Damascus University

Faculty of Economics

Business Department

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

قياس اتجاهات العاملين نحو طريقة مقترحة لتقويم الأداء في الشركة العامة لصناعة الأحذية

(دراسة تطبيقية على العاملين في معملي درعاو النبك)

MEASUORING OF ATTITUDES WORKERS TOWARD A NEW METHOD OF EVALUATION THE PERFORMANCE IN THE GENERAL COMPANY FOR CHOOSES PRODUCT (FIELD STUDY ON WORKERS IN DARRA & AL NABK SHOPS)

إعداد

د. بسام التزه

Dr. Bassam Al taza

مدرس في قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد

2012

ملخص البحث

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

و لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من (56) سؤال تغطي المحاور الرئيسة لمتغيرات البحث. و بلغ عدد أفراد العينة المدروسة 174 مفردة، و استخدم الباحث منهج دراسة الحالة، حيث قام بمسح شامل لمفرداتها، كما استخدم برنامج (SPSS. V 15) لتحليل و معالجة البيانات، و أظهرت نتائج الدراسة: اوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط اجابات العاملين نحو عناصر الطريقة المتبعة حالياً في اقويم الاداء و المستوى المتوسط البالغ 3. فقد تبين أن اتجاهات العاملين تميل الى عدم الموافقة على طريقة التقويم المتبعة حاليا من قبل أغلب العاملين في الشركة المدروسة. كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط درجات اجابات العاملين في الشركة المدروسة نحو مكونات طريقة التقويم المقترحة و المتوسط البالغ 3. فقد تبين أن هناك موافقة لدى العاملين في الفئات الوظيفية (مدير ادارة عليا، أقل من مدير إدارة عليا، مهندسون، و في الوظائف المهنية و الحرفية من الفئة الرابعة) بدرجة قوية على كافة مكونات طريقة التقويم المقترحة. وأخيراً تبين أن الطريقة المقترحة تتفوق على الطريقة الحالية فقد جاءت الفروق معنوية بين متوسط درجات اجابات العاملين لكل الفئات الوظيفية، عدا عاملي الخدمات في الفئة الوظيفية الخامسة. و بالتالي يمكن الأخذ بالنموذج المقترح لهذه الفئات عند التقويم عدا لفئة الأخيرة، و بالتالي لا يمكن اعتماد النموذج المقترح لهذه الفئة. فقد تبين أن ضعف اتجاهات العاملين في هذه الفئة يعود إلى: عدم اهتمامهم بالمعلومات المتعلقة بالفترة التي يغطيها التقويم في النموذج المقترح، و أن وجود سجل أداء قد يقيّد البعض منهم، و يفرض عليهم الالتزام، و هو ما يحاولون التهرب منه. و كذلك ضعف ثقافة العمل في هذه الفئة أدى الى تهرّب البعض من ممارسة سلوكيات ايجابية يمكن قياسها. و كذلك الخوف من وضع مؤشرات التقدير العالية و الخوف من الوصول اليها، و بالتالي تدني علاوة الترفيع المرتبطة معها.

كما تم وضع عدد من التوصيات من أهمها، استبدال طريقة التقويم المتبعة حالياً، و ضرورة اعتماد الطريقة المقترحة للفئات الوظيفية الأولى و الثانية و الثالثة و الرابعة، و كذلك ضرورة تذليل العقبات التي تحول دون تطبيق الطريقة بالنسبة إلى العاملين في الفئة الوظيفية الخامسة، من خلال شرح وتوضيح مكوناتها لعاملي هذه الفئة. و أخيراً اقتراح تطبيق الطريقة المقترحة على بقية شركات القطاع العام الانتاجية التي يتشابه فيها الوصف الوظيفي للفئات الوظيفية مع الوصف الوظيفي لفئات العاملين في الشركة المدروسة.

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

Abstract

The research is aim to measuring the employees trends and direction toward a new way of adjusting the performance instead of the extent to which, as well as the extent to which this new way could possibility depend on instead of the existing way now.

In order to achieve the adjectives of research study a questionnaire of (56) questions components has been designed covering the main subjects and fields of the research variables, the number of individuals of this random sample examined research (174). Besides, the resaerchen used the study method of the descriptive analyzing study where be mode a comprehensive survey to all responses acquired end in the meantime used the (SPSS.V 15) program for analyzing and dealing with the inquiries concerned. The results of the study show: Replacement a actual performance evaluation in the suggested way, because there is a strong accepting by most of employees categories, except service category. Training and creating a new organizational culture which considered importance each: Criteria for the work distinctions, and criteria specific value of work, and complementary variables of the way.

There are significant variation in the medle level anthers of workers toward actual evalliotion complementary way. And exceeding middle level is 3. It means there are no accepts to the way by most of worker in Company.

Also There is no significant variation between meddle levels of degrees of workers toward complementary new way and the meddle is 3. It means worker are preferring a new way more than actual way and the variations were vita between anthers questionnaires on the components of tow ways.

In the meantime, no vital variations in the employees trends toward the sample of adjustment suggested. especially from the first, second, third, and the fourth group of occupations, as well.

Consequently, the suggested method to these groups could be relied upon and be dependable and accredited.

Now one more thing comes in this context, which is related to the findings and the results where it showed that there were some differences be considered very vital and significant in the trends and directions of the employees in the Company toward the her adjusted method from the fifth group of employees who occupied the service occupations and consequently it cannot be dependable and relied upon of the new suggested method for this group.

Key word: Performance appraisal, Performance, Performance measuring the attitude, suggested method.

1- المقدمة

حظي موضوع تقويم أداء الموارد البشرية ولا زال، بكثير من العناية والاهتمام من قبل إدارة الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص على حد سواء، وبات من المهمات الرئيسة التي يجب أن تنفذ بصورة مستمرة ومنتظمة وعلى أسس علمية و موضوعية، كونه أحد الوسائل الموضوعية التي من شأنها أن تقدم للمسؤولين فيها فكرة واضحة عن نقاط القوة والضعف في أداء العاملين و بالتالي 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؟ وبالتالي أية معايير للتقويم، وأية فئات من العاملين ينطبق عليهم هذا التقويم؟ هذا ما سيكون مجال نقاشنا في هذا البحث.

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

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التقويم المتبعة من حيث المعايير و الطريقة المتبعة في التقويم المشافي الحكومية السورية، و البدائل المقترحة للتقويم. و توصلت الدراسة إلى أن الطريقة المتبعة لا تتصف بالموضوعية و النزاهة، و لا تتم الاستفادة 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 التالية: هناك عدم رضا وظيفي للعاملين الصينيين على 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 المتَّبع في تقويم أداء العاملين في المستشفيات التعليمية في سوريا، و المشكلات التي يعتني منها. تقويم مدى الاستفادة من نتائج تقويم أداء العاملين في رسم وتنفيذ سياسات الأفراد المختلفة. و توصلت الدراسة إلى: عدم الاستفادة المثلى من نتائج تقويم الأداء في رسم جميع سياسات الأفراد. و عدم ملاءمة نماذج تقويم الأداء المستخدمة ، حيث يتم استخدام نموذج موحد لتقويم أداء جميع العاملين في المستشفى.
- **دراسة(Rusli,2004) بعنوان: قرار تقويم الأداء في قطاع الخدمة العامة في ماليزيا.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارات الحكومية، وتوصَّلت إلى أنَّ مشاركة العاملين في تقويم الأداء تؤثر إيجاباً في رضاهم عن عملية التقويم، وتزيد من دافعيتهم للعمل، وترفع من مستوى أدائهم الوظيفي.

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

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

ما يميز هذه الدراسة الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة نجد أنَّها تناولت عملية تقويم الأداء، وكيفية ممارستها فعلياً، ثم تبيان أهم العوامل المؤثرة على هذا التقويم، و عدم الاستفادة من نتائجها عملياً و خاصة في ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية، لكن أياً منها لم يقدم طريقة أو نموذج عملي للتقويم يمكن تطبيقة بعد اختباره عمليا من خلال التعرف على اتجاهات العاملين نحو مكوناته و هذا ما تتناوله هذه الدراسة.

3- مشكلة البحث:

من خلال الإطلاع على عملية تقويم الأداء في العديد من منظمات القطاع العام، و استعراض نتائج الدراسات السابقة، فإن المشكلة الرئيسية للبحث تكمن في أن طريقة تقويم الأداء المتبعة حالياً تساوي بين الأفراد غير المتساوين في الجهود المبذولة عند أداء الأعمال، كونها تستخدم معايير تقويم واحدة لفئات وظيفية مختلفة، و هو ما يسري على العاملين في الشركة العامة لصناعة الأحذية المدروسة، ناهيك عن كونها تجري بشكل شكلي، مما يفقدها عامل الموضوعية و الصدق، 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 على التساؤلات التالية:

1. ما هي اتجاهات العاملين حول طريقة تقويم الأداء المتبعة حالياً في الشركة المدروسة؟
2. ما هي اتجاهات العاملين في الشركة المدروسة نحو طريقة تقويم الأداء المقترحة؟

4- أهداف البحث: يمكن تحديد أهداف البحث بالآتي:

1. التعرّف على اتجاهات العاملين حول طريقة التقويم المتبعة حالياً في الشركة المدروسة.
2. التعرف على اتجاهات العاملين في الشركة المدروسة نحو طريقة تقويم الأداء المقترحة.
3. تقديم بعض المقترحات و التوصيات التي تساعد إدارة الشركة في تبني طريقة التقويم المقترحة للفئة الوظيفية المناسبة.

5- أهمية البحث: تنبع أهمية البحث من أهمية الموضوع المدروس، و ذلك من الناحيتين التاليتين:

- 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، سيّما 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 يوجد 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- تمَّ الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الدراسة المسحية لمفردات عينة الدراسة حول متغيرات الظاهرة المدروسة، ويقوم هذا المنهج على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة التطبيقية.

ب- أداة البحث: في ضوء مشكلة البحث وأهدافه وفرضياته تم جمع البيانات اللازمة بواسطة الاستبيان، والذي يُعد من أنسب وسائل جمع المعلومات لهذا الغرض. و قد 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: و التي شملت بدورها محورين: تناول الأول موضوعية معايير التقويم و تفاصيل الطريقة المتبعة حالياً، حيث وزع الاستبيان على جميع العاملين في العينة. أما المحور الثاني، فتناول الأسئلة المتعلقة باتجاهات العاملين نحو عناصر النموذج المقترح لجميع أفراد العينة حسب فئاتهم الوظيفية التي ينتمون إليها.

ت- مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات ذات العلاقة بالبحث هما:

1. المصادر الثانوية: أو الدراسة المكتبية وتشمل جمع المادة العلمية من الكتب والمقالات والأبحاث 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 سيتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات والوصول إلى النتائج، إضافةً إلى إجراء عدد من المقابلات مع أفراد عينة الدراسة.

ث- مجتمع البحث وعينة الدراسة:

يتكون المجتمع الأصلي للبحث من جميع العاملين في الشركة العامة لصناعة الأحذية (النبك - درعا) و البالغ عددهم 489 عامل، و تم أخذ عينة عشوائية قوامها 227 عامل من معملي درعا و النبك، أي بنسبة 46,4% من المجتمع الأصلي و قد بلغت الاستبيانات الصالحة للتحليل 174 استبانة، أي بنسبة 76,6% من العينة، 35,5% و هي نسبة صالحة للتحليل إحصائيا.

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 النبك	3		6		8		12		21		20		
الجنس	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	
العدد	7	-	12	3	15	5	18	17	32	15	34	16	
النسبة %	100	-	%80	%20	%75	%25	%51	%49	%68	%32	%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 حول أسئلة الاستبيان، و تم تقييم النتائج وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، فتشير الدرجة 5 إلى مستوى موافق بشدة، و الدرجة 4 إلى مستوى موافق، و الدرجة 3 إلى مستوى محايد و الدرجة 2 إلى مستوى غير موافق، و الدرجة 1 إلى مستوى غير موافق على الإطلاق. كما تم حساب طول أو مدى الخلية (الحدود الدنيا والحدود العليا) كما يلي: الحد الأعظم للمقياس هو 5 والحد الأدنى هو1 والفارق بينهما هو 4 (المدى)، ومن تم تقسيم المدى على عدد درجات السلم 4/5 = 0.8 (طول الخلية)، الذي نضيفه إلى الحد الأدنى لنحصل على بداية السلم الخماسي ليكرت.

و لهذه الغاية فقد تم اعتبار المدى من (0< 1.8) مؤشراً على درجة موافقة ضعيفة جداً، و المدى من (1.8< 2.6) مؤشر على درجة موافقة ضعيفة، و الدرجة من (2.6 < 3.4) مؤشراً على درجة موافقة متوسطة، و المدى من (3.4 < 4.2) مؤشراً على درجة موافقة قوية، و الدرجة من (4.2< 5) مؤشراً على درجة موافقة قوية جداً. كما تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات بالإضافة إلى مجموعة أخرى من الأدوات الإحصائية الوصفية و غيرها مما سيأتي في هذا البحث.

9- معوقات البحث: تمثلت بعدم فهم العديد من العاملين لمضمون بعض المعايير و خاصة للفئة الرابعة و الخامسة الأمر الذي تطلب وقتاً كبيراً في التوضيح و الشرح و بالتالي التأخير في الحصول على الإجابات.

10- **فترة إجراء البحث:** تم إجراء البحث خلال عام 2011.

11- الإطار النظري للبحث

أولاً- تقويم الأداء المفهوم و الأهمية :

أ- **المفهوم:** تعد عملية تقويم أداء العاملين، وإن اختلفت التسميات التي تطلق عليها مثل تقدير الأداء، ومراجعة الأداء، فإنَّها لا تخرج عن كونها أحد الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، وهي وسيلة تُمكن 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). لقد تعددت تعريفات تقويم الأداء باختلاف وجهات نظر الباحثين فقد عُرِّف تقويم الأداء على أنَّه: تقريرٌ دوريٌ يُبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفية المُناط به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد، ومعالجة هذا الضعف وتدعيم جوانب القوة (صالح،137،2004). و لا تخرج عملية التقويم عن كونها نظاماً رسمياً يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم خلال فترةٍ زمنية معينة، وتُنفذ هذه العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا 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: حيث يتم 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: حيث يتم تحديده 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**: يساهم في التخطيط لنوعية الموارد البشرية اللازمة مستقبلاً، ورسم سياسات الاختيار، والتعيين، ويبين مدى نجاح هذه السياسات أو فشلها من خلال معدلات تقويم أداء العاملين الذين تم تعيينهم. (Angelo Denis Ricky W Griffin.2008, 319)
- **الترقية، و تخطيط المسارات الوظيفية**: تساعد نتائج التقويم في رسم مسارات المستقبل الوظيفي، وتحديده للعاملين جميعهم في المنظمة، و بشكل خاص للأشخاص الذين يشغلون وظائف إدارية. ذلك لأن نتائج تقويم الأداء تعد مقياساً موضوعياً يكشف عن إمكانات الموارد البشرية وقدراتها لشغل عدد معين من الوظائف في المستقبل. (عقيلي، 2005، 376)
- **تقويم عملية الاستقطاب، و الاختيار**: و ذلك عندما تظهر نتائج التقويم ضعفاً في مستوى كفاية الموارد البشرية التي جرى تعيينها مؤخراً. هذا يعني أن أنشطة الاستقطاب و الاختيار و التعيين، قد فشلت في اختيار الأفراد ذات الإمكانات و المؤهلات المناسبة للعمل في المنظمة.
- **تحديد ماهية البرامج التعليمية و التدريبية، ونوعيتها**: تبين نتائج تقويم أداء العاملين عادة مواطن الضعف، و القصور في الأداء و هذا يفرض على إدارة الموارد البشرية في المنظمة تصميم برامج التعلّم و التدريب اللازمة وتنفيذها التي سوف تعالج جوانب القصور هذه. فمواطن الضعف قد تكون (نقص في المعارف أو المهارات أو السلوكيات أو الاتجاهات).
- **تقويم برامج التعلم، و التدريب**: يسعى أي برنامج للتعلم و التدريب إما لعلاج جوانب ضعف في أداء الموارد البشرية، أو تنمية جوانب القوة فيه. و هذه 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، و عدم وجود إمكانية لتحسين هذا الأداء، و بقاء العامل يشكل 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، و تريد 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 المدراء ألا يتوقعوا أيَّ تحسنٍ 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**، وطرق 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 لعمل (الإضاءة، التهوية، الضجيج) فتعمل على معالجتها والحد من تأثيراتها.

11- الجانب العملي

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

نتناول فيما يلي شرح مختصر لطريقة التقويم المتبعة حالياً في الشركة المدروسة، و التي تطبق أيضاً في كل مؤسسات القطاع العام في سورية، ومن ضمنها الشركة المدروسة باعتبارها شركة حكومية، بموجب المرسوم رقم (322) لعام 2005 والمتضمن شرح عملية تقويم الأداء الوظيفي كما يلي:

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. و تستخدم كل جهةٍ عامة نوعين من تقويم الأداء حسب الفترة الزمنية التي يغطيها التقويم، وهما: تقويم الأداء نصف السنوي: ويجري كل ستة أشهر، و تقويم الأداء بقصد الترفيع: ويجري مرةً كل سنتين بقصد اتخاذ قرار الترفيع أو عدمه، وتحديد مقدار علاوة الترفيع، ويجري هذا التقويم بناءً على نتائج تقويمات الأداء نصف السنوي التي تمَّت من خلال احتساب متوسط هذه التقديرات الأربعة. أما إجراءات تقويم الأداء بقصد الترفيع، حيث تُشكَّل في كل جهة عامة لجان فرعية لتقويم الأداء بقرارٍ من المدير العام وبعضوية 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.حيث تؤخذ متوسطات تقديرات الأداء نصف السنوي التي تمت خلال فترة السنتين الماضيتين عند وضع تقدير تقويم الأداء، ثم إصدار الصك اللازم للترفيع من الجهة صاحبة الحق في الترفيع، مع إعلام العامل خطياً بنتائج التقويم، و حقه في الاعتراض على نتائج التقويم. كما و يتمُّ احتساب درجة تقويم الأداء نصف السنوي لكل عامل وفق النموذج المعتمد لتقويم الأداء-الملحقان بالمرسوم رقم (1،2)- حيث يتم احتساب معدل تقديرات تقويم الأداء من خمس نقاط كحد أعلى لكل بند من البنود وفق المعادلة التالية: معدّل تقديرات تقويم الأداء= عدد العوامل\ حاصل جمع قيمها.

يتمُّ تقدير درجات تقويم الأداء وفق الآتي: من 1-2.49 ضعيف. من 2.50-3.49 وسط. من 3.50 - 5 جيد. و تقرب الكسور إلى أقرب رقمين عشريين.

وبالنسبة للمعايير المستخدمة في نموذج التقويم، فإنّه تم تقسيم مستويات الأداء الوظيفي إلى ثلاثة مستويات هي: مهام الوظيفة، والأهداف المطلوب تحقيقها، والكفاءات الأساسية التي يجب أن تتوافر في شاغل الوظيفة. مع الإشارة إلى أنّ هذه المهام والأهداف والكفاءات تختلف من وظيفة لأخرى، فالمهام بالنسبة للوظائف الإشرافية تختلف عن المهام بالنسبة للوظائف الخدمية والفنية، وهكذا بالنسبة للأهداف والكفاءات الأساسية، وتحتوي كل من هذه المستويات على بنود محددة يتم من خلالها تقويم أداء العامل موضع التقويم.

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

- لا يوجد سجل مكتوب لأداء العاملين (أفراداً، أو جماعات) في الشركة يوضح المهام المطلوبة منهم عن فترة لاحقة، و بالتالي إمكانية الاعتماد على نتائج ذلك السجل خلال فترة التقويم، مما يعطي للحكم الشخصي على كفاءة الأداء الدرجة الأولى في التقويم، و بالتالي إفساح المجال للوقوع في أخطاء التحيز و اللاموضوعية.
- استخدام نموذج واحد لجميع وظائف و أعمال الشركة، على الرغم من اختلاف طبيعة تلك الوظائف و الأعمال، و هذا ما يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند معايير التقويم في النموذج.
- لا يعتمد النموذج المستخدم في وضع معايير التقويم على وصف و توصيف وظائف و أعمال الشركة، و التي تؤخذ منها معايير الأداء، وبالتالي معايير التقويم.
- لا يُفرق 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 يُفرق النموذج المستخدم بين الكفاءات اللازمة للقيام بمهام وواجبات أعمال أو وظائف الشركة، بل يساوي بينها أيضاً، أي يساوي بين الكفاءات غير المتساوية بالأصل و الواجب توفرها في شاغل الوظيفة، و السبب هو اختلاف طبيعة وظائف الشركة.
- يعطي النموذج المستخدم لجميع مفردات معايير التقويم، أوزاناً متساوية تتروح (من 1 - 5) دون الأخذ بالاعتبار مدى أهمية المعيار المراد قياسه ، ومدى أهميته في التطبيق العملي.
- إنّ أهداف نظام التقويم غير واضحة لدى معظم العاملين فهي عامة وليست دقيقة.
- لا يساعد نظام التقويم على التفريق بين العاملين ذوي الأداء الضعيف والجيد.
- إنّ 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 أنّه لا بدَّ من ضرورة إعادة النظر في طريقة التقويم المتّبعة، و اقتراح النموذج الذي يعبر عن تطلعات العاملين من ناحية الفاعلية و الكفاءة. فكانت النماذج الملحقة بهذا البحث.

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

أولاً- النموذج المقترح للفئات الوظيفية الخمس:

يتم تقويم الأداء في الطريقة المقترحة وفق نموذج تقويم متعدد المعايير و يتكون 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،** و تشمل:

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، و تشمل مؤشرات التقدير العام و مقدار التحسن، و نواحي القوة و الضعف و توصيات الرئيس المشرف، و رأي العامل و اللجنة المختصة بالتقويم.

11-3 إدارة و آلية تقويم الأداء في الطريقة المقترحة: تتم إدارة و آلية التقويم في الطريقة المقترحة وفق الآتي:

- يتم تقويم أداء العامل، من قبل الرئيس المباشر، بناءً على المعلومات الموثقة في بطاقة أدائه العامل عن فترة التقويم، حيث تعتبر المرجع الرئيسي عند مناقشة نتائج الأداء مع العامل. لأنها تتضمن أعمال العامل الايجابية و السلبية (نقاط القوة و لضعف) و كذلك الأعمال المتميزة أو الاستثنائية أيضاً.
- تتم المقارنة بين الأهداف المحددة في خطة الأداء، و النتائج المتحققة، بحيث يتم من خلالها وضع 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 يتم ترتيبها حسب أهميتها النسبية وفق ارتباطها بأهداف تلك الوحدة، و بزمن محدد. و في حال كانت مفردات الأداء المخطط أو المتوقع أقل أو أكثر من خمس مفردات تقسم درجة المعيار على عدد تلك المفردات. مع تقدير ماحية جماعية العمل، عنئذٍ يجب تقدير مساهمة كل عامل في تحقيق الأهداف الكلية للجماعة.
- تتم مناقشة الأهداف الموضوعة عن الفترة السابقة المراد تقويمها، أو قياسها مع التأكيد على 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 و العامل وجها لوجه، و يتم فيها استعراض نتائج الأداء خلال الفترة الماضية، بذكر نواحي القوة و الضعف في أداء العامل و الإشارة لها بكل شفافية مع أخذ عوامل البيئة المحيطة بالعامل و تأثيرها على أدائه كي يكون التقييم موضوعياً.
- يرفع الرئيس المباشر، تقريره عن أداء العاملين الذين يشرف عليهم خلال سنة التقويم إلى الرئيس الأعلى لإبداء ملاحظاته عليه، و اعتماده، 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. و فيما يلي شرح لمحتوى الدرجة أو مؤشر الأداء:

1- الدرجة (ممتاز) تعني أن الأداء عالي بشكل استثنائي، أو يفوق المتوقع من حيث الكم و النوع و قد تم في الزمن المحدد.
2- الدرجة (جيد جداً) يعني أن الأداء تجاوز المتوقع بشكل ملحوظ كما و نوعاً و في الوقت المحدد.
3- الدرجة (جيد) تعني أن الأداء مطابق للتوقعات، أو المستوى المطلوب من حيث كميته و نوعيته، و في الوقت المحدد.
4- الدرجة (وسط) يعني أن الأداء مطابق جزئياً أو إلى حد ما، لنه لم يصل إلى المستوى المطلوب من حيث الكم و النوع.
5- الدرجة (ضعيف) يعني أن الأداء غير مطابق للتوقعات أبداً، أي أنه دون المستوى المطلوب من حيث الكم و النوع و الزمن المحدد بدرجة كبيرة.

- لا يجوز أن يزيد تقدير العامل عن (جيد) إذا وقعت بحقه، أي من العقوبات التأديبية الشديدة خلال سنة التقويم. و تشمل 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 لمدة سنة، الصرف من العمل أو الطرد منه، كف اليد) و إذا لم يتمكن العامل من انجاز 60% من النتائج أو المخرجات المخططة، فلا يجوز أن يزيد تقديره عن مستوى جيد.
- للعامل الحق في الاعتراض خطياً، على نتيجة تقويم أدائه، خلال أسبوع من تسلمه النتيجة، تبدأ من اليوم التالي لتسلمه نتيجة التقويم، و في حال عدم اعتراضه عليه خلال تلك المدة تعتبر النتيجة معتمدة رسمياً على أن يتم إصدار نتائج التقويم السنوي، بعد معرفة و إطلاع التنظيم النقابي في الشركة.

1-3-11 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 فترتي التقويم، حيث يحسب متوسط الفترتين 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 و بالإضافة إلى ما ورد في إدارة و آلية تقويم الأداء، تقوم إدارة الموارد البشرية في الشركة بالإجراءات التالية وفق نتائج التقويم:

أ- عند حصول العامل على تقدير ممتاز:
1- يمنح نقطتان 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 ترقيته 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 ترقيته بعد إكماله المدة اللازمة للترقية.

ت- عند حصول العامل على تقدير جيد:
1- يمنح العامل نصف نقطة عند إجراء المفاضلة للترقية.

2- يتم النظر في ترقيته 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- يتم النظر في ترقيته بعد إكماله للمدة اللازمة للترقية.
2- إنذار كتابي، إذا كانت نتائج التقدير السنوي للعامل بدرجة متوسطة لسنة واحدة.
3- يتم حجب زيادة سنوية واحدة، إذا كانت نتائج التقدير بدرجة متوسط لسنتين متتاليتين.

ج- عند حصول العامل على تقدير ضعيف:
1- في المرة الأولى لا يتم النظر في ترقيته 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 المقرحة لوظائف الشركة بمختلف فئاتهم الوظيفية متضمنة معايير التقويم المقترحة و الدرجة المستحقة لكل معيار، مع ملاحظة أننا لن نكرر المعايير المتشابهة في كل النماذج للعاملين من جميع الفئات الوظيفية، بل سيتم التركيز على المعايير غير المتكررة.

ثالثاً– نتائج التحليل الإحصائي و اختبار الفرضيات:

أ- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

لاختبار صدق أداة الدراسة عرضت على عدد مجموعة من المختصين في مجال الموارد البشرية، كما تم اختبار صدقها وصلاحيتها من خلال معامل الاتساق الداخلي ألفاكرونباخ، (Alpha Cronbach's) الذي يقيس مدى ثبات و الترابط الداخلي لفقرات الاستبيان و نسبة تباين إجابات المبحوثين باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 11.5)، الذي بلغت قيمته 0.8227 لكامل فقرات الاستبيان و البالغة 56 فقرة وهي أعلى من 60% النسبة المقبولة إحصائيا، 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 و دقيقة لمستوى الأداء المرغوب عن فترة 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 و الأهداف و الكفاءات 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 و متدرجة 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	يتم تقويم 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، و كانت أعلى قيمة وسط حسابي 4.08 للفقرة رقم 8 بانحراف معياري بلغ 1.32 أما بقية الفقرات فقد تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين درجات الموافقة الضعيفة ، و الضعيفة جداً، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمقياس الكلي 1.80 و انحراف معياري بلغ 1.417 و هي تقع ضمن مجال الموافقة الضعيفة جداً، أي أنّ معايير التقويم المستخدمة لا تتصف بالدقة والموضوعية، و بالتالي عدم قبول أو موافقة العاملين في الشركة عن هذه المعايير المتبعة حالياً في التقويم.

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

الجدول رقم (3): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعاملين نحو عناصر أو تفاصيل طريقة التقويم المتبعة حالياً.

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 بشكل متساوي	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 ايجابياً واضحاً لدى أفراد عينة البحث إلى الموافقة على إجراءات التقويم نصف السنوي بوسط حسابي قدره 3.93 و قد أخذ المرتبة الأولى بدرجات الموافقة على هذا الإجراء. تلاها ثانياً الموافقة على اللجنة الخاصة بالتقويم، بمتوسط حسابي قدره 2.51 ، و قد جاءت ضمن مجال الموافقة المنخفضة. أما بقية الفقرات جاءت ضمن مجال الموافقة المتوسطة و الضعيفة، و كذلك على أنواع التقويم المتبع (نصف السنوي و كل سنتين)، و بشكل عام كان المتوسطي الحسابي للمقياس الكلي 2.407 ,وهي قيمة تقع ضمن مجال الموافقة الضعيفة على مكونات أو تفاصيل الطريقة المتبعة في التقويم حالياً.

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

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

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

ت	عناصر الطريقة المقترحة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	التقدير
1	**أولا-** معلومات عامة و الفترة 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 و تشمل: مؤشرات التقدير العام و مقدار التحسن، و نواحي القوة و الضعف و توصيات الرئيس المشرف، و رأي العامل و اللجنة 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 الامر الذي يعني أن هناك موافقة ايجابية قوية جداً للعاملين في الشركة المدروسة على الطريقة المقترحة بجميع عناصرها، و بالتالي يمكن الاخذ بها من قبل إدارة الشركة لهذه الفئة من العاملين.

ب- اتجاهات العاملين الإداريين لشاغلي الوظائف الاشرافية نحو الطريقة المقترحة

الجدول رقم (5) : المتوسط الحسابي و الانحراف 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	**أولا- معلومات عامة ، و الفترة 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-** متممات النموذج و تشمل: مؤشرات التقدير العام و مقدار التحسن، و نواحي القوة و الضعف و توصيات الرئيس المشرف، و رأي 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 بجميع عناصره، و قد بلغت قيمة المقياس الكلي لعناصر النموذج 4.38 و بانحراف معياري قدره 0.9117 ، و بالتالي يمكن الاخذ 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 و الانحراف المعياري لشاغلي الوظائف الهندسية نحو الطريقة المقترحة

ت	عناصر الطريقة المقترحة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	التقدير
1	**أولا-** معلومات عامة ، و الفترة 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-** متممات النموذج و تشمل: مؤشرات التقدير العام و مقدار التحسن، و نواحي القوة و الضعف و توصيات الرئيس المشرف، و رأي العامل و اللجنة 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 بجميع عناصرها، و قد بلغت قيمة المتوسط الإجمالي 4.13 و بانحراف معياري قدره 0.944 و بالتالي يمكن اعتمادها من قبل إدارة الشركة، لهذه الفئة من العاملين.

ث- اتجاهات العاملين من الفئات الثانية و الثالثة نحو الطريقة المقترحة.

الجدول رقم (7): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لشاغلي الوظائف الفنية المتخصصة (الفئة الثانية و الثالثة) نحو الطريقة المقترحة

ت	عناصر الطريقة المقترحة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	التقدير
1	**أولا-** معلومات عامة و الفترة 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 و تشمل: مؤشرات التقدير العام و مقدار التحسن، و نواحي القوة و الضعف و توصيات الرئيس المشرف، و رأي العامل و اللجنة 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 بجميع عناصرها، و قد بلغت قيمة المتوسط الإجمالي 3.65 و بانحراف معياري قدره 0.712 و بالتالي 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 و الانحراف المعياري لشاغلي الوظائف المهنية و الحرفية من (الفئة الرابعة) نحو الطريقة المقترحة

ت	عناصر الطريقة المقترحة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	التقدير
1	**أولا-** معلومات عامة ، و الفترة 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 و مقدار التحسن، و نواحي القوة و الضعف و توصيات الرئيس المشرف، و رأي العامل و اللجنة 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 بجميع عناصرها، فقد بلغت قيمة المتوسط الإجمالي 4.067 و بانحراف معياري قدره 964. 0 و بالتالي 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 و الانحراف المعياري لشاغلي وظائف الخدمات من (الفئة الخامسة) تحو الطريقة المقترحة

ت	عناصر الطريقة المقترحة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	التقدير
1	**أولا-** معلومات عامة ، و الفترة 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 و مقدار التحسن، و نواحي القوة و الضعف و توصيات الرئيس المشرف، و رأي العامل و اللجنة 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 بجميع عناصره، و قد بلغت قيمة المتوسط الإجمالي 2.23 و بانحراف معياري قدره 1.539 مما يعني أنه لا يمكن اعتمادها من قبل إدارة الشركة لتقويم أداء العاملين. و يعزي الباحث سبب ضعف اتجاهات العاملين في هذه الفئة نحو الطريقة المقترحة و من خلال المقابلات التي أجراها مع بعضهم إلى الآتي:

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

ب. إن وجود سجل لنتائج الأداء عن فترة سابقة قد يقيد بعضهم، و يجبرهم على الالتزام بالدوام و بالتالي يفرض نتائج أداء محددة، يمكن قياسها، و هو ما يحاول البعض التهرب منه.

ت. لم يدرك البعض بدرجة كافية لأهمية السلوك العام للعامل في التقويم، و هو ما قد يتهرب العامل من قياسه، لكونه اعتاد على سلوكيات سلبية، لم تحاول الإدارة تصويبها، و هو مؤشر على ضعف إدارة ثقافة العمل في هذه الشركة.

ث. لا تشجع الإدارة على التميّز في العمل، و لا على القيم الخاصة به، و هو ما اعتاد عليه العاملون لسنوات طويلة أيضاً، و هذا ما يؤكد على ضعف إدارة ثقافة العمل في هذه الشركة.

ج. أما ما يتعلق بمتممات النموذج، يرى الباحث أن سبب ضعف اتجاهات العاملين نحو متممات النموذج يعود للأسباب الآتية:

- إن مؤشرات التقدير العام قد تكون عالية، وبالتالي خوف العامل من الوصول إليها، و بالتالي تدني علاوة الترفيع المرتبطة بها.
- لم يتعود العامل على معرفة مقدار التحسن الذي طرأ على أدائه خلال فترة التقويم، لأنها لا ترتبط بمكافأة، و لا بمعرفة نقاط القوة و الضعف، ولان 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 بإتباع دورة تدريبية، أو بمكافأة استثنائية، كونهم اعتادوا أن يتم ذلك بشكل شكلي دون الاعتماد على معايير تقويم موضوعية، و هذا ما جعلهم لا يهتمون بدرجة كافية بمتممات 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						
الفرضية	Test Value = 2					
	Tقيمة	عدد درجات الحرية	الدلالة	متوسط الفروقات	مجال درجات الثقة 95%	
					الحد الأعلى	الحد الأدنى
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)	34.151	173	0.061	0.769	0.3582	0.4703

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، و هو ما أكدته نتائج الدراسة الوصفية أيضاً.

الفرضية الثانية: لا يوجد 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 الأولى

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

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 أنّ 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 تقويم الأداء الحالية والمقترحة تعزى للمسمى الوظيفي الذي ينتمون له.

الجدول رقم (12): تكرارات درجات إجابات العاملين نحو طريقتي تقويم 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 تم استخدام اختبار كولماجوروف سميرنوف Kolmagorov-Smernov حيث بلغت قيمة مؤشر الاختبار K.S= 5.47 وبمقارنتها مع القيمة الجدولية المقابلة لمستوى دلالة 5% والبالغة (1.22). نجد أن قيمة مؤشر الاختبار أكبر لذلك نرفض فرضية العدم، و نقبل الفرضية البديلة، ونقول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو طريقتي تقويم الأداء.

ولمعرفة أي طريقة تفوقت على الأخرى، تم اختبار الفرق بين متوسطي درجات إجابات العاملين على كل من طريقتي التقويم، 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 تقويم الأداء الحالية والمقترحة

الفرضية العدمية	قيمة متوسط درجات الاجابات على عناصر الطريقة الحالية لتقويم الأداء	قيمة متوسط درجات الاجابات على عناصر الطريقة المقترحة لتقويم الأداء	الفرق بين المتوسطين	قيمة مؤشر الاختبار z	مستوى المعنوية Sig	القرار
لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات اجابات مديرو الإدارات والقيادات العليا نحو طريقتي تقويم 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 اجابات شاغلي الوظائف الإشرافية من الفئة الأولى نحو طريقتي تقويم الأداء الحالية والمقترحة.	2.1035	4.38	2.2765	13.17747	0.000	رفض الفرضية والفروق معنوية
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات اجابات المهندسين نحو طريقتي تقويم الأداء الحالية والمقترحة.	2.1035	4.135	2.0315	11.69201	0.000	رفض الفرضية والفروق معنوية
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات اجابات شاغلي الوظائف الفنية من الفئتين الثانية والثالثة نحو طريقتي تقويم الأداء الحالية والمقترحة.	2.1035	3.658	1.5545	9.292989	0.000	رفض الفرضية والفروق معنوية
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات اجابات شاغلي الوظائف المهنية والحرفية نحو طريقتي تقويم الأداء الحالية والمقترحة.	2.1035	4.067	1.9635	11.25982	0.000	رفض الفرضية والفروق معنوية
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات اجابات العاملين العاديين من الفئة الخامسة نحو طريقتي تقويم الأداء الحالية والمقترحة.	2.1035	2.23	0.1265	0.6432	0.314	قبول الفرضية والفروق غير معنوية

يبين الجدول أعلاه أن طريقة تقويم الأداء المقترحة تتفوق على الطريقة الحالية المتبعة في الشركة محل الدراسة، حيث جاءت الفروق معنوية بين متوسط درجات الاجابات على عناصر و مكونات الطريقة المقترحة، ومتوسط درجات الاجابات على عناصر و مكونات الطريقة الحالية المتبعة ، وذلك من وجهة نظر كل من القيادات العليا، الفئة الأولى، المهندسين، شاغلي الوظائف الفنية من الفئتين الثالثة والرابعة، شاغلي الوظائف المهنية والحرفية باستثناء متوسط درجات إجابات العاملين العاديين من الفئة الخامسة الذين يبدون عدم موافقتهم عن الطريقة الحالية المتبعة في عملية تقويم الأداء في الشركة محل الدراسة. ونجد أيضاً أنه كلما ارتفع المستوى الإداري للمبحوث كلما فضل الطريقة المقترحة على الحالية.

ث– النتائج و التوصيات:

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى ما يلي:

- 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 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). حيث 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 بكافة عناصرها المتمثلة، بالمعلومات العامة والفترة التي يغطيها التقويم، وتقويم الكفاءة، ومتممات الطريقة.
- يميل شاغلو الوظائف الفنية من الفئة الثانية والثالثة، الى الموافقة بدرجة قوية نحو عنصري الطريقة المقترحة (المعلومات العامة والفترة التي يغطيها، وتقويم الكفاءة التي تشمل فقط معايير النتائج، ومعايير كفاءة السلوك). بينما يميلون الى الموافقة نحو بقية عناصر الطريقة (معايير التميز في العمل، معايير القيم الخاصة في العمل، ومتممات النموذج) بدرجة متوسطة.
- يميل شاغلو وظائف الخدمات الى الموافقة بدرجة قوية، نحو معايير كفاءة العمل الفني المتخصص، وبدرجة متوسطة، نحو عنصر الطريقة، المتعلق بالمعلومات العامة والفترة التي يغطيها التقويم، بينما 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، حيث يفضل العاملون من مختلف الفئات الوظيفية، باستثناء فئة الخدمات، طريقة التقويم المقترحة على الطريقة الحالية المتبعة.
- **التوصيات:**
- التخلي عن استخدام طريقة التقويم المتبعة حالياً، كونها غير مرغوبة، أو قاصرة بجميع مكوناتها تقريباًعن القيام بوظيفتها، وقد ظهر ذلك في المعايير، من حيث دقتها وموضوعيتها، و في عدم قدرتها على كشف نواحي الضعف والقوة في الأداء، وإظهار الفروق في المهام والأهداف والكفاءات الأساسية.
- شرح طريقة التقويم المقترحة بكل عناصرها، و مقارنتها مع طريقة التقويم المتبعة حالياً، ثم تبيان مزايا و عيوب كل منهما، بغية تهيئة العاملين لقبولها في حال قررت إدارة الشركة الاخذ بها.
- العمل على استبدال طريقة التقويم المتبعة حالياً، بطريقة التقويم المقترحة، كونها لاقت قبولاً كبيراً من قبل أغلب الفئات الوظيفية للعاملين في الشركة، فقد تبين أن هناك موافقة بدرجة قوية على مكونات الطريقة (من حيث عناصرها المتمثلة، بالمعلومات العامة والفترة التي يغطيها التقويم، وتقويم الكفاءة، ومتممات الطريقة) عدا عاملي الخدمات من الفئة الخامسة.
- العمل على تدريب و بناء ثقافة عمل جديدة، تأخذ بعين الاعتبار أهمية كل من (معايير التميز في العمل، و معايير القيم الخاصة بالعمل، متممات الطريقة الجديدة) و توضيح و تعزيز أهمية هذه العناصر لدى شاغلي الوظائف الفنية من الفئتين الثانية و الثالثة، لأن اتجاهاتهم كانت متوسطة تجاه تلك العناصر.
- ضرورة شرح و توضيح مجمل عناصر الطريقة المقترحة بالنسبة إلى العاملين في الفئة الوظيفية الخامسة، (وظائف الخدمات) فيما إذا قررت ادارة الشركة الاخذ بها في عملية التقويم، خاصة؛ لأن درجة موافقتهم كانت ضعيفة نحو عناصر الطريقة، عدا عنصري (المعلومات العامة و الفترة التي يغطيها التقويم و معايير كفاءة العمل الفني المتخصص).
- امكانية تطبيق الطريقة المقترحة على بقية شركات القطاع العام الإنتاجية، التي تتشابه طبيعة نشاطها مع نشاط الشركة المدروسة، و تشابه الوصف الوظيفي لفئات العاملين فيها مع الوصف الوظيفي لفئات العاملين في الشركة المدروسة.

المراجع العلمية:

1- أبو بكر، مصطفى محمود،(2007) الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية الدار 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 الصكوك الصادرة نتفيذاً 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. الاسكندريه.

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 سوريا 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, Singapore. ترجمة محمود فتوح، ط1، دار شعاع للنشر، حلب.

ملحقات البحث:

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

تقرير الأداء السنوي للوظائف القيادية، للفترة 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 أثناء فترة التقويم							
على رأس عمله ☐	منتدب ☐	موفد ☐	معار ☐	مكلف ☐	موقوف عن العمل ☐	مجاز بدون راتب ☐	

المهام و البعثات 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 الفترة 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 و توقيع المسؤول في إدارة الموارد البشرية ..... التاريخ ..... / ...../

ثانياً- تقويم الكفاءة، و تشمل: أ- النتائج أو المخرجات المتحققة وفقاً للأهداف المحددة (كفاءة الأداء) و مؤشرات الأداء.

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

المصدر: من إعداد الباحث

ب-معايير تصف كفاءة السلوك العام:

نوع المعيار و وزنه	**وصف المعيار/ الدرجة**	الدرجة القصوى	ممتاز	جيد جداً	جيد	وسط	ضعيف	ملاحظات
كفاءة السلوك العام 10 درجة	الإلمام برؤية و رسالة و إستراتيجية الشركة و أهداف و قوانين و أنظمة العمل فيها، و أهداف إدارته.	2	2	1.5	1	0.5	0	
	الاتصال الفعال و العمل بروح الفريق.	2	2	1.5	1	0.5	0	
	التعلّم و تطوير الذات و تحمل المسؤولية.	2	2	1.5	1	0.5	0	
	اللباقة في معاملة زبائن الشركة.	2	2	1.5	1	0.5	0	
	نحمل ضغوط العمل و المحافظة على مستويات الأداء المطلوبة.	2	2	1.5	1	0.5	0	
	المجموع:	10						

	الدرجة المستحقة:							

المصدر: من إعداد الباحث

ح- معايير تصف كفاءة العمل الفني المتخصص:

	وصف المعيار/ الدرجة	الدرجة القصوى	ممتاز	جيد جداً	جيد	وسط	ضعيف	ملاحظات
المعايير الخاصة بالعمل 20 درجة	رسم السياسات ووضع الأهداف الإستراتيجية و متابعة تنفيذها.	4	4	3.5	3	2.5	2	
	اتخاذ القرارات و تحمل مسؤوليات أعلى.	4	4	3.5	3	2.5	2	
	القدرة على التنبؤ و تشخيص المشكلات و معالجتها.	4	4	3.5	3	2.5	2	
	تنمية و تمكين العاملين و توفير بيئة نعلم مناسبة.	4	4	3.5	3	2.5	2	
	توفير بيئة تنظيمية تعزز ثقافة التميز.	4	4	3.5	3	2.5	2	
	المجموع:	**20**						
	الدرجة المستحقة:							

المصدر: من إعداد الباحث

د- معايير التميز في العمل:

معايير التميز في العمل الدرجة (10)		**وصف المعيار/ الدرجة**	**الدرجة القصوى 10**	**الدرجة المستحقة**
	أ	1- القيام بعمل إبداعي متميز، أو انجاز ترتب عليه وفراً في النفقات العامة، أو أدى إلى رفع مستوى الأداء بشكل متميز. مع تقديم الدليل على ذلك.		
		2- تقديم بحث أو دراسة تنطوي على حل لمشكلة ما، أو توفر في الوقت و الجهد و نسبة الهدر. مع تقديم الدليل على ذلك.		
		3- تقدم براءة اختراع أو تطوير في وسائل و أساليب العمل في الشركة، شرط توفر صفة الابتكار و ليس التقليد. مع تقديم الدليل على ذلك.		
		المجموع:		
	ب	1- المبادرة في تقديم أفكار و مقترحات جديدة، بشكل مستمر تتعلق بأعمال الشركة، من خلال دراسات أو تقارير موثقة تستند إليها الإدارة في اتخاذ القرارات. مع تقديم الدليل على ذلك.		
		2- الزيادة غير المتوقعة في الإنتاج في وحدة الزمن. مع تقديم الدليل على ذلك.		
		3- القيام بجهود استثنائية في الظروف الطارئة و غير العادية، أثناء و خارج أوقات الدوام الرسمي لانجاز عمل أو حل معضلة ما، أيا كان نوعها.		
		4- المشاركة بالتميز في فرق العمل المتخصصة التي تشكلها الإدارة لتنفيذ أعمالها الأساسية، أو تطويرها و تحديثها. 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.		
المجموع			10	

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	الصدق و الاستقامة و الأمانة في العمل.	2		
	الحرص على رضا زبائن الشركة.	2		
	المحافظة على سمعة الشركة.	2		
	التجديد و الإبداع، و إعطاء العمل كل الاهتمام.	2		
	القدرة على القيام بالمهام أياً كانت ضمن مجال الإدارة أو القسم.	2		
المجموع:		10		

المصدر: من إعداد الباحث

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

ملاحظة: تقرب الكسور بالنتيجة النهائية إلى عدد صحيح.

ثالثاً:

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 بالقويم، 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** ☐ **(للأسباب 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 للأسباب التالية: .....

الاسم ..... التوقيع ..... التاريخ / ...../ .....

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

أتحفظ على بعض نتائج التقويم للأسباب التالية: .....

الاسم ..... **التوقيع** ..... التاريخ / ...../ .....

رئيس لجنة التقويم: موافق على نتائج التقويم ..... غير موافق على بعضها مع ذكر الأسباب .....

أتحفظ على بعض نتائج التقويم للأسباب التالية .....

الاسم ..... **التوقيع** ..... التاريخ / ...../ .....

النموذج رقم (2): تقويم الأداء الوظيفي لشاغي الوظائف الإشرافية (دون مرتبة مدير إدارة من الفئة الأولى)

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

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

ثانياً- تقويم الكفاءة، و تشمل: 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
المعايير الخاصة **بالعمل** 20 درجة	وضع الخطط و برامج العمل في ضوء الخطة الإستراتيجية و متابعة تنفيذها، بدقة، و في الوقت المحدد.	4	4	3.5	3	2.5	2	
	المعرفة المعمقة باختصاصه، و بطبيعة و نظم و إجراءات العمل في إدارته، و القدرة على إدارة الاجتماعات، و التفاوض و قناع المرؤوسين.	4	4	3.5	3	2.5	2	
	القدرة على الإشراف على المرؤوسين و متابعة أداءهم، 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.	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 ملحق بالنموذج الأول مثل: الدرجات المستحقة، مقدار التحسن الذي طرأ على آخر تقويم، و نواحي القوة و الضعف، و رأي الرئيس المشرف أو القائم بالقويم، و رأي اللجنة المختصة و غيرها، في كل النماذج الأخرى.

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

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

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

ثانياً- تقويم الكفاءة، و تشمل:

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:

المعايير الخاصة **بكفاءة العمل 20**	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، و في الوقت المحدد.	4	4	3.5	3	2.5	2	
	المعرفة المعمقة باختصاصه الهندسي، و بطبيعة و نظم و إجراءات العمل 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 التصاميم الهندسية، و كتابة التقارير الفنية.	4	4	3.5	3	2.5	2	

	القدرة على توظيف مهاراته العلمية و الهندسية في انجاز مهام عمله.	2	2	1.5	1	0.5	0	
	القدرة على مواكبة التطور العلمي في مجال اختصاصه، و تسخيره 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 (تملأ 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
المعايير الخاصة **بالعمل** 20 درجة	وضع الخطط و برامج العمل في ضوء الخطة الإستراتيجية و متابعة تنفيذها، بدقة، و في الوقت المحدد.	4	4	3.5	3	2.5	2	
	المعرفة المعمقة باختصاصه، و بطبيعة و نظم و إجراءات العمل في إدارته،	4	4	3.5	3	2.5	2	
	القدرة على الإشراف على المرؤوسين و متابعة أداءهم، 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، و التفاوض و اقناع 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. للفترة من ...../ ... / ..... إلى...../ ..... / .....

أولاً- معلومات عامة عن العامل (تملأ 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:

المعايير الخاصة **بكفاءة لعمل الفني المتخصص** 20 درجة	**وصف المعيار/ الدرجة**	الدرجة القصوى	ممتاز	جيد جداً	جيد	وسط	ضعيف	ملاحظات
	المعرفة المهنية بمجال العمل المهني.	4	4	3.5	3	2.5	2	
	القدرة على تنفيذ مهام العمل بالدقة و الجودة و الزمن المحدد.	4	4	3.5	3	2.5	2	
	القدرة على التحليل و تشخيص مشكلات العمل و معالجتها.	4	4	3.5	3	2.5	2	
	يحافظ على أسرار وظيفته و أسرار الشركة و المعدات و الأجهزة.	4	4	3.5	3	2.5	2	

	يقبل التوجيه، و ينفذ تعليمات السلامة و إرشادات مشرفيه.	2	2	1.5	1	0.5	0	
	القدرة على تطوير ذاته و زيادة مهاراته، ضمن مجال اختصاصه.	2	2	1.5	1	0.5	0	
	يمتلك مهارة تنظيم و إدارة أداء العمل و متابعة تنفيذه.	2	2	1.5	1	0.5	0	
	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 لشاغي وظائف الخدمات (الفئة الخامسة)

تقرير الأداء السنوي لعاملي الوظائف الخدمية، للفترة من ...../ .../ ..... إلى...../ ...../ .....

أولاً- معلومات عامة عن العامل (تملأ 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.
ح- 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
المعايير الخاصة **بكفاءة لعمل الفني المتخصص** 20 درجة	المعرفة و الإلمام بطبيعة العمل و القدرة على تنفيذ مهام العمل بالدقة و الجودة و الزمن المحدد.	4	4	3.5	3	2.5	2	
	القدرة على التحليل و تشخيص مشكلات العمل و معالجتها.	4	4	3.5	3	2.5	2	
	يحافظ على أسرار وظيفته و أسرار الشركة.	4	4	3.5	3	2.5	2	
	يقبل التوجيه، و ينفذ تعليمات السلامة و إرشادات مشرفيه.	2	2	1.5	1	0.5	0	
	يلتزم بتعليمات الصحة و السلامة المهنية.	2	2	1.5	1	0.5	0	
	القدرة على تطوير ذاته و زيادة مهاراته، ضمن مجال اختصاصه.	2	2	1.5	1	0.5	0	
	يمتلك مهارة أداء العمل، و يحافظ على وسائل و أدوات العمل.	2	2	1.5	1	0.5	0	
	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.