المبحث الثاني
أهمية وأهداف قياس أداء العاملين

يعد قياس تقييم اداء العاملين من الأمور الهامة في المنظمات على اختلاف أنواعها ذلك لأنه يوفر معلومات عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال وهل هي جيدة أم لا . كما يوفر معلومات تساعد في تحديد مسؤولية أداء هذه الأعمال وإجراء المحاسبة والمساءلة عن الأخطاء ويوفر أيضاً معلومات تمكن من تطوير وتحسين أداء الأفراد لأعمالهم وسلوكهم أثناء تأديتهم لهذه الأعمال وبوجه عام ومن خلال استعراض الأهداف التي يسعى قياس الأداء الى تحقيقها والتي تعد بمثابة الفوائد التي يمكن الحصول عليها من وراء تصميم واستخدام نظام جيد وسليم للقياس والتقييم ، يمكننا أن نحدد مدى أهمية هذا الموضوع سواء بالنسبة للمنظمة أو بالنسبة للعاملين فيها .

وفيما يلي عرض لأهداف (فوائد) قياس وتقييم الأداء :

1- رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين علاقات العمل : إن جواً من التفاهم والعلاقة الحسنة يسود بين العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم المبذولة في تأديتهم للعمل مكان تقدير واهتمام الإدارة وأن هدف الادارة من قياس الأداء هو معالجة نقاط الضعف فيه من خلال مقابلة يقوم بها الرؤساء لشرح هذه النقاط للعاملين على أساس ودي وصريح ووضع الخطة التي يسلكها الفرد لمعالجتها ، كما ان العاملين يشعرون بأن القرارات الادارية المتعلقة بهم كالترقية أو منح المكافآت لا تتم أيضاً إلا على أساس الكفاءة والجهد المبذول في تأدية العمل نخلص من هذا إلى ان قياس وتقييم الأداء سيقودنا في النهاية الى خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم ونشوء علاقة قائمة على أساس من التفاهم بين الادارة والعاملين ، مما يؤدي إلى تقوية ورفع الروح المعنوية لديهم داخل المنشأة [1].

2- وسيلة لتطوير الأداء الذاتي والاحساس بالمسؤولية : إن قياس الأداء أداة صالحة وفعّالة يستطيع بواسطتها كل فرد في المنشأة معرفة حقيقة أدائه ومدى كفاءته في

---

[1]- عمر وصفي – إدارة القوى العاملة – دار زهران للنشر – 1996م- صـ 193- 194

مجال عمله أو يعرف نواحي الضعف والثغرات الموجودة في أدائه حيث يكون لديه فرصة ومتسع من الوقت لتلافيها [1]

3- تنمية الكفاءة لدى الرؤساء : إن طبيعة قياس وتقييم الأداء تقتضي من الرؤساء ملاحظة سلوك مرؤوسيهم أثناء عملهم والقيام بتحليل هذا السلوك وطريقة أدائهم للعمل بشكل دقيق ، وذلك ليكونوا قادرين على قياس وتقويم أدائهم للعمل وهذا يؤدي إلى تنمية ملكة التقدير والحكم السليم على الأمور والتدريب على الرقابة الفعالة المستمرة والقيادة الصالحة الرشيدة التي تجعل نظرة الرؤساء لمرؤوسيهم نظرة موضوعية .

4- وسيلة لضمان عدالة المعاملة : تضمن الادارة عند استخدامها نظاماً لقياس الأداء قائماً على أساس من التخطيط السليم والقواعد الموضوعية ، أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة وترقية زيادات في الأجر وذلك على أساس كفاءته وجهده في العمل وتضمن أيضاً أن كل العاملين يلقون معاملة واحدة دون تحيز أو تميز فرد عن آخر ، كما أن قياس الأداء يقلل من احتمال اغفال كفاءة ونشاط أي فرد من ذوي الكفاءات العالية والذين يعملون في صمت .

5- تقليل معدل دوران العمل : إن وجود نظام لقياس الأداء القائم على أساس من العدالة والموضوعية وعدم التحيز ، سوف يبعث الثقة في نفوس العاملين بأن الادارة تعامل كل فرد على أساس كفاءته وجهده في العمل وهذا ما يؤدي الى الاستقرار في العمل وتقليل معدل دورانه ومما لا شك فيه أن ارتفاع هذا المعدل سيحرم الادارة من مهارات وظيفية شاركت في ايجادها وتنميتها .

6- الكشف عن احتياجات التدريب : غدا قياس وتقييم الأداء مع التوسع في نظام تدريب العاملين اداة مساعدة وضرورية في الكشف من جوانب النشاط الوظيفي التي تحتاج الى برامج تدريبية للنهوض بمستوى كفاءتها ، كما أنه أصبح بين الأفراد الذين استفادوا من التدريب والذين يلزم اعادة تدريبهم أو توجيههم لذلك يعتبر قياس

---

[1] - مرجع سبق ذكره صـ 194- 195

وتقييم الأداء وسيلة لتوفير الفهرس الرئيسي للأنواع المتعددة للاحتياجات التدريبية في المنشأة.

نتائج قياس وتقييم الأداء أساس اتخاذ القرارات الوظيفية :

نعرض فيما يلي أهم المجالات التي تستخدم فيها نتائج قياس وتقييم أداء العاملين

بقرارات الترقية :

لقد أصبح من الضروري في الوقت الحاضر أن تعتمد الادارة على الترقية من الداخل لشغل الوظائف في المستويات الادارية العليا وقياس الأداء يبين لها مدى استحقاق كل موظف للترقية من بين المرشحين لشغل المناصب الوظيفية العليا لأن تقويم أداء وكفاءة الموظف للعمل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً يكشف عن مؤهلاته وقدراته وامكانياته لشغل منصب وظيفي أعلى من وظيفته الحالية

قرارات تقويم سياسة الاختيار والتدريب :

بعتبر قياس وتقييم الأداء بمثابة اختبار لمدى سلامة ونجاح الطرق والاجراءات المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين ، فإذا دلت نتائج قياس الأداء على معدلات مرتفعة ويعتبر ذلك عندئذٍ دليلاً على سلامة وصحة الاجراءات المتبعة في اختيار الأفراد وتعيينهم في العمل الذي يتناسب مع امكانياتهم ، كما يمكن عن طريق القياس تقويم مدى استفادة العاملين من برامج التدريب التي خضعوا لها إذا كلما كانت نتائج قياس الأداء مرتفعة كان مؤشراً على استفادة المتدربين في التدريب الذي خضعوا له.

قرارات النقل :

تعتبر نتائج قياس وتقييم الأداء معياراً هاماً ووسيلة فعّالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة الى نقل لوظائف أخرى تلائم قدراتهم أكثر مع صفاته وقدراته ومميزاته الشخصية وطاقتهم ، فيصبح من الضروري نقله لوظيفة أخرى تلائم المميزات التي يملكها [1].

[1] - مرجع سبق ذكره صـ 196- 197

قرارات الفصل :

يجب أن يعتبر الفصل من الخدمة آخر إجراء تقوم الادارة باتخاذه حيال العاملين الذين اثبتت التقارير المرفوعة اليها عدم كفاءتهم في العمل لأن بقاءهم في العمل سيخفض من مستوى الكفاءة فيه .

قرارات تحديد المكافآت الشخصية والعلاوات الدورية :

بواسطة قياس الاداء يمكن للمسئولين في الادارة تقرير حق العاملين في الحصول على العلاوات الدروية السنوية في الراتب والمكافآت الشخصية وإذا استمرت الادارة بمنح هذه العلاوات والمكافآت يصرف النظر عن الكفاءة سيؤدي ذلك الى زيادة التكاليف لديها .

صعوبات قياس وتقييم أداء العاملين :

فيما يلي أبرز الصعوبات التي تصاحب قياس وتقييم أداء العاملين التي يمكن اعتبارها بمثابة الانتقادات التي وجهت له :

1/ إن ما هية قياس الأداء إنما هي تسجيل لأراء المقومين عند أداء كفاءة العاملين في العمل .

2/ من الصعوبة يمكن التأكد من صحة نتائج قياس الاداء بالنسبة للوظائف الادارية وذلك بسبب أن أغلب العناصر التي تدخل قياسها غير ملموسة .

3/ عدم ضمان الموضوعية من نتائج القياس بسبب اعتماد القياس على الرأي والحكم الشخصي للمقوم .

4/ مقاومة العاملين لقياس الاداء لاعتقادهم بأن مثل هذا النظام سيضعهم موضع رقابة مستمرة دائمة على أدائهم وتصرفاتهم خلال العمل مما يؤدي الى رد فعل عكسي عندهم[1].

[1]- مرجع سبق ذكره صـ 196- 197

معايير قياس وتقييم أداء العاملين :

يتم قياس وتقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يقارن بها أداؤهم الفعلي ، والمعايير نوعان هما العناصر ومعدات الأداء [1].

العناصر :

وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد وأن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وبكفاءة .

والعناصر نوعان :

الأول : وهوالذي يشمل العناصر الملموسة التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة على العمل والدقة فيه .

الثاني : وهو الذي يشمل الصفات غير الملموسة التي يجد المقوم صعوبات في قياسها .

ونعرض فيما يلي أهم الشروط الواجب توفرها في العناصر:

1/ العمومية وهي أول الشروط الواجب توفرها في عناصر القياس وتعني أن يكون العنصر عاماً شاملاً لأكبر عدد ممكن من العاملين .

2/ تعريف العناصر ويقصد بتعريفها شرح ماذا يقصد بكل عنصر ؟ وماذا يعني وإلام يهدف ؟ وذلك بشكل واضح ومفهوم وبلغة سهلة .

3/ امكانية ملاحظة العنصر وقياس مدى توفره لدى الفرد إذ من الضروري أن تكون الصفات سهلة الملاحظة .

4/ يجب أن تبين العناصر العوامل والمؤثرات التي تتعلق بنجاح أو اخفاق كل عمل والواجبات والمسؤوليات التي يجب على الموظف بها ليؤدي عمله بكفاءة .

5/ يجب أن تتنوع وتتناسب العناصر المختارة مع طبيعة عمل كل وظيفة وظروفها إذ أن هناك بعض العناصر تعتبر مهمة بالنسبة لبعض الوظائف ولكنها في نفس الوقت غير ضرورية .

---

[1]- مرجع سبق ذكره صـ 199- 200

6/ أن تكون سهلة الفهم وبسيطة غير معقدة وألا تكون مركبة تحمل أكثر من معنى واحد كالأخلاق مثلاً [1].

المعدلات :

يمكن تعريف معدل الأداء بأنه عبارة عن ميزان بواسطتها للمقوم أن يزن انتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة .

ولمعدلات الأداء ثلاثة أنواع يمكن ايضاحها فيما يأتي :

1- المعدلات الكمية : وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الانتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة أي انما تدل على العلاقة بين كمية المنتج والزمن المرتبط بهذا الاداء .

2- المعدلات النوعية : وتعني وجوب وصول انتاج الفرد الى مستوى معين من الجودة والدقة والاتقان وغالباً ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الانتاج المعين يجب ألا يتجاوزها الفرد .

3- المعدلات الكمية النوعية : وهذا المعدل هو مزيج من السابقين أو بموجبه يجب أن يصل انتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة.

ويجب توافر الشروط والمواصفات فيها لتؤدي مهمتها بنجاح وتستفيد منها استفادة كاملة وأهم الشروط ما يلي :

1- أن تكون معقولة وتمثل الاداء العادي بحيث لا تكون منخفضة كثيراً ولا مرتفعة.

2- يجب مراجعتها بين كل مرة وأخرى بسبب التغيرات التي تحدث في العمل وذلك بهدف التأكد من انها ما زالت معقولة وأنها توصل الى أهداف قابلة للتحقيق .

3- أن يتوفر فيها عنصر المرونة لكي يمكن تعديلها حسب ما تقتضيه الظروف

4- أن تشرح وتعرف العاملين بطريقة مفهومة وللذين سيقومون باستخدامها .

---

[1] - مرجع سبق ذكره صـ 198- 200

5- أن تراعى الظروف والعوامل التي لا يمكن للفرد التحكم فيها والتي تؤثر في أدائه للعمل [1] .

6- أن تتوفر فيها الدقة لكي يمكن الاعتماد عليها عند التخطيط والرقابة ومحاسبة الأفراد لذلك يجب أن تكون معدلات الأداء قائمة على أساس من التحليل والتوصيف للعمل وتبسيطه .

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في تحقيق أهداف منظمة العمل والاستراتيجية الشاملة للتدريب الى كل العاملين في التدريب في الادارات السورية والعربية .

تؤدي الاحتياجات أهمية كبرى في نجاح أي منظمة من منظمات التدريب في تحقيق أهدافها وتتلخص هذه في النقاط الآتية :

* كونها العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الاعمال المسندة اليهم .
* تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي .
* تعد العامل المؤشر الذي يوجه التدريب الى الاتجاهات الصحية المناسبة .
* تعد العامل الأساس في توجيه الامكانات المتاحة للتدريب الى الاتجاهات السليمة الصحيحة .
* عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقاً يؤدي الى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول في التدريب .
* معرفة الاحتياجات التدريبية يسبق أي نشاط تدريب مهني ويأتي في تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها .

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مهم لفعالية البرنامج التدريبي للأسباب التالية [2]:

- ان تحديد الاحتياجات التدريبية هي الاساس لكل عناصر العملية التدريبية .
- يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في التركيز على الاداء المحسن .
- يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب والنتائج المتوقعة منهم في غياب تحديد الاحتياجات التدريبية او تحديدها

---

[1]- مرجع سبق ذكره صـ 200- 201

[2] - عبد الرحمن تبشوري – موقع النبأ المعلوماتية – مرجع سابق

كشكل غير دقيق اضافة للجهد والوقت والمال ويتضح لنا مما سبق أن معرفة الاحتياجات التدريبية وتحديدها تحديداً دقيقاً يساعد في تصميم البرامج الناجحة كما يساعد في ترغيب المتدربين في الالتحاق بهذه البرامج القائمة في الأساس على احتياجاتهم الفعلية .

مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية :

لمعرفة الاحتياجات التدريبية مصادر كثيرة أهمها :

* مهام الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها والمتطلبات الأساسية لشغلها .

* معدلات الأداء المطلوبة الى الوظائف وبمقارنتها بأداء العاملين الذي يشغلونها تعتبر مصدر مهم من مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية .

* تقارير الأداء الوظيفي التي تقرر من قبل المدير المباشر .

* المستجدات والتطورات التي طرات على الوظيفة تعد مؤشراً للاحتياجات التدريبية لمواكبة هذا التطور .

* أراء الرؤساء المباشرين . أهداف المؤسسة حيث تعطينا مؤشراً عاماً على الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين لتحقيق هذه الأهداف :

- العاملون في مجال العمل هم أنفسهم أقدر الناس على تحديد احتياجاتهم التدريبية الدراسات التي طبقت على العاملين في نفس المجال لغرض تقدير احتياجاتهم .

- التدريبية تعطينا مؤشراً عاماً على احتياجاتهم التدريبية :

هناك من يرى أن مصادر تحديد الاحتياجات تبرز عن طريق تحليل اسلوب النظم وملخص هذه الطرق هو تحليل المؤسسة والمقصود بذلك تحليل دائرة العمل أو الفرع أو القسم أو معرفة أين يقع الحاجة بالتحديد .

تحليل العمل أو الوظيفة : والمقصود بذلك الوظيفة التي يلزمها نوع من التدريب هل هو تدريب لاكتساب مهارات او اتجهات أو معلومات حتى يتم التركيز عليها عند تصميم البرامج التدريبية [1].

---

[1]- عبد الرحمن تيشوري – موقع البنا المعلوماتية - http//www.annabaa.orginnanows/bo/002htm

تحليل الفرد أو الموظف : المقصود به الفرد الذي يحتاج الى التدريب والمقصود بتحليل الفرد أيضاً قياس أدائه في وظيفته الحالية وقدرته في المستقبل لأداء مهارات أخرى يتطلبها العمل .

يتضح مما سبق أن مصادر وطرق كثيرة لتحديد الاحتياجات التدريبية يتم التعرف عليها من خلال الوقوف على الأداء بملاحظة عادية أو بطاقات ملاحظة متقنة أو من خلال تحليل العمل الذي يقوم به الفرد أو من خلال أراء أصحاب العلاقة به أو رأيه شخصياً أو معرفة تأهيله ومقارنته بالمهنة التي يزاولها وقد يكون التعرف أيضاً بمصادر أخرى يكشف عنها الموقف المستجد في الوظيفة كعملية تطويرية تتطلبها الوظيفة وعند ترشح أحد شاغلي الوظائف لبرنامج تدريبي فهذا يقتضي تحديد احتياجاته التدريبية وفق استمارة مرفقة باساليب تحديد الاحتياجات .

هناك عدة أساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية يجمع عليها كثير من الباحثين منها الملاحظة الفعلية لسلوك واداء العاملين وهذه الملاحظة الميدانية يكشف الملاحظ من خلالها سلوك العامل مع زملائه ومع مرؤوسيه وتصرفاته حيال بعض المشكلات التي واجهته ومدى توافق هذا مع الطريقة الصحيحة لمعالجة هذه المشكلات والتي عادة ما يكون فيها تنظيم اداري ينبغي معرفته من الجميع وعن طريق الملاحظة أيضاً يعني الملاحظة على أداء العاملين أثناء ممارستهم لأعمالهم ومقارنة هذا الأداء الذي يرى المخططون أنه يحقق الأهداف أو هو الأداء المقبول لتحقيق الأهداف [1] .

المقابلة الشخصية ومن خلالها يكتشف من يقوم بالمقابلة جوانب القصور التي يمكن معالجتها عن طريق التدريب وهذا الاسلوب يتطلب ممن يقوم بالمقابلة أن يكون على دراية بالعمل ومشكلاته والمهارات المراد توفرها في القائمين عليه كما يكون ملماً بأصول المقابلة والقدرة على إدارة الحوار إلى جانب دقة الملاحظة وحسن الاستنتاج الأسئلة المفتوحة وما يعرف بالاستقصاء وهو طرح مجموعة من الاسئلة تتضمن واجبات العمل ومسئولياته والوسائل اللازمة له ومن خلال الاجابات يتبين مدى

---

[1] - مرجع سبق ذكره - 101

احاطة العاملين بهذه الواجبات والمسئوليات فإن كان هنالك قصور في هذه الاحاطة عند الاحتياجات تدريب يمكن معالجته عن طريق التدريب مراجعة متطلبات الوظيفة من حيث الشروط المتوفرة في شاغليها والمؤهلات العلمية التي ينبغي للموظف الحصول عليها ليشعل هذه الوظيفة بكل اقتدار يطبق هذا الاسلوب باتباع مسح احصائي لمعرفة المؤهلات والأعمال التي يقوم بها ومدى اتفاق هذه المؤهلات مع ما اعدت له ويمكن أيضاً عن طريق تقارير المشرفين والمديرين التي تبين عادة اسم الشخص والمؤهل والأعمال التي يقوم بها . وتقوم أدائه من خلال بطاقات أعدت لذلك.

قوائم الاحتياجات (استبيان) وهذه القوائم تتضمن مجموعة من الاحتياجات المتعلقة بالعمل وربما تقسم الى ابعاد ويتضمن كل بعد مجموعة من الاحتياجات وما على الشخص المستهدف إلا وضع اشارة تحت درجة احتياجه [1].

[1] - عبد الرحمن - مرجع سبق ذكره - 102

المبحث الثالث
أساليب قياس وتقييم أداء العاملين

هنالك أساليب متعددة يمكن استخدامها في مجال قياس وتقييم أداء العاملين هذه الأساليب يمكن تصنيفها في أربعة مداخل حيث كل مدخل يتضمن مجموعة من الأساليب متشابه في عملية القياس والأساليب التي يشتمل عليها كل واحد منها :

أولاً : مدخل المقارنة : تعتمد الأساليب التي يشتمل عليها هذا المدخل فرض مفاده انه لا يوجد تماثل تام بين اداء وانجازات الأفراد العاملين وذلك من حيث الكمية او الجودة من حيث السلوك كما تعتمد هذه الأساليب في تقييمها لأداء العاملين على الانجاز الكلي للفرد حيث يقارن انجازه ككل مع انجازات الآخرين ضمن مجموعة العمل لتحديد الأكفاء او الأفضل وسوف نعمل فيما يلي على شرح كل من هذه الأساليب :

1/ أسلوب الترتيب : يعتبر هذا الاسلوب من اقدم وأسهل الأساليب قياس وتقييم الأداء اذ يقوم بموجبه المقوم بترتيب مرؤسيه تنازلياً او تصاعدياً حسب كفاءتهم وذلك من الأحسن الى الأسواء أو العكس بعد ان يقوم بمقارنة كل موظف بالآخرين ويجب ألا يكون الترتيب والمقارنة حسب صفة او خاصية معينة فقط بل حسب الأداء العام للموظف .

2/ اسلوب المقارنة المزدوجة :

بموجب هذا الاسلوب يقوم المقوم بمقارنة أداء كل فرد مع كافة الأفراد الموجودين داخل مجموعته وذلك بتقسيمهم إلى ازواج .

3/ اسلوب التوزيع الاجباري :

يستند هذا الاسلوب في قياسه للأداء على ظاهرة التوزيع طبيعي ومدلول هذه الظاهرة هو ان توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي بحيث تكون النسبة الكبرى مع العاملين من ذوي الكفاءة العادية والمتوسطة ويتميز هذا الاسلوب بانه[1] :

---

[1] - عمر وصفي عقيلي – إدارة القوى العاملة –دار زهران للنشر والتوزيع – 1996م – صـ 201- 207

- سهل الاستخدام
- يجبر المقوم على دراسة وتحليل بشكل جيد ليتمكن مقارنة أداء بعضهم مع بعض وتوزيعهم على الفئات بشكل صحيح .
- درجة الثقة فيه كبيرة ويحقق قدراً معقولاً من الموضوعية إذ أنه يمنع احتمال اتجاه بعض المتقومين الى تركيز تقديراتهم حول المراتب المتوسطة.
- لا يمكن استخدامه إلا في حالة وجود أعداد كبيرة إذ لو فرض لدينا مجموعة عمل مؤلفة من خمس أشخاص فقط من المحتمل جداً أنه تكون كفاءة كل هؤلاء جيدة .
- لا يوضح للادارة نواحي الضعف المقصود في أداء الموظف لمحاولة علاجها وتلافيها حيث يوضح أن فلان أكفأ من فلان فقط .

ثانياً : مدخل المعايير المطلقة :

وجدنا في أساليب المدخل السابق والمقارنة أنه يتم اجبار المقيم على تقييم أداء الموظف أو العامل بناء على مقارنة أدائه وانجازه مع اداء وانجاز نظرائه في العمل وذلك بالاعتماد على معيار كلي واحد وهو الأداء الكلي العام للموظف او العمل في المقابل نجد ان مدخل المعايير المطلقة يسمح للمقيمين بان يقيموا أداء وانجاز كل موظف بشكل مستقل عن أداء وانجاز الآخرين وذلك على أساس وجود معايير تقييم محددة للمقيم مسبقاً عليه الالتزام بها خلال عملية التقييم وبالتالي نجد ان أساليب هذا المدخل يسودها طابع الالزام او الاجبار .

الأساليب التي يشتمل عليها هذا المدخل :

1- اسلوب التقييم البياني :

يعتبر هذا الاسلوب من اكثر الأساليب شيوعاً في الاستعمال نظراً لسهولته والمزايا التي يتمتع بها وبموجبه يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات التي يتطلبها العمل الكفء والتي يجب ان تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد [1].

ولهذا التقييم اسلوبان هما :

[1] - مرجع سبق ذكره – 207 – 212

أ- التقييم بواسطة الأوصاف التقديرية .

ب- التقييم بواسطة الاسلوب الوصفي وهو الأكثر استعمالاً نظراً لاعطائه فكرة واضحة ودقيقة .

ويتميز هذا الاسلوب بانه :

- سهل الاستخدام
- يساعد على التحليل والوصف الدقيق بكفاءة الموظف .
- يسهل عملية مناقشة الموظف لأدائه نظراً لأنه يوفر معلومات كافية عن الأداء .
- يبرز نقاط القوة والضعف في الأداء بشكل جيد وواضح .

2- قوائم المراجعة ذات الأوزان :

يعتمد هذا الاسلوب بشكل رئيسي على دراسة كل نوع من الوظائف وذلك لتحديد قائمة من الاسئلة تتضمن مجموعات من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفء للعمل وليس هناك عدد محدد لهذه الأسئلة بل ان عددها يتحدد حسب نوع الوظيفة وما أهمية العمل الذي تؤديه .

3- اسلوب الوقائع (الأحداث) الحرجة أو الهامة ، يعتبر هذا الاسلوب من الأساليب الحديثة في قياس وتقييم الأداء إذ بموجبه يتم جمع أكبر عدد ممكن من الحوادث والوقائع التي تؤثر في أداء الفرد لعمله سواء من حيث نجاحه أو اخفاقه وتحدد قيمة كل حادثة حسب أهميتها للعمل لا يطلع عليها أحد بل تبقى سرية لدى الادارة ويطلب من المقوم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من هذه الوقائع تحدث خلال تاديته للعمل وبعد الانتهاء من هذا تقوم ادارة القوى العاملة بتحديد كفاءة الموظف وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه وحساب قيمتها من القائمة السرية وذلك لاستخراج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الموظف .

ويتميز هذا الاسلوب بانه :

- يقلل من عنصر التحيز في القياس لأن المقوم لا يعرف قيم المعايير [1] .

---

[1]- مرجع سبق ذكره 212 – 215

- يحسن من مستوى الاشراف لأنه يجبر الرئيس المباشر على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل جيد لتحديد أي الوقائع تحدث في أدائهم .
- يعطي فكرة واضحة ودقيقة عن اداء الموظف وكفاءته ويحدد نقاط الضعف بشكل واضح نتيجة التحليل الذي يقوم به المقوم أثناء ملاحظته لحدوث الوقائع في الأداء .

4- اسلوب الاختيار الاجباري :

يعتبر من الاساليب المستحدثة من اجل توفير الموضوعية والعدالة في قياس وتقييم الأداء وبموجبه يتم جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف او العامل للعمل سواء من الناحية الايجابية أو السلبية وتقسم العبارات الى مجموعات ثنائية بحيث تضم كل مجموعة ثنائيتين كل ثنائية تضم عبارتين الثنائية الأولى وتصف نواحي حسنة في أداء الموظف والثنائية الثانية تصف نواحي سلبية في أدائه ، وفيما يلي مثال عن هذه المجموعات :

المجموعة (1) ثنائية أ : سريع الفهم والملاحظة - سريع البديهة

ثنائية ب : اتكالي يعتمد على شخص آخر لانجاز عمله - لا يميل للتعاون مع زملائه لانجاز العمل .

ويتم اعداد هذه العبارات وطبعها على قوائم خاصة بحيث تضم كل مجموعة أربع عبارات ويجبر المقيم على اختيار عبارتين من كل مجموعة الأولى وتكون أكثر انطباقاً على الفرد الذي يجري تقييمه والثانية اقل انطباقاً عليه والمقيم بهذه الطريقة لا يعرف فيما إذا كان اختياره للعبارات هو صالح الفرد ام لا .

يتميز هذا الاسلوب بقدرته على تحقيق الموضوعية والعدالة في القياس نظراً لأن المقيم لا يعرف عند اختياره مدى أهمية كل منها وهل اختياره في صالح الفرد أم لا كما أنه يجبر المقيم على دراسة أداء وسلوك الفرد بشكل دقيق وإجراء أحكام تحليلية للعبارات لمعرفة مدى مطابقتها مع سلوك وأداء الفرد ، أما من حيث المآخذ فتتمثل

بصعوبة الاحتفاظ بالأوزان السرية ويحتاج الأمر إلى مهارة عالية من قبل المقيم التي قد لا تتوفر لدى جميع المقيمين[1].

ثالثاً : مدخل الادارة بالأهداف :

في حين أن المداخل السابقة تعتمد بشكل أساسي على سلوك وشخصية الأفراد في تقييم أدائهم وانجازهم ، نجد ان مدخل الادارة بالاهداف يقيس هذا الاداء ويقيمه عن طريق المقارنة ما بين الأهداف الموضوعة للفرد من اجل انجازها مع ما أنجزه فعلاً وتتم عملية قياس وتقييم الأداء عن طريق مدخل الادارة بالأهداف بواسطة اربعة خطوات هي :

الخطوة الأولى : يتم فيها وضع الأهداف لكل فرد التي عليه أن يحققها وفي بعض المنظمات يتم وضع هذه الأهداف بالتعاون والمشاركة ما بين الرئيس والمرؤس في حين ان منظمات أخرى يقوم الرؤساء بوضع الأهداف لمرؤوسيهم .

أما الخطوة الثانية : فهي تتضمن وضع ترتيب زمني مسبق لفترات التنفيذ أو الأداء بحيث عندما يقوم الفرد باداء عمله يمكن معرفة ماذا يؤدي من عمل وماذا أنجز وما تبقى من عمل يجب عليه القيام به وانجازه .

أما الخطوة الثالثة : فهي تتضمن المقارنة ما بين مستوى الانجاز الفعلي مع ما هو محدد في الهدف الموضوع والموافق عليه وهنا على المقيم ان يكشف الاسباب التي أدت الى عدم تحقيق الاهداف والأسباب التي ادت الى تحقيقها وفائدة هذه الخطوة تتمثل في أنها تساعد على تقرير الحاجة للتدريب (على ضوء نقاط الضعف) وتنبه الرئيس الى الظروف او الحالات التي من خلالها قد تؤثر المنظمة في أداء الموظف والتي لا يمكنه السيطرة عليها .

وفيما يخص الخطوة الأخيرة فهي تتضمن تقرير الأهداف والاستراتيجيات الجديدة الممكنة التي لم يسبق الحصول عليها عند هذه النقطة فإن مشاركة الرئيس والمرؤوس في عملية وضع الهدف قد تتغير فالمرؤوسون الذين وصلوا للأهداف

---

[1] - مرجع سبق ذكره – 215 – 216

الموضوعة بنجاح قد يسمح لهم بمشاركة أكثر في عملية وضع الهدف في المرة القادمة [1].

هنالك عدة أساليب يمكن اتباعها لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة ومن بين هذه الأساليب اجراء الاختبارات الدورية للعاملين للحكم على كفاءتهم في القيام بأعباء وظائفهم او الحكم على صلاحيتهم للترقية او النقل الى وظائف أخرى ويمتاز هذا الاسلوب بموضوعية و عدم تحيز الرئيس عند الحكم على اداء مرؤوسيه لكن إذا كان هذا الاسلوب صالحاً في قياس ما تحصل عليه الشخص من معلومات ومهارات وخبرات من دوافع عمله الحالي إلا أنه يقف عاجزاً أمام كشف او قياس الخصائص الشخصية للعاملين مثل : سلوكهم الوظيفي والتعاون مع الآخرين ، الولاء للعمل ، القدرة على تحمل المسئولية ، كما ان نجاح الشخص في الاختيار ليس دليلاً على نجاحه في عمله وان كان هذا الاسلوب صالحاً للتطبيق بالنسبة للوظائف والأعمال الروتينية المتكررة لأنه ليس كذلك بالنسبة للأعمال الفنية او التخصصية العليا التي تحتاج الى قدر كبير من الخلق والابداع والابتكار والتي من الصعب وضع اختبارات لها على ان الأسلوب الآخر هو الأكثر شيوعاً في تقدير كفاءة العاملين هو التقارير الدورية للكفاءة والتي تكشف عن مدى كفاءة العاملين في ادائهم لأعمالهم في ضوء معايير محددة لها للأداء.

وهناك عدة طرق يمكن اتباعها لتقرير كفاءة الفرد في التقرير الذي يعده الرئيس عن مرؤوسيه وهذه الطرق تصنف على أساس طرق تقليدية وأخرى حديثة و فيما يلي عرض لأهم هذه الطرق :

الطرق التقليدية لتقدير الكفاءة : من اهم هذه الطرق [2]:

طريقة تقدير المقياس المدرج : تعتبر هذه الطريقة من اقدم وأوسع الطرق استخداماً في مجال تقدير كفاءة العاملين وتعتمد هذه الطريقة على أساس تمثيل كل خاصية أو عامل من عوامل التقييم على مقياس ذي درجات مختلفة حيث يؤشر القائم بالتقدير

---

[1] - مرجع سبق ذكره – 215 – 216

[2] - محمد محمد ابراهيم – إدارة الموارد البشرية – الدالر الجامعية – الاسكندرية – س 2009م – الطبعة الأولى – صـ 762 – 764

على الدرجة التي يعتقد بانها خاصة بالفرد موضوع التقدير فنجد على سبيل المثال بالنسبة للعمال الذين يتقاضون أجورهم على اساس زمني انه يمكن استخدام مجموعة من الخصائص للحكم على كفاءتهم مثل كمية وجودة العمل المعرفة بالعمل والتعاون وامكانية الاعتماد على العامل المباداة الجدية Intusttrionsess والميول ، ومن مزايا هذه الطريقة سهولة فهمها واستخدامها كما انها تسهل من الجدولة الاحصائية لنتائج التقرير في صورة مقياس تقديري للحكم على الاتجاهات الشائعة والانحرافات والتشتت ، ومن مزاياها أيضاً السهولة النسبية في اعداد مقياس المدرج كما تساعد أيضاً على مقارنة نتائج التقرير بالنسبة للعاملين والتي تكشف عن مزايا وقيمة كل فرد في التنظيم إلا ان لها بعض العيوب منها عدم الدقة في الحكم على الكفاءة وذلك عندما يترك لرأي المشرفين أرقام محددة للحكم بها على كفاءة العاملين ومن مشاكل هذه الطريقة أيضاً ان الأوزان العالية لبعض العوامل يمكن ان تعوض تلك الأوزان المنخفضة .

طرق مقارنة العاملين Employee Comparison methods

متى يمكن التغلب على عيوب طريقة تقدير المقياس المدرج السابق الاشارة اليها قد تم التوصل الى طريقة أخرى تقدم على أساس مقارنة أداء العاملين ومن هذه الطرق طريقتي الترتيب والتوزيع الاجباري :

1/ طريقة الترتيب :

تقوم هذه الطريقة على اساس ان يطلب من القائم على التقدير والذي يكون غالباً المشرف أن يرتب مرؤوسيه على أساس الأداء الشامل Performance بدءاً من شخص مرتفع الكفاءة ثم يتدرج هذا الترتيب التنازلي حتى يصل الى الشخص الأخير المنخفض الكفاءة [1].

[1] - محمد محمد ابراهيم – مرجع سبق ذكره – صـ 765 - 768

2/ طريقة التوزيع الاجباري Forced Distribution method :

لقد استحدثت هذه الطريقة من اجل تجنب قيام المشرفين ، نجد كفاءة الأفراد في النهاية العليا للمقياس المدرج أو على أي نقطة أخرى من المقياس وتعتمد هذه الطريفة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي Distribution Normal أي أن مجموعة الاشياء أو الأحداث تتركز حول وسط المنحنى ويقل نركيزها عند الأطراف وبالتالي فإنه يطلب من القائم على التقدير أن يوزع تقديراته بشكل يتناسق مع التوزيع الطبيعي المعتاد .

الطرق الحديثة لتقدير الكفاءة Check list methods :

طريقة قائمة المراجعة ،هنالك اسلوبان لطريقة قائمة المراجعة الأول ويطلق عليه قائمة المراجعة الموزونة والآخر اسلوب الاختيار الاجباري وفيما يلي عرضاً موجزاً لكل منها :

قائمة المراجعة الموزونة Weight check list :

يتضمن هذا النموذج الخاص بتقدير الكفاءة عدداً كبيراً من العبارات والتي تصف الأشكال والمستويات المختلفة للسلوك الخاص بعمل معين أو مجموعة من الأعمال .

طريقة الاختيار الاجباري Forced choice method :

ظهرة هذه الطريقة نهاية الحرب العالمية الثانية عن طريق علماء النفس الصناعيين وكان ذلك بهدف تقييم أداء العسكريين من الجيش الأمريكي ومنذ ذلك الوقت تبناها عدد كبير من المهتمين بالمشروعات الصناعية وغيرها وتتضمن هذه الطريقة عدداً كبيراً من العبارات تصنف الى مجموعات رباعية مثال ذلك :

- الشخص يعطى تعليمات واضحة لمرؤوسيه .
- يمكن الاعتماد عليه في تحقيق أي عمل ينسب إليه .
- تصريحاته المتكررة بقدرته على العمل دون ان يعمل [1].

[1] ـ محمد محمد ابراهيم – مرجع سبق ذكره – صـ 769- 700

طريقة الأحداث الجوهرية Critical Incident method :

تعتبر هذه الطريقة من الطرق التي ظهرت حديثاً نسبياً تقوم على أساس ان هنالك بعض الأحداث التي تؤثر على سلوك الفرد وتجعله ناجحاً او فاشلاً في عمله وعلى ذلك فإنه يجب على القائم بالتقدير ان يسجل أو يراجع بعض انواع الأحداث الجوهرية والتي تحدث أثناء أداء الفرد لعمله ومن الأمثلة على تلك الأحداث ما يلي :

1/ في بعض الأحيان يكون الفرد قلقاً أو غاضباً في عمله .

2/ أحيان أخرى يرفض مساعدة زميل له في العمل .

3/ يكون قد اقترح في أحد الأيام تحسينات طريقة العمل .

4/ رفضه الالتحاق بأحد البرامج التدريبية .

5/ محاولته إقناع زميل له على قبول قرار الادارة .

طريقة الادارة بالأهداف Management by objectives

لقد أظهرت هذه الطريقة خلال السنوات القليلة الماضية مدخلاً جديد لتقييم الأداء ولقد حقق هذا المدخل نتائج مثمرة في كثير من المؤسسات التي طُبق فيها وقد صمم نظام الإدارة بالأهداف حتى يتمكن التغلب على كثير من المشاكل الخاصة بالطرق التقليدية للتقييم وفي حقيقة الأمر فإنه يعتبر بمثابة مدخل جديد للإدارة بصفة عامة وتقييم الأداء بصفة خاصة .

إن الهدف الأساسي لهذا المدخل هو تقوية العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وزيادة حفز الأفراد على العمل [1].

[1]- محمد محمد ابراهيم – مرجع سبق ذكره – صـ 796- 770

المبحث الرابع
مراحل تقييم اداء العاملين

يقصد به تعبير المقوم كيفية التنفيذ السليم للقياس وتسهيل مهمته ونوعيته بأهمية الموضوعية في النتائج لأنه سيتوقف عليها اتخاذ قرارات تؤثر في مستقبل الفرد العامل في حياته الوظيفية في المنشأة وفيما يلي المراحل التي يمر بها تدريب المقيم وأهم الموضوعات التي يجب ان تشتمل عليها كل مرحلة :

المرحلة الأولى :

ويتم فيها شرح ما المقصود بقياس الأداء ومفهومه والهدف الذي يسعى الى تحقيقه وذلك بشكل واضح ومفهوم دون غموض مع بيان أهميته وضرورته في العمل . كما يتم فيها شرح الآثار الجدية التي سوف تترتب على نتائجه والتي ستؤثر في مستقبل العاملين في العمل ومدى خطورة ذلك كما يتم أيضاً شرح الفوائد التي يمكن تحقيقها من وراء تنفيذه بشكل سليم .

المرحلة الثانية :

وفيها يتم شرح ما يلي :

1/ كيفية استخدام اسلوب قياس الأداء المراد اتباعه وشرح وتفسير واضح لطبيعته ومفهومه وتحديد وشرح مفصل لعناصر ومعدلات الأداء ومفهوم كل واحد منها . وتحليلها ومناقشتها معهم في مختلف الظروف وذلك بهدف توحيد مفهومهم للأساس الذي يستخدمونه في قياس أداء مرؤوسيهم للوصول الى نتائج متقاربة وسليمة وموضوعية .

2/ تدريب الرؤساء على الالمام بالنواحي السيكلوجية والتي تتعلق بخلق القرار على ملاحظة سلوك الآخرين وتصرفاتهم خلال العمل وذلك لتنمية مقدرة الحكم على ادائهم[1].

[1] - عمر وصفي العقيلي – ادارة القوى العاملة – دار زهران للنشر والتوزيع – 1996م – صـ 218 – 219

3/ شرح تفصيلي لمسؤولية كل رئيس عن نتائج قياسه التي يقدمها للادارة فيما اذا كانت غير دقيقة وموضوعية ثم ما هو دور الرؤساء بعد الانتهاء من قياس الأداء وكيف يضعون الخطة لمعالجة نقاط الضعف لدى الموظفين ذوي الكفاءات المنخفضة.

4/ شرح أهمية العدالة والموضوعية في نجاح قياس الأداء وتحقيق أهدافها ومدى الخطورة التي تنشأ من جراء التحيز .

5/ تدريب الرؤساء المقومين على الاسلوب الذي يمكن أن يتبعوه لشرح نتائج قياس أداء مرؤوسيهم ويكون التدريب على ما يأتي :

- ماهي المعلومات التي يجب أن تشرح للمرؤوسين عن نتائج قياس وتقييم الأداء وكيف؟
- التدريب على أنسب طريقة لتزويدهم بهذه المعلومات .
- الوقت الملائم لنقل هذه المعلومات اليهم .

المرحلة الثالثة :

وتتضمن شرحاً للأخطاء المألوفة التي غالباً ما يقع فيها الرؤساء عند اعدادهم تقرير قياس الأداء بهدف تقريرهم عليها كي لا يقعوا فيها وهذه الأخطاء تتلخص فيما يلي:

- تأثير تقييم صفة على تقييم باقي الصفات : وهذا يعني تأثير المقوم بصفة معينة غالبة في الفرد بحيث تطغى على تقديره للصفات الأخرى وتكون نتيجة القياس العام للموظف عبارة عن الانطباع العام عنه على ضوء الصفة الغالبة مثل تأثر المقوم بمظهر الموظف أو حديثه ولباقته في المعاملة وهذا يؤدي الى إعطاء فكرة غير صحيحة عن كفاءة هذا الموظف للادارة .
- الميل لإعطاء تقديرات متوسطة : يعتبر هذا الخطأ من اكثر الأخطاء شيوعاً في قياس الأداء إذ أن كثيراً من الرؤساء يعطون مرؤوسيهم تقديرات متوسطة بحيث لا تكون عالية او منخفضة بل أغلبها حول معدل متوسط وذلك شهرياً او تخوفاً من انتقادات مرؤوسيهم لذلك يجب توعية الرؤساء بان يتحرروا من هذه الفكرة [1].

---

[1] - عمر وصفي العقيلي – مرجع سبق ذكره - صـ 220- 221

- التساهل :

وهذا يعني ميل الرؤساء لاعطاء تقديرات مرتفعة لمرؤوسيهم وذلك عطفاً عليهم لاعتقادهم بأن الادارة ستقوم بفرض عقوبات عليهم في حالة حصولهم على تقديرات ضعيفة وهنا يجب تنبيه الرؤساء الى ان اعطاء تقديرات مرتفعة لمرؤوسيهم خوفاً من معاقبة الادارة لهم سوف يضر بمصلحتهم ومصلحة المنشأة بشكل عام .

- التأثر بالأداء الحديث :

إن قياس الاداء غالباً في نهاية فترات محددة كنهاية كل سنة أو ستة أشهر مثلاً وأغلب الرؤساء عند قياس أداء مرؤوسيهم إنما يعتمدون بشكل رئيسي على ذاكرتهم في تذكر الأداء خلال الفترة التي يوضع عنها قياس الأداء وذاكرتهم لن تساعدهم على تذكر الأداء القديم الأمر الذي يجعلهم يعتمدون على الأداء الحديث الذي تم في نهاية فترة القياس وهذا لايعطي فكرة واضحة ودقيقة عن حقيقة الأداء والتطور الذي حصل خلال تلك الفترة لذلك يجب تدريبهم على استخدام سجلات خاصة بهدف تسجيل الملاحظات خلال فترة القياس لتساعدهم على تذكر الأداء القديم ولتتيح لهم تقدير كفاءة مرؤوسيهم على أساس صحيح ودقيق ولتعطي المنشأة فكرة واضحة عن كفاءة كل فرد خلال فترة القياس [1] .

- التأثر بالمنصب الاداري :

إن الهدف من قياس الأداء هو أداء الفرد لوظيفة معينة لكن هناك بعض الرؤساء يقومون بتقدير كفاءة بعض الموظفين الذين يشغلون منصباً إدارياً مهماً تقديراً مرتفعاً عن غيره لا لشيء إلا احتراماً للمنصب الذي يشغله وأهمية العمل الذي يقوم بتأديته لذلك يجب توجيه انتباه كل رئيس الى ان قياس الأداء إنما يقوم على قياس الأداء الفعلي للفرد دون أي اعتبارات أخرى ومهمة المقوم هي تنفيذ القياس

---

[1]- عمر وصفي العقيلي – مرجع سبق ذكره – صـ 220- 221

كما هو موضوع ومقرر وأن التأثير بالمركز الوظيفي يعتبر نوعاً من انواع التحيز يجب على كل مقوم الابتعاد عنه بشكل دائم .

المرحلة الرابعة :

وفيها يتم توجيه انتباه واهتمام الرؤساء الى بعض النقاط والنواحي الهامة التي تعتبر من ضروريات نجاحهم في قياس أداء مرؤوسيهم وهذه النقاط ما يلي :

1- ملاحظة التغيرات التي تحدث في المنشأة والتي يمكن ان تؤثر في أداء وكفاءة المرؤوسين والتي لا يمكنهم التحكم فيها .

2- الانتباه لأهمية دراسة المرؤوسين وأدائهم قبل القيام بقياس كفاءتهم وبشكل مستمر بهدف الحصول على نتائج موضوعية وحتى يمكن تبرير هذه النتائج عندما يطلب منهم ذلك .

3- الاعتماد على الحكم الشخصي عند القياس دون التأثر بآراء الآخرين .

4- دراسة كل صفة وعنصر على حدة وبعمق وفهم جيد مع قراءتها عدة مرات قبل القيام بقياس مدى توفرها في الفرد .

5- قياس الأداء من اهم الواجبات الاشرافية وسيكون مقياساً لمدى نجاح كل مشرف .

6- بعد الانتهاء من عملية قياس وتقييم الأداء إذا لاحظ المقوم أن هناك بعض النقاط الهامة التي لم يتعرض إليها اسلوب القياس أي أن هناك بعض المقترحات التي يرغب في تقديمها ، يمكنه تسجيلها وعرضها على إدارة القوى العاملة .

7- التأكد بالمراجعة من ان القياس صحيح ومعقول ومنطقي[1] .

---

[1] - عمر وصفي العقيلي – مرجع سبق ذكره – صـ 220- 221

الفصـــــــل الثـــالث

الدراســـــة الميـــدانية

المبحث الأول :

نبذة تاريخية عن مكتب العمل

المبحث الثاني :

الهيكل الإداري لمكتب العمل

المبحث الثالث :

إجراءات الاختيار والتعيين في مكتب العمل

المبحث الرابع :

اختيارات الفروض

الفصل الثالث
الدراسة الميدانية
المبحث الأول
نبذة تاريخية عن مكتب العمل عطبرة

من اوائل مكاتب العمل النى فتحت في الإقليم في أواخر عام 1959م بعد بورتسودان والدمازين باعتبار أن عطبرة ذات كثافة عمالية ، تم افتتاحه في منزل حكومي كان يقع في موقع بنك السودان حالياً ثم ترحلوا عدة مواقع حتى استقر في موقعه الحالي ، في أوائل السبعينات حتى عام 1970كان المكتب تحت الاشراف لضباط الاستعلامات يساعدهم بعض مفتشي العمل ثم بعد هذا التاريخ انفصل المكتب وقام بذاته وتولى شئونه مفتشين من قِبل وزارة العمل ويتبع حالياً لوزارة الحكم المحلي والخدمة المدنية بولاية نهر النيل .

المبحث الثاني
الهيكل الإداري لمكتب العمل

إدارة العمل عليها رسم السايسة العامة التي تؤدي لتنفيذ قانون العمل لعام 2007م بولاية نهر النيل بالقطاع الخاص والعمالة المؤقتة التي تتبع لحكومة نهر النيل .

توجد مكاتب عمل بالمحليات تابعة لادارة العمل عليها مراقبة تنفيذ قانون العمل لعام 2007م لولاية نهر النيل تنقسم مكاتب العمل الى عدة أقسام يشرف عليها مدير المكتب بالمحلية وهي :

1/ الأمن الصناعي :

ومن مهامه سلامة المنشآت الصناعية والعاملين بها من مخاطر العمل بالقطاعين العام والخاص والتحقيق في حوادث العمل وايجاد الحلول المناسبة لعدم تكرارها والاشراف على فحص القيزانات التجارية والزام المخدم في اطار قانون العمل بتوفير بيئة عمل صحية وسليمة للعاملين .

2/ قسم الاستخدام :

حصر العمالة بالقطاع الخاص وتصنيفها كل على حسب مؤهله وترشيح العمالة المسجلة بمؤسسات القطاع الخاص والمنشآت الصناعية على حسب عملها . مصدر الأجانب واستخراج أذونات عمل لهم وفقاً لما يتطلبه القانون .

3/ قسم علاقات العمل :

من مهامه حل النزاعات التي تنشب بين المخدم والمستخدم الخاصة بالحد الدنى للأجور واستخراج فوائد ما بعد الخدمة والتعويض عن اصابات العمل التي ينتج عنها عجز او وفاة كما يلزم المخدم بأنه لا يتم فصل أي عامل مستخدم بعد ان يتجاوز فترة الاختبار إلا بعد أخذ الموافقة من مكتب العمل .

المبحث الثالث

إجراءات الاختيار والتعيين في مكتب العمل

بعد الحصر والتسجيل يتم الترشيح للعمالة المطلوبة من المؤسسات والمنشآت الصناعية للقطاع الخاص من مكتب العمل بقسم الاستخدام ، أما الاختيار والتعيين متروك لصاحب العمل شريطة ان لا يتم التعيين لأي شخص خارج الكشف المرفوع من مكتب العمل على ان يحضر المعاينة مندوب من مكتب العمل بقسم الاستخدام وعلى المخدم الإفادة بما تم تعيينه لمكتب العمل .

لقد بات من المعلوم بالضرورة في عالم اليوم الدور الأساسي والمهام الذي يلعبه العتصر البشري في وضع وانجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والانسان يمثل أعظم رأسمال وهو وسيلة التنمية وغايتها في آن واحد وفي هذا الاطار لا بد من الوقوف على موقف الخريجين والندرة في الوظائف والتزايد المستمر في أعداد الخريجين نتيجة لانتشار الجامعات في ولايات السودان المختلفة ولا شك أن التعليم وبخاصة التعليم العالي اهميته القصوى طالما إن الدولة تسعى لارتياد آفاق أوسع في مجال التنمية ورفع المستوى المعيشي والثقافي للسكان إلا ان الأمر يحتاج إلى وقفة وإلى متابعة وتقييم الموقف للقوي العاملة بالبلاد بفرض وايجاد فرص العمل المناسبة في القطاعين العام والخاص تمشياً مع سياسة الدولة باستيعاب الخريجين سنوياً ، لا بد للدولة ان تعالج مشاكل الخريجين وذلك بفتح فرص العمل واستيعابهم في الخدمة المدنية وانطلاقاً من هذه المفاهيم الأساسية فإن أهداف لجنة الاختيار تتمثل في الآتي :

1- توجد سياسات الاختيار للوظائف المدنية يضمن اختيار الشخص الماسب في المكان المناسب.

2- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص وعدالة الاختيار .

3- تجنب العشوائية وعدم التناسب في الاختيار لوظائف الخدمة المدنية .

4- تحقيق مبدأ المنافسة الحرة القائمة على الجدارة كمعيار وأساس للاختيار .

5- اختيار التخصصات المناسبة للوظائف المطلوبة بما يضمن كفاءة العاملين المختارين وبالنظر إلى هذه الأهداف تسعى اللجنة لتحقيق اختصاصاتها الواردة .

6- يكون الاختيار لوظائف الخدمة المدنية عن طريق المنافسة الحرة على أساس الجدارة ويتم الامتحان أو المقابلات أو الاثنين معاً وفقاً للمتطلبات الأولوية للشهادة العلمية والأقدمية والدرجات العلمية للشهادة إذا تنافس شخصان على وظيفة على حسب الدرجات أو إذا تساوى في الدرجات يتم الاختيار عن طريق عمرهم الأكبر سناً يستحق الوظيفة .

توحيد سياسة الاختيار للوظائف العامة .

مبدأ تكافؤ الفرص والعدالة .

محاربة العشوائية في اختيار الوظيفة العامة .

تحقيق مبدأ المنافسة الحرة القائمة على معيار الجدارة والأساس وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

إعلان الوظائف عبر الوسائل الحديثة عن طريق التلفاز او الراديو وفترة الاعلان عشرة أيام فقط .

يشترط على الخريج ابراز الشهادة الجامعية العلمية موثقة من التعليم العالي والبحث العلمي وشهادة الميلاد والجنسية وكرت مكتب العمل ساري المفعول ويتم ابراز هذه المستندات عند التقديم للوظائف وعند المعاينة ويكون التسجيل على حسب تخصصهم يتم اجراء المعاينات شفهياً أو تحريرياً.