

قياس اتجاهات العاملين نحو طريقة مقترحة لتقويم الأداء في الشركة العامة لصناعة الأحذية (دراسة تطبيقية على العاملين في معمل درعلو النبك)

الدكتور بسام التزه

قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد

جامعة دمشق

الملخص

هَدَفَ البحث إلى قياس اتجاهات العاملين، نحو طريقة جديدة مقترحة في تقويم الأداء، بدل الطريقة الحالية، ومدى إمكانية اعتماد هذه الطريقة الجديدة بدل الطريقة الحالية.

ولتحقيق أهداف الدراسة صُمِّمَت استبانة مكونة من (56) سؤالاً تشمل المحاور الرئيسة لمتغيرات البحث. وبلغ عدد أفراد العينة المدروسة 174 مفردة، واستخدم الباحث منهج دراسة الحالة، وقد قام بمسح شامل لمفرداتها، كما استخدم برنامج (SPSS. V 15) لتحليل البيانات ومعالجتها، وأظهرت نتائج الدراسة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات العاملين نحو عناصر الطريقة المتبعة حالياً في تقويم الأداء والمستوى المتوسط البالغ 3. فقد تبين أن اتجاهات العاملين تميل إلى عدم الموافقة على طريقة التقويم المتبعة حالياً من قبل أغلب العاملين في الشركة المدروسة. كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات العاملين في الشركة المدروسة نحو مكونات طريقة التقويم المقترحة والمتوسط البالغ 3. فقد تبين أن هناك موافقة لدى العاملين في الفئات الوظيفية (مدير إدارة عليا، أقل من مدير إدارة عليا، مهندسون، وفي الوظائف المهنية والحرفية من الفئة الرابعة) بدرجة قوية على مكونات طريقة التقويم المقترحة كلها. وأخيراً

تبين أن الطريقة المقترحة تتفوق على الطريقة الحالية فقد جاءت الفروق معنوية بين متوسط درجات إجابات العاملين للفئات الوظيفية كلها، عدا عاملي الخدمات في الفئة الوظيفية الخامسة. ومن ثمّ يمكن الأخذ بالنموذج المقترح لهذه الفئات عند التقويم عدا الفئة الأخيرة، ومن ثمّ لا يمكن اعتماد النموذج المقترح لهذه الفئة. فقد تبين أن ضعف اتجاهات العاملين في هذه الفئة يعود إلى: عدم اهتمامهم بالمعلومات المتعلقة بالمدة التي يشملها التقويم في النموذج المقترح، وأن وجود سجل أداء قد يقيد بعضهم، ويفرض عليهم الالتزام، وهو ما يحاولون التهرب منه. وكذلك ضعف ثقافة العمل في هذه الفئة أدى إلى تهرب بعضهم من ممارسة سلوكيات إيجابية يمكن قياسها. وكذلك الخوف من وضع مؤشرات التقدير العالية والخوف من الوصول إليها، ومن ثمّ تدني علاوة الترفيع المرتبطة معها.

كما وُضع عدد من التوصيات من أهمها، استبدال طريقة التقويم المتبعة حالياً، وضرورة اعتماد الطريقة المقترحة للفئات الوظيفية الأولى والثانية والثالثة والرابعة، وكذلك ضرورة تدليل العقبات التي تحول دون تطبيق الطريقة بالنسبة إلى العاملين في الفئة الوظيفية الخامسة، من خلال شرح مكوناتها لعاملي هذه الفئة وتوضيحها. وأخيراً اقتراح تطبيق الطريقة المقترحة على بقية شركات القطاع العام الإنتاجية التي يتشابه فيها الوصف الوظيفي للفئات الوظيفية مع الوصف الوظيفي لفئات العاملين في الشركة المدروسة.

كلمات مفتاحية: تقويم الأداء، الأداء، قياس الاتجاهات، الطريقة المقترحة.

1- المقدمة

حظي موضوع تقويم أداء الموارد البشرية وما زال، بكثير من العناية والاهتمام من قبل إدارة الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص على حد سواء، ويات من المهمات الرئيسة التي يجب أن تنفذ بصورة مستمرة ومنظمة وعلى أسس علمية و موضوعية، لأنه إحدى الوسائل الموضوعية التي من شأنها أن تقدم للمسؤولين فيها فكرة واضحة عن نقاط القوة والضعف في أداء العاملين ومن ثم العمل على مواجهة السلبيات وتطوير الإيجابيات بما يخدم أهداف الإدارة والعامل فيها على حد سواء. لكن المسألة المركزية في هذا الموضوع تكمن في: أية طريقة نعتمد؟ ومن ثم أية معايير للتقويم، وأية فئات من العاملين ينطبق عليهم هذا التقويم؟ هذا ما سيكون مجال نقاشنا في هذا البحث.

2- الدراسات السابقة: نستعرض فيما يأتي بعض الدراسات التي تناولت الموضوع المدروس.

- دراسة (غزال، 2011) بعنوان: واقع عملية تقويم الأداء في القطاع الصحي في سورية و آفاقه المستقبلية. دراسة ميدانية في مشافي القطاع الحكومي.

هدفت الدراسة إلى تعرّف واقع عملية التقويم المتبعة من حيث المعايير و الطريقة المتبعة في تقويم المشافي الحكومية السورية، والبدائل المقترحة للتقويم. وتوصلت الدراسة إلى أن الطريقة المتبعة لا تتصف بالموضوعية والنزاهة، ولا يستفاد من نتائج عملية التقويم في رسم سياسات الموارد البشرية في المشافي الحكومية.

- دراسة (Chen, Eldridge, 2010) بعنوان: هل يمكن وضع نظام تقويم أداء معياري عملي واقعي (دراسة حالة في جمهورية الصين الشعبية).

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح جدوى نظام تقويم الأداء القياسي في فروع الشركات المتعددة الجنسيات في الصين، ومناخه البيئي والثقافي. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية: هناك عدم رضا وظيفي للعاملين الصينيين عن نظام التقويم المستخدم.

- دراسة (نعساني، 1997) بعنوان: تقويم نظم تقويم أداء العاملين بالمستشفيات التعليمية بالتطبيق على محافظة حلب السورية (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس. هدفت الدراسة إلى تحليل فاعلية النظام المتبع في تقويم أداء العاملين في المستشفيات التعليمية

في سورية، والمشكلات التي يعتني بها. تقويم مدى الاستفادة من نتائج تقويم أداء العاملين في رسم سياسات الأفراد المختلفة وتنفيذها. وتوصلت الدراسة إلى: عدم الاستفادة المثلى من نتائج تقويم الأداء في رسم سياسات الأفراد جميعها. وعدم ملائمة نماذج تقويم الأداء المستخدمة، إذ يُستخدم نموذج موحد لتقويم أداء العاملين جميعاً في المستشفى.

- دراسة (Rusli, 2004) بعنوان: قرار تقويم الأداء في قطاع الخدمة العامة في ماليزيا.

هدفت الدراسة إلى تعرّف الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارات الحكومية، وتوصّلت إلى أن مشاركة العاملين في تقويم الأداء تؤثر إيجاباً في رضاهم عن عملية التقويم، وتزيد من دافعتهم للعمل، وترفع من مستوى أدائهم الوظيفي.

- دراسة (الحمود، 1994) بعنوان: "تقويم الأداء الوظيفي، الطرائق، المعوقات، البدائل"، معهد الإدارة العامة، الرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى إخضاع عملية تقويم الأداء الوظيفي لتحليل عميق يتناول ثلاثة محاور أساسية في عملية التقويم وهي الطرائق والمعوقات والبدائل، وتوصلت إلى أهمية زيادة الوعي الإداري بأهمية هذه المحاور، مما يساعد على تبني سياسة تقويمية أكثر واقعية.

ما يميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة نجد أنّها تناولت عملية تقويم الأداء، وكيفية ممارستها فعلياً، ثم بيّنت أهم العوامل المؤثرة في هذا التقويم، و عدم الاستفادة من نتائجها عملياً وخاصة في ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية، لكنّ أياً منها لم يقدم طريقة أو نموذجاً عملياً للتقويم يمكن تطبيقه بعد اختباره عملياً من خلال تعرّف اتجاهات العاملين نحو مكوناته، وهذا ما تتناوله هذه الدراسة.

3- مشكلة البحث:

من خلال الاطلاع على عملية تقويم الأداء في العديد من منظمات القطاع العام، واستعراض نتائج الدراسات السابقة، فإن المشكلة الرئيسة للبحث تكمن في أن طريقة تقويم الأداء المتبعة حالياً تساوي بين الأفراد غير المتساوين في الجهود المبذولة عند أداء الأعمال، لأنّها تستخدم معايير تقويم واحدة لفئات وظيفية مختلفة، وهو ما يسري على العاملين في الشركة العامة لصناعة الأحذية المدروسة،

ناهيك عن لأنها تجري بشكل شكلي، مما يفقدها عامل الموضوعية والصدق، ثم عدم الاستفادة من نتائجها في رسم سياسة الموارد البشرية في التعامل مع عدد من المتغيرات التنظيمية الأخرى.

لذلك يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما اتجاهات العاملين عن طريقة تقويم الأداء المتبعة حالياً في الشركة المدروسة؟

2. ما اتجاهات العاملين في الشركة المدروسة نحو طريقة تقويم الأداء المقترحة؟

4- أهداف البحث: يمكن تحديد أهداف البحث بالآتي:

1. تعرّف اتجاهات العاملين حول طريقة التقويم المتبعة حالياً في الشركة المدروسة.

2. تعرّف اتجاهات العاملين في الشركة المدروسة نحو طريقة تقويم الأداء المقترحة.

3. تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تساعد إدارة الشركة على تبني طريقة التقويم المقترحة للفترة الوظيفية المناسبة.

5- أهمية البحث: تنبع أهمية البحث من أهمية الموضوع المدروس، وذلك من الناحيتين الآتيتين:

- الناحية النظرية: سوف تساعد هذه الدراسة في تعميق المعرفة النظرية فيما يتعلق بطريقة التقويم المقترحة.

- الناحية العملية: تكمن في التوصيات العملية التي يمكن الأخذ بها فيما يتعلق بتطبيق الطريقة المقترحة في الشركة المدروسة، ولاسيما أن هذه الدراسة هي الأولى فيها على حد علم الباحث.

6- متغيرات البحث: المتغير المستقل (طريقة التقويم المقترحة). المتغير التابع (اتجاهات العاملين، من حيث: الموافقة أو عدم الموافقة، القبول أو عدمه ...)

7- فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات العاملين في الشركة المدروسة نحو مكونات الطريقة المتبعة حالياً في تقويم الأداء، ومتوسط المقياس البالغ (3).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات العاملين في الشركة المدروسة نحو مكونات طريقة التقويم المقترحة ومتوسط المقياس البالغ (3).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المبحوثين نحو طريقتي تقويم الأداء الحالية والمقترحة تعزى للمسمى الوظيفي الذي ينتمون له.

8- منهجية الدراسة:

أ- اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الدراسة المسحية لمفردات عينة الدراسة عن متغيرات الظاهرة المدروسة، ويقوم هذا المنهج على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة التطبيقية.

ب- أداة البحث: في ضوء مشكلة البحث وأهدافه وفرضياته جمعت البيانات اللازمة بواسطة الاستبيان الذي يعد من أنسب وسائل جمع المعلومات لهذا الغرض. وقد تكون الاستبيان من جزأين:

الأول: شمل معلومات شخصية عن العامل تمثلت في الجنس، (ذكر، أنثى)، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية.

الثاني: شمل الأسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة: التي شملت بدورها محورين: تناول الأول موضوعية معايير التقويم و تفاصيل الطريقة المتبعة حالياً، وقد وزع الاستبيان على العاملين جميعاً في العينة. أما المحور الثاني، فتناول الأسئلة المتعلقة باتجاهات العاملين نحو عناصر النموذج المقترح لأفراد العينة جميعهم بحسب فئاتهم الوظيفية التي ينتمون إليها.

ت-مصادر جمع البيانات:

اعتمد على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات ذات العلاقة بالبحث هما:

1. المصادر الثانوية: أو الدراسة المكتبية وتشمل جمع المادة العلمية من الكتب والمقالات والبحوث والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك لغرض جمع المادة العملية الخاصة بالإطار النظري للدراسة، ومن أجل توضيح المفاهيم الأساسية الخاصة بالموضوع.

2. المصادر الأساسية: وتتمثل في جمع البيانات بواسطة استبيان لتغطية الجانب الميداني للبحث، والتي من خلالها ستُحلَّل البيانات وتُختَبَرُ الفرضيات للوصول إلى النتائج، فضلاً عن إجراء عدد من المقابلات مع أفراد عينة الدراسة.

ث- مجتمع البحث وعينة الدراسة:

يتكون المجتمع الأصلي للبحث من جميع العاملين في الشركة العامة لصناعة الأحمذية (النيك - درعا) البالغ عددهم 489 عاملاً، وأُخذتْ عينة عشوائية قوامها 227 عاملاً من معمل درعا والنيك، أي بنسبة 46,4% من المجتمع الأصلي وقد بلغت الاستبيانات الصالحة للتحليل 174 استبياناً، أي بنسبة 6,76% من العينة، 35,5% وهي نسبة صالحة للتحليل إحصائياً.

جدول رقم(1): توزع العاملين في عينة الدراسة وفق خصائصهم الشخصية في المعملين.

توزع أفراد العينة	مديرو إدارات و أعلى	إداريون دون مرتبة مدير إدارة (وظائف إشرافية من الفئة الأولى)	مهندسون	فنيون (فئة ثانية و ثالثة)	مهنيون و حرفيون (الفئة الرابعة)	عاملون عاديون (الفئة الخامسة)	المجموع
الإجمالي	7	15	20	35	47	50	174
معمل درعا	4	9	12	23	26	30	
معمل النيك	3	6	8	12	21	20	
الجنس	ذكور	ذكور	ذكور	ذكور	ذكور	ذكور	إناث
العدد	7	12	15	5	18	32	15
النسبة %	100	80	75	25	51	68	32

المصدر: إحصاءات الشركة حتى نهاية عام 2010.

ج- الأساليب و الأدوات الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد العينة عن أسئلة الاستبيان، وقُيِّمَت النتائج وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، فأشارت الدرجة 5 إلى مستوى موافق بشدة، والدرجة 4 إلى مستوى موافق، والدرجة 3 إلى مستوى محايد والدرجة 2 إلى مستوى غير موافق، والدرجة 1 إلى مستوى غير موافق على الإطلاق. كما حُسِبَ طول الخلية أو مداها (الحدود

الدنيا والحدود العليا) كما يأتي: الحد الأعظم للمقياس هو 5 والحد الأدنى هو 1 والفارق بينهما هو 4 (المدى)، وقُسمَ المدى على عدد درجات السلم $5/4 = 0.8$ (طول الخلية) الذي نضيفه إلى الحد الأدنى لنحصل على بداية السلم الخماسي ليكرت.

ولهذه الغاية فقد عُدَّ المدى من $(0 < 1.8)$ مؤشراً على درجة موافقة ضعيفة جداً، والمدى من $(1.8 < 2.6)$ مؤشراً على درجة موافقة ضعيفة، و الدرجة من $(2.6 < 3.4)$ مؤشراً على درجة موافقة متوسطة، والمدى من $(3.4 < 4.2)$ مؤشراً على درجة موافقة قوية، والدرجة من $(4.2 < 5)$ مؤشراً على درجة موافقة قوية جداً. كما استُخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات فضلاً عن مجموعة أخرى من الأدوات الإحصائية الوصفية وغيرها مما سيأتي في هذا البحث.

9- **معوقات البحث:** تمثلت بعدم فهم العديد من العاملين لمضمون بعض المعايير وخاصة للفتة الرابعة والخامسة؛ الأمر الذي تطلب وقتاً كبيراً في التوضيح والشرح، ومن ثم التأخير في الحصول على الإجابات.

10 - **مدة إجراء البحث:** أُجريَ البحث خلال عام 2011.

11- الإطار النظري للبحث

أولاً- تقويم الأداء المفهوم والأهمية:

أ- المفهوم: عملية تقويم أداء العاملين، وإن اختلفت التسميات التي تطلق عليها مثل تقدير الأداء، ومراجعة الأداء، فهي لا تخرج عن أنها إحدى الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية، وهي وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة العامل على أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته في أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على مستوى أدائه لواجباته. (أبو شيخة، 2010، 331). تعددت تعريفات تقويم الأداء باختلاف وجهات نظر الباحثين فقد عرّف تقويم الأداء بأنه: تقرير دوري يُبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة بالمهام والواجبات الوظيفية المناطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد، ومعالجة هذا الضعف وتدعيم جوانب القوة (صالح، 2004، 137). ولا تخرج عملية التقويم عن كونها نظاماً رسمياً يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم خلال مدة زمنية معينة، وتنفذ هذه العملية لتحديد هل كان الأداء

جيداً أم لا؟ و يوضع لتحديد الدرجة التي من خلالها يؤدي العامل عمله على نحوٍ فاعل. (318, 2008, Denisi),

من خلال استعراض التعريفات السابقة نجد أنَّ مضمون عملية تقويم الأداء تشمل:

1. معرفة الأداء الفعلي: إذ يجري التعرف إليه من خلال عملية تقويم الأداء. و لقياس هذا الأداء، أو تلك الفاعلية تستخدم الإدارة تقارير قياس الأداء التي تسمى أيضاً تقارير قياس الكفاية.
2. معرفة الأداء المرغوب فيه: 'ذُ يُحدَّد من قبل الإدارة في صورة أهداف مطلوب تحقيقها.
3. قياس الأداء الفعلي للأفراد.
4. الحكم على مستوى الأداء الفعلي من خلال مقارنة بيانات هذا الأداء بمعايير الأداء المطلوبة لتقدير مدى نجاح العامل في أداء العمل، و إمكانية تقدمه فيه مستقبلاً. (الفارس، 2006، 300)
5. اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

ب - الأهمية:

تظهر أهمية التقويم من خلال الأهداف التي يمكن استخدامها في عدد من المجالات نذكر منها:

- تخطيط الموارد البشرية: يسهم في التخطيط لنوعية الموارد البشرية اللازمة مستقبلاً، ورسم سياسات الاختيار، والتعيين، ويبين مدى نجاح هذه السياسات أو إخفاقها من خلال معدلات تقويم أداء العاملين الذين عيّنوا. (Angelo Denis Ricky W Griffin.2008, 319)
- الترقية، وتخطيط المسارات الوظيفية: تساعد نتائج التقويم على رسم مسارات المستقبل الوظيفي، وتحديد العاملين جميعهم في المنظمة، و بشكل خاص للأشخاص الذين يشغلون وظائف إدارية. ذلك لأن نتائج تقويم الأداء تعدّ مقياساً موضوعياً يكشف عن إمكانيات الموارد البشرية وقدراتها لشغل عدد معين من الوظائف في المستقبل. (عقيلي، 2005، 376)
- تقويم عملية الاستقطاب، والاختيار: وذلك عندما تظهر نتائج التقويم ضعفاً في مستوى كفاية الموارد البشرية التي جرى تعيينها مؤخراً. هذا يعني أن نشاطات الاستقطاب والاختيار والتعيين، قد أخفقت في اختيار الأفراد ذوي الإمكانيات والمؤهلات المناسبة للعمل في المنظمة.

- تحديد ماهية البرامج التعليمية والتدريبية، ونوعيتها: تبين نتائج تقويم أداء العاملين عادة مواطن الضعف، والقصور في الأداء، وهذا يفرض على إدارة الموارد البشرية في المنظمة تصميم برامج التعلم والتدريب اللازمة وتنفيذها التي سوف تعالج جوانب القصور هذه. فمواطن الضعف قد تكون (نقصاً في المعارف أو المهارات أو السلوكيات أو الاتجاهات).
 - تقويم برامج التعلم، والتدريب: يسعى أي برنامج للتعلم والتدريب إما لعلاج جوانب ضعف في أداء الموارد البشرية، أو تنمية جوانب القوة فيه. وهذه الجوانب تحددها نتائج تقويم أداء الأفراد العاملين.
 - تقويم سياسة الأجور، والحوافز: إذا تبين أن نواحي القصور في الأداء ترجع لانخفاض المعنويات، وضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الأجور، والحوافز عن مستوى الأداء الفعلي، أو أن الحوافز المادية ككل تتناسب مع معدلات التحسن في أداء العامل، وتعامله.
 - إنهاء الخدمة: يأخذ إنهاء الخدمة شكلين هما: الأول هو الفصل أو الطرد من العمل Fire الذي يعد أقسى عقوبة تفرض بحق العامل. والذي قد يكون من أسبابه نتائج تقويم الأداء، وعدم وجود إمكانية لتحسين هذا الأداء، وبقاء العامل بشكل عبئاً على المنظمة يجب تلافيه. أما الشكل الثاني فهو التسريح من العمل: Lay-off الذي تلجأ إليها المنظمة عندما يكون لديها فائض من قوة العمل، وتريد الاستغناء عن جزء منها.
 - تخطيط سياسات الترقية، والتدرج الوظيفي: من خلال ما يكشف عنه التقويم من مهارات قيادية، وتنظيمية تؤهل أصحابها للنجاح في وظائف أعلى تلائم قدراتهم.
 - تحسين أداء العامل، وتطوير قدراته، ومعارفه، وحفزه على المزيد من العطاء؛ وذلك من خلال التغذية العكسية التي توفر المعلومات التي نحصل عليها من عملية التقويم، ولهذا على المديرين ألا يتوقعوا أي تحسن في أداء العاملين ما لم يكونوا مستعدين لتقديم تغذية عكسية قيمة لهم. (Mathis Robert L, and jacks John 2009, p 455)
 - كشف نقاط الضعف في التنظيم، وطرائق العمل، وأساليبه ليصار إلى تصحيحها، وتجاوزها.
- إن أنظمة تقويم أداء العاملين لا تكشف نقاط الضعف الذاتية عند العاملين فحسب، بل تكشف الصعوبات، والمعوقات الموضوعية التي تعترض العامل في أثناء أدائه لوظيفته وتؤثر في

مستوى إنتاجيته مثل شروط مكان العمل (الإضاءة، والتهوية، والضجيج) فتعمل على معالجتها والحد من تأثيراتها.

11- الجانب العملي

11-1 الواقع الراهن لعملية تقويم الأداء في الشركة عينة الدراسة:

نتناول فيما يأتي شرحاً مختصراً لطريقة التقويم المتبعة حالياً في الشركة المدروسة التي تطبق أيضاً في مؤسسات القطاع العام في سورية كلها، ومن ضمنها الشركة المدروسة بوصفها شركة حكومية، بموجب المرسوم رقم (322) لعام 2005 المتضمن شرح عملية تقويم الأداء الوظيفي كما يأتي:

تجري عملية تقويم الأداء لجميع العاملين في الجهات العامة وفق الإجراءات والقواعد الواردة في هذا المرسوم، وذلك لاستخدام نتائجها في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تخدم سياسات الموارد البشرية في الشركة العامة. وتستخدم كل جهة عامة نوعين من تقويم الأداء بحسب المدة الزمنية التي يشملها التقويم، وهما: تقويم الأداء نصف السنوي. ويجري كل ستة أشهر، وتقويم الأداء بقصد الترفيع: ويجري مرة كل سنتين بقصد اتخاذ قرار الترفيع أو عدمه، وتحديد مقدار علاوة الترفيع، ويجري هذا التقويم بناءً على نتائج تقويمات الأداء نصف السنوي التي تمت من خلال حساب متوسط هذه التقديرات الأربعة. أما إجراءات تقويم الأداء بقصد الترفيع، فتشكّل في كل جهة عامة لجان فرعية لتقويم الأداء بقرار من المدير العام وعضوية مدير الموارد البشرية، ورئيس اللجنة النقابية في الجهة العامة، وخبير من مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في المحافظة أو من الجامعات الحكومية أو من الجهة العامة. فتؤخذ متوسطات تقديرات الأداء نصف السنوي التي أجريت خلال مدة السنتين الماضيتين عند وضع تقدير تقويم الأداء، ثم يُصدّر الصك اللازم للترفيع من الجهة صاحبة الحق في الترفيع، مع إعلام العامل خطياً بنتائج التقويم، وحقه في الاعتراض على نتائج التقويم. كما وتُحسب درجة تقويم الأداء نصف السنوي لكل عامل وفق النموذج المعتمد لتقويم الأداء - الملحقان بالمرسوم رقم (1,2) - إذ يُحسب معدل تقديرات تقويم الأداء من خمس نقاط كحد أعلى لكل بند من البنود وفق المعادلة الآتية: معدل تقديرات تقويم الأداء = عدد العوامل / حاصل جمع قيمها.

تُقدّر درجات تقويم الأداء وفق الآتي: من 1-2.49 ضعيف. من 2.50-3.49 وسط. من 3.50 - 5 جيد. وتقترب الكسور إلى أقرب رقمين عشريين.

أما المعايير المستخدمة في نموذج التقويم، فتقسم مستويات الأداء الوظيفي إلى ثلاثة مستويات هي: مهام الوظيفة، والأهداف المطلوب تحقيقها، والكفاءات الأساسية التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة. مع الإشارة إلى أن هذه المهام والأهداف والكفاءات تختلف من وظيفة إلى أخرى، فالمهام بالنسبة إلى الوظائف الإشرافية تختلف عن المهام بالنسبة إلى الوظائف الخدمية والفنية، وهكذا بالنسبة على الأهداف والكفاءات الأساسية، وتحتوي كل من هذه المستويات على بنود محددة يقوم من خلالها أداء العامل موضع التقويم.

من خلال تحليل طريقة التقويم المتبعة في الشركة المدروسة ونماذجها، يمكن إبداء الانتقادات الآتية:

- لا يوجد سجل مكتوب لأداء العاملين (أفراداً، أو جماعات) في الشركة يوضح المهام المطلوبة منهم عن مدة لاحقة، ومن ثم يمكن الاعتماد على نتائج ذلك السجل خلال مدة التقويم، مما يعطي للحكم الشخصي على كفاءة الأداء الدرجة الأولى في التقويم، ومن ثم يفسح المجال للوقوع في أخطاء التحيز واللاموضوعية.
- استخدام نموذج واحد للوظائف وأعمال الشركة جميعها، على الرغم من اختلاف طبيعة تلك الوظائف والأعمال، وهذا ما يجب أن يؤخذ بالحسبان عند معايير التقويم في النموذج.
- لا يعتمد النموذج المستخدم في وضع معايير التقويم على وصف وتوصيف وظائف الشركة وأعمالها التي تؤخذ منها معايير الأداء، ومن ثم معايير التقويم.
- لا يفرق النموذج المستخدم بين المهام والأهداف، بل يساوي بينها من حيث الأهمية، أي يساوي بين المهام غير المتساوية في الأصل، لأنها ترتبط بطبيعة العمل أو الوظيفة.
- لا يفرق النموذج المستخدم بين الكفاءات اللازمة للقيام بمهام وواجبات أعمال الشركة أو وظائفها، بل يساوي بينها أيضاً، أي يساوي بين الكفاءات غير المتساوية بالأصل والواجب توفرها في شاغل الوظيفة، والسبب هو اختلاف طبيعة وظائف الشركة.
- يعطي النموذج المستخدم لمفردات معايير التقويم جميعها، أوزاناً متساوية تراوح (بين 1 - 5) دون الأخذ بالحسبان مدى أهمية المعيار المراد قياسه، ومدى أهميته في التطبيق العملي.
- إن أهداف نظام التقويم غير واضحة لدى معظم العاملين فهي عامة وليست دقيقة.
- لا يساعد نظام التقويم على التفريق بين العاملين ذوي الأداء الضعيف والجيد.
- إن معايير التقويم المتبعة لا تُعطي أهمية لتنمية الأداء المستقبلي (التي لها علاقة بالإبداع - المقالات ..).
- معدل التقدير العام المعمول به متقارب جداً وغير عادل.

من هنا يرى الباحث أنه لا بدّ من ضرورة إعادة النظر في طريقة التقويم المتبعة، و اقتراح النموذج الذي يعبر عن تطلعات العاملين من ناحية الفاعلية و الكفاءة. فكانت النماذج الملحقة بهذا البحث.

2-11 الطريقة المقترحة: (طريقة تقويم متعددة المعايير)

أولاً- النموذج المقترح للفئات الوظيفية الخمس:

يُقَوِّمُ الأداء في الطريقة المقترحة وفق نموذج تقويم متعدد المعايير، ويتكون من ثلاثة أجزاء مرتبة وفق الآتي:

1- معلومات عامة عن العامل (تملأ من قبل إدارة الموارد البشرية في الشركة) وفق ما هو موضح في الجدول المرفق.

2- تقويم الكفاءة، ويشمل:

أ- النتائج أو المخرجات المتحققة وفقاً للأهداف المحددة/ أو مؤشرات الأداء.

ب-معايير تصف كفاءة السلوك العام.

ت-معايير تصف كفاءة العمل الفني المتخصص.

ث-معايير التميز في العمل.

ج-معايير تصف القيم الخاصة بالعامل.

3- متممات النموذج، وتشمل مؤشرات التقدير العام ومقدار التحسن، ونواحي القوة والضعف وتوصيات الرئيس المشرف، ورأي العامل واللجنة المختصة بالتقويم.

3-11 إدارة تقويم الأداء وآليته في الطريقة المقترحة: تجري إدارة التقويم وآليته في الطريقة المقترحة وفق الآتي:

- يُقَوِّمُ أداء العامل، من قبل الرئيس المباشر، بناءً على المعلومات الموثقة في بطاقة أداء العامل عن مدة التقويم، إذ تعدُّ المرجع الرئيسي عند مناقشة نتائج الأداء مع العامل. لأنها تتضمن أعمال العامل الإيجابية والسلبية (نقاط القوة والضعف) وكذلك الأعمال المتميزة أو الاستثنائية أيضاً.

- تجري المقارنة بين الأهداف المحددة في خطة الأداء، والنتائج المتحققة، إذ من خلالها يُوضَع مؤشر الأداء أو الدرجة المستحقة لذلك الأداء.

- يحدد الرئيس المباشر عدد الأهداف المراد تحقيقها من العامل في الإدارة أو الوحدة التنظيمية التي يعمل فيها، على أن ترتبُ بحسب أهميتها النسبية وفق ارتباطها بأهداف تلك الوحدة، وبزمن محدد. وفي حال كانت مفردات الأداء المخطط أو المتوقع أقل أو أكثر من خمس مفردات تقسم درجة المعيار على عدد تلك المفردات. مع تقدير ناحية جماعية العمل، عندئذٍ يجب تقدير إسهام كل عامل في تحقيق الأهداف الكلية للجماعة.
- تُناقشُ الأهداف الموضوعية عن المدة السابقة المراد تقويمها، أو قياسها مع التأكيد أنه يمكن قياسها وفق معايير قياس محددة (SMART). أي أن تكون 1- محددة Specific. 2- أن تكون قابلة للقياس Measurable. 3- أن تكون قابلة للتحقيق Achievable. 4- أن تكون واقعية Realistic. 5- أن ترتبط بزمن معين Time related.
- تعقد جلسة تسمى (جلسة تقويم الأداء) يجتمع فيها الرئيس المباشر والعامل وجهاً لوجه، وتُستعرضُ نتائج الأداء خلال المدة الماضية، بذكر نواحي القوة و الضعف في أداء العامل والإشارة إليها بكل شفافية مع أخذ عوامل البيئة المحيطة بالعامل وتأثيرها في أدائه كي يكون التقويم موضوعياً.
- يرفع الرئيس المباشر، تقريره عن أداء العاملين الذين يشرف عليهم خلال سنة التقويم إلى الرئيس الأعلى لإبداء ملاحظاته عليه، واعتماده، ثم يعاد إلى المدير المباشر ثم تعطى للعامل نسخة منه ليتدارك نواحي النقص إن وجدت في أدائه في المرحلة المقبلة.
- تمنح درجات التقويم التي هي مؤشرات عن مستوى الأداء لكل مفردة، أو معيار وفق الآتي:
ممتاز، جيد جداً، جيد، وسط، ضعيف. وفيما يأتي شرح لمحتوى الدرجة أو مؤشر الأداء:
1- الدرجة (ممتاز) تعني أن الأداء عالٍ بشكل استثنائي، أو يفوق المتوقع من حيث الكم والنوع وقد تم في الزمن المحدد.
2- الدرجة (جيد جداً) يعني أن الأداء تجاوز المتوقع بشكل ملحوظ كمّاً ونوعاً وفي الوقت المحدد.
3- الدرجة (جيد) تعني أن الأداء مطابق للتوقعات، أو المستوى المطلوب من حيث كميته ونوعيته، وفي الوقت المحدد.
4- الدرجة (وسط) يعني أن الأداء مطابق جزئياً أو إلى حد ما، لكنه لم يصل إلى المستوى المطلوب من حيث الكم والنوع.

5- الدرجة (ضعيف) يعني أن الأداء غير مطابق للتوقعات، أي إنه دون المستوى المطلوب من حيث الكم والنوع والزمن المحدد بدرجة كبيرة.

- لا يجوز أن يزيد تقدير العامل على (جيد) إذا وقعت بحقه أي من العقوبات التأديبية الشديدة خلال سنة التقويم. وتشمل هذه العقوبات وفق ما ورد في (القانون الأساسي للعاملين في الدولة، رقم 50 لعام 2004، 207 - 208) الآتي: (الحسم من الأجر الشهري، عقوبة النقل التأديبي، الحرمان من علاوة الترفيع مدة سنة، الصرف من العمل أو الطرد منه، كف اليد) وإذا لم يتمكن العامل من إنجاز 60% من النتائج أو المخرجات المخططة، فلا يجوز أن يزيد تقديره على مستوى جيد.

- للعامل الحق في الاعتراض خطياً، على نتيجة تقويم أدائه، خلال أسبوع من تسلمه النتيجة، تبدأ من اليوم التالي لتسلمه نتيجة التقويم، وفي حال عدم اعتراضه عليه خلال تلك المدة تعد النتيجة معتمدة رسمياً على أن يجري إصدار نتائج التقويم السنوي، بعد معرفة التنظيم النقابي وإطلاعه في الشركة.

11-3-1 استخدام نتائج التقويم في الترقية الوظيفية:

يمنح عاملو الشركة، علاوة على رواتبهم الأساسية، قدرها 7% سنوياً من الأجر الأساسي، وفق التقديرات الناتجة عن عملية تقويم الأداء عن مدتي التقويم، إذ يحسب متوسط المدتين كما في الجدول الآتي:

التقدير	الدرجة	العلاوة %
ممتاز: للدرجات من	(90 - 100)	7
جيد جداً: للدرجات من	(80 - 89)	6
جيد: للدرجات من	(70 - 79)	5
وسط: للدرجات من	(60 - 69)	3,5
ضعيف: للدرجات	(أقل من 60)	0

بعد اكتساب تقارير الأداء السنوية الصفة النهائية وفضلاً عما ورد في إدارة تقويم الأداء وآليته، تقوم إدارة الموارد البشرية في الشركة بالإجراءات الآتية وفق نتائج التقويم:

أ- عند حصول العامل على تقدير ممتاز:

1- يمنح نقطتين عند إجراء المفاضلة للترقية.

2- يمنح علاوة المكافأة المرتبطة بذلك التقدير.

3- يمنح الأفضلية عند إيفائه بأحد شروط الإيفاد في مهمة، أو بعثة، أو دورة تدريبية.

4- ينظر في ترقبته بعد إكماله المدة اللازمة للترقية.

ب- عند حصول العامل على تقدير جيد جداً:

1- يمنح العامل نقطة واحدة عند إجراء المفاضلة للترقية.

2- يمنح علاوة المكافأة المرتبطة بذلك التقدير.

3- يمنح الأفضلية عند إيفائه بأحد شروط الإيفاد في مهمة، أو بعثة، أو دورة تدريبية.

4- ينظر في ترقبته بعد إكماله المدة اللازمة للترقية.

ت- عند حصول العامل على تقدير جيد:

1- يمنح العامل نصف نقطة عند إجراء المفاضلة للترقية.

2- يجري النظر في ترقبته بعد إكماله للمدة اللازمة للترقية.

3- يمنح علاوة المكافأة المرتبطة بذلك التقدير.

4- إيفائه بأحد شروط الإيفاد في مهمة، أو بعثة، أو دورة تدريبية.

ث- عند حصول العامل على تقدير وسط:

1- يجري النظر في ترقبته بعد إكماله للمدة اللازمة للترقية.

2- إنذار كتابي، إذا كانت نتائج التقدير السنوي للعامل بدرجة متوسطة لسنة واحدة.

3- تحجب زيادة سنوية واحدة، إذا كانت نتائج التقدير بدرجة متوسط لسنتين متتاليتين.

ج- عند حصول العامل على تقدير ضعيف:

1- في المرة الأولى لا يجري النظر في ترقبته إذا كان مستحقاً للترقية.

2- النقل بغرض العقوبة، إذا كانت نتائج التقدير السنوي للعامل بدرجة متوسط لسنة واحدة، ثم

ضعيف لسنة أخرى، أو العكس.

3- إنهاء الخدمة، إذا كانت نتائج التقدير السنوي للعامل بدرجة ضعيف لسنتين متتاليتين.

نعرض في الملحق عدداً من النماذج المقترحة لوظائف الشركة بمختلف فئاتهم الوظيفية متضمنة معايير التقويم المقترحة والدرجة المستحقة لكل معيار، مع ملاحظة أننا لن نكرر المعايير المتشابهة في النماذج كلها للعاملين من الفئات الوظيفية جميعها، بل سيجري التركيز على المعايير غير المتكررة.

ثالثاً - نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات:

أ- اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها:

لاختبار صدق أداة الدراسة عرضت على عدد مجموعة من المختصين في مجال الموارد البشرية، كما اختبر صدقها وصلاحياتها من خلال معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ، (α Cronbach's) الذي يقيس مدى الثبات والترابط الداخلي لفقرات الاستبيان و نسبة تباين إجابات المبحوثين باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 11.5)، الذي بلغت قيمته 0.8227 لكامل فقرات الاستبيان البالغة 56 فقرة، وهي أعلى من 60% النسبة المقبولة إحصائياً، لذلك يمكننا القول: إن أداة المقياس تتمتع بالثبات وقادرة على تحقيق أهداف البحث.

ب- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

المحور الأول - اتجاهات العاملين نحو معايير التقويم و إجراءات الطريقة المتبعة حالياً

أ- معايير التقويم:

جدول رقم (2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لموضوعية معايير تقويم الأداء المتبعة في الشركة المدروسة.

ت	الفقرات المتعلقة بموضوعية معايير التقويم في الطريقة المتبعة حالياً	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	التقدير
1	توجد معايير محددة ودقيقة لمستوى الأداء المرغوب فيه عن مدة زمنية محددة	2.15	1.31	69	5	ضعيف جداً
2	تكشف معايير التقويم المستخدمة عن نواحي الضعف والقوة في الأداء.	1.68	1.25	66	8	ضعيف
3	تظهر المعايير الفروق بين المهام والأهداف والكفاءات الأساسية.	2.05	1.67	44.2	3	ضعيف
4	تقيس معايير التقويم المتبعة كفاءة عملي الفني المتخصص بموضوعية.	2.02	1.89	44	2	ضعيف
5	توجد معايير لقياس الأعمال المتميزة بشكل واضح.	1.90	1.61	43	7	ضعيف
6	توجد معايير محددة لقياس القيم الخاصة بالعمل.	2.06	1.19	41.2	4	متوسط
7	توجد مؤشرات واضحة ومتدرجة لقياس كل معيار من معايير التقويم.	1.90	1.07	38	6	ضعيف
8	تركز معايير التقويم على الصفات الشخصية للعامل أكثر من نتائج أدائه.	4.06	1.32	34.4	1	قوي
9	يُقَوَّمُ أداء العامل وفق معيار أهمية الوظيفة التي يشغلها أكثر من معايير أدائها.	1.82	1.45	34.4	9	ضعيف
	المقياس الكلي	1.802	1.417	-	-	ضعيف

نجد من الجدول السابق أن هناك تبايناً في اتجاهات العاملين نحو موضوعية المعايير في طريقة التقويم المتبعة حالياً، وكانت أعلى قيمة وسط حسابي 4.08 للفقرة رقم 8 بانحراف معياري بلغ 1.32. أما بقية الفقرات فقد راوحت قيمة المتوسط الحسابي بين درجات الموافقة الضعيفة، والضعيفة جداً، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمقياس الكلي 1.80 وانحراف معياري بلغ 1.417 وهي تقع ضمن مجال الموافقة الضعيفة جداً، أي إن معايير التقويم المستخدمة لا تتصف بالدقة والموضوعية، ومن ثمّ عدم قبول العاملين في الشركة أو موافقتهم على هذه المعايير المتبعة حالياً في التقويم.

ب- اتجاهات العاملين نحو بقية عناصر طريقة التقويم المتبعة حالياً.

الجدول رقم (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعاملين نحو عناصر طريقة التقويم المتبعة حالياً أو تفاصيلها.

ت	الفقرات المتعلقة بتفاصيل طريقة التقويم المتبعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	التقدير
1	أنواع التقويم، نصف سنوي، كل سنتين (بقصد الترفيع)	2.060	1.890	55.9	3	ضعيف
2	إجراءات التقويم نصف السنوي. (كل ستة أشهر)	3.931	0.735	88.8	1	قوي
3	إجراءات التقويم بقصد الترفيع. (كل سنتين)	1.723	1.562	77.1	5	ضعيف
4	توزيع الدرجات على المعايير توزعاً متساوياً	1.812	1.413	63.4	4	ضعيف
5	اللجنة الخاصة بالتقويم	2.512	0.530	80.2	2	قوي
	المقياس الكلي	2.407	2.760	-	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم (3) أن هناك ميلاً إيجابياً واضحاً لدى أفراد عينة البحث إلى الموافقة على إجراءات التقويم نصف السنوي بوسط حسابي قدره 3.93 وقد أخذ المرتبة الأولى بدرجات الموافقة على هذا الإجراء. تلاها ثانياً الموافقة على اللجنة الخاصة بالتقويم، بمتوسط حسابي قدره 2.51، وقد جاءت ضمن مجال الموافقة المنخفضة. أما بقية الفقرات فجاءت ضمن مجال الموافقة المتوسطة والضعيفة، وكذلك على أنواع التقويم المتبع (نصف السنوي وكل سنتين)، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي للمقياس الكلي 2.407، وهي قيمة تقع ضمن مجال الموافقة الضعيفة على مكونات الطريقة المتبعة في التقويم حالياً أو تفاصيلها.

المحور الثاني - اتجاهات العاملين في الشركة نحو الطريقة المقترحة بحسب فئاتهم الوظيفية:

أ- اتجاهات العاملين من مرتبة مديري الإدارات من (الفئة الأولى) نحو الطريقة المقترحة.

الجدول رقم (4) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لشاغلي الوظائف القيادية العليا نحو الطريقة المقترحة.

ت	عناصر الطريقة المقترحة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	التقدير
1	أولاً - معلومات عامة والمدة التي يغطيها التقويم .	4.99	.523	71.4	1	قوي جداً
2	ثانياً - تقويم الكفاءة: أ-معايير النتائج أو كفاءة الأداء.	4.33	.651	68.3	2	قوي جداً
3	ب - معايير كفاءة السلوك العام	4.08	.669	59.8	4	قوي
4	ج - معايير كفاءة العمل الفني المتخصص	4.33	1.073	67.1	3	قوي جداً
5	د - معايير التميز في العمل	4.17	1.267	66.4	6	قوي
6	هـ - معايير القيم الخاصة بالعمل	4.21	1.357	65.6	5	قوي جداً
7	ثالثاً - متممات النموذج وتشمل: مؤشرات التقدير العام ومقدار التحسن، ونواحي القوة والضعف وتوصيات الرئيس المشرف، ورأي العامل واللجنة المختصة بالتقويم.	3.46	1.477	64.4	7	قوي
	المقياس الكلي لعناصر الطريقة المقترحة :	4.224	.937	64.2	-	قوي جداً

نجد من الجدول رقم (4) أن قيمة المتوسط الإجمالي بلغت 4.224 بانحراف معياري قدره 0.937 الأمر الذي يعني أن هناك موافقة إيجابية قوية جداً للعاملين في الشركة المدروسة على الطريقة المقترحة بعناصرها جميعها، ومن ثمَّ يمكن الأخذ بها من قبل إدارة الشركة لهذه الفئة من العاملين.

ب-اتجاهات العاملين الإداريين لشاغلي الوظائف الإشرافية نحو الطريقة المقترحة

الجدول رقم (5) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لشاغلي الوظائف الإشرافية (إداريون دون

مرتبة مدير إدارة) نحو الطريقة المقترحة.

ت	عناصر الطريقة المقترحة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	التقدير
1	أولاً - معلومات عامة، والمدة التي يغطيها التقويم.	4.29	1.005	66.1	6	قوي جداً
2	ثانياً - تقويم الكفاءة: أ - معايير النتائج أو كفاءة الأداء.	4.21	.655	62.7	7	قوي جداً
3	ب - معايير كفاءة السلوك العام	3.65	1.114	74.8	4	قوي جداً
4	ج - معايير كفاءة العمل الفني المتخصص	4.56	1.078	68.5	5	قوي جداً
5	د - معايير التميز في العمل	4.71	1.259	82.1	1	قوي جداً
6	هـ - معايير القيم الخاصة بالعمل	4.63	1.228	78.3	2	قوي جداً
7	ثالثاً - مميزات النموذج وتشمل: مؤشرات التقدير العام ومقدار التحسن، ونواحي القوة والضعف وتوصيات الرئيس المشرف، ورأي العامل و اللجنة المختصة بالتقويم.	4.66	1.217	75.4	3	قوي جداً
	المقياس الكلي لعناصر الطريقة المقترحة :	4.38	0.9117	-	-	قوي جداً

نجد من الجدول رقم (5) أن هناك موافقة قوية جداً لدى العاملين في الشركة المدروسة على الطريقة

المقترحة بعناصرها جميعها، وقد بلغت قيمة المقياس الكلي لعناصر النموذج 4.38 وبانحراف معياري

قدره 0.9117، ومن ثمّ يمكن الأخذ بها من قبل إدارة الشركة في تقويم هذه الفئة من العاملين.

ت-اتجاهات العاملين شاغلي الوظائف الهندسية نحو الطريقة المقترحة

الجدول رقم (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لشاغلي الوظائف الهندسية نحو الطريقة المقترحة

ت	عناصر الطريقة المقترحة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	التقدير
1	أولاً - معلومات عامة، والمدة التي يغطيها التقويم.	3.66	.523	56.5	5	قوي جداً
2	ثانياً - تقويم الكفاءة: أ - معايير النتائج أو كفاءة الأداء.	4.37	.487	68.3	3	قوي جداً
3	ب - معايير كفاءة السلوك العام	3.52	.543	55.2	6	قوي جداً
4	ج - معايير كفاءة العمل الفني المتخصص	4.09	1.247	58.0	4	قوي جداً
5	د - معايير التميز في العمل	4.61	1.266	73.1	1	قوي جداً
6	هـ - معايير القيم الخاصة بالعمل	3.88	1.239	55.9	5	قوي
7	ثالثاً - مميزات النموذج وتشمل: مؤشرات التقدير العام ومقدار التحسن، ونواحي القوة والضعف وتوصيات الرئيس المشرف، ورأي العامل واللجنة المختصة بالتقويم.	4.43	1.307	68.6	2	قوي جداً
	المقياس الكلي لعناصر الطريقة المقترحة:	4.135	0.944	-	-	قوي

نجد من الجدول رقم (6) أن هناك موافقة بدرجة قوية لدى العاملين المستهدفين في الشركة المدروسة على الطريقة المقترحة بعناصرها جميعها، وقد بلغت قيمة المتوسط الإجمالي 4.13 وبتحرف معياري قدره 0.944، ومن ثمّ يمكن اعتمادها من قبل إدارة الشركة، لهذه الفئة من العاملين.

ث- اتجاهات العاملين من الفئات الثانية والثالثة نحو الطريقة المقترحة.

الجدول رقم (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لشاغلي الوظائف الفنية المتخصصة (الفئة الثانية والثالثة) نحو الطريقة المقترحة

ت	عناصر الطريقة المقترحة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	التقدير
1	أولاً - معلومات عامة والمدة التي يغطيها التقويم	4.15	.644	70.08	3	قوي
2	ثانياً - تقويم الكفاءة: أ - معايير النتائج أو كفاءة الأداء.	4.39	.629	75.4	1	قوي جداً
3	ب - معايير كفاءة السلوك العام	4.25	.645	72.7	2	قوي جداً
4	ج - معايير كفاءة العمل الفني المتخصص	3.82	.670	68.0	4	قوي
5	د - معايير التميز في العمل	3.25	1.236	67.2	5	متوسط
6	هـ - معايير القيم الخاصة بالعمل	3.04	1.261	66.9	6	متوسط
7	ثالثاً - متممات النموذج وتشمل: مؤشرات التقدير العام ومقدار التحسن، ونواحي القوة والضعف وتوصيات الرئيس المشرف، ورأي العامل واللجنة المختصة بالتقويم.	2.71	1.182	56.3	7	متوسط
	المقياس الكلي لعناصر الطريقة المقترحة:	3.658	0.712	-	-	قوي

نجد من الجدول رقم (7) أن هناك موافقة بدرجة قوية لدى هذه الفئة من العاملين على الطريقة المقترحة بعناصرها جميعها، وقد بلغت قيمة المتوسط الإجمالي 3.65 وبتحرف معياري قدره 0.712، ومن ثمّ يمكن الأخذ بها من قبل إدارة الشركة لتقويم العاملين في هاتين الفئتين الوظيفيتين.

ج- اتجاهات العاملين شاغلي وظائف الفئة الرابعة نحو الطريقة المقترحة.

الشكل رقم (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لشاغلي الوظائف المهنية والحرفية من

(الفئة الرابعة) نحو الطريقة المقترحة

ت	عناصر الطريقة المقترحة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	التقدير
1	أولاً - معلومات عامة، والمدة التي يغطيها التقويم	4.08	.468	66.4	2	قوي
2	ثانياً - تقويم الكفاءة: أ- معايير النتائج أو كفاءة الأداء.	4.37	.684	66.8	1	قوي جداً
3	ب - معايير كفاءة السلوك العام	3.74	.733	60.2	7	قوي
4	ج - معايير كفاءة العمل الفني المتخصص	4.09	.507	65.3	3	قوي
5	د - معايير التميز في العمل	4.21	1.017	64.8	4	قوي
6	هـ - معايير القيم الخاصة بالعمل	4.11	.692	63.9	5	قوي
7	ثالثاً - متممات النموذج: مؤشرات التقدير العام ومقدار التحسن، ونواحي القوة والضعف وتوصيات الرئيس المشرف، ورأي العامل واللجنة المختصة بالتقويم.	3.87	.315	61.4	6	قوي
	المقياس الكلي لعناصر الطريقة المقترحة :	4.067	.964	-	-	قوي

يظهر لنا من الجدول رقم (8) أن هناك موافقة بدرجة قوية لدى العاملين في الفئة الرابعة في الشركة المدروسة على الطريقة المقترحة بعناصرها جميعها، فقد بلغت قيمة المتوسط الإجمالي 4.067 وبانحراف معياري قدره 0.964، ومن ثمّ يمكن الأخذ به للتقويم في هذه الفئة الوظيفية من قبل إدارة الشركة.

د - اتجاهات العاملين شاغلي وظائف الخدمات من (الفئة الخامسة) نحو الطريقة المقترحة.

الجدول رقم (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لشاغلي وظائف الخدمات من (الفئة

الخامسة) نحو الطريقة المقترحة

ت	عناصر الطريقة المقترحة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	التقدير
1	أولاً - معلومات عامة، والمدة التي يغطيها التقويم	2.70	.563	81.2	2	متوسط
2	ثانياً - تقويم الكفاءة: أ - معايير النتائج أو كفاءة الأداء.	1.42	.577	77.8	6	ضعيف جداً
3	ب - معايير كفاءة السلوك العام	2.10	.642	79.6	3	ضعيف جداً
4	ج - معايير كفاءة العمل الفني المتخصص	4.11	1.65	83.4	1	قوي جداً
5	د - معايير التميز في العمل	1.30	1.022	84.4	7	ضعيف جداً
6	هـ - معايير القيم الخاصة بالعمل	1.90	1.32	72.3	5	ضعيف
7	ثالثاً - متممات النموذج: مؤشرات التقدير العام ومقدار التحسن، ونواحي القوة والضعف وتوصيات الرئيس المشرف، ورأي العامل واللجنة المختصة بالتقويم.	2.10	.577	78.01	4	ضعيف
	المقياس الكلي لعناصر الطريقة المقترحة :	2.23	1.539	-	-	ضعيف

يتضح لنا من الجدول رقم (9) أن هناك موافقة ضعيفة لدى هذه الفئة على النموذج المقترح بعناصره جميعها، وقد بلغت قيمة المتوسط الإجمالي 2.23 وبتحرف معياري قدره 1.539؛ مما يعني أنه لا يمكن اعتماده من قبل إدارة الشركة لتقويم أداء العاملين. ويعزي الباحث سبب ضعف اتجاهات العاملين في هذه الفئة نحو الطريقة المقترحة ومن خلال المقابلات التي أجراها مع بعضهم إلى الآتي:

أ. عدم اهتمام بعض العاملين بالشكل الكافي بالمعلومات المتعلقة بالمدة التي يغطيها التقويم في النموذج المقترح.

ب. إن وجود سجل لنتائج الأداء عن مدة سابقة قد يقيد بعضهم، ويجبرهم على الالتزام بالدوام ومن ثم يفرض نتائج أداء محددة، يمكن قياسها، وهو ما يحاول بعضهم التهرب منه.

ت. لم يدرك بعضهم بدرجة كافية أهمية السلوك العام للعامل في التقويم، وهو ما قد يتهرب العامل من قياسه، لأنه اعتاد على سلوكيات سلبية، لم تحاول الإدارة تصويبها، وهو مؤشر على ضعف إدارة ثقافة العمل في هذه الشركة.

ث. لا تشجع الإدارة على التميز في العمل، ولا على القيم الخاصة به، وهو ما اعتاد عليه العاملون سنوات طويلة أيضاً، وهذا ما يؤكد ضعف إدارة ثقافة العمل في هذه الشركة.

ج. أما ما يتعلق بمتنوعات النموذج، فيرى الباحث أن سبب ضعف اتجاهات العاملين نحو متنوعات النموذج يعود للأسباب الآتية:

- إن مؤشرات التقدير العام قد تكون عالية، مما يؤدي إلى خوف العامل من الوصول إليها، ومن ثم تدني علاوة الترفيع المرتبطة بها.

- لم يتعود العامل على معرفة مقدار التحسن الذي طرأ على أدائه خلال مدة التقويم، لأنها لا ترتبط بمكافأة، ولا بمعرفة نقاط القوة والضعف، ولأن التقويم يجري بصورة شكلية، بل كل ما يهم العامل في هذه الفئة هو الدرجة التي سينال على أساسها علاوة الترفيع.

- لم يهتم العاملون المستجوبون بتوصيات الرئيس المشرف، لا باقتراح مكافأة، أو باتباع دورة تدريبية، أو بمكافأة استثنائية، لأنهم اعتادوا أن يجري ذلك بشكل شكلي دون الاعتماد على معايير تقويم موضوعية، وهذا ما جعلهم لا يهتمون بدرجة كافية بمتنوعات هذا النموذج.

ت- اختبار فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات العاملين في الشركة المدروسة نحو مكونات الطريقة المتبعة حالياً في تقويم الأداء، ومتوسط المقياس البالغ (3).

جدول رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الأولى

One-Sample Test						
Test Value = 2					T قيمة	الفرضية
مجال درجات الثقة %95		متوسط الفروقات	الدلالة	عدد درجات الحرية		
الحد الأدنى	الحد الأعلى					
0.4703	0.3582					
		0.769	.061	173	34.15 1	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات العاملين في الشركة المدروسة نحو مكونات الطريقة المتبعة حالياً في تقويم الأداء، ومتوسط المقياس البالغ (3)

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار T-Student البسيط (One-Sample Test) عند مستوى الدلالة 0.05، وقد بينت النتائج الواردة في الجدول أن مستوى الدلالة المتعلق بمؤشر الاختبار هو 0.061 أكبر من 0.05؛ مما يدعونا إلى قبول فرضية العدم، وهو ما أكدته نتائج الدراسة الوصفية أيضاً.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات العاملين في الشركة المدروسة نحو مكونات طريقة التقويم المقترحة ومتوسط المقياس البالغ (3).

جدول رقم (11): نتائج اختبار الفرضية الثانية

One-Sample Test							
Test Value = 2					الفرضية	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات العاملين في الشركة المدروسة نحو مكونات طريقة التقويم المقترح ومتوسط المقياس البالغ (3)	
مجال درجات الثقة 95%		متوسط الفروقات	الدلالة	عدد درجات الحرية			قيمة T
الحد الأدنى	الحد الأعلى						
0.9123	0.7003	0.782	0.002	173	28.236		

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار T-Student البسيط (One-Sample Test) عند مستوى الدلالة 0.05 وحدود درجات الثقة 95 %، وقد بينت النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية

0.002 أقل من 0.05، مما يدعونا إلى رفض فرضية العدم وإلى قبول الفرضية البديلة، و هو ما أكدته نتائج الدراسة الوصفية أيضاً.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المبحوثين نحو طريقتي تقييم الأداء الحالية والمقترحة تعزى للمسمى الوظيفي الذي ينتمون له.

الجدول رقم (12): تكرارات درجات إجابات العاملين نحو طريقتي تقييم الأداء

الطريقة/ الاتجاه	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	مجموع
الحالية	8	21	25	50	70	174
المقترحة	50	66	40	8	10	174

المصدر: الدراسة الميدانية

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار كولماجوروف سميرونوف Kolmagorov-Smernov إذ بلغت قيمة مؤشر الاختبار $K.S = 5.47$ وبمقارنتها بالقيمة الجدولية المقابلة لمستوى دلالة 5% البالغة (1.22). نجد أن قيمة مؤشر الاختبار أكبر لذلك نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة، ونقول: إن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو طريقتي تقييم الأداء.

ولمعرفة أي طريقة تفوقت على الأخرى، اختبر الفرق بين متوسطي درجات إجابات العاملين عن كل من طريقتي التقييم، وذلك عند كل فئة وظيفية، فكانت النتائج كما في الجدول (13) الآتي:

الجدول رقم (13): نتائج اختبار z للفرق بين متوسطي درجات إجابات العاملين نحو طريقتي تقييم

الأداء الحالية والمقترحة

الفرضية العدمية	قيمة متوسط درجات الإجابات على عناصر الطريقة الحالية لتقييم الأداء	قيمة متوسط درجات الإجابات على عناصر الطريقة المقترحة لتقييم الأداء	الفرق بين المتوسطين	قيمة مؤشر الاختبار z	مستوى المعنوية Sig	القرار
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات مديري الإدارات والقيادات العليا نحو طريقتي تقييم الأداء الحالية والمقترحة.	2.1035	4.218	2.1145	12.59397	0.000	رفض الفرضية والفروق معنوية
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات شاغلي الوظائف الإدارية من الفئة الأولى نحو طريقتي تقييم الأداء الحالية والمقترحة.	2.1035	4.38	2.2765	13.17747	0.000	رفض الفرضية والفروق معنوية

رفض الفرضية والفروق معنوية	0.000	11.69201	2.0315	4.135	2.1035	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات المهندسين نحو طريقتي تقويم الأداء الحالية والمقترحة.
رفض الفرضية والفروق معنوية	0.000	9.292989	1.5545	3.658	2.1035	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات شاغلي الوظائف الفنية من الفئتين الثانية والثالثة نحو طريقتي تقويم الأداء الحالية والمقترحة.
رفض الفرضية والفروق معنوية	0.000	11.25982	1.9635	4.067	2.1035	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات شاغلي الوظائف المهنية والحرفية نحو طريقتي تقويم الأداء الحالية والمقترحة.
قبول الفرضية والفروق غير معنوية	0.314	0.6432	0.1265	2.23	2.1035	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات العاملين العاديين من الفئة الخامسة نحو طريقتي تقويم الأداء الحالية والمقترحة.

يبين الجدول أعلاه أن طريقة تقويم الأداء المقترحة تتفوق على الطريقة الحالية المتبعة في الشركة محل الدراسة، إذ جاءت الفروق معنوية بين متوسط درجات الإجابات على عناصر ومكونات الطريقة المقترحة، ومتوسط درجات الإجابات على عناصر ومكونات الطريقة الحالية المتبعة، وذلك من وجهة نظر كل من القيادات العليا، والفئة الأولى، والمهندسين، وشاغلي الوظائف الفنية من الفئتين الثالثة والرابعة، وشاغلي الوظائف المهنية والحرفية باستثناء متوسط درجات إجابات العاملين العاديين من الفئة الخامسة الذين يبدو أنهم موافقون على الطريقة الحالية المتبعة في عملية تقويم الأداء في الشركة محل الدراسة. ونجد أيضاً أنه كلما ارتفع المستوى الإداري للمبحوث فضلَّ الطريقة المقترحة على الحالية.

ث-النتائج والتوصيات:

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى ما يأتي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات العاملين في الشركة المدروسة نحو مكونات الطريقة المتبعة حالياً في تقويم الأداء، ومتوسط المقياس البالغ (3)، فقد تبين أنه لا

توجد موافقة على طريقة تقويم الأداء المتبعة حالياً من قبل أغلب العاملين في الشركة المدروسة، حيث يكمن قصور الطريقة الحالية للتقويم في المعايير، من حيث دقتها وموضوعيتها، وعدم قدرتها على كشف نواحي الضعف والقوة في الأداء، وإظهار الفروق في المهام والأهداف والكفاءات الأساسية. كما تبين أيضاً أن المعايير المستخدمة تركز على أهمية الوظيفة التي يشغلها العامل أكثر من معايير أدائها.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات العاملين في الشركة المدروسة نحو مكونات طريقة التقويم المقترحة ومتوسط المقياس البالغ (3). إذ يميل شاغلو الوظائف القيادية العليا، من الفئة الوظيفية الأولى، وشاغلو الوظائف الهندسية، والوظائف المهنية، والحرفية من الفئة الرابعة نحو الموافقة بدرجة قوية على طريقة التقويم المقترحة بعناصرها كلها المتمثلة، بالمعلومات العامة والمدة التي يغطيها التقويم، وتقويم الكفاءة، وامتداد الطريقة.

- يميل شاغلو الوظائف الفنية من الفئة الثانية والثالثة إلى الموافقة بدرجة قوية نحو عنصري الطريقة المقترحة (المعلومات العامة والمدة التي يغطيها، وتقويم الكفاءة التي تشمل فقط معايير النتائج، ومعايير كفاءة السلوك). في حين يميلون إلى الموافقة نحو بقية عناصر الطريقة (معايير التميز في العمل، معايير القيم الخاصة في العمل، وامتداد النموذج) بدرجة متوسطة.

- يميل شاغلو وظائف الخدمات إلى الموافقة بدرجة قوية، نحو معايير كفاءة العمل الفني المتخصص، وبدرجة متوسطة، نحو عنصر الطريقة، المتعلق بالمعلومات العامة والمدة التي يغطيها التقويم، في حين يكون ميلهم أو موافقتهم ضعيفة نحو بقية عناصر الطريقة المقترحة.

- توجد فروق معنوية بين متوسطي إجابات المبحوثين على عناصر طريقتي التقويم الحالية والمقترحة وفق ما أظهرته نتائج اختبار z، إذ يفضل العاملون من مختلف الفئات الوظيفية، باستثناء فئة الخدمات، طريقة التقويم المقترحة على الطريقة الحالية المتبعة.

- التوصيات:

- التخلي عن استخدام طريقة التقويم المتبعة حالياً، لأنها غير مرغوبة فيها، أو قاصرة بمكوناتها جميعها تقريباً عن القيام بوظيفتها، وقد ظهر ذلك في المعايير، من حيث دقتها وموضوعيتها، وفي عدم قدرتها على كشف نواحي الضعف والقوة في الأداء، وإظهار الفروق في المهام والأهداف والكفاءات الأساسية.

- شرح طريقة التقويم المقترحة بعناصرها كلها، ومقارنتها بطريقة التقويم المتبعة حالياً، ثم تبيان مميزات كل منهما وعيوبها، بغية تهيئة العاملين لقبولها في حال قررت إدارة الشركة الأخذ بها.
- العمل على أن تستبدل بطريقة التقويم المتبعة حالياً، طريقة التقويم المقترحة، لأنها لاقت قبولا كبيرا من قبل أغلب الفئات الوظيفية للعاملين في الشركة، فقد تبين أن هناك موافقة بدرجة قوية على مكونات الطريقة (من حيث عناصرها المتمثلة، بالمعلومات العامة والمدة التي يغطيها التقويم، وتقويم الكفاءة، ومتممات الطريقة) عدا عاملي الخدمات من الفئة الخامسة.
- العمل على تدريب وبناء ثقافة عمل جديدة، تأخذ بالحسبان أهمية كل من (معايير التميز في العمل، ومعايير القيم الخاصة بالعمل، متممات الطريقة الجديدة) وتوضيح أهمية هذه العناصر وتعزيزها لدى شاغلي الوظائف الفنية من الفئتين الثانية والثالثة، لأن اتجاهاتهم كانت متوسطة تجاه تلك العناصر.
- ضرورة شرح مجمل عناصر الطريقة المقترحة وتوضيحها بالنسبة إلى العاملين في الفئة الوظيفية الخامسة، (وظائف الخدمات) فيما إذا قررت إدارة الشركة الأخذ بها في عملية التقويم. خاصة لأن درجة موافقتهم كانت ضعيفة نحو عناصر الطريقة، عدا عنصر (المعلومات العامة والمدة التي يغطيها التقويم و معايير كفاءة العمل الفني المتخصص).
- إمكانية تطبيق الطريقة المقترحة على بقية شركات القطاع العام الإنتاجية، التي تتشابه طبيعياً نشاطها مع نشاط الشركة المدروسة، وتشابه الوصف الوظيفي لفئات العاملين فيها مع الوصف الوظيفي لفئات العاملين في الشركة المدروسة.

ملحقات البحث:

النموذج رقم: (1) معايير تقويم الأداء لشاغلي الوظائف القيادية (مدير إدارة و أعلى من الفئة الأولى)

تقرير الأداء السنوي للوظائف القيادية، للمدة من / ... / إلى / /
.....

أولاً - معلومات عامة عن العامل (تملأ من قبل إدارة الموارد البشرية في الشركة):

الاسم الثلاثي الرقم الوطني مكان العمل
المحافظة

مسمى الوظيفة	الفئة	الإدارة	القسم	تاريخ التعيين	المؤهل العلمي	العمل الحالي	سنوات الخبرة في العمل
وضع العامل في أثناء مدة التقويم							
على رأس عمله	منتدب	مؤقت	معار	مكلف	موقوف عن العمل	مجاز بدون راتب	
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

المهام والبعثات الدورات التدريبية خلال السنتين الأخيرتين:

المهمة أو الدورة التدريبية	الموضوع	مكانها	المدة
			من إلى

العقوبات التي نالها العامل خلال سنة التقويم:

نوع العقوبة	سببها	مدتها

نتائج تقويم الأداء عن المدة السابقة: ممتاز ☐ جيد جداً ☐ جيد ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

العقوبات التي نالها العامل في سنة التقويم السابقة.....
 المكافآت والحوافز التي حصل عليها في سنة التقويم السابقة.....
 اسم المسؤول في إدارة الموارد البشرية وتوقيعه..... التاريخ /... /...
 ثانياً - تقويم الكفاءة، وتشمل: أ - النتائج أو المخرجات المتحققة وفقاً للأهداف المحددة (كفاءة الأداء) ومؤشرات الأداء.

ملاحظات	النتائج المتحققة/ المخرجات						الأداء المخطط أو المتوقع	نوع المعيار ووزنه
	ضعيف	وسط	جيد	جيد جداً	ممتاز	الدرجة القصوى		
	6	7	8	9	10	10	1- المخرجات المخططة: تاريخ الإنجاز:	النتائج أو المخرجات 50 درجة
	6	7	8	9	10	10	2- المخرجات المخططة: تاريخ الإنجاز:	
	6	7	8	9	10	10	3- المخرجات المخططة: تاريخ الإنجاز:	
	6	7	8	9	10	10	4- المخرجات المخططة: تاريخ الإنجاز:	
	6	7	8	9	10	10	5- المخرجات المخططة: تاريخ الإنجاز:	
						50	المجموع	
							الدرجة المستحقة	

المصدر: من إعداد الباحث

ب-معايير تصف كفاءة السلوك العام:

ملاحظات	ضعيف	وسط	جيد	جيد جداً	ممتاز	الدرجة القصوى	وصف المعيار/ الدرجة	نوع المعيار ووزنه
	0	0.5	1	1.5	2	2	الإلمام برؤية الشركة ورسالتها وإستراتيجيتها وأهداف العمل فيها وقوانينه وأنظمتها، وأهداف إدارته.	كفاءة السلوك العام 10 درجة
	0	0.5	1	1.5	2	2	الاتصال الفعال والعمل بروح الفريق.	
	0	0.5	1	1.5	2	2	التعلم وتطوير الذات وتحمل المسؤولية.	
	0	0.5	1	1.5	2	2	اللباقة في معاملة زبائن الشركة.	
	0	0.5	1	1.5	2	2	تحمل ضغوط العمل والمحافظة على مستويات الأداء المطلوبة.	
						10	المجموع:	
							الدرجة المستحقة:	

المصدر: من إعداد الباحث

ح-معايير تصف كفاءة العمل الفني المتخصص:

ملاحظات	ضعيف	وسط	جيد	جيد جداً	ممتاز	الدرجة القصوى	وصف المعيار / الدرجة	المعايير الخاصة بالعمل 20 درجة
	2	2.5	3	3.5	4	4	رسم السياسات ووضع الأهداف الإستراتيجية ومتابعة تنفيذها.	
	2	2.5	3	3.5	4	4	اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليات أعلى.	
	2	2.5	3	3.5	4	4	القدرة على التنبؤ وتشخيص المشكلات ومعالجتها.	
	2	2.5	3	3.5	4	4	تنمية وتمكين العاملين وتوفير بيئة تعلم مناسبة.	
	2	2.5	3	3.5	4	4	توفير بيئة تنظيمية تعزز ثقافة التميز.	
						20	المجموع:	
							الدرجة المستحقة:	

المصدر: من إعداد الباحث

د - معايير التميز في العمل:

الدرجة المستحقة	الدرجة القصوى 10	وصف المعيار / الدرجة	معايير التميز في العمل لدرجة (10)
		1- القيام بعمل إبداعي متميز، أو إنجاز ترتب عليه وفر في النفقات العامة، أو أدى إلى رفع مستوى الأداء بشكل متميز. مع تقديم الدليل على ذلك.	أ
		2- تقديم بحث أو دراسة تنطوي على حل لمشكلة ما، أو توفر في الوقت والجهد ونسبة الهدر. مع تقديم الدليل على ذلك.	
		3- تقدم براءة اختراع أو تطوير في وسائل وأساليب العمل في الشركة، شرط توفر صفة الابتكار وليس التقليد. مع تقديم الدليل على ذلك.	
		المجموع:	
		1- المبادرة في تقديم أفكار ومقترحات جديدة، بشكل مستمر تتعلق بأعمال الشركة، من خلال دراسات أو تقارير موثقة تستند إليها الإدارة في اتخاذ القرارات. مع تقديم الدليل على ذلك.	ب
		2- الزيادة غير المتوقعة في الإنتاج في وحدة الزمن. مع تقديم الدليل على ذلك.	
		3- القيام بجهود استثنائية في الظروف الطارئة و غير العادية، في أثناء أوقات الدوام الرسمي وخارجها لإيجاد عمل أو حل معضلة ما، أيا كان نوعها.	
		4- المشاركة بالتميز في فرق العمل المتخصصة التي تشكلها الإدارة لتنفيذ أعمالها الأساسية، أو تطويرها وتحديثها. مع تقديم الدليل على ذلك.	
		5- نشر بحث له علاقة بطبيعة عمله في الشركة، في مجلة محكمة محلياً أو دولياً صادرة عن جامعة رسمية، أو بيوت خبرة دولية معترف بها رسمياً. مع تقديم الدليل على ذلك.	
	10	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث

ملاحظة: يعطى العامل كامل الدرجة في حال قام بأحد الأعمال الوارد في المعايير، و في حين قام بأكثر من عمل ينال ثلاث نقاط تضاف إلى مجموع نقاطه.

هـ - معايير تصف القيم الخاصة بالعامل:

وصف المعيار / الدرجة	الدرجة القصوى	الدرجة المستحقة	ملاحظات
المعايير الخاصة بالقيم 10 درجات	2		الصدق والاستقامة والأمانة في العمل.
	2		الحرص على رضا زبائن الشركة.
	2		المحافظة على سمعة الشركة.
	2		التجديد والإبداع، وإعطاء العمل كل الاهتمام.
	2		القدرة على القيام بالمهام أياً كانت ضمن مجال الإدارة أو القسم.
المجموع:	10		

المصدر: من إعداد الباحث

أ- النتائج أو المخرجات المتحققة:	
ب- معايير كفاءة السلوك العام:	
ج- معايير كفاءة العمل الفني المتخصص:	
د- معايير التميز في العمل:	
هـ - معايير القيم الخاصة بالعامل:	
من (100) درجة	التقدير النهائي

ملاحظة: تقرب الكسور بالنتيجة النهائية إلى عدد صحيح.

ثالثاً:

أ التقدير العام:	ممتاز	جيد جداً	جيد	وسط	ضعيف
الدرجة:	100 - 90	89 - 80	79 - 70	69 - 60	أقل من 69

رأي الرئيس المباشر: وظيفته

1- مقدار التحسن الذي طرأ على آخر تقويم، و نواحي القوة و الضعف، و رأي الرئيس المشرف أو القائم بالتقويم، و رأي اللجنة المختصة و غيرها:

جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
----------	-----	-------	------

2- نواحي القوة في أداء العامل : يذكر أهمها

.....

3- نواحي الضعف في أداء العامل: يذكر أهمها

.....

4- توصيات الرئيس المباشر:

نقاط للترقية	مكافأة مالية	دورة تدريبية	الترشيح لشغل وظيفة أعلى	خطاب شكر	لفت نظر	نقل	إنهاء خدمة

الرئيس أو المشرف المباشر القائم بالتقويم..... التوقيع

رأي العامل: موافق غير موافق مع ذكر أسباب عدم الموافقة

رأي المدير الأعلى: الاسم التوقيع

..... التاريخ /..... /.....

موافق ☐ غير موافق ☐ (لأسباب المرفقة)

.....

رأي مدير إدارة الموارد البشرية

الاسم التوقيع

..... التاريخ /..... /.....

تقرير اللجنة المختصة

رأي اللجنة المختصة بالتقويم:

عضو لجنة التقويم: موافق على نتائج التقويم غير موافق على بعضها مع

ذكر الأسباب

أتحفظ على بعض نتائج التقويم لأسباب الآتية:

الاسم التوقيع التاريخ /..... /.....

أمين سر لجنة التقويم: موافق على نتائج التقويم غير موافق على بعضها مع ذكر

أسباب

أتحفظ على بعض نتائج التقويم لأسباب التالية:

الاسم التوقيع التاريخ / /
رئيس لجنة التقويم: موافق على نتائج التقويم غير موافق على بعضها مع ذكر
الأسباب

أتحفظ على بعض نتائج التقويم للأسباب الآتية

الاسم التوقيع التاريخ / /
النموذج رقم (2): تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف الإشرافية (دون مرتبة مدير إدارة من الفئة

الأولى)

تقرير الأداء السنوي للوظائف الإشرافية، أقل من مرتبة مدير إدارة. للمدة من / ... /
إلى / /

أولاً - معلومات عامة عن العامل (تملاً من قبل إدارة الموارد البشرية في الشركة): تبقى كما هي في
النموذج الأول.

ثانياً - تقويم الكفاءة، وتشمل: أ - المخرجات أو النتائج المتحققة وفقاً للأهداف المحددة/ أو مؤشرات
الأداء. تبقى كما هي في النموذج الأول. ب - معايير تصف كفاءة السلوك العام: تبقى كما هي في
النموذج الأول.

ج - معايير تصف كفاءة العمل الفني المتخصص:

وصف المعيار / الدرجة	الدرجة القصوى	ممتاز	جيد جداً	جيد	وسيط	ضعيف	ملاحظات
وضع الخطط وبرامج العمل في ضوء الخطة الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها، بدقة، وفي الوقت المحدد.	4	4	3.5	3	2.5	2	المعايير الخاصة بالعمل 20 درجة
المعرفة المعمقة باختصاصه، وبطبيعة العمل ونظمه وإجراءاته في إدارته، و القدرة على إدارة الاجتماعات، والتفاوض و قناع المرؤوسين.	4	4	3.5	3	2.5	2	
القدرة على الإشراف على المرؤوسين ومتابعة أدائهم، وتمكينهم وتنميتهم باستمرار.	4	4	3.5	3	2.5	2	
القدرة على تقويم أداء مرؤوسيه بعدالة و موضوعية.	4	4	3.5	3	2.5	2	
القدرة على التنبؤ وتشخيص مشكلات العمل و معالجتها.	4	4	3.5	3	2.5	2	
المجموع:	20						
الدرجة المستحقة:							

د - معايير التميز في العمل: تبقى كما هي في النموذج الأول.

هـ - معايير تصف القيم الخاصة بالعمل: تبقى كما هي في النموذج الأول.

يبقى كما هو ملحقاً بالنموذج الأول مثل: الدرجات المستحقة، مقدار التحسن الذي طرأ على آخر تقويم، ونواحي القوة والضعف، ورأي الرئيس المشرف أو القائم بالتقويم، ورأي اللجنة المختصة وغيرها، في النماذج الأخرى كلها.

النموذج رقم (3): نموذج تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف الهندسية

تقرير الأداء السنوي لشاغلي الوظائف الهندسية في الشركة. للمدة من / ... / إلى / /

أولاً - معلومات عامة عن العامل (تملاً من قبل إدارة الموارد البشرية في الشركة): هي نفسها كما في النموذج الأول.

ثانياً - تقويم الكفاءة، وتشمل:

أ. المخرجات أو النتائج المتحققة وفقاً للأهداف المحددة/ أو مؤشرات الأداء. تبقى كما هي في النموذج الأول.

ب. معايير تصف كفاءة السلوك العام: تبقى كما هي في النموذج الأول.

ج - معايير تصف كفاءة العمل الفني المتخصص:

وصف المعيار / الدرجة	الدرجة القصوى	ممتاز	جيد جداً	جيد	وسط	ضعيف	ملاحظات
وضع الخطط و برامج العمل في ضوء الخطة الإستراتيجية و متابعة تنفيذها، بدقة، وفي الوقت المحدد.	4	4	3.5	3	2.5	2	المعايير الخاصة بكفاءة العمل 20
المعرفة المعمقة باختصاصه الهندسي، وبطبيعة العمل و نظمه وإجراءاته في إدارته.	4	4	3.5	3	2.5	2	
القدرة على اتخاذ القرار المناسب لحل مشكلة، أو تجنبها.	4	4	3.5	3	2.5	2	
القدرة على وضع التصميم الهندسي، وكتابة التقارير الفنية.	4	4	3.5	3	2.5	2	
القدرة على توظيف مهاراته العلمية و الهندسية في إنجاز مهام عمله.	2	2	1.5	1	0.5	0	
القدرة على مواكبة التطور العلمي في مجال اختصاصه، وتسخيرها في خدمة عمله الوظيفي.	2	2	1.5	1	0.5	0	
المجموع:	20						
الدرجة المستحقة:							

د - معايير التميز في العمل: تبقى كما هي في النموذج الأول.

هـ - معايير تصف القيم الخاصة بالعمل: تبقى كما هي في النموذج الأول.

النموذج رقم: (4) تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف الفنية المتخصصة. الفئة الثانية و الثالثة)

تقرير الأداء السنوي لعاملي الوظائف الفنية المتخصصة. للفترة من / ... /

إلى..... / /

أولاً- معلومات عامة عن العامل (تملاً من قبل إدارة الموارد البشرية في الشركة): تبقي كما هي في النموذج الأول.

ثانياً - تقويم الكفاءة، و تشمل:

أ- المخرجات أو النتائج المتحققة وفقاً للأهداف المحددة/ أو مؤشرات الأداء. تبقي كما هي في النموذج الأول.

ب- معايير تقويم كفاءة السلوك العام: تبقي كما هي في النموذج الأول.

ت - معايير تقويم العمل الفني المتخصص:

وصف المعيار / الدرجة	الدرجة القصوى	ممتاز	جيد جداً	جيد	وسط	ضعيف	ملاحظات
وضع الخطط و برامج العمل في ضوء الخطة الإستراتيجية ومتابعة تنفيذها، بدقة، و في الوقت المحدد.	4	4	3.5	3	2.5	2	المعايير الخاصة بالعمل 20 درجة
المعرفة المعمقة باختصاصه، وبطبيعة العمل ونظمه وإجراءاته في إدارته،	4	4	3.5	3	2.5	2	
القدرة على الإشراف على المرؤوسين ومتابعة أدائهم، و تمكينهم و تنميتهم باستمرار.	4	4	3.5	3	2.5	2	
القدرة على تقويم أداء مرؤوسيه بعدالة و موضوعية.	4	4	3.5	3	2.5	2	
القدرة على التنبؤ و تشخيص مشكلات العمل و معالجتها.	2	2	1.5	1	0.5	0	
القدرة على إدارة الاجتماعات، والتفاوض وإقناع المرؤوسين.	2	2	1.5	1	0.5	0	
المجموع:	20						
الدرجة المستحقة:							

ت-معايير تقويم التميز في العمل: تبقي كما هي في النموذج الأول.

هـ - معايير قيم العمل: تبقي كما هي في النموذج الأول.

النموذج رقم: (5) معايير تقويم الأداء لشاغلي الوظائف المهنية و الحرفية (وظائف الفئة الرابعة)

تقرير الأداء السنوي لعاملي الوظائف المهنية و الحرفية. للمدة من / ... /

إلى..... / /

أولاً- معلومات عامة عن العامل (تملاً من قبل إدارة الموارد البشرية في الشركة): تبقي كما هي في النموذج الأول.

ثانياً - تقويم الكفاءة، و تشمل:

أ- المخرجات أو النتائج المتحققة وفقاً للأهداف المحددة/ أو مؤشرات الأداء.

ب- معايير تقويم كفاءة السلوك العام: تبقي كما هي في النموذج الأول.

ت- معايير تقويم العمل الفني المتخصص:

وصف المعيار / الدرجة	الدرجة القصوى	ممتاز	جيد جداً	جيد	وسط	ضعيف	ملاحظات
المعيار الخاص بكفاءة لعل الفني المتخصص	20 درجة	4	4	4	4	4	المعرفة المهنية بمجال العمل المهني.
		4	4	4	4	4	القدرة على تنفيذ مهام العمل بالدقة والجودة والزمين المحدد.
		4	4	4	4	4	القدرة على التحليل وتشخيص مشكلات العمل ومعالجتها.
		4	4	4	4	4	يحافظ على أسرار وظيفته وأسرار الشركة والمعدات والأجهزة.
		2	2	2	2	2	يقبل للتوجيه، وينفذ تعليمات السلامة وإرشادات مشرفيه.
		2	2	2	2	2	القدرة على تطوير ذاته وزيادة مهاراته، ضمن مجال اختصاصه.
		2	2	2	2	2	يمتلك مهارة تنظيم العمل وإدارته أدواته ومتابعة تنفيذه.
المجموع	20						
الدرجة المستحقة							

ث-معايير تقويم التميز في العمل: تبقي كما هي في النموذج الأول.

ج-معايير قيم العمل: تبقي كما هي في النموذج الأول.

النموذج رقم: (6) معايير تقويم الأداء لشاغلي وظائف الخدمات (الفئة الخامسة)

تقرير الأداء السنوي لعاملي الوظائف الخدمية، للمدة من / ... / إلى / /
 أولاً - معلومات عامة عن العامل (تملاً من قبل إدارة الموارد البشرية في الشركة): تبقي كما هي في النموذج الأول.

ثانياً - تقويم الكفاءة، و تشمل:

أ- المخرجات أو النتائج المتحققة وفقاً للأهداف المحددة/ أو مؤشرات الأداء. تبقي كما هي في النموذج الأول.

ج- معايير تقويم كفاءة السلوك العام. تبقي كما هي في النموذج الأول.

ج - معايير تقويم العمل الفني المتخصص:

وصف المعيار / الدرجة	الدرجة القصوى	ممتاز	جيد جداً	جيد	وسط	ضعيف	ملاحظات
المعيار الخاص بكفاءة لعل الفني المتخصص	20 درجة	4	4	4	4	4	المعرفة والإلمام بطبيعة العمل والقدرة على تنفيذ مهام العمل بالدقة والجودة والزمين المحدد.
		4	4	4	4	4	القدرة على التحليل وتشخيص مشكلات العمل ومعالجتها.
		4	4	4	4	4	يحافظ على أسرار وظيفته وأسرار الشركة.
		2	2	2	2	2	يقبل للتوجيه، و ينفذ تعليمات السلامة وإرشادات مشرفيه.
		2	2	2	2	2	يلتزم بتعليمات الصحة والسلامة المهنية.
		2	2	2	2	2	القدرة على تطوير ذاته وزيادة مهاراته، ضمن مجال اختصاصه.
		2	2	2	2	2	يمتلك مهارة أداء العمل، و يحافظ على وسائل العمل وأدواته.
المجموع	20						
الدرجة المستحقة							

د. معايير تقويم التميز في العمل: تبقي كما هي في النموذج الأول.

هـ - معايير قيم العمل: تبقي كما هي في النموذج الأول.

المراجع العلمية

- 1- أبو بكر، مصطفى محمود، (2007) الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية السدار الجامعية، الإسكندرية.
- 2- أبو شيخة، نادر أحمد (2010) إدارة الموارد البشرية. إطار نظري وحالات عملية، عمان.
- 3- القانون الأساسي للعاملين في الدولة، رقم 50 لعام 2004، و الصوك الصادر تنفيذاً له، وزارة المالية السورية. إصدار عام 2005 .
- 4- المرسوم رقم (322) لعام 2004 الصادر عن رئاسة مجلس الوزراء.
- 5- أحمد أبو السعود محمد (2004): الاتجاهات الحديثة لقياس و تقويم أداء العاملين. دار منشأة المعارف. الاسكندرية.
- 6- الحمود، أحمد حماد، (1994): تقويم الأداء الوظيفي، الطرق، المعوقات، البدائل معهد الإدارة العامة، المجلد (34)، العدد (2)، الرياض.
- 7- سليمان خليل الفارس. عيسى شحادة ملدعون. يسرى مباركة (2006): إدارة الموارد البشرية. منشورات جامعة دمشق، الطبعة السابعة.
- 8- عقيلي، عمر وصفي (2005): إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، عمان، دار وائل، ط1.
- 9- غزال، يمان، (2011) واقع عملية تقويم الأداء في القطاع الصحي في سورية و آفاقه المستقبلية، دراسة ميدانية على مشافي القطاع الحكومي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق.
- 10- نعساني، عبد المحسن عبد السلام (1997): تقويم نظم تقويم أداء العاملين بالمستشفيات التعليمية بالتطبيق على محافظة حلب بالجمهورية العربية السورية (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، 1997.
- 11- Denis, Angelo, Griffin, Ricky W, (2008) Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, 3rd ed .
- 12- Rusli, A. (2004) Performance appraisal decision in Malaysian public service, International journal of public management, Vol.17 ,No.1.
- 13- Chen, Jie, Eldridge, Derek , "Are "standardized performance appraisal practices" really preferred? A case study in China", Chinese Management Studies, Vol. 4 Iss: 3, 2010.
- 14- Mathis Robert L, and jacks John H, (2009) Human Resource Management, 3rd ed, ترجمة محمود فتوح، ط1، دار شعاع للنشر، حلب. Singapore