجراء عملياً وموضوعياً بعيداً عن أي مؤثرات جانبية وأن يكون هذا الإجراء قائماً على أساس تصحيح الأوضاع الغير مرغوب فيها.

8.1 الخاضعون لعملية تقييم الأداء و زمن تقييم الاداء :

اختلفت الآراء حول من يخضع للتقييم فهناك اتجاه ينادي بإخضاع جميع الموظفين في الخدمة المدنية للتقييم وهناك اتجاه آخر ينادي باستثناء شاغلي الوظائف القيادية العليا من التقييم (1).

واتفق على أنه تعد تقارير أداء وظيفي على جميع الموظفين من المرتبة الثالثة عشرة فما دون ذلك على كل سنة من سنوات خدمتهم أما بالنسبة لشاغلي المرتبتين الخامسة عشرة والسادسة عشرة فتعد التقارير عنهم بما يراه المسؤول ملائماً . تختلف مدة التقييم باختلاف طبيعة وأغراض التقييم نفسه وكذلك طبيعة عمل المنظمة ولكنها لا بد أن تكون محددة سلفاً بمدة معينة كأن تكون سنة أو ستة أشهر أو فصلية وسبب ذلك لكي تعطى مجالات أو فرصة للعاملين أن يحسنوا أعمالهم أو يحسنوا جوانب الضعف للقرارات السابقة وكذلك يكونوا على علم مسبق بما سيترتب عليه من إجراءات في نهاية الفترة (2).

9.1 الصعوبات والمشاكل التي تتعرض لعملية التقييم (2) :

9.2 مشاكل ذاتية :

- 1- مشاكل تتعلف بالمقوم
- 2- الاحكام مسبقة
- 3- التركيز على الجزئية
- 4- الحكم المبدئي

9.2 مشاكل موضوعية :

- 1- عدم وضوح أهداف المنظمة
- 2- عدم الدقة في المعايير
- 3- عدم وضوح العلاقات بين المستويات الإدارية
- 4- عدم دقة درجات القياس

10.1 الشروط الواجب توافرها لنجاح برنامج تقييم أداء الأفراد :

يجب أن تكون هناك شروط اساسية لكي يتم تقييم الأفراد بالصورة الصحيحة والسليمة ولكي يقللوا من الانحرافات التي تحدث بين ما هو متوقع فعلاً وما هو محقق في عملية الأداء وهذه الشروط هي:

- 1- يجب أن تكون الإدارة العليا في أي منظمة مقتنعة ببرامج التقييم.
- 2- تدريب المسؤولين عن طريق الأداء وكيفية وضع التقارير.
- 3- يجب أن تكون هناك اسس ومعايير محددة ومعروفة من قبل الجميع لتقدير حكمهم على كفاءة الأفراد.
- 4- أن تكون هناك تعليمات واضحة توزع على الرؤساء المباشرين والمشرفين لتقدير حكمهم على كفاءات الأفراد الذين يعملون معهم حتى يكون الأسلوب موحداً من قبل الجميع.

5- أن يعطي البرنامج حق التظلم من قبل المستخدمين.

11.1 طرق قياس (تقييم) الأداء :

هناك العديد من الطرق لتقييم أداء العاملين وعلى الجهة المقيمة أن تختار الطريقة التي تراها مناسبة لطبيعة الأعمال التي ينفذها الأفراد مع حجم طبيعة ونوعية نشاطها وتنقسم إلى :

11.2 : الطرق التقليدية وتشمل الاتي :

- 1- طريقة التدرج البياني.
- 2- طريقة التدريب.
- 3- طريقة المقارنة الثنائية.
- 4- طريقة التوزيع الإجباري.
- 5- طريقة القوائم.
- 6- طريقة التقييم بحرية التعبير.

11.3 : الطرق الحديثة منها الاتي :

- 1- طريقة التقييم على اساس النتائج.
- 2- طريقة الوقائع (الأداءات) ذات الاهمية القصوى.
- 3- طريقة البحث الميداني.
- 4- طريقة التقدير الجماعي.
- 5- أسلوب (طريقة) الإدارة بالأهداف.

12.1 نبذة مختصرة عن شركة ليبيا للتأمين :

تأسست شركة ليبيا للتأمين في عام 1964 ف برأسمال ليبي ساهم في تلييب هذا القطاع جاءت بعدها كل المساهمات الأخرى بتأسيس باقي الشركات الليبية بمده تتراوح ما بين سنتين إلى خمس سنوات فقد تأسست هذه الشركة في

1964/5/30 ف وسجلت بالسجل التجاري في 1965/6/3 ف تحت رقم التسجيل (2768) وباشرت اعمالها فعلياً 1965/1/1 ف وقد بدأت برأس مال وصرح به وقدره (100000) دينار ليبي بمساهمة الشركة الوطنية العراقية للتأمين بنسبة 40% خفضت إلى 20% في عام 1966 ف ثم انتهت في عام 1967 ف لتصبح المساهمة 100% ليبية دفع نصف عند التأسيس وأكمل الباقي في 1967/1/1 ف .

12.2 أهداف شركة ليبيا للتأمين :

تهدف الشركة من خلال أعمالها اليومية إلى :-

- 1- المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمجتمع.
- 2- تقديم وتطوير الخدمات التأمينية التي توفر الحماية والضمان لصالح المؤسسات والشركات والأفراد.
- 3- المساهمة في توفير فرص العمل لأفراد المجتمع.
- 4- تدريب وتطوير المنتجين بالشركة لزيادة قدراتهم وإمكانياتهم وحسن أدائهم.
- 5- تحقيق عائد مناسب بقيمة استثمارية الشركة وتمويل الميزانية العامة للدولة.
- 6- السعي الدائم لإدخال أنواع جديدة في التأمين إلى السوق الليبي.

12.3 عملية جمع البيانات داخل شركة ليبيا للتأمين :

السؤال الأول : كيف تتم عملية تقييم أداء العاملين داخل الشركة؟
يتم تقييم أداء العاملين داخل الشركة عن طريق نموذج معد داخل الشركة يسمى بتقرير الكفاءة عن موظف (التقارير السنوية).
السؤال الثاني : هل هناك علاقة بين الخبرة وأداء العاملين؟

فيما يخص السؤال الثاني المتعلق بهل هناك علاقة بين مدة الخبرة وأداء العاملين فكانت الإجابة 100% بنعم ومن خلال ذلك يمكن القول بأن جميع الموظفين يقولون أنه توجد علاقة بين الخبرة وأداء العاملين كما موضح في الجدول (1).

جدول رقم 1.

الاجابات	نعم	لا
العدد	20	0
النسبة	100%	0

السؤال الثالث : هل يتأثر أداء العاملين بالمستوى التعليمي؟
فيما يخص السؤال الثالث المتعلق بهل يتأثر أداء العاملين بالمستوى التعليمي فأجاب 95% بنعم و 5% بلا ومن خلال ذلك يمكن القول بأن أغلب الموظفين يروا أن هناك علاقة بين أداء العاملين والمستوى التعليمي كما موضح في الجدول (2) .

جدول رقم 2.

الاجابات	نعم	لا
العدد	19	1
النسبة	95%	5%

السؤال الرابع : هل يتأثر أداء العاملين بالعلاقات الشخصية ؟

فيما يخص السؤال الرابع المتعلق بهل يتأثر أداء العاملين بالعلاقات الشخصية فأجاب 100% بنعم وهذا دليل على أن جميع الموظفين يروا أن هناك علاقة بين أداء العاملين والعلاقات الشخصية كما موضح في الجدول (3).

جدول رقم 3.

الاجابات	نعم	لا
العدد	20	0
النسبة	100%	0

السؤال الخامس : هل يؤدي التدريب أثناء العمل زيادة أداء العاملين ؟
فيما يخص السؤال الخامس المتعلق بهل يؤدي التدريب اثناء العمل إلى زيادة أداء العاملين فأجاب 80% بنعم و20% بلا ومن هذا يمكن القول بأن أغلب الموظفين بأن التدريب له أهمية في زيادة أدائهم . كما موضح في الجدول (4).

جدول رقم 4.

الاجابات	نعم	لا
العدد	16	4
النسبة	80%	20%

السؤال السادس : هل تؤدي العقوبات التأديبية تؤدي إلى تحسين أداء العاملين؟
فيما يخص السؤال السادس المتعلق بهل تؤدي العقوبات التأديبية تؤدي إلى تحسين أداء العاملين فأجاب 50% بنعم و50% بلا ومن هذا يمكن القول بأن العقوبات التأديبية تؤدي إلى تحسين أداء العاملين والأخرى ترى أن العقوبات التأديبية لا تؤدي إلى تحسين أداء العاملين . كما موضح في الجدول (5).

جدول رقم 5.

لا	نعم	الاجابات
10	10	العدد
%50	%50	النسبة

السؤال السابع : هل تستخدم سجلات خاصة لمتابعة أداء العاملين ؟
فيما يخص السؤال السابع المتعلق بهل تستخدم سجلات خاصة لمتابعة أداء العاملين فأجاب 70% بنعم و 30% بلا ومن خلال ذلك يمكن القول بأنه تستخدم سجلات خاصة لمتابعة أداء العاملين مثل سجلات الحضور والانصراف . كما موضح في الجدول (6).

جدول رقم 6.

لا	نعم	الاجابات
6	14	العدد
%30	%70	النسبة

السؤال الثامن : هل تتم المناقشة بينك وبين رئيسك حول التقييم ؟
فيما يخص السؤال الثامن المتعلق بهل تتم المناقشة بينك وبين رئيسك حول التقييم فأجاب 35% بنعم و 65% بلا ومن خلال هذه النسبة نلاحظ انعدام عامل المناقشة والذي يعتبر من أهم عوامل نجاح برنامج تقييم الأداء . كما موضح في الجدول (7).

جدول رقم 7.

لا	نعم	الاجابات
----	-----	----------

العدد	7	13
النسبة	%35	%65

السؤال التاسع : هل يتدخل الرئيس الأعلى في عملية التقييم ؟
فيما يخص السؤال التاسع المتعلق بهل يتدخل الرئيس الأعلى في عملية التقييم فأجاب 15% بنعم و85% بلا ومن خلال هذه النسبة اتضح أن الرئيس الأعلى لا يتدخل في عملية التقييم والتي هي إحدى تخصصاته . كما موضح في الجدول (8).

جدول رقم 8

الاجابات	نعم	لا
العدد	3	17
النسبة	%15	%85

السؤال العاشر : هل تؤثر عملية التقييم في علاقة الرئيس بالمرؤوس إذا كانت النتيجة سلبية ؟
فيما يخص السؤال العاشر المتعلق بهل تؤثر عملية التقييم في علاقة الرئيس بالمرؤوس إذا كانت النتيجة سلبية فأجاب 75% بنعم و25% بلا ومن خلال هذه النسبة اتضح أن عملية التقييم تؤثر في علاقة الرئيس بالمرؤوس إذا كانت النتيجة سلبية لأنه عندما تكون النتيجة سلبية يكون هناك تحيز أو نوع من السلبية . كما موضح في الجدول (9).

جدول رقم 9

الاجابات	نعم	لا
----------	-----	----

5	15	لعدد
%25	%75	النسبة

13.1 النتائج و توصيات :

من خلال المعلومات الواردة في البحث تمكن الباحث من الوصول إلى النتائج الآتية :-

- 1- ضعف عامل المناقشة بين الرئيس والمروؤوس حول نتائج التقييم يؤدي به الى عدم تحسين أداء العاملين .
 - 2- ضعف نظام تقييم الأداء المطبقة داخل الشركة وعدم تطبيقه بالصورة السليمة.
 - 3- استخدام طريقة واحدة في التقييم بالرغم من تعدد طرق تقييم الأداء لا تؤدي إلى تقييم سليم وهذا لا يتفق مع الفرضية الثانية للبحث.
 - 4- المستوى العلمي والخبرة الطويلة تؤثر على أداء العاملين.
 - 5- التدريب أثناء العمل يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.
- بعد أن تم عرض النتائج السابق ذكرها يوصي الباحث بتوصيات الآتية :
- 1- أن تتم المناقشة بين الرئيس والمروؤوس حول عملية التقييم لأنها تعتبر أهم عوامل نجاح التقييم.
 - 2- يجب أن يتدخل الرئيس الأعلى في عملية التقييم لأنها من إحدى مهامه واختصاصاته.
 - 3- أن تتم عملية التقييم بصورة علنية حتى يعمل الموظفون على استثمار جوانب القوة ويتفادى جوانب الضعف.
 - 4- استخدام عدة طرق في عملية التقييم.

5- الاهتمام بالتدريب أثناء العمل ورفع كفاءة العاملين.

6- إتاحة فرص العمل أمام المتخصصين في مجال التأمين .

14.1 الخاتمة وتوصيات :

حاول البحث في هذه الورقة البحثية أن يقدم فكرة او مختصر عن نظام تقييم أداء العاملين بشركة ليبيا للتأمين فرع الزاوية وفي ختام هذه الورقة البحثية توصل البحث الى عدة نتائج و توصيات و اقتراحات والتي تراها الشركة مناسبة لمزاولة أعمالها.

15.1 المصادر أو المراجع :

1- محمد قاسم القريوتي، إدارة الافراد في تطبيق الاساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام و الخاص، عمان الاردن، 1990 ف، ص 82.

2- على السلمى، إدارة الاداء المتميز، القاهرة، دار غريب للنشر و التوزيع، 2002 ف.

3- سلطان بن محمد بن على سلطان، أساسيات الادارة المبادئ و التطبيقات الحديثة، جامعة الملك سعود القيصر، دار المريخ الرياض، ص 184 .

5- مؤيد عبيد سعيد السامرائي و آخرون، ادارة الافراد مدخل تطبيقي، بغداد ، 1990ف.

5- عبد الرحمن عمر عبد الباقي، إدارة الافراد و العلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس القاهرة.