

تقويم الأداء وأثره على الكفاءة الإنتاجية

دراسة ميدانية على الخطوط الجوية اليمنية

د / محمد نشوان الواكي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد – جامعة ذمار

ملخص الدراسة :

عملت الدراسات الإدارية الحديثة إلى محاولة سبر أعماق الإنسان لمعرفة خفاياه وأسواره ودوافعه ومثبطاته من أجل توظيف طاقاته وإمكاناته، و عملية تقويم الأداء إحدى الوسائل الهامة لأنها تصف الأداء وتقيمه، وبناء عليه تبني القرارات الخاصة بشؤون العاملين، والقرارات التنظيمية الأخرى في المنشآت كما يعتبر تقويم الأداء المبني على أسس موضوعية وعلمية من الأسس الهامة لبناء علاقات سليمة وعادلة بين المنشأة والأفراد العاملين فيها، تهدف الدراسة الى التعرف على واقع تقويم الأداء، وأثر هذه العملية على الكفاءة الإنتاجية للعاملين في قطاع النقل الجوي اليمني، حيث تكون مجتمع الدراسة من ٣٧٦٤ موظف، وبلغت عينة الدراسة ٣٦٢ موظف تم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة واستعين برنامج SPSS لاستخلاص النتائج الإحصائية اللازمة.

وقد بينت نتائج الدراسة وجود قصور في تطبيق مبادئ وأسس تقويم الأداء، كما بينت أن نتائج تقويم الأداء تخضع لاعتبارات شخصية وتتجاهل النتائج الفعلية لعملية التقويم، بالإضافة إلى تجاهل آراء ومقترحات المرؤوسين مما يؤثر في الروح المعنوية، وبالتالي الى انخفاض إنتاجية العاملين، كما تبين أن غالبية العينة المدروسة ترى ضرورة أن تكون نتائج تقويم الأداء علنية، أما توصيات الدراسة فتتلخص في ضرورة معالجة أوجه القصور والضعف في الجهاز الإداري عن طريق التدريب و التطوير، عن طريق الدورات الداخلية والخارجية، والعمل على خلق مناخ الاستقرار الوظيفي في العمل عن طريق مشاركة العاملين والأخذ بمقترحاتهم وآرائهم، وضرورة زيادة فعالية الإشراف والتوجيه، وإرشاد المرؤوسين لتطوير العمل، و الابتعاد عن التحيز والاعتبارات الشخصية في تقويم أداء العاملين، وتفعيل نظام تقويم الأداء وإتاحة الفرصة للإبداع والابتكار، والابتعاد عن وسائل تقويم الأداء غير الموضوعية، واعتماد المعايير السليمة من خلال تشكيل محكمة إدارة للنظر في قضايا التظلم من تقارير الأداء الوظيفي، والتأكيد على استخدام مبدأ العلنية في تقويم أداء العاملين من أجل النهوض وتطوير هذا القطاع المهم و الحيوي لتحقيق الهدف المنشود.

مقدمة:

العنصر البشري الكفؤ والتميز يعد من أهم الموارد التي تثرى بها المنشآت على اختلاف أنواعها وأحجامها، وللوصول للأهداف المرسومة لأي المنشآت يعتمد وبشكل كبير على توافر الموظفين الأكفاء القادرين على تحمل المسؤولية وتأدية المهام الموكلة إليهم، على الوجه المطلوب، لذا تحرص المنشآت للعناية بأنشطتها المختلفة بمستوى عال من الكفاءة والفعالية. عن طريق رفع مستوى أداء العاملين مستخدمة كل الوسائل والطرق المتاحة. ومن هنا كان لا بد من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، من خلال إعداد معايير يمكن بموجبها تقدير كفاءة العاملين، ومعرفة مدى صلاحيتهم للقيام بأعباء الوظيفة الحالية. ومدى قدرتهم على القيام بأعباء الوظائف الأعلى (برنوطي، ٢٠٠١، ص ١٦٥).

ومن هذا المنطلق كان لا بد من استخدام أساليب الإدارة الحديثة، في تقييم أداء العاملين والذي يهدف للحكم على مدى التوافق بين خصائص وصفات الفرد وبين خصائص ومتطلبات العمل الذي يقوم به، بغرض معرفة مدى نجاحه في أداء عمله وتوفير الأسس التي يمكن بموجبها اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير وتحسين هذا الأداء ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف وحسن استغلالها وتوجيهها لما يعود بالنفع على الفرد والمنشأة معا (مرعي، ١٩٩١، ص ٢٧).

كما يعتبر تقييم أداء العاملين من المهام الأساسية لإدارة الأفراد لما له من فوائد وأهمية في مجالات عديدة تتصل بالعنصر البشري في المنشأة، كما يمثل تقييم أداء العاملين المؤشر الحقيقي والموضوعي لقياس مستوى الأداء إذا تبيأت الظروف والأدوات المناسبة واللازمة لذلك، سواء كان الأداء سلبيا، أم إيجابيا وبالتالي تقديم التوصيات اللازمة للتقليل من النواحي السلبية في أداء العاملين، وتنمية وتطوير الجوانب الإيجابية لأداء العاملين (سلامة، بدون تاريخ، ص ٣٢).

مشكلة الدراسة:

كفاءة الأداء للعمل يعد المقياس الحقيقي لنجاح أو فشل المنشأة لتحقيق أهدافها فالحكم على الكفاءة يأتي من خلال تأدية العاملين للمهام الموكلة إليهم بصورة جيدة، والحكم على مدى النجاح أو الفشل يأتي من خلال عملية مدروسة لنظام تقييم الأداء في المنشآت، ومن هذا المنطلق تم ملاحظة العديد من الظواهر غير المرغوبة في ميدان البحث (قطاع النقل الجوي المدني اليمني)، والتي مثلت المشكلة الأساسية للبحث، ومن هذه الظواهر:

- حالة عدم الرضا بين العاملين في هذه المنشأة الحيوية.
- هناك تحيز وتدخل للعوامل الشخصية في مجال تقييم أداء العاملين، مما انعكس على الروح المعنوية للعاملين، وبالتالي على أدائهم وإنتاجيتهم.

- هناك تجاوزات لبعض القوانين و اللوائح الإدارية الأمر الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي، وعدم تحقيق المساواة بين العاملين بهذا القطاع.

ومن خلال ما تقدم لا بد من المساهمة في تشخيص مواضع الخلل، وتسليط الضوء عليها واقتراح الحلول المناسبة لها لتمكين صانعي القرار من اتخاذ القرارات المناسبة، ووضع السياسات السليمة لمعالجتها، كما يتم تسليط الضوء على الجوانب الايجابية والعمل على تشجيعها وتطويرها والاهتمام بها.

فرضيات البحث:

يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- ١- هناك قصور في تطبيق المبادئ و الأسس العلمية لعملية تقويم الأداء.
- ٢- تخضع نتائج عملية تقويم الأداء في قطاع النقل الجوي لاعتبارات شخصية .
- ٣- هناك انخفاض في الروح المعنوية للعاملين في قطاع النقل الجوي اليمني.

أهداف البحث:

- يهدف الباحث إلى تحليل نظام تقويم أداء العاملين في الخطوط الجوية اليمنية من خلال:
- وصف وتحليل نظام تقويم الأداء العاملين المعمول به حالياً في الجهاز الإداري، وأثره على إنتاجية العاملين.
 - تحديد مدى فعالية نظام تقويم الأداء في ضوء الأسس والمبادئ العلمية لنظام تقويم أداء العاملين، بالإضافة إلى تحديد المشاكل وأوجه القصور ومواطن الخلل التي يعاني منها نظام تقويم أداء العاملين في الخطوط الجوية اليمنية، ومن ثم العمل على إبراز أهمية كفاءة الأداء وتسليط الضوء على الآثار المترتبة على إنتاجية العاملين بالإضافة إلى المساهمة في إيجاد الحلول المناسبة من خلال النتائج و التوصيات و التي سيخلص إليها الباحث.

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث كونه يعالج مشكلة هامة لفئة معينه في المجتمع ، يعتمد عليها في البناء الاقتصادي والاجتماعي حين يرتبط هذا الموضوع بالفرد العامل من بداية تعيينه حتى انتهاء خدمته، وذلك خلال تقديم البيانات و المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار السليم لتطوير وتحسين أداء الفرد ، وتقديم التغذية العكسية اللازمة له في الوقت المناسب ، لهذا يعد تقويم أداء العاملين من الجوانب الهامة المتعلقة بالعنصر البشري الذي يعتبر من أهم الموارد الرئيسية والدعامة الأساسية لعملية التنمية والبناء ، وتبرز أهمية تقويم أداء العاملين بوصف الأداء ودوره الأساسي في كافة القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين ، كما أن الاهتمامات الحديثة بانخفاض الإنتاجية في

المنشآت وارتفاع معدلات التضخم يبرز وبصورة جلية وواضحة أهمية تقويم أداء العاملين .

الدراسات السابقة :

١- قدم كلُّ من توفيق مرعي، ومحمد عبد الفتاح باغي دراسة لقياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية، دلت نتائج الدراسة إلى أن المديرين يمارسون معايير قياس الأداء الإداري بتفوق، إلا أن هناك معيارين كانت الاستجابة لها قليلة^١ ويتعلقان بالقدرة على الاستماع والاهتمام بمقترحات المرؤوسين. كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود أربعة عوامل تتأثر بها القيادة الإدارية وهي:

- الاهتمام بالمرؤوسين لزيادة الانتاجية.

- الاهتمام بالمرؤوسين لزيادة الدافعية لديهم.

- المبادرة في العمل.

- القيادة بالقدوة.

كما ركزت الدراسة على أهداف رئيسية تمثلت في تحسين أداء الموظف و تنمية قدراته، تحسين عملية الإشراف، ومساعدة الادارة في اكتشاف الصعوبات التي تعترض الأداء الجيد ونقاط الضعف في التنظيم لوضع الحلول المناسبة لها من أجل تحسين الأداء (مرعي، ١٩٩١، ص ٥٤).

٢- كما أجرى سهيل فهد سلامة، دراسة نظرية لتحديد نظام فعال لتقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في سلطنة عمان، وقد هدفت الدراسة إلى الاستفادة العامة من الناحية النظرية لموضوع تقويم الأداء الوظيفي، وذلك من خلال تقديم إطار نظري وبشكل موجز، ومن ثم التعرف على النظام الحالي لتقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية العمانية، وتقديم المقترحات العملية لتطوير هذا النظام وزيادة فعاليته، ومن اهم مقترحات الدراسة تغيير مسمى نظام تقويم الموظفين الحكوميين "تقارير الكفاية" إلى نظام تقويم الأداء الوظيفي، وعلنية النتائج و شمولية التقويم وتدريب المشرفين وتشكيل لجنة دائمة لمتابعة وتحليل نماذج التقويم (سلامة، بدون تاريخ، ص ٨٢).

٣- أعد عبد الله سليمان عبد الله الحمادنة، دراسة لقياس كفاءة العاملين في الجهاز الحكومي الأردني، وقد بينت الدراسة أن هناك الكثير من المشاكل و الثغرات التي يعاني منها نظام قياس الكفاءة في الجهاز الحكومي الأردني، في الجوانب التخطيطية والتنفيذية على حد سواء، وتتلخص في الجوانب التالية:

- الافتقار إلى المعايير العلمية والموضوعية.

- تفشي المحسوبية وتمييز الرؤساء.

- عدم إلمام الرؤساء تفصيليا بأداء المرؤوسين.

- عدم الاهتمام بتقويم لعملية أداء الموظفين واعتبارها عملية روتينية.
- التأثير بالعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين (الحمادنة، ١٩٨٤، ص ١٨٢).
- ٤- دراسة عبد المعطي محمد العساف، والتي تناولت الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة الحكومية، توصلت الدراسة إلى:
- ضرورة الأخذ بأكثر من طريقة لتقويم الأداء.
- مشاركة الرؤساء والمرؤوسين في إعداد التقويم الأولي.
- إعلان نتائج التقويم المرتكزة على العدالة والموضوعية.
- ضرورة تعديل النظرة السائدة لعملية تقويم الأداء بما لا يركز على تحديد نقاط الضعف والقوة فقط، وإنما على تقويم العمل أيضا (العساف، ص ٩٨، ١٩٨٨).
- ٥- دراسة قام بها علي بدر سالم المنحني، تحت عنوان "تقويم الأداء الإداري" توصلت دراسته إلى أهمية التركيز في عملية تقويم الأداء على الوصف الوظيفي للعاملين، وتطوير نظام الحوافز ليشمل الجانب المادي والمعنوي، وإعادة صياغة نماذج تقويم الأداء من وقت لآخر، والتركيز على التدريب الإداري (المنحني، ١٩٨٩، ص ٣١١).
- ٦- أما معن فهد أبو العثم النسور، فقد درس تقييم الأداء في المشروعات الإستراتيجية في الأردن، وذلك للوقوف على حقيقة وواقع تقويم الأداء وأثره على إنتاجية العاملين في تلك المشروعات، وقد خلصت الدراسة إلى ما يلي:
- تفتقر المشروعات العامة إلى وجود أنظمة لتقويم الأداء تتميز بالتكامل وتنصف بالمؤسسية.
- تفتقر وحدات تقويم الأداء في المشروعات العامة إلى الطاقات المؤهلة لتتقن عمليات التقويم على أكمل وجه.
- من أسباب ضعف عمليات تقويم الأداء في المشروعات العامة في الأردن يعود للحساسية المفرطة تجاه النقد مهما يكن إيجابيا.
- عدم التمييز بين مؤشرات الأداء ومعايره.
- حداثة التجربة الإدارية.
- مجتمع وعينة الدراسة:**
- يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في قطاع النقل الجوي المدني في الجمهورية اليمنية والمتمثل في شركة

الخطوط الجوية اليمنية، وقد شمل البحث عينة من العاملين في محافظات الجمهورية اليمنية الرئيسية في صنعاء (مبنى الإدارة العامة، مطار صنعاء الدولي، مكاتب الحجز و البيع فيها)، المركز الإداري لمدينة عدن، ومكاتب البيع و الحجز فيها، و العاملين في مطار عدن، وفي كل من محافظتي تعز و الحديدة، حيث بلغ عدد موظفي شركة الخطوط الجوية اليمنية " ٣٧٦٤ " تم توزيع استمارات الاستقصاء على الرؤساء والمرؤوسين في مواقع العمل المختلفة " صنعاء، عدن، تعز، الحديدة " تم توزيع " ٤٠٠ " استمارة، استعيد منها " ٣٧٨ " استمارة، وتم استبعاد " ١٦ " استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبالتالي فإن عدد الاستمارات الصالحة للتحليل " ٣٦٢ " استمارة .

أداة الدراسة :

استخدمت الإستبانة كأداة لهذه الدراسة وتضمنت قسمين : الأول يحتوي على بيانات شخصية " طبيعة العمل ، الحالة الاجتماعية، الجنس ، السن ، المؤهل، الراتب الشهري " .

أما الجزء الثاني يتضمن أسئلة حول موضوع الدراسة والمتعلقة بعملية تقويم الأداء، بعدها أو قريبا من الأسس العلمية لعملية تقويم الأداء، ما هي مشاكل وآراء واقتراحات العاملين لتطوير عملية تقويم الأداء، وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة وقد ترجمت الاستجابات على النحو التالي:

لا / نادرا/ أحيانا/ غالبا/ دائما

وعند التحليل الإحصائي تم اعتماد ٢ فأقل نادرا، ٣ أحيانا، ٤ فأكثر غالبا. ولقد تم مراعاة الترتيب المنطقي

للأسئلة لتجيب على فرضيات الدراسة.

صدق وثبات أداة الاختبار :

لوقوف على صدق الأداة المستخدمة في الدراسة تم عرض الأسئلة على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة للإستشارة بأرائهم ومعرفة مدى ملائمة فقرات الأسئلة للمحاور المطلوب دراستها، ولمعرفة مدى ثبات الأداة استخدم الباحث الاختبار وإعادة الاختبار، واستخرج معامل الثبات حسب معادلة سبيرمان فبلغ ٨١٪ وهو معدل مقبول لهذه الدراسة .

منهجية الدراسة والأسلوب الإحصائي:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال التعرف على الآراء العلمية التي تطرق إليها كتاب الإدارة ومفكرهم، واستعراض الآراء المختلفة في مجال تقويم الأداء عن طريق المراجع العلمية المختلفة، ومن ثم الانتقال الى التحليل الاستقرائي للدراسة العملية واختبار الفروض المتعلقة بجوانب الدراسة بهدف إبراز الجوانب المختلفة والعمل على تطوير الجوانب الإيجابية فيها وبما يتلاءم مع خصوصية العمل في

الخطوط الجوية اليمنية، ولغرض استخلاص النتائج من البيانات التي جمعت، تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS لاستخلاص النتائج المختلفة (التوزيع التكراري، النسب المئوية، كاي تربيع، مستوى الدلالة، الانحراف المعياري، المتوسط الحسابي).

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الخطوط الجوية اليمنية في كل من صنعاء والمراكز المنتشرة في كل من عدن وتعز والحديدة وتم إجراء الدراسة للفترة الزمنية الواقعة بين عامي ٢٠٠٥-٢٠٠٦.

الإطار النظري للدراسة:

ماهية تقويم الأداء:

عندما تنتهي من عملية اختيار العاملين، ونستكمل تدريبهم ويستقرون في عملهم فإن المرحلة التي ذلك هي تقويم أداء هؤلاء العاملين، لذا فإن إدارة القوى العاملة تهدف إلى تحقيق أداء فعال في العمل، وبناء مقاييس لتقييم هذا الأداء يتطلب توافر المعلومات عن ماهية هذا الأداء وماهية مكوناته ومتطلباته، لذلك فإن دراسة مكونات الأداء تمثل مصدراً أساسياً للمعلومات التي تبني عليها الكثير من برامج القوى العاملة، فهذه المعلومات لازمة لقياس فاعلية الأداء في العمل وهي لازمة لتحديد أسس اختيار الأفراد، ومنها تشتق محتويات برامج التدريب وعلى أساسها تقييم الأعمال ويعمم هيكل الأجور (عاشور، ١٩٩٢، ص ٣٣١). فتقييم الأداء هو عبارة عن نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم، وبعبارة أخرى هو عبارة عن معرفة إتقان العامل للأعمال المنوطة به، ومدى التزامه، واحترامه لسلوكيات العمل، ونظمه وقوانينه، والنتائج التي حققها، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة والقياس لأدائه خلال فترة من الزمن ومقارنة نتائج هذا القياس بمعايير محددة سلفاً، ليتم على ضوء ذلك وضع الخطط اللازمة (العرفي، ٢٠٠٣، ص ٢٩٥).

هناك العديد من التعاريف لتقويم الأداء يمكن استعراض بعضها من التعاريف الأكثر شيوعاً:

عرف تقويم الأداء بأنه الأجراء الذي يهدف إلى تقويم منجزات الأفراد ' عن طريق وسيلة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في أنجاز الأعمال التي توكل إليه ، وكذلك للحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل و مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل (زوليف، ١٩٨٣، ص ٢٨٧).

كما عرف تقويم الأداء بأنه طريقة منظمة لتحديد قيمة كل عمل بالنسبة للأعمال الأخرى، فهو إجراء يتولد عنه وضع الأعمال في تسلسل HIERARCHY وتحديد قيمة لكل عمل على شكل وحدات (الشنواني، ١٩٩٤، ص ٢٨٣).

ويقصد بتقويم الأداء بأنه التعرف على مدى صلاحية العاملين للقيام بأعباء الوظائف التي يشغلونها ، ومستوى أدائهم لواجباتهم ودرجة تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم بالإضافة إلى معرفة القدرة لديهم لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي (عبدالباقي، ١٩٩٣، ص ٢٨٣).

ويقصد بمستوى الأداء الجهد المبذول من فرد أو مجموعة من الأفراد سواء بمساعدة الآلة أو بدونها خلال فترة زمنية معينة.

ومن التعاريف السابقة يمكن القول بأن الغرض من عملية التقويم هو التعرف على مدى قدرة الأفراد على الوفاء بالواجبات الحالية لوظائفهم، ومدى قدرتهم على التقدم وتحمل المسؤوليات في المستقبل، ومن هنا فإن المنظمة يجب أن تحدد الأهداف المراد تحقيقها، وبأن يكون لديها خطة واضحة يترتب بموجبها وضع معايير و معدلات للأداء، لتحديد عن طريقها مدى النجاح والانحراف في تحقيق الأهداف الموضوعه، وذلك باستخدام طرق و اساليب حديثة وبمساعدة التنازج و الأساليب اللازمة لذلك، من أجل الوصول الى حكم عادل على مدى مشاركة كل فرد في تحقيق تلك الأهداف.

فوائد وأهداف عملية تقويم الأداء :

يفيد نظام تقويم الأداء في أغراض ومزايا متعددة بالنسبة للعاملين والمنشأة على حد سواء ومن أهم هذه

الفوائد:

- تطوير أداء العاملين وتحسين كفاءتهم ذاتيا حيث تساعد عملية التقويم على اكتشاف الرؤساء لجوانب الضعف لدى عاملهم والعمل على تقويمها عن طريق توفير البرامج التدريبية اللازمة.
- النهوض بمستوى الخدمة العامة، حين تعتبر تقديرات الكفاية التي تسجلها تقارير الأداء وسيلة للارتقاء لمستوى الخدمة العامة، من خلال كشفها عن العاملين الذي يحتاجون الى قدر اكبر من الإشراف والتدريب، و أولئك الذين لديهم قدرات كافية أو طموح مما يستلزم توفير الإشراف والتدريب وتمهية فرص التقدم المناسبة.
- توفير درجة عالية من العدالة بين العاملين، حينما تعد تقارير الكفاءة على أساس منطقي وسليم فمن الممكن استخدامها كأساس موضوعي لمنح المكافآت والحصول على العلاوات والترقيات، بالإضافة الى اتخاذ القرارات الإدارية العادلة الخاصة بالعاملين.
- إشعار العاملين بالمسؤولية، حيث يدرك الموظف أن نشاطه الوظيفي محل تقويم رؤسائه المباشرين فيجتهد في عمله ويخلص له، لأنه يعلم بأنه سينال التقدير إذا أنجز عمله على الوجه المطلوب وسينال الجزاء إذا قصر- في أداء عمله ولم ينجزه.

- دعم العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين عن طريق التقويم الموضوعي والسليم والاتصال المباشر بين الرؤساء و المرؤوسين، فالتقويم المبني على أساس عادل ومنطقي وفقاً للأداء الفعلي للموظف يساهم في دعم العلاقة الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء و المرؤوسين.
 - تحليل الإحتياجات التدريبية عن طريق تقارير الأداء والتي تعتبر معياراً للحكم على مدى كفاءة وصلاحية برامج التدريب، ومدى الحاجة الى تطويرها و احداث التغيير اللازم (ناصر، ٢٠٠١، ص ١٧٦).
- وتهدف عملية تقويم أداء العاملين إلى ما يلي:

١. تحديد وقياس أداء العامل لتقدير مكافأته مادياً أو معنوياً، مقابل ما أسهم به في تحقيق أهداف المنشأة.
٢. تحقيق الحد الأمثل من الإنتاجية عن طريق إعادة توزيع العاملين أو أعدادهم لتحسين أدائهم، من خلال النقل أو لتدريب أو إرشادهم إلى ما يجب أدائه في المستقبل.
٣. رفع معنوية العاملين عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم ومعالجة المشاكل النفسية والاجتماعية للعاملين.
٤. القيام بالأبحاث الخاصة بتقويم الأداء للوصول إلى مستوى عالٍ من الصلاحية والثقة في نتائجه.
٥. مساعدة الإدارة في معرفة درجة عدالة المشرفين في الحكم على مرؤوسيهـم وفي توجيه كل فرد إلى الوظيفة التي تتفق ومقدار كفايته الشخصية .

خطوات تقويم الأداء:

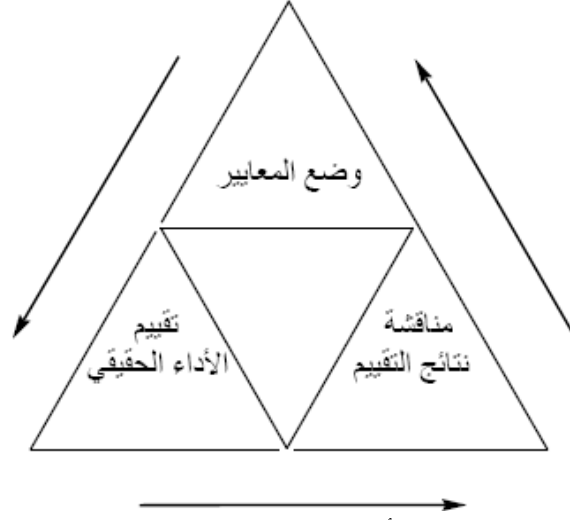
كأي عملية إدارية فإن عملية تقويم أداء العاملين يجب أن تسير وفق خطة محددة تأخذ باعتبارها معايير الكلفة والفعالية، وقد حددت خطوات قياس أداء العاملين بالآتي.

١. التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه، من تحليل ' وتصنيف ' وتقويم للوظائف.
٢. تحديد أسس ومعايير تقويم الأداء، وإعلام المقومين والمقومين بها، ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كماً ونوعاً في أذهان الرؤساء و المرؤوسين وبحيث لا تخرج هذه الأسس عن:
 - الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، والقدرة على المبادرة و الحماس للعمل.
 - السلوك و التصرفات الفعلية التي يقوم بها العاملون.
 - النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل، كنسبة الربح أو تخفيض التكلفة.
 - تقويم الأداء بالطريقة المناسبة، سواء بالملاحظة المباشرة أو التقارير الدورية، أو بالقوائم الموضوعية مسبقاً أو بالبحث الميداني.. الخ من الطرق.
٣. المقارنة بين ما تم إنجازه وبين المعايير المحددة للأداء للتعرف على الفروق.

٤. إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه .

٥. اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة مسبقاً.

الشكل التالي يوضح خطوات تقييم الأداء.



مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

يعتبر النظام الجيد لتقييم أداء العاملين في العملية الإدارية أداة موضوعية للإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة

في المجالات التالية:

- ١- الترفيع، تعتمد الإدارة على الترفيع من الداخل لشغل الوظائف الشاغرة داخل التنظيم، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترفيع، لشغل الوظائف الأعلى من وظيفته، لأن تقييم الأداء يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلات وقدرات وإمكانات الفرد لشغل منصب أعلى من عمله الحالي.
- ٢- التعيين والنقل، تعتبر نتائج الأداء معياراً مهماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، كما يمثل وسيلة فعالة لمعرفة الأفراد الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تناسب قدراتهم.
- ٣- الكشف عن الاحتياجات التدريبية حيث تظهر نتائج تقييم الأداء نقاط الضعف في أداء كل فرد في المنظمة، وبالتالي تكون الجهة المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية لمعالجة القصور الذي يكشفه تقييم الأداء.
- ٤- تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات، إذ عن طريق نتائج تقييم الأداء يتم تحديد مستويات كفاءة العاملين، وتحديد من يستحق منحة علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه كنوع من أنواع الحوافز.

معنوية العاملين وأثرها على الأداء

لم يكن هناك في الماضي أي اهتمام بالجانب المعنوي للأفراد وكان الهم الأول للمنشآت ينصب على الإنتاجية العالية وتحقيق المزيد من الأرباح دون النظر إلى الأفراد ومشاعرهم ورغباتهم واهتماماتهم، وكان لظهور المدارس الإدارية ونظريات القيادة دور في توجيه أنظار المسؤولين إلى أمور هامة تساعد على زيادة الإنتاجية، ويعتبر اهتمام الإدارة بالجانب المعنوي للأفراد من التحولات الحديثة في مجالات إدارة الأفراد، فقد أثبتت التطورات في أبحاث الإدارة العملية والتي استهدفت رفع الكفاءة الإنتاجية، أن المحور الأساسي لتحقيق هدفها يكمن في الفرد، باعتباره عنصراً أساسياً من عناصر العملية الإنتاجية، حيث أثبتت نتائج البحوث بأن هناك العديد من الوسائل المتعددة والمركبة لترغيب الفرد في الأداء وزيادة إنتاجيته، باعتبار الفرد عضواً في مجموعة تؤثر في تصرفاته، لذلك فإن الجهود المبذولة من قبل الإدارة من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء لن يتحقق إلا إذا تفهمت كيفية إرضاء العاملين عن أعمالهم وهو ما يعبر عنه بالروح المعنوية للعاملين.

طرق تقويم الأداء:

هناك العديد من الطرق والأساليب المتبعة في عملية تقويم أداء العاملين، وهناك طرق شائعة الاستخدام في حين بعضها منها يعتبر نادر الاستخدام، واستخدام هذه الطرق يتوقف على موقع الوظيفة أو مستواها الإداري، وغالباً تركز طرق تقويم الأداء على السلوك الشخصي أو الصفات الشخصية للموظف، بالإضافة إلى الأبعاد المتعلقة بكمية ونوعية الإنتاج في ضوء المعايير المحددة للأداء.

وقد وضع الباحثون والكتاب العديد من الوسائل والطرق المستخدمة لتقويم الأداء في محاولة للوصول إلى طريقة تعمل على رفع مستوى الموضوعية وزيادة الدقة في عملية التقويم (القيوتي، ١٩٩٠، ص ٨٢-٨٣) ومن أهم هذه الطرق:

١- **طريقة التقويم بالتقدير النسبي:** تعتبر من أبسط الطرق المستخدمة في تقويم الأداء، تعتمد استخدام نماذج مطبوعة لاستخدامها في تقويم أداء العاملين، على أن يستخدم كل عامل نموذجاً واحداً منها، وتضم هذه النماذج الموحدة عدداً من الخصائص أو الصفات في صورة عناصر، يتصل بعضها بصفات الفرد وسلوكه وتصرفاته، ويتصل البعض الآخر بالعمل ذاته (معرفة بالعمل أو بالوظيفة، المبادرة والابتكار، التضحية في العمل،...)، ومن ثم يقوم المقوم بوضع علامة لكل عامل من العوامل المستخدمة في التقويم من أجل قياس ومعرفة أداء العامل وبشكل نهائي.

٢- **طرق التقويم بالمقارنة:** تعتمد هذه الطرق على مقارنة أداء الفرد ببقية زملائه، ثم ترتيبه معهم على ضوء نتائج هذه المقارنة، ومن أهم هذه الطرق.

أ- طريقة ترتيب العاملين: وفيها يتم ترتيب العاملين من قبل المشرف حسب كفاءتهم من خلال مقارنة كل فرد بزملائه، حيث يتم وضع أكثرهم كفاءة على رأس القائمة، وأقلهم كفاءة في أسفلها، ومن العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند التقييم: حجم الإنتاج وجودته، السلوك، التعاون، ...

ب- طريقة المقارنة الزوجية: وفيها يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم، لتحديد الفرد الأفضل والأكثر كفاءة في كل مقارنة، وتستخدم هذه الطريقة في حال وجود عدد قليل من العاملين.

ج- طريقة التوزيع الإجمالي: يتم توزيع الموظفين وفقا لظاهرة التوزيع الطبيعي، حيث تكون النسبة الكبرى بين العاملين من ذوي الكفاءات العادية، أو المتوسطة، والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة، وتتم طريقة التقييم من خلال عرض الأسماء على المقيم، ثم يطلب منه توزيع الأسماء على مجموعات بعد مقارنة أداء بعضهم ببعض (العريفي، ٢٠٠٣، ص ٢١٨-٢١٩).

طريقة التقييم بالقوائم المعدة مسبقاً: تتمثل هذه الطريقة بقيام الشخص الذي يقوم بعملية التقييم بوضع علامة مميزة على عبارات تتعلق بوصف وقائع أو أعمال أو تصرفات محددة، والتي يعتقد أنها تمثل سلوك العامل أو تصرفاته أو أدائه للعمل، ويعطى لكل عبارة أو جملة قيمة محددة "value" في صورة أرقام لاستخدامها في حساب أو قياس أداء العامل واستخراج درجته النهائية "total bating" عن طريق إدارة الأفراد والتي تقوم بتحديد وزن أو قيمة للإجابات بموجب دليل خاص، ليتم استخراج الترتيب النهائي لأداء العامل، ويمكن القول بأن الرئيس يقوم بدور المبلغ أو المراسل الذي يتولى إخطار أو تبليغ الإدارة عن سلوك العامل و تصرفاته في الأداء، مما يكفل عنصر الموضوعية في هذه الطريقة إلى حد كبير.

٣- طريقة التقييم بالبحث الميداني: تعتمد الطريقة على قيام ممثل أو ممثلين عن قسم قوى العاملة "شؤون الأفراد" في المنشأة بالانتقال إلى مكاتب أو أماكن كل رئيس وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها لكل فرد يعمل تحت رئاسته أو إشرافه، ثم يخلو هذا الممثل إلى نفسه لإعداد الأجوبة التي حصل عليها في صيغتها النهائية، ثم يقوم بإرسالها أو تسليمها إلى كل رئيس للموافقة عليها أو اقتراح إجراء تعديل عليها، وعند حصول ممثل القوى العاملة على الموافقة النهائية، يجري ترتيب الأفراد طبقاً للتقدير الذي حصل عليه كل منهم، وعادة يجري تقسيم هذا التقرير على أساس أربع درجات: ١- ممتاز، ٢- جيد، ٣- مرضي أو مقبول، ٤- غير مرضي أو غير مقبول (زوليف، ١٩٩٠، ص ٨٢-٨٣).

٤- طريقة التقييم بالتقارير الدورية: تتلخص هذه الطريقة بأن يطلب من الرؤساء كتابة التقارير عن جهود ومهارة الأفراد العاملين معه، وبناءً على هذه التقارير يتم ترشيح المستحق للترقية، وتقوم الطريقة على جمع البيانات

والحقائق عن العمل الذي يؤديه الفرد والجهد الذي يبذله من واقع الأداء اليومي، كما تعتمد على حقائق مدونة أو تقييم شخص للعناصر الأخرى من عناصر الأداء كتصرفاته أثناء العمل، أو مواظبته، أو سلوكه الشخصي، أو قدراته، .. وقد توزع لهذه العناصر اوزان تختلف باختلاف طبيعة الأعمال، وقد تندرج هذه التقارير وفق ما تحمله من أوزان كدرجة ضعيف، ودون المتوسط، ومتوسط، وجيد، وممتاز ..، وبذلك تقرر مدى صلاحية الفرد للترقية أو النقل (زوليف، ١٩٩٤، ص ٣٠١).

٥-طريقة التقويم باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف أو النتائج M.B.O :

تقوم هذه الطريقة على أساس المشاركة بين المشرف ومرؤوسيه في وضع صيغة للأهداف التي يسعى الجميع لتحقيقها خلال فترة محددة، لهذا يصبح الجميع أكثر التزاماً لتحقيق الأهداف، واختيار أفضل السبل لتحقيقها، لذلك فإن هذه الطريقة تعتمد على التقويم الموضوعي لأداء العاملين، بحيث يحدد الموظف أو المرؤوس أهدافاً معينة لفترة زمنية مقبلة ويعرضها على رئيسه، ويحددان سوياً سبل الوصول إليها وبعد انتهاء الفترة يضع المرؤوس لنفسه تقويماً يوضح ما قام به من عمل، وما وصل إليه من أهداف ويناقش ذلك مع الرئيس المباشر له، من حيث أهم المشكلات وكيفية حلها ثم الاتفاق على خطة جديدة وأهداف جديدة للمرحلة المقبلة (الفراجي، ١٩٩٠، ص ١١٥).

وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات :

- توفر القناعة لدى الإدارة بممارسة هذه الطريقة.
- تحديد ووضع الأهداف من قبل الإدارة وعرضها على العاملين.
- الدراسة الجماعية للأهداف من قبل المستويات الإدارية المختلفة.
- اللقاء المباشر بين أعضاء الإدارة والعاملين للتأكد من توافر الموارد البشرية وتحديد الفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ.

٦-طريقة التقويم عن طريق النقط Point Method:

تعتبر من أكثر الطرق استعمالاً وانتشاراً، وتتطلب وجود دليل يحتوي على وصف لدرجات كل عامل من العوامل التي ستقارن الأعمال على أساسها، وتقارن توصيفات كل عمل على أساس هذه العوامل، وبذلك يتحصل كل عمل على عدد من النقاط تبعاً لمدى ما يحويه من كل عامل، ويجمع عدد النقاط التي يحصل عليها العمل، فتكون هي القيمة النسبية لهذا العمل بالمقارنة مع الأعمال الأخرى في المنشأة، كما يوضع نظام لتجميع الأعمال حسب النقط التي يتحصل عليها في فئات الأجور، ويعتبر الدليل من أهم الخصائص المميزة لطريقة التقويم بالنقاط، فهو يلعب دوراً هاماً في نجاح أو فشل الطريقة، فإذا لم يتم اختيار أو تعريف العوامل بعناية وإذا لم تحدد

أوزانها بدقة، وإذا لم تكن المراتب التي سيقسم إليها كل عامل محددة بوضوح، فإن عملية التقويم ستكون غير دقيقة (الشنواني، ١٩٩٤، ص ٣١٩).

عرض وتحليل النتائج:

فيما يلي عرض للنتائج التي تم الحصول عليها من خلال التحليلات الإحصائية التي تم استخدامها، بالفرضية الأولى والتي تقول أن هناك قصور في الجهاز الإداري بقطاع النقل الجوي المدني، فقد بلغ مستوى الدلالة لكاي تربيع (٤٥.٦٧٤) وعند مستوى دلالة (٠.٠٠١) وهي تعتبر دالة إحصائية، حيث أن الجدول ادناه يبين أن اجابات العينة على الأسئلة الخاصة بالفرضية الأولى.

جدول رقم ١

المتوسط	الانحراف المعياري	دائما		غالبيا		أحيانا		نادرا		لا		الفقرات
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٤.٢٢	١.٠٠١	٤٦	١٦٨	٣٩	١٤٠	٠.٠٨	٣١	٠.٠٢	٩	٠.٠٤	١٤	من الأفضل أن يشارك العامل في تقويم أدائه ذاتياً
٤.٠٠	٠.٨٨٤	٠.٢٨	١٠٢	٠.٤٤	١٦١	٠.٢٣	٨٠	٠.٠٥	١٩	-	-	أجد بأن القدرة التي يتم عنها تقويم الأداء مناسبة
٣.٩٧	٠.٧٨٣	٥.٥٣	٢٠	٢٠.١٧	٧٣	٣٢.٣٢	١١٧	٣٥.٠٨	١٢٧	٦.٩٨	٢٥	يحق للموظف مناقشة رئيسه عن التقرير المرفوع عنه
٣.٨٢	٠.٩٨١	٥.٥٢	٢٠	٣٦.٧٤	١٣٣	٢٠.٤١	٩٢	٢٧.٠٨	٩٨	٥.٢٥	١٩	أرى بأن معايير تقويم الأداء المستخدمة غير مبنية على أسس علمية
٢.٤٧	١.٤٩٤	٣.٠٤	١١	٢٢.١٠	٨٠	١٦.٠٢	٥٨	٢٨.٤٥	١٠٣	٣٠.٣٩	١١٠	النظام المتبع في تقويم الأداء المناسب
-	٠.٠٩٠١	-	-	٨.٦	٣١	١٠.٥	٣٨	٣٦.٥	١٣٢	٤٤.٥	١٦١	من الأفضل أن تكون نتائج تقويم الأداء سرية

حيث أشار ما نسبته ٨٥٪ من أفراد العينة بأن مشاركة العاملين في التقويم الذاتي تجعلها أكثر تقبلاً وقناعة بنتائج تقويم الأداء لأن عملية المناقشة بين الرئيس والمرؤوسين خلال فترة التقويم تساعد المرؤوسين على أداء واجباتهم ومعرفة جوانب القصور والعمل على تصحيحها، وهذا يزيد الثقة بنتائج تقويم الأداء، كما أن اجابات العينة اتجهت الى القناعة بأن الفترة التي يتم عنها تقويم الأداء مناسبة، حين أجاب ٧٢٪، وهذا ما تعرف عليه الباحث من خلال البحث الميداني بأن تقويم الأداء في الخطوط الجوية اليمنية يتم مرتين سنويا (بداية شهر يونيو ونوفمبر من كل عام).

وفيما يتعلق بحق الموظف في مناقشة رئيسه عن التقارير الخاصة بتقويم الأداء يلاحظ من الجدول بأنه من النادر حدوث ذلك مما يخلق شعورا بعدم كفاءة نظام تقويم الأداء المستخدم وهذا يؤثر على انتاجية العاملين. وعدم تحقيق الأهداف المرجوة. كما أن المعايير المستخدمة لتقويم الأداء ومدى اعتمادها على أسس علمية صحيحة تبين أن نسبة لا بأس بها من العينة ترى بأن المعايير المستخدمة غير مبنية على أسس علمية صحيحة، وفيما يتعلق برأي العينة حول

النظام المتبع في تقويم الأداء اتضح أن غالبية آراء العينة (٥٩٪) (لا و نادرا) أشارت إلى وجود الكثير من الملاحظات وعدم القناعة بالنظام المتبع لتقويم الأداء في الخطوط الجوية اليمنية.

كما يوجد توجه كبير لرفض سرية نتائج تقويم الأداء (بنسبة ٨١٪) وهذا التوجه يأتي منسجما مع العلنية المطلقة لنتائج تقويم الأداء في المؤسسات العامة اليمنية لأن العلنية، تسلط الضوء على نقاط القوة والضعف في الاداء مما يسهل من عملية المعالجة والتصحيح، وهذا بدوره يعزز الثقة لدى الرؤوسين بعدالة و موضوعية نظام تقويم الأداء المتبع في المنشأة.

وعلى ضوء ذلك يمكن القول، بأن الفرضية التي انطلق منها الباحث صحيحة، والتي تقول "هناك قصور في الجهاز الإداري بقطاع النقل الجوي اليمني".

أما الفرضية الثانية، والتي تقول "تخضع نتائج تقويم الأداء في قطاع النقل الجوي لاعتبارات شخصية" فالجدول رقم (٢) يبين اهم الفقرات التي تناولت هذه الفرضية وهي كالتالي:

جدول رقم ٢

المتوسط	الاتحـراف المعياري	دائما		غاليا		أحيانا		نادرا		لا		الفقرات
		تكرار %	تكرار %	تكرار %	تكرار %	تكرار %	تكرار %	تكرار %	تكرار %			
٤.١٩	٠.٨٣٦	٣٤.٨١	١٢٦	٤٤.٢	١٦٠	١٦.٥٧	٦٠	٢.٨٧	١٤	٠.٥٥	٢	النظام المتبع لتقويم الأداء لا يساعد في تحقيق الأهداف المنشودة.
٤.١١	٠.٩٠٨	٣٦.١٩	١٣١	٤٦.٦٨	١٦٩	١١.٨٨	٤٣	٤.٤٢	١٦	٠.٨٢	٣	نتائج تقويم الأداء لا تستخدم في مكافأة المجدين ومهافيت المقصرين.
٣.١٦	٠.١٠٤٤	٧.١٨	٢٦	٤٠.٣٣	١٤٦	٢٩.٥٦	١٠٧	١٥.٧٥	٥٧	٧.١٨	٢٦	أرى بأن النظام الحالي لتقويم الأداء يخضع لأهواء القائمين عليه.
٢.٤٩	٠.٠٧٧	٢.٤٩	٩	٨.٢٩	٣٠	٢٩.٠	١٠٥	٤٥.٢٠	١٦٤	١٤.٩٢	٥٤	هناك عدالت موضوعيه من جانب الرؤساء في عملية تقويم الأداء.
٢.١٥	١.٢٩٠	٢.٥٩	١٣	٢.٧٧	١٠	٢٠.٤٤	٧٤	٤٢.٥٤	١٥٤	٣٠.٦٦	١١١	تتوقف الدورات التدريبية في المؤسسة على نتائج تقويم الأداء.
٢.١٤	١.٠٨٨	١.٩٢	٧	١٠.٥٠	٣٨	١٥.٧٥	٥٧	٢٨.٤	١٢٩	٢٢.٤٢	١٢١	تستخدم نتائج تقويم الأداء في اختيار وتعليم العاملين.

يلاحظ من الجدول أن ما نسبته ٧٩٪ من العينة يرون بأن النظام المتبع في الخطوط الجوية اليمنية لتقويم الأداء لا يساعد في بلوغ الأهداف التي وضع من أجلها، في حين أن الشروط اللازمة لنجاح تقويم الأداء أن يحظى هذا البرنامج، بتأييد وقناعة الرؤساء والمرؤوسين، وإشراكهم في تصميمه ومعرفة الهدف منه، وأوضحت العينة و بنسبة ٨٢٪ بأن مبدأ الثواب والعقاب لا يعمل به، وبالتالي لا تستخدم نتائج تقويم الأداء للمكافأة أو العقاب، رغم وجود أحكام وجزاءات في دليل شؤون العاملين للخطوط الجوية اليمنية تشير إلى استخدام مبدأ الثواب والعقاب، كما أشارت ٤٧٪ من العينة المدروسة إلى أن النظام الحالي لتقويم الأداء يخضع لأهواء القائمين بالتقويم، مما يضعف من ثقة العاملين بهذا النظام، وهذا ينسجم مع إجابات العينة حين أوضحت بأنه من النادر (٦٠٪)

التعامل وبموضوعية من قبل الرؤساء في عملية تقويم أداء العاملين. وبالتالي فإن القرارات ستبنى على أساس غير عادل و سليم، وهذا يؤدي إلى فقدان الثقة لدى العاملين لشعورهم بعدم كفاءة النظام وعدالة القائمين عليه، لأن تقارير الكفاءة عندما تعد على أساس موضوعي وسليم فإنها تستخدم كأساس لمنح المكافآت والعلاوات و الترقية المختلفة، أما فيما يتعلق بالدورات التدريبية الخارجية والداخلية، أشارت العينة (٧٣٪) بأن هذه الدورات لا تتم وفق نتائج تقويم الأداء، في حين أن إقامة الدورات الداخلية أو الخارجية يجب أن تتم وفق نتائج تقويم الأداء، والتي عن طريقها يتم تحديد الاحتياجات التدريبية المختلفة، سواء لتطوير كفاءة ومهارات العاملين أو معالجة القصور أو الخلل في الأداء، كما أشارت العينة (٧٢٪) إلى أن نتائج تقويم الأداء لا يعتمد عليها في عملية الاختيار والتعيين للعاملين، بينما يعتبر أساس نجاح الإدارة عندما تعمل على تحسين وتطوير مدخلاتها من الموارد البشرية المتاحة وذلك بالبحث عن المصادر المناسبة والملائمة وهذا يمكن الاعتماد عليه عندما يؤخذ بنتائج تقويم الأداء المعمول بها لدى المنظمة، وبناء عليه فإن عملية تقويم الأداء في قطاع النقل الجوي تخضع لاعتبارات شخصية وهذا ما يؤيد ويؤكد صحة الفرضية، التي تقول "تخضع نتائج عملية تقويم الأداء في قطاع النقل الجوي لاعتبارات شخصية". وعن الفرضية الثالثة والتي تقول "هناك انخفاض في الروح المعنوية في القطاع الجوي اليمني"، يتبين من الجدول رقم (٣) أهم الفقرات التي تناولت هذه الفرضية وهي كالتالي:

جدول رقم ٣

الفقرات	لا		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً		الانحراف المتوسط المعياري	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
عدم فاعلية نظام تقارير الأداء يؤثر سلباً على الانتاجية	-	-	٤	١.١	٢٢	٦.٠٨	١٤١	٣٨.٩٥	١٩٥	٥٢.٨٧	١.٢١٦	٤.٤٩
تأثر معنوي بسبب عدم وجود أسس موضوعية لتقويم الأداء	٦	١.٦	١٠	٢.٧٦	٢٢	٨.٨	١٠٧	٢٩.٥٦	٢٠٧	٥٧.١٨	٠.٨٣٧	٤.٤١
نظام الحالي لتقويم الأداء لا يفرق بين الموظف الكفوء وغير الكفوء	٣٧	١٠.٢٢	٣٢	٨.٨	٤٢	١١.٦١	١٦٢	٤٤.٧٥	٨٩	٢٤.٥٨	١.٢٦٧	٣.٣٩
النظام الحالي لتقويم الأداء لا يعطي حكماً صادقاً على كفاءة الموظف	٥٠	١٣.٨١	٤٣	١١.٨٨	٤٦	١٢.٧١	١٦٧	٤٥.٣	٥٩	١٦.٣	١.٣١٧	٣.٣
توجد عدالة مساواة في معاملة الموظفين في المؤسسة	٦١	١٦.٨٥	١٧٨	٤٩.١٧	٩٩	٢٧.٣٥	١٢	٣.٣١	١٢	٣.٣١	٠.٩٤٥	٢.١

أوضحت نتائج التحليلات الإحصائية إن قيمة كاي تربيع ٢٠٤.٩٥٤، عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ كما يظهر الجدول أعلاه، إلى أن ما نسبته ٩١٪ من العينة يرون بعدم فاعلية نظام تقارير الأداء المعمول به في

الخطوط الجوية اليمنية مما يؤثر سلباً على إنتاجية العاملين، فالنظام المتبع لتقويم الأداء غير فعال في رأيهم، وهذا من شأنه إضعاف الثقة بنظام تقويم الأداء المعمول به، وبالتالي فإن تقارير الأداء تؤثر إلى حد كبير في الروح المعنوية للعاملين، كما أكد ٨٦٪ من العينة بأن معنوية العاملين تتأثر، وإلى حد كبير بمدى توفر نظام تقويم أداء يعتمد على الأسس الموضوعية والعلمية، والذي من شأنه أن يخلق الرضا والاستقرار الوظيفي، ويعزز ويرفع معنويات العاملين ويزيد من إنتاجيتهم، في حين يرى ٦٩٪ من العينة المختارة بأن النظام المتبع لتقويم الأداء لا يفرق بين الموظف الكفؤ وغير الكفؤ، مما يعطل الطاقات والكفاءات ويعمل على تقليص روح الإبداع والابتكار لدى العاملين، كما وذكر ٦٨٪ من العينة أن النظام الحالي لتقويم الأداء لا يعطي حكماً صادقا على كفاءة الموظف في حين أن الواقع العملي يعتبر تقارير الأداء وسيلة هامة للارتفاع بمستوى الخدمة العامة للمنشآت والتي من خلالها يتم الكشف عن برامج التدريب والتأهيل والتطوير للعاملين، وتهيئة فرص التقدم والترقية والاستفادة من قدرات العاملين، وقد رأى ٦١٪ من العينة المدروسة بعدم وجود عدالة ومساواة في المعاملة بين العاملين وهذا يشير إلى وجود المحسوبية والوساطة والعلاقات الشخصية مما يؤثر على مقياس الأداء المستخدمة، وبالتالي ينعكس على الروح المعنوية والاستقرار الوظيفي، ومن ثم انخفاض إنتاجية العاملين.

ومن خلال ما تقدم يمكن التأكيد على ما جاء بالفرضية الثالثة والتي تقوم "هناك انخفاض في الروح المعنوية لدى العاملين في الخطوط الجوية اليمنية".

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- يعاني الجهاز الإداري في الخطوط الجوية اليمنية من القصور في تطبيق مبادئ تقويم الأداء، حيث أكد ٧٠٪ من العاملين على ضرورة مناقشة العاملين بالتقارير المرفوعة عن أدائهم، وهناك نسبة ٨٤٪ من العينة بضرورة مشاركتهم مشاركة فعالة في تقويم أداء العاملين، وهذا يتفق مع دراسة (عبدالمعطي محمد عساف، ١٩٨٨) التي أكدت على ضرورة مشاركة الرؤساء والمرؤوسين في إعداد التقويم الأولي للأداء.
- ٢- هناك شعور بعدم الاستقرار الوظيفي لدى نسبة لا بأس بها من العاملين، بسبب تجاهل شكاوى ومقترحات العاملين، وانخفاض مستوى الأجور التي يتقاضاها العاملون، وهذا ما توصلت إليه دراسة (توفيق مرعي، ١٩٩١).

- ٣- تخضع نتائج تقييم الأداء في كثير من الأحيان لاعتبارات شخصية، حيث أشار ٧٣٪ من العينة أن ترشيح العاملين للدورات الداخلية والخارجية لا يعتمد على نتائج تقييم الأداء، وإنما يعتمد على أهواء وقناعة المسؤولين، وهذا ما خلصت إليه نتائج دراسة (عبدالمعطي عساف، ١٩٨٨).
- ٤- هناك قصور و عدم توفير للكوادر المؤهلة و المتخصصة لممارسة عمليات تقييم الأداء، حيث أوضح ٦٠٪ من العينة أن القائمين بعملية تقييم الأداء تنقصهم الخبرة و المعرفة للقيام بعملية تقييم الأداء بشكلها الصحيح، وهذا ما توصل اليه (معن فهد ابو النصور، ١٩٩٠).
- ٥- أيدت غالبية العينة بأن تكون نتائج تقييم الأداء علنية، حيث أكد ٨٠٪ من العينة على ذلك، من أجل تصحيح المسار في بعض الجوانب السلبية.
- ٦- النظام الحالي و المعمول به لتقييم أداء العاملين في الخطوط الجوية اليمنية، لا يؤخذ بنتائجه في كثير من الأحيان، حيث رأى ٦٦٪ من العينة أن الإدارة لا تولي أي اهتمام لنتائج تقييم أداء العاملين مما انعكس سلبا على إنتاجية العاملين.
- ٧- انخفاض الروح المعنوية للعاملين في الخطوط الجوية اليمنية، حيث أشار ٦١٪ من العينة إلى عدم تفعيل نظام تقييم الأداء و أن النظام الحالي لا يفرق بين العامل الكفوء و غير الكفوء، وافتقار النظام أيضا إلى المساواة و العدالة بين العاملين.
- ٨- هناك إغفال و تجاهل لمقترحات و آراء العاملين حيث أكد ٧٢٪ من العينة أن الإدارة لا تعطي أي اهتمام لآراء و مقترحات العاملين، و التي لها الدور الإيجابي في رفع معنوياتهم. و إحساسهم بالمسؤولية، و تحقيق الثقة المتبادلة بين المستويات الإدارية المختلفة.

ثانياً: التوصيات:

- العمل على معالجة أوجه القصور والضعف في الجهاز الإداري وذلك بتدريب وتطوير العاملين عن طريق دورات داخلية وخارجية لرفع كفاءة الجهاز الإداري.
- تهيئة الجو المناسب لخلق الاستقرار الوظيفي للعاملين عن طريق المشاركة والأخذ بعين الاعتبار لمقترحاتهم والعمل على حل المشاكل والاجابة عن الاسئلة والاستفسار المطروحة .
- الابتعاد عن التحيز والاعتبار الشخصية في تقييم أداء العاملين والعمل على توخي الثقة والموضوعية في ذلك . من خلال المراجعة والتوفيق ومناقشة العاملين بتلك التقارير وفتح باب التظلمات في ذلك.
- تفعيل نظام تقييم الأداء عن طريق زيادة فعالية دور الرؤساء في عمليتي الإشراف والتوجيه وإرشاد المرؤسين لتطوير العمل وتحسينه للاستفادة من الطاقات الموجودة وتوجيهها نحو الهدف المطلوب .

- إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار وإذكاء روح المنافسة بين العاملين مما يتيح الفرصة لرفع الروح المعنوية للعاملين .
- الابتعاد عن وسائل تقويم الأداء غير الموضوعية من أجل إعطاء مصداقية أكبر لعملياته تقويم الأداء والحكم على العاملين بأمانه وتجرد ووفق معايير سليمة وصحيحة.
- إتاحة الفرصة للمرؤوسين حق التظلم وتشكيل محكمه إداريه كسلطة إداريه تنظر في قضايا التظلم من تقارير الأداء الوظيفي.
- التأكيد على استخدام مبدأ العلنية في تقويم أداء العاملين، لأن العلنية في التقويم تعمل على إذكاء روح المنافسة والابتكار بين العاملين، مما يساعد على رفع مستوى الإنتاجية بشكل عام.

أهم المصادر :

١. برنوطي، سعاد نايف: إدارة المواد البشرية، دار وائل، الأردن عمان، ٢٠٠١.
٢. الحمادة، عبد الله سليمان، قياس كفاءة العاملين في الجهاز الحكومي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، ١٩٨٤.
٣. زويلف، مهدي حسن وآخرون، إدارة العلاقات الصناعية، دار حنين، عمان، ١٩٩٤.
٤. زويلف، مهدي حسن، ادارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الانسانية، ١٩٨٣.
٥. سلامه، سهيل فهد: نحو نظام فعال لتقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في سلطنة عمان، مجلة الادري، العدد ٢٩، مسقط.
٦. الشنواني، صلاح، ادارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٩٤.
٧. عاشور، احمد صقر، الادارة مدخل بيئي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ١٩٩٢.
٨. العريفي، محمد إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، مركز الأمين، صنعاء، ٢٠٠٣.
٩. العساف، عبد المعطي محمد، الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الادارة الحكومية، دار العلوم الاجتماعية، الكويت، ١٩٨٨.
١٠. عمر، عبد الرحمن عبد الباقي، وعبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، ١٩٩٣.
١١. عياش، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط ١، ١٩٩٩.
١٢. الفرارجي، نجوان السيد، المدخل الحديث لتقويم الأداء، بدون ناشر، بدون مكان نشر، ١٩٩٠.

١٣. القريوتي، محمد قاسم، ادارة الأفراد، ط١، شركة المطابع النموذجية، عمان، ١٩٩٠.
١٤. مرعي، توفيق، ومحمد عبد الفتاح ياغي، قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية، مجلة الملك سعود، مجلد٢، العدد١، الرياض، ١٩٩١.
١٥. المنحني، علي بدر سالم، ندوة تقويم الأداء، ندوة تقويم الأداء الإداري، المنظمة للعلوم الإدارية، عمان، ١٩٨٩.
١٦. ناصر، حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، ٢٠٠١.
١٧. النسور، معن فهد أبو الغنم، تقييم الأداء في المشروعات الاستخراجية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، ١٩٩٠.