

تقييم عملية تقويم أداء العاملين وفق المرسوم ٣٢٢ لعام ٢٠٠٥ "دراسة حالة المؤسسة العامة لتجارة وتخزين وتصنيع الحبوب فرع اللاذقية"

د. حيان محمد بركات *

(تاريخ الإيداع ٢٧ / ٦ / ٢٠٢١ . قُبل للنشر في ٢٣ / ٩ / ٢٠٢١)

□ ملخص □

هذَفَ هذا البحث إلى تقييم عملية تقويم أداء العاملين في المؤسسة العامة لتجارة وتخزين وتصنيع الحبوب فرع اللاذقية، وذلك بناء على المرسوم رقم ٣٢٢ لعام ٢٠٠٥ الخاص بتقويم أداء جميع العاملين في الدولة. تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث وزعت على عينة عشوائية مكونة من ٧٤/ مفردة من العاملين في فرع المؤسسة، وتم التأكد من ثبات المقياس من خلال معامل ألفا كرونباخ.

ومن أجل اختبار الفرضيات تم استخدام الإحصائيات الوصفية واختبار الفروق لعينة واحدة one sample t test، وتم التوصل إلى عدد من النتائج من بينها: أن إجابات أفراد العينة تميل للموافقة على تطبيق إجراءات تقويم الأداء كما هي واردة في نص المرسوم، كما يمتلك العاملون ثقافة لأهمية تقويم الأداء، في حين أن أفراد العينة موافقة على جودة المعايير المستخدمة في عملية التقويم وكذلك على استخدام نتائج تقويم الأداء وفق ما ورد في المرسوم لكن ليس بشكل كافٍ وذلك كون متوسط إجابات أفراد العينة كان قريب من متوسط المقياس ٣/ وحصلت بعض عبارات هذين البعدين على متوسط أقل من متوسط المقياس ٣/.

وختم البحث ببعض التوصيات من بينها: الاستمرار بتطبيق إجراءات تقويم الأداء كما هي واردة في المرسوم، وضرورة الربط بين نتائج عملية التقويم وتحديد الاحتياجات التدريبية وكذلك تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، مع ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بدقة المعايير المستخدمة في عملية التقويم، والاهتمام بأن تكون أولى الدورات التدريبية التي يخضع لها العاملون في فرع المؤسسة بشكل خاص والجهات العامة بشكل عام بعد التحاقهم بالعمل هي دورة تعريفية بنظام تقويم الأداء المطبق بالمرسوم حتى يكون العامل على معرفة بالطريقة المتبعة في تقويم أدائه.

الكلمات المفتاحية: تقويم الأداء، المرسوم ٣٢٢ لعام ٢٠٠٥، الجهات العامة.

Evaluating the Process of Performance Evaluation of Employees According to Decree 322 of 2005

Dr. Hayyan Barakat*

(Received 27 / 6 / 2021 . Accepted 23 / 9 / 2021)

□ ABSTRACT □

This research aimed to evaluate the process of performance evaluating of employees in the General Institution for Trade, Storage and Grain Processing, Latakia Branch, based on the decree No. 322 of 2005 regarding evaluating the performance of all employees in the public sector.

It was relied on the questionnaire as a tool for data collection, as the questionnaire was distributed to a random sample consisting of /74/ employees in the branch of the institution, and the stability of the scale was confirmed through Cronbach's alpha coefficient. Moreover, in order to test the hypotheses, descriptive statistics and one sample t test were used, where a number of outcomes were achieved including:

The responses of the sample members tend to agree to the application of performance evaluation procedures as contained in the decree, and the employees also have the culture of performance evaluation's importance. On the other hand, the sample members agreed, but not sufficiently, on the quality of the performance evaluation criteria used in the evaluation process, as well as on the use of the results of performance evaluation according to the decree because the average answers of the sample members were close to the average of the scale /3/, and some of the phrases of these two dimensions obtained an average less than the average of the scale /3/.

The research was concluded with some recommendations, including: continuing to apply the performance evaluation procedures as contained in the decree, and the necessity of linking the results of the evaluation process with identifying training needs as well as planning the career path for employees, with the need to pay more attention to the accuracy of the criteria used in the evaluation process, and to take care that the first training course that the employees in the branch of the institution in particular and public authorities in general attend after joining the work is an introductory course on the performance evaluation system applied in the decree so that the employee is familiar with the method used in evaluating his performance.

Keywords: performance evaluation, Decree 322 of 2005, public authorities

أولاً: مقدمة

يعدّ تقييم أداء العاملين أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة لما له من دور كبير في معرفة المستويات الحقيقية لأداء العاملين. وحتى يحقق تقييم الأداء الأهداف المرجوة منه لا بد أن تكون الإجراءات المرتبطة به واضحة ومحددة، تستند على معايير تقييم تتصف بالموضوعية والدقة والوضوح، وأن تستخدم نتائج هذا التقييم في تخطيط المسار الوظيفي وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يضمن الاستفادة القصوى من إمكانيات وطاقات العاملين. بناء على ما سبق جاء هذا البحث لتقييم عملية تقييم أداء العاملين في الجهات العامة وفق المرسوم ٣٢٢ لعام ٢٠٠٥ وذلك في المؤسسة العامة لتجارة وتخزين وتصنيع الحبوب فرع اللاذقية.

ثانياً: الدراسات السابقة

الدراسات العربية

١. دراسة (ميا وآخرون، ٢٠١٣) بعنوان: "تقييم فعالية عملية تقييم أداء العاملين في المشافي العامة دراسة ميدانية على المشافي العامة في الساحل السوري": هدفت هذه الدراسة إلى بيان مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته باعتباره وسيلة هامة تمكن الإدارة من اتخاذ قرار موضوعي عن مستوى أداء العامل وبيان مقدار التحسن الذي تم تحقيقه على مستوى أدائه لواجباته ومسؤولياته، كما هدفت الدراسة إلى بيان أهم العوامل المؤثرة في فعالية أداء المشافي العامة في الساحل السوري، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات ثم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي Spss، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ضعف خبرة القائمين بالتقييم بتقنيات التقييم وأساليبه وأبعاده، ولا يحصل العاملون على التغذية العكسية اللازمة للوقوف على مستوى الأداء وتحسينه، واقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات من بينها: تدريب القائمين على عملية التقييم تدريباً كافياً حول تقنيات التقييم وأهدافه، تزويد العاملين بالتغذية العكسية الضرورية لمعرفة مستوى الأداء، وضرورة تنوع نماذج التقييم تبعاً لتنوع وظائف المشفى.

٢. دراسة (عبد الله وسلطان، ٢٠٢٠) بعنوان: "جودة حياة العمل وأثرها في تقييم أداء العاملين: دراسة مسحية في كلية الحداثة الجامعة": هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير جودة حياة العمل على تقييم أداء العاملين في كلية الحداثة الجامعة، حيث تم جمع البيانات بالاعتماد على المنهج المسحي من خلال استمارة أعدت لهذا الغرض، حيث تكوّن المجتمع من ١٥١ عاملاً في الكلية المبحوثة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها أن أبعاد جودة حياة العمل متوفرة في الكلية المبحوثة بدرجة متوسطة ومقبولة، أما درجة رضا العاملين عن نظام تقييم الأداء المتبع فكانت جيدة، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من بينها ضرورة الاهتمام برفع مستوى جودة العمل في الكلية المبحوثة، وضرورة دعوة الباحثين إلى تقديم المزيد من البحوث ذات الصلة بموضوع البحث الحالي وفي ميادين مغايرة.

الدراسات الأجنبية

١. دراسة (Lira، ٢٠١٤) بعنوان:

"Satisfaction with a performance appraisal system in the Portuguese public sector: The importance of perceptions of justice and accuracy"

الرضا عن نظام تقويم الأداء في القطاع العام البرتغالي: أهمية مفهومي العدالة والدقة

هدف هذا البحث إلى تقويم ما إذا كان موظفو القطاع العام البرتغالي راضين أو غير راضين عن نظام التقويم الخاص بهم، وتحليل العلاقة بين مفاهيم العدالة ودقة تقويم الأداء مع الرضا عن هذا التقويم. من أجل تحقيق هذه الأهداف، تم إجراء دراسة تجريبية استطلاعية، ركزت على عينة مؤلفة من ٢٢٤٧ فرداً، تم الحصول منهم على ٣٣٤ إجابة. تم التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال المنهج الوصفي التحليلي، توصل البحث في النهاية إلى نتائج تشير إلى أن الموظفين الذين لديهم إدراك أفضل لعدالة ودقة تقويم الأداء تكون مستويات الرضا عندهم أكبر، وكانت العينة بمجملها ترى أن عملية التقويم غير عادلة وكذلك غير دقيقة ولم يكونوا راضين عنها.

٢. دراسة (Mandy Kim-Man Mok، Yeen-Yie Leong &، ٢٠٢١) بعنوان:

"Factors Affecting the Effectiveness of Employees' Performance Appraisal in Private Hospitals in Malaysia"

العوامل التي تؤثر على فعالية تقويم أداء الموظفين في المستشفيات الخاصة في ماليزيا

بحثت هذه الدراسة في العوامل التي تؤثر على فعالية تقويم أداء الموظفين في المستشفيات الخاصة في ماليزيا، هذه العوامل هي عملية تقويم الأداء التي تضمنت التخطيط والتحكم واتخاذ القرار ومستوى الثقة وإدراك العدالة ومستوى الاتصال.

تم توزيع استبانة بحثية على موظفي مستشفيات خاصة مختارة للحصول على البيانات الأولية، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعرفة النتائج. وتوصل البحث إلى نتائج مفادها أن عاملين فقط لهما تأثير كبير على فعالية تقويم الأداء وهما عملية تقويم الأداء وإدراك العدالة والإنصاف، واستناداً لهذه النتائج قدم البحث توصيات لمديري الموارد البشرية لتحسين العوامل المهمة المؤثرة في نظام تقويم الأداء.

مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في تقييم عملية تقويم الأداء للعاملين في الجهات موضوع الدراسة، كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة ميا وآخرين ودراسة Lira في كون بيئة التطبيق قد تمت على العاملين في القطاع العام.

أما من ناحية الاختلاف فتختلف هذه الدراسة في متغيرات الدراسة التي تناولتها حيث حددت في هذه الدراسة إجراءات تقويم الأداء ومعايير تقويم الأداء واستخدام نتائجه وكذلك ثقافة تقويم الأداء لدى العاملين، وهذا ما لا نشاهده في الدراسات السابقة المذكورة.

ثالثاً: مشكلة الدراسة:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث إلى المؤسسة العامة لتجارة وتخزين وتصنيع الحبوب فرع اللاذقية والتي تضمنت مجموعة من الأسئلة التي طُرحت على العاملين في مختلف مستوياتهم الوظيفية حول عملية

تقويم الأداء التي تقوم بها إدارة فرع المؤسسة، لاحظ الباحث أن هناك تفاوت في مستوى وعي وإدراك العاملين لمدى أهمية تقويم الأداء، والأسس التي يتم وفقاً لها تقويم الأداء حسب نص المرسوم ٣٢٢ لعام ٢٠٠٥، بالإضافة إلى اختلاف وجهات النظر حول عدالة هذه العملية، وكذلك ربط أغلب العاملين لعملية تقويم الأداء بعلاوة الترفيع فقط دون ربط بين نتائج التقويم و تحسين الأداء أو فرص الترقية أو حتى تخطيط الموارد البشرية، ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة وفق التساؤل الآتي:

كيف يتم تقويم أداء العاملين في فرع المؤسسة العامة لتجارة وتخزين وتصنيع الحبوب في اللاذقية وفقاً للمرسوم

٣٢٢ لعام ٢٠٠٥؟

ويتفرع عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية:

١. هل تطبق إجراءات تقويم الأداء في فرع المؤسسة العامة لتجارة وتخزين وتصنيع الحبوب وفقاً لما نص عليه المرسوم ٣٢٢ لعام ٢٠٠٥ الخاص بتقويم أداء جميع العاملين في الجهات العامة؟
٢. هل تتصف المعايير المستخدمة في تقويم الأداء بالجودة؟
٣. هل تستخدم نتائج عملية تقويم الأداء في تحقيق الأهداف المنصوص عليها في المرسوم (تحديد المسار الوظيفي للعاملين، تخطيط الموارد البشرية، تحديد الاحتياجات التدريبية، وضع كل عامل في العمل الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته....)؟
٤. هل يمتلك العاملون في فرع المؤسسة ثقافة لمدى أهمية عملية تقويم الأداء؟

رابعاً: فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة حول إجراءات تقويم الأداء وفق المرسوم ٣٢٢ لعام ٢٠٠٥ ومتوسط المقياس (٣).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة حول معايير تقويم الأداء ومتوسط المقياس (٣).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة حول استخدام نتائج تقويم الأداء وفق المرسوم ٣٢٢ لعام ٢٠٠٥ ومتوسط المقياس (٣).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة حول ثقافة تقويم الأداء لدى العاملين ومتوسط المقياس (٣).

خامساً: أهداف البحث وأهميته

أهداف البحث:

١. تحديد مستوى تطبيق إجراءات تقويم الأداء وفقاً للمرسوم ٣٢٢ لعام ٢٠٠٥ في فرع المؤسسة العامة لتجارة وتخزين وتصنيع الحبوب في اللاذقية.
٢. تحديد مدى جودة معايير التقويم المستخدمة في استمارات التقويم من وجهة نظر العاملين.
٣. تحديد مدى الاستفادة من نتائج عملية التقويم كما نص عليها المرسوم ٣٢٢ لعام ٢٠٠٥.
٤. تحديد مدى انتشار ثقافة تقويم الأداء لدى العاملين في فرع المؤسسة العامة لتجارة وتخزين وتصنيع الحبوب في اللاذقية.

أهمية البحث:

• **الأهمية النظرية:** تكمن الأهمية النظرية للبحث من أهمية الموضوع المدروس، حيث يمثل تقويم الاداء واحداً من المفاهيم الإدارية التي يحظى باهتمام الكثير من الباحثين، ذلك نتيجة الدور الكبير الذي تلعبه النتائج التي يمكن الوصول إليها من التطبيق الصحيح لتقويم الأداء على المنظمة وعلى العاملين فيها، بالإضافة إلى محدودية الأبحاث التي تناولت مرسوم تقويم الأداء من ناحية إجراءات تطبيقه أو تقييم النتائج المتوخاة منه ولا سيما على مستوى البيئة المحلية.

• **الأهمية العملية:** تكمن الأهمية العملية في النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث، والتي يمكن في حال الأخذ بها من قبل متخذ القرار، أن تلعب دوراً هاماً في معرفة واقع تطبيق مرسوم تقويم الأداء رقم ٣٢٢ لعام ٢٠٠٥ في فرع المؤسسة العامة للحبوب والمطاحن في اللاذقية.

سادساً: مجتمع البحث وعينته

• **مجتمع البحث:** يشمل مجتمع البحث جميع العاملين في مبنى فرع المؤسسة العامة لتجارة وتخزين وتصنيع الحبوب في اللاذقية والبالغ عددهم ٩٢ عاملاً.

• **عينة البحث:** اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية بالاعتماد على قانون العينة:

$$n = \frac{z^2(pq)N}{z^2(pq) + e^2N}$$

$$n = (1.96)20.5 * 0.5921.9620.5 * 0.5 + 0.052 * 92 = 74.2 = 74$$

سابعاً: منهجية البحث

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في تحديد متغيرات وأبعاد الدراسة من أجل صياغة الفرضيات، كما اعتمد على المراجعة الأدبية للعديد من المصادر والمراجع والدوريات من أجل تغطية الجانب النظري للبحث، واعتمد على الأسلوب الاحصائي من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال استبانة اعتمد الباحث عليها كأداة للدراسة، واستخدم الأساليب الإحصائية المناسبة مثل التكرارات الوصفية، واختبار الفروق لعينة واحدة، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS بالإصدار رقم /٢٥/.

ثامناً: حدود البحث

الحدود المكانية: تم البحث في فرع المؤسسة العامة لتجارة وتخزين وتصنيع الحبوب في اللاذقية.

الحدود المكانية: تم البحث خلال النصف الأول من عام ٢٠٢١.

الإطار النظري للبحث**أولاً: مفهوم تقويم أداء العاملين**

ظهرت عدة تعاريف لمفهوم تقويم أداء العاملين من بينها: "هي عملية رسمية تقوم بها المنظمة من أجل قياس وتقويم أداء وسلوك الأفراد العاملين لديها، وعلى ضوء نتائج هذه العملية يتم مكافأة الفرد وتحفيزه، وكذلك تدريبه وتنمية مهاراته" (عبد الله وسلطان، ٢٠٢٠، ص ٧١).

وعرف أيضاً بأنه: "تقويم دوري لنتائج الفرد وفق توقعات محددة" (ميا وآخرون، ٢٠١٣، ص ١٥).

ومن بين التعاريف الأخرى: "عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترفيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتمييتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم" (حافظ والخفاجي، ٢٠١٦، ص ١٥٩).
أما فعالية نظام تقييم الأداء فيعرف بأنه: "مجموعة من الخصائص والسمات التي يجب أن يتصف بها نظام تقييم الأداء من حيث قدرته على الحكم على أداء العاملين وعدم خضوع القائمين على عملية التقييم لضغوطات شخصية سواء كانت خارجية أو داخلية، وكذلك ملاءمة المقاييس لطبيعة العمل الذي يقوم به العاملون وتطبيق المقاييس على جميع العمال دون تمييز وتمتع القائمين على عملية التقييم بالخبرة التي تؤهلهم لتطبيقه بعدالة ومساواة على جميع العمال" (رمادة، ٢٠١٧، ص ٢٥٧).

ثانياً: أهمية تقييم أداء العاملين

إن لعملية تقييم أداء العاملين أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات، فمن خلال عملية التقييم هذه يمكن للمنظمة (بن عودة ويوب، ٢٠١٨، ص ١٠٦):

١. أن تتأكد إدارة المنظمة بأن جميع العاملين قد تمت معاملتهم معاملة عادلة، حيث أن الوثائق المرتبطة بعملية التقييم تدعم موقف المنظمة بأن قراراتها المتعلقة بالترقية أو إنهاء الخدمة قد تمت بطريقة موضوعية بعيدة عن التحيز.
٢. تمكن المنظمة من تحديد المتميزين من العاملين وإظهار هذا التميز أمام كافة العاملين في المنظمة تمهيدا لترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى.
٣. إن معرفة مستوى أداء العامل تساعد هذا العامل بالتعاون مع رئيسة في تحديد الخطوات القادمة المرتبطة بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.
٤. إن مناقشة العامل من قبل رئيسه المباشر حول نتائج عملية التقييم يمكن أن يظهر أي جانب نقص في سياسات المنظمة وأنظمتها والتي قد تكون السبب في ضعف نتائج تقييم أداء العامل.
٥. إن عملية تقييم الأداء تمكن إدارة المنظمة من التحقق من مدى ملاءمة مهارات العاملين مع تطور المهام التي تتطلبها قرارات المنظمة.

ثالثاً: أهداف تقييم أداء العاملين

تساعد عملية تقييم الأداء في تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن ذكر أهمها بالنقاط الآتية (كيرو وآخرون، ٢٠٢٠، ص ٤٠١):

١. المساعدة في اختيار العاملين المؤهلين للترقية.
٢. إن توحيد الأسس التي عن طريقها تتم الترقية أو زيادة الأجر يساهم في تفادي المحسوبيات ويخفف من شكوى العاملين واتهامهم لإدارة المنظمة بتفضيل بعض العاملين على بعضهم الآخر لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.
٣. زيادة المنافسة بين العاملين وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد كون فرص التقدم متاحة أمام الجميع.

٤. يسهم في تشجيع المنافسة بين مختلف الأقسام في المنظمة لزيادة انتاجيتها.
٥. إمكانية قياس مدى كفاءة ومستوى إنتاجية مختلف الأقسام في المنظمة.
٦. تسهيل تخطيط الموارد البشرية في المنظمة من خلال معرفة العاملين الذين يُمكن أن يشغلوا مناصب أعلى مستقبلاً في المنظمة.
٧. تحديد العاملين الذي يحتاجون إلى تدريب بهدف تحسين كفاءتهم
٨. مساعدة المشرفين المباشرين على العاملين على تفهم هؤلاء العاملين وتحسين مستويات الاتصال بهم.
٩. تزويد إدارة المنظمة بمعلومات كافية يمكن الاعتماد عليها في وضع سياسات الاختيار والتدريب والنقل والترقية المستقبلية.

رابعاً: معايير تقويم أداء العاملين

يقصد بمعايير الأداء بأنه "المستوى الذي يُعد فيه الأداء جيداً ومرضياً، وتحديد أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء إذ يساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير وتحسين الأداء" (حافظ والخفاجي، ٢٠١٦، ص ١٦١).

أما من أجل الحكم على مستوى الأداء فيوجد عدة شروط يجب توافرها في المعايير حتى تكون جيدة، من بينها ما يأتي (أبو ماضي، ٢٠١٨، ص ٦٠):

١. الواقعية: أي يجب أن تكون المعايير المعتمدة واقعية قابلة للتنفيذ.
٢. الارتباط: أي أن تكون هذه المعايير مرتبطة بطبيعة نشاط المنظمة.
٣. الدقة: أي عند وضع هذه المعايير يجب وضعها بدقة بحيث لا تكون قابلة للتأويل أو التفسير من قبل القائمين على عملية التقويم أو الخاضعين لها.
٤. المرونة: أي عند وضع هذه المعايير يجب الأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات التي قد تطرأ في بيئة المنظمة.
٥. عدم المغالاة في عدد المعايير: كون كثرة المعايير يمكن أن ينتج عنها تعقيد عملية التقويم.
٦. الوضوح: أي أن يكون المعيار مفهوماً من قِبل الأطراف المرتبطة بعملية التقويم.
٧. الموثوقية: ويرتبط هذا الشرط بالمقياس وليس بالأداء، كون أداء العامل يتغير ويخضع لتبدلات مختلفة.
٨. أن يكون المعيار عملياً سهل الاستخدام ويمتاز بسهولة وسرعة التطبيق.

خامساً: أخطاء ومشكلات تقويم أداء العاملين

قد يفشل نظام تقويم الأداء في تحقيق الغاية من وجوده لعدة أسباب من بينها عدم تحديد الفترة الزمنية التي ينبغي أن تغطيها عملية تقويم الأداء، وقد يكون سبب فشله تعقد الإجراءات وتعدد النماذج المستخدمة في عملية التقويم، وقد يكون لتساهل القائم على عملية التقويم بأن يعطي جميع العاملين تقديرات مرتفعة دور في هذا الفشل، كما

قد يكون ضعف الاتصال بين القائمين على عملية التقويم سببا في هذا الفشل (ديسلر، ٢٠١٢، ٣٢٤)، وفيما يأتي أهم المشكلات التي تحدث أثناء عملية التقويم (كافي، ٢٠١٤، ٢٣٣):

أولاً: المشاكل الذاتية: وهي تتعلق بما يأتي:

- صفات القائم على عملية التقويم: أي المهارات والخبرات التي يمتلكها القائم على عملية التقويم، ولذلك يفترض أن يتم اختيار المقيم الذي يمتلك خبرة عالية وقدرة على التفاعل الاجتماعي.
- التساهل من قبل المقيم: حيث يميل بعض المقيمين إلى التعامل بسهولة مع العمال المراد تقويم مستوى أدائهم وإخفاء النتائج الحقيقية لعملية التقويم وهذا ما يُبعد عملية التقويم عن هدفها الأساس.
- تأثير الهالة: أي الزاوية التي ينظر من خلالها المقيم إلى المرؤوسين، فإن كانت نظرة إيجابية ينعكس هذا بشكل إيجابي على نتائج التقويم والعكس صحيح، وهذا ما يفقد عملية التقويم قيمتها ويلغي فعاليتها.
- النزعة المركزية: ويقصد بها أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه الأفراد المراد تقويم أدائهم، وهذا ما يؤثر سلبا على عملية التقويم لعدم تباين النتائج.
- الأولوية والحدثة: تظهر هذه المشكلة بشكل أكبر في عملية التقويم طويلة المدة، حيث يتم الأخذ بالأداء الأولي للفرد دون النظر إلى تطورات الأداء اللاحقة، أو على العكس من ذلك إذ يتم إهمال أداء الفرد السابق ويعتمد المقيم على أحدث مستوى أداء للفرد العامل، وهذا ينتج عنه فقدان عملية التقويم خاصية الاستمرار والتي تضمن جمع المعلومات عن الأداء الماضي والحالي للعامل.
- التحيز الشخصي: أي تحيز القائم على عملية التقويم لصالح بعض الأفراد العاملين لأسباب عدة منها القرابة أو الصداقة.

ثانياً: المشاكل الموضوعية: وهي التي تتعلق بعملية تقويم الأداء بحد ذاتها وتتمثل بما يأتي:

- عدم وضوح أهداف عملية تقويم الأداء فينتج عن هذا عشوائية في تطبيق التقويم.
- عدم دقة المعايير الموضوعية وضعف قدرتها على التعبير عن مستويات الأداء.
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين الخاضعين للتقويم.
- عدم وجود تعليمات كافية من إدارة المنظمة حول أساليب التقويم التي يجب اتباعها.
- عدم وضوح العلاقة بين المديرين التنفيذيين وإدارة الموارد البشرية بما ينعكس سلبا في تحديد وظيفة كل طرف.

سادساً: تقويم أداء العاملين في الجهات العامة في سورية حسب المرسوم (٣٢٢) لعام ٢٠٠٥ الخاص

بإجراء عملية تقويم الأداء لجميع العاملين في الجهات العامة.

بناءً على أحكام القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم /٥٠/ تاريخ ٦ / كانون الأول / ٢٠٠٤ وخاصة المواد /٢٣- ٢٤ - ٢٥ - ٢٦ - ٢٧ - ٢٨/. ضمن الباب الخامس الخاص بتقويم أداء العاملين وترفيعهم، صدر المرسوم رقم (٣٢٢) لعام ٢٠٠٥، والذي تضمن أن تجرى عملية تقويم الأداء لجميع العاملين في الجهات العامة وذلك لاستخدام نتائجها في تحقيق الأهداف الآتية:

١. اتخاذ قرارات الترقية والترفيع والنقل والتسريح وإنهاء التعاقد.

٢. تخطيط الموارد البشرية.
٣. تقويم سياسات وأساليب الاختيار والتعيين المستخدمة.
٤. تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
٥. تحديد مدى نجاح الأفراد في أداء أعمالهم وترشيد قرارات الإدارة المتعلقة بتحسين مستوى هذا الأداء في المستقبل.
٦. وضع كل عامل في العمل الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته.

أنواع تقويم الأداء حسب نص المرسوم

تستخدم كل جهة عامة نوعين من تقويم الأداء حسب الفترة الزمنية التي يغطيها التقويم، وهما الآتيان:

١. تقويم الأداء نصف السنوي: ويتم كل ستة أشهر من قِبَل الرئيس المباشر والمدير الذي يعلوه مباشرة في المستوى الإداري، كلٌّ على حدة، ويهدف هذا التقويم إلى متابعة أداء العامل بشكل دوري ومناقشته بالنتائج من أجل مساعدته على تحسين أدائه وتجاوز نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في هذا الأداء.

٢. تقويم الأداء بقصد الترفيع: ويتم مرة كل سنتين بهدف اتخاذ قرار ترفيع العامل أو عدمه وتحديد مقدار علاوة الترفيع، وذلك بناءً على نتائج تقويمات الأداء نصف السنوية التي تمت خلال فترة السنتين وذلك من خلال احتساب متوسط هذه التقديرات الأربعة.

إجراءات تقويم الأداء نصف السنوي

حسب ما ورد في المرسوم تتم عملية تقويم أداء للعاملين في الجهة العامة كل ستة أشهر في الأسبوع الثاني من شهري شباط وآب وفق الخطوات والإجراءات الآتية:

١. يقوم كل رئيس مباشر على حدة بتقويم أداء جميع رؤوسيه من العاملين في الجهة العامة وفق نموذج تقرير تقويم الأداء المعتمد أصولاً والخاص بالوظيفة التي يشغلها كل عامل ويضع له التقدير المناسب بالنقاط والدرجات.
٢. يقوم المدير الذي يعلو مباشرة الرئيس المباشر في المستوى الإداري بتقويم أداء نفس العاملين المذكورين في البند السابق، ووفق نفس النموذج المستخدم من قِبَل الرئيس المباشر، على أن يتم ذلك قبل اطلاعه على تقرير الرئيس المباشر، ويضع لكل عامل التقدير المناسب.
٣. يقوم كل من الرئيس المباشر والمدير الذي يعلوه مباشرة بإيداع تقريره الموقع أصولاً وبشكل سري لدى المدير الأعلى منهما مباشرة، والذي يقوم بالمقارنة بين التقريرين.
٤. في حال كان فارق التقدير بين التقريرين أقل من (٢٥٪) من النقاط، يعتمد متوسط التقديرين بالنقاط وتحدد الدرجة التي يستحقها العامل، ويُعلم العامل بنتيجة تقويم أدائه من قبل رئيسه المباشر، ويناقشه بالنتائج وكيفية تحسين أداء العامل.
٥. أما في حال كان الفارق بين التقديرين أكثر من (٢٥٪) من النقاط، يقوم المدير الأعلى بإعادة النظر بالتقويم بعد مناقشة النتائج مع الرئيس المباشر والمدير الذي يعلوه مباشرة والاستعانة بسجلات

العامل، ومن ثمّ يبيّن بالتقدير النهائي بالنقاط والدرجة، ثم يُعلم بعدها العامل بنتيجة تقويم أدائه من قِبَل رئيسه المباشر، ويقومان معاً بمناقشة النتائج وبحث إمكانية تحسين أداء العامل.

٦. تحفظ نتائج تقويم الأداء نصف السنوي بعد اعتمادها أصولاً لدى الرئيس المباشر ومديره، ليصار إلى إيداعها لدى لجنة تقويم الأداء المختصة في الموعد المحدد.

٧. في حال كون الرئيس المباشر للعامل هو أعلى سلطة إدارية في الجهة العامة (وزير - محافظ - مدير عام) أو من في حكمهم، يكتفى بتقويم أداء هذا العامل من قِبَل رئيسه المباشر فقط.

كما تضمن المرسوم تشكيل لجان تقويم الأداء (اللجنة الفرعية والمركزية والوزارية) ومهام كل لجنة.

أسلوب احتساب درجات تقويم الأداء:

أ- يتم احتساب معدل تقديرات تقويم الأداء من خمس نقاط كحد أعلى وفق المعادلة الآتية:

معدل تقديرات تقويم الأداء = حاصل جمع درجات جميع العوامل/عدد العوامل

ب- يتم تقدير درجات تقويم الأداء وفق الآتي:

من ١ - ٢.٤٩ ضعيف

من ٢.٥٠ - ٣.٤٩ وسط

من ٣.٥٠ - ٥ جيد

ج- تقرب الكسور عند احتساب معدل تقديرات تقويم الأداء إلى أقرب رقمين عشريين.

تقدير درجة تقويم أداء العاملين الموجودين في أوضاع خاصة ويخضعون للقانون:

• **العمال المُندوبون:** يتم تقويم أداء العامل المُندوب من قِبَل الجهة العامة المُندوب إليها ويتم إصدار

صك ترفيعه في ضوء هذا التقويم من قِبَل الجهة العامة المُندوب منها.

• **العمال المُعارون:** يجري تقدير درجة أداء العامل المُعار من قِبَل الجهة المُعار منها وفق الآتي:

١. على أساس درجة تقويم الأداء التي تعادل متوسط التقديرات التي حازها خلال أربع

السنوات السابقة لتاريخ إعارته.

٢. على أساس درجة تقويم الأداء التي حصل عليها في ترفيعه السابق لتاريخ إعارته إذا

كانت خدمته تزيد على سنتين وتقل عن أربع سنوات.

٣. على أساس درجة تقويم الأداء التي تعادل /وسط/ إذا كانت خدمته السابقة لتاريخ

إعارته أقل من سنتين.

حسب المرسوم رقم ٢٧٣ الصادر بتاريخ ٥ / ١١ / ٢٠١٥

العمال الذين يؤدون الخدمة الإلزامية والاحتياطية يجري تقدير درجة تقويم أدائهم بدرجة جيد بغض النظر عن

مدة خدمتهم في الجهات العامة قبل الالتحاق بخدمة العلم.

المناقشة والنتائج

أولاً: لمحة موجزة عن المؤسسة: المؤسسة العامة لتجارة وتخزين وتصنيع الحبوب هي مؤسسة عامة ذات

طابع اقتصادي أحدثت بالقانون رقم (١١) لعام ٢٠١٩، تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري وترتبط

بالوزير ومقرها مدينة الحسكة، ولها فروع في المحافظات، وقد حلت المؤسسة المحدثه بموجب أحكام هذا القانون محل

كل من المؤسسة العامة لتجارة وتصنيع الحبوب والشركة العامة لصوامع الحبوب والشركة العامة للمطاحن في كل ما لهم من حقوق وما عليهم من التزامات، من مهامها تنفيذ السياسة العامة لتسويق وتخزين وتصنيع الحبوب الداخلة في نطاق عملها لتأمين حاجة الاستهلاك داخل الدولة وتصدير الفائض، تخزين الحبوب ومشتقاتها ومعالجتها في الصوامع والمنشآت العائدة لها، تحديد مواصفات الحبوب ووضع الدراسات اللازمة لتطوير وتحسين منتجات صناعة الطحن والبرغل، وغيرها من المهام التي حددها القانون .

ثانياً: أداة الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات، حيث قُسمت الاستبانة إلى قسمين رئيسيين: الأول يتناول المتغيرات الديمغرافية لعينة البحث، والقسم الثاني يتناول أبعاد ومتغيرات الدراسة.

اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي وفق التدريجات المبينة بالشكل الآتي:

غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥

ثالثاً: صدق وثبات المقياس: حيث تم التأكد من أن الاستبانة المُعدّ لهذا البحث صالحة لقياس ما أعدت لأجله

وذلك من خلال:

١. **صدق المقياس:** وذلك من خلال عرض الاستبانة على عدد من المحكّمين للتعرف على مدى صدقها في قياس ما وضعت من أجله، حيث بلغ عدد المحكّمين للاستبانة محكمين اثنين، وبناء على ملاحظات المحكّمين تم القيام بعملية تعديل وحذف بعض العبارات وإعادة صياغة بعضها وإضافة بعض العبارات لتخرج الاستبانة بشكلها النهائي.
٢. **ثبات المقياس:** اعتمد الباحث على معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقياس وكانت

النتائج وفق الجدول (١)

الجدول رقم (١) قيمة معامل ألفا كرونباخ لعبارات الاستبانة

المحور	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
إجراءات تقويم الأداء	٩	٠.٩٠٦
معايير تقويم الأداء	٨	٠.٩١٠
استخدام نتائج تقويم الأداء	٧	٠.٨٣٣
ثقافة تقويم الأداء لدى العاملين	٧	٠.٨٨٣
الاستبانة	٣١	٠.٩٢٦

من الجدول (١) كانت قيمة ألفا كرونباخ التي تخص كل محور من محاور الاستبانة تتراوح بين ٠.٨٣٣ و ٠.٩١٠، بالإضافة إلى قيمة ألفا كرونباخ لكامل عبارات الاستبانة تبلغ ٠.٩٢٦ مما يدل على ثبات المقياس وعدم الحاجة إلى حذف أي عبارة من عبارات المقياس.

رابعاً: الإحصاءات الوصفية:

١. **الإحصاءات الوصفية لمحور إجراءات تقويم الأداء:**

الجدول رقم (٢) الإحصاءات الوصفية لإجراءات تقويم الأداء

Std. De	Mean	N	العبارات
---------	------	---	----------

٠.٩٣٧٢٢	٣.٢٥٦٨	٧٤	١	تتم عملية تقويم أدائي بشكل دوري (نصف سنوي)
٠.٩٦٥٢٤	٣.٤١٨٩	٧٤	٢	يتم تقويم أدائي من قبل الرئيس المباشر
٠.٩١١٩٩	٣.١٧٥٧	٧٤	٣	يتم تقويم أدائي من قبل المدير الذي يعلو الرئيس المباشر
١.٠٧١٧٥	٣.٣١٠٨	٧٤	٤	تتم عملية تقويم أدائي بشكل موضوعي بعيدا عن التحيز
٠.٩٥٣٢٨	٣.٠٩٤٦	٧٤	٥	يتم إعلامي بنتيجة تقويم الأداء نصف السنوي
٠.٩٩٨٠٥	٣.١٧٥٧	٧٤	٦	تتم مناقشتي بنتيجة عملية تقويم الأداء نصف السنوي من خلال إجراء مقابلة مع رئيسه المباشر
٠.٩٧٤٦٩	٣.١٨٩٢	٧٤	٧	يتم إعلامي بنتيجة تقويم الأداء بقصد الترفيع من قبل اللجنة الفرعية بالوقت المحدد لذلك.
٠.٩٣٥١٤	٣.٤٠٥٤	٧٤	٨	تتيح المنظمة لي حق الاعتراض على قرارات عدم الترفيع وذلك أمام اللجنة المركزية
٠.٦٣٤٦٨	٣.٦٢١٦	٧٤	٩	يتم الأخذ بعين الاعتبار الأوضاع الخاصة بي من ندب أو إعاره أو خدمة إلزامية عند إجراء تقدير درجات تقويم أدائي.
٣.٢٩٤٣				متوسط إجراءات تقويم الأداء

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ spss بالإصدار رقم /٢٥/

من الجدول (٢) كانت قيم متوسط إجابات أفراد العينة عن عبارات محور إجراءات تقويم الأداء جميعها أكبر من متوسط المقياس (٣)، وبالتالي كان متوسط إجابات العينة عن المحور يساوي ٣.٢٩٤٣ وهو أعلى من متوسط المقياس (٣)، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على هذه العبارات، بمعنى أن المؤسسة العامة لتجارة وتخزين وتصنيع الحبوب فرع اللاذقية تطبق إجراءات تقويم الأداء كما هي محددة في المرسوم ٣٢٢ لعام ٢٠٠٥ وفق إجابات أفراد العينة.

٢. الإحصاءات الوصفية لمحور معايير تقويم الأداء:

الجدول رقم (٣) الإحصاءات الوصفية لمحور معايير تقويم الأداء

Std. De	Mean	N	العبارة	
0.98376	3.1351	٧٤	١	تتصف المعايير المستخدمة في عملية تقويم الأداء بأنها واقعية.
0.92649	3.0676	٧٤	٢	تتصف المعايير المستخدمة في عملية تقويم الأداء بأنها مرتبطة بطبيعة نشاط المنظمة
0.96063	2.8514	٧٤	٣	تتصف المعايير المستخدمة في عملية تقويم الأداء بالدقة
0.90496	3.0541	٧٤	٤	تتصف المعايير المستخدمة في عملية تقويم الأداء بالمرونة
0.87077	3.1892	٧٤	٥	تتصف المعايير المستخدمة في عملية تقويم الأداء بالوضوح.
0.90168	3.1892	٧٤	٦	تتصف المعايير المستخدمة في عملية تقويم الأداء بأنها سهلة الاستخدام
0.85835	3.0541	٧٤	٧	تتصف المعايير المستخدمة في عملية تقويم الأداء بالموثوقية
0.82716	3.0270	٧٤	٨	إن معايير الأداء المستخدمة تراعي التوصيف الوظيفي الموجود في المنظمة

٣.٠٧٠٩	متوسط محور معايير تقويم الأداء
--------	--------------------------------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ spss بالإصدار رقم /٢٥/

من الجدول (٣) كان متوسط إجابات أفراد العينة عن عبارات محور معايير تقويم الأداء جميعها أكبر من (٣)، وكانت قيمة متوسط الإجابات عن المحور المذكور تساوي ٣.٠٧٠٩، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على العبارات الخاصة بمعايير تقويم الأداء، باستثناء العبارة (٣) "تتصف المعايير المستخدمة في عملية تقويم الأداء بالدقة" حيث كان المتوسط ٢.٨٥١٤، أي أن المعايير المستخدمة في عملية تقويم الأداء وفق إجابات أفراد العينة لا تتصف بالدقة الكافية.

٣. الإحصاءات الوصفية لمحور استخدام نتائج تقويم الأداء :

الجدول رقم (٤) الإحصاءات الوصفية لمحور استخدام نتائج تقويم الأداء

Std. De	Mean	N	العبارة
٠.٨٧٤١٦	٢.٩٤٥٩	٧٤	١ تستخدم نتائج تقويم أداء العاملين من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
٠.٩٣٧٢٢	٣.٢٥٦٨	٧٤	٢ تستخدم نتائج تقويم أداء العاملين من أجل اتخاذ قرارات الترفيع في المنظمة
٠.٩٩٢٧٥	٣.٠٢٧٠	٧٤	٣ تستخدم نتائج تقويم أداء العاملين من أجل اتخاذ قرارات النقل والتسريح في المنظمة
١.٠٣١١٧	٢.٧٥٦٨	٧٤	٤ تستخدم نتائج تقويم أداء العاملين من أجل وضع كل عامل في المكان الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته
٠.٨٧٦٢٨	٣.١٦٢٢	٧٤	٥ تستخدم نتائج تقويم أداء العاملين في تخطيط الموارد البشرية للمنظمة
٠.٨٨٦٣٦	٣.١٨٩٢	٧٤	٦ تستخدم نتائج تقويم أداء العاملين في تقويم أساليب الاختيار والتعيين المطبقة في المنظمة.
٠.٩٦٤٨٦	٣.٢٠٢٧	٧٤	٧ تستخدم نتائج تقويم أداء العاملين في منح الحوافز للعاملين
	٣.٠٧٧٢		متوسط استخدام نتائج تقويم الأداء

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ spss بالإصدار رقم /٢٥/

من الجدول (٤) كان متوسط إجابات أفراد العينة عن عبارات محور استخدام نتائج تقويم الأداء في أغلبها أكبر من (٣)، وبالتالي كان متوسط إجابات أفراد العينة على المحور تساوي ٣.٠٧٧٢، هذا يدل على موافقة أفراد العينة على العبارات الخاصة باستخدام نتائج تقويم الأداء حسب ما ورد بالمرسوم ٣٢٢ لعام ٢٠٠٥، باستثناء العبارة (١) "تستخدم نتائج تقويم أداء العاملين من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين"، والعبارة (٤) "تستخدم نتائج تقويم أداء العاملين من أجل وضع كل عامل في المكان الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته"، حيث كانت قيم متوسط الإجابات على التوالي /٢.٧٥٦٨، ٢.٩٤٥٩/، وهذا يدل على أن نتائج تقويم الأداء لا تُستخدم بشكل كافٍ من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين ولا من أجل وضع كل عامل في المكان الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وفق إجابات أفراد العينة.

٤. الإحصاءات الوصفية لمحور ثقافة تقويم الأداء لدى العاملين :

الجدول رقم (٥) الإحصاءات الوصفية لمحور ثقافة تقويم الأداء لدى العاملين

Std. De	Mean	N	العبارة
---------	------	---	---------

٠.٩٤٠٦٧	٣.٢٧٠٣	٧٤	أطالب بتنظيم دورات تدريبية توضح مرسوم تقويم الأداء	١
٠.٨٩٩٣٢	٣.٢٨٣٨	٧٤	أسعى للاطلاع على الاستمارة التي على أساسها يتم تقييم مستويات أدائي	٢
١.٠١١٣٢	٣.٠٦٧٦	٧٤	هناك وعي لدي لأهمية عملية تقويم الأداء.	٣
١.٠٧٣٠٤	٣.١٦٢٢	٧٤	تشكل نتائج عملية تقويم الأداء بالنسبة لي تغذية راجعة لتحسين مستوى أدائي	٤
١.٠٣١١٧	٣.٢٤٣٢	٧٤	أطالب بأن تشمل عملية تقويم الأداء كافة العاملين في المنظمة.	٥
١.٠٣٣٤١	٣.٢٠٢٧	٧٤	أشعر بأهمية مناقشة نتائج عملية تقويم الأداء مع الرئيس المباشر.	٦
١.٠٠٠٢٨	٣.٢٨٣٨	٧٤	أرغب بإبداء ملاحظاتي حول عملية تقويم الأداء.	٧
٣.٢١٦٢			متوسط ثقافة تقويم الأداء لدى العاملين	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ spss بالإصدار رقم /٢٥/

من الجدول (٥) كان متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات محور ثقافة تقويم الأداء لدى العاملين جميعها أكبر من متوسط المقياس (٣)، وبالتالي كان متوسط إجابات أفراد العينة على المحور تساوي ٣.٢١٦٢، وهو أعلى من متوسط المقياس (٣)، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على هذه العبارات، بمعنى أن العاملين في المؤسسة العامة لتجارة وتخزين وتصنيع الحبوب فرع اللاذقية يمتلكون ثقافة جيدة حول تقويم الأداء وفق إجابات أفراد العينة.

خامسا: اختبار الفرضيات:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة حول إجراءات تقويم الأداء وفق

المرسوم ٣٢٢ لعام ٢٠٠٥ ومتوسط المقياس (٣).

الجدول (٦) احصائيات الفرضية الفرعية الأولى

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط إجراءات تقويم الأداء	٧٤	٣.٢٩٤٣	٠.٧٠٨٥٨	٠.٠٨٢٣٧

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ spss بالإصدار رقم /٢٥/

الجدول (٧) اختبار T لعينة واحدة للفرضية الفرعية الأولى

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Confidence Interval of the %٩٥ Difference	
					Lower	Upper
متوسط إجراءات تقويم الأداء	٣.٥٧٣	٧٣	٠.٠٠٠١	٠.٢٩٤٢٩	٠.١٣٠١	٠.٤٥٨٥

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ spss بالإصدار رقم /٢٥/

من الجدول (٧) كانت قيمة sig تساوي ٠.٠٠٠١ مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة حول محور إجراءات تقويم الأداء وفق المرسوم ٣٢٢ لعام ٢٠٠٥ ومتوسط المقياس (٣)، وبالتالي إمكانية الاخذ بمتوسط المقياس كأساس للمقارنة.

ومن الجدول (٦) كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة عن محور إجراءات تقويم الأداء تساوي ٣.٢٩٤٣ وهي أكبر من متوسط المقياس ٣/، وبالتالي يمكن القول أن العينة تميل إلى الموافقة على تطبيق إجراءات تقويم الأداء بشكل جيد.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة حول معايير تقويم الأداء ومتوسط المقياس (٣).

احصائيات الفرضية الفرعية الثانية الجدول (٨)

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط معايير تقويم الأداء	٧٤	٣.٠٧٠٩	٠.٧٠٩٨٥	٠.٠٨٢٥٢

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ spss بالإصدار رقم /٢٥/

الجدول (٩) اختبار T لعينة واحدة للفرضية الفرعية الثانية

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
متوسط معايير تقويم الأداء	0.860	73	0.393	0.07095	-0.0935	0.2354

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ spss بالإصدار رقم /٢٥/

من الجدول (٩) كانت قيمة sig تساوي ٠.٣٩٣ مما يعني قبول فرضية العدم التي تقول بعدم وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة حول محور معايير تقويم الأداء ومتوسط المقياس (٣)، وذلك كون متوسط إجابات العينة عن محور معايير تقويم الأداء بلغ ٣.٠٧٩ وهو قريب من متوسط المقياس (٣)، أي أن متوسطات إجابات أفراد العينة في أغلبها قريبة من (٣) وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقة على جودة معايير تقويم الأداء المستخدمة في عملية التقويم لكن ليس بشكل كافٍ حتى أن هناك عبارة لم توافق عليها أفراد العينة وحصلت على متوسط أقل من (٣).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة حول استخدام نتائج تقويم الأداء وفق المرسوم ٣٢٢ لعام ٢٠٠٥ ومتوسط المقياس (٣).

احصائيات الفرضية الفرعية الثالثة الجدول (١٠)

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط استخدام نتائج تقييم الأداء	٧٤	٣.٠٧٧٢	٠.٦٦٣٤٣	٠.٠٧٧١٢

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ spss بالإصدار رقم /٢٥/

الجدول (١١) اختبار T لعينة واحدة للفرضية الفرعية الثالثة

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
متوسط استخدام نتائج تقييم الأداء	١.٠٠١	٧٣	٠.٣٢٠	٠.٧٧٢٢	٠.٠٧٦٥-	٠.٢٣٠٩

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ spss بالإصدار رقم /٢٥/

من الجدول (١١) كانت قيمة sig تساوي ٠.٣٢٠ مما يعني قبول فرضية العدم التي تقول بعدم وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة حول محور استخدام نتائج تقييم الأداء وفق المرسوم ٣٢٢ لعام ٢٠٠٥ ومتوسط المقياس (٣)، وذلك كون متوسط إجابات العينة عن محور استخدام نتائج تقييم الأداء بلغ ٣.٠٧٧٢ وهو قريب من متوسط المقياس (٣)، أي أن متوسطات إجابات أفراد العينة في أغلبها قريبة من (٣) وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقة على أن نتائج تقييم الأداء تستخدم كما هو منصوص عليه بالمرسوم ٣٢٢ لعام ٢٠٠٥ لكن ليس بشكل كافٍ حتى أن هناك عبارات لم توافق عليها العينة وحصلت على متوسط أقل من (٣).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة حول ثقافة تقييم الأداء لدى العاملين ومتوسط المقياس (٣).

(احصائيات الفرضية الفرعية الرابعة الجدول ١٢)

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط ثقافة تقييم الأداء لدى العاملين	٧٤	٣.٢١٦٢	٠.٧٦٧٠٣	٠.٠٨٩١٧

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ spss بالإصدار رقم /٢٥/

الجدول (١٣) اختبار T لعينة واحدة للفرضية الفرعية الرابعة

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper

متوسط ثقافة تقويم الأداء لدى العاملين	٢.٤٢٥	٧٣	٠.٠١٨	٠.٢١٦٢٢	٠.٠٣٨٥	٠.٣٩٣٩
---------------------------------------	-------	----	-------	---------	--------	--------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ spss بالإصدار رقم /٢٥/

من الجدول (١٣) كانت قيمة sig تساوي ٠.٠١٨ مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة حول محور ثقافة تقويم الأداء لدى العاملين ومتوسط المقياس (٣)، وبالتالي إمكانية الاخذ بمتوسط المقياس كأساس للمقارنة.

ومن الجدول (١٢) كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة عن محور ثقافة تقويم الأداء لدى العاملين تساوي ٣.٢١٦٢ وهي أكبر من متوسط المقياس (٣)، وبالتالي يمكن القول إن العينة تميل إلى الموافقة على وجود ثقافة لدى العاملين حول تقويم الأداء.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول إجراءات تقويم الأداء وفق المرسوم ٣٢٢ لعام ٢٠٠٥ ومتوسط المقياس، حيث تميل إجابات أفراد العينة بالموافقة على تطبيق إجراءات تقويم الأداء كما هي واردة في نص المرسوم.
٢. لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة حول معايير تقويم الأداء ومتوسط المقياس، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة ٣.٠٧٠٩، وهو قريب من متوسط المقياس /٣/، أي أن متوسط إجابات أفراد العينة في أغلبها قريبة من /٣/ وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقة على جودة معايير تقويم الأداء المستخدمة في عملية التقويم لكن ليس بشكل كافٍ.
٣. لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة حول استخدام نتائج تقويم الأداء وفق المرسوم ٣٢٢ لعام ٢٠٠٥ ومتوسط المقياس، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة ٣.٠٧٧٢ وهو قريب من متوسط المقياس /٣/، أي أن متوسطات إجابات أفراد العينة في أغلبها قريبة من /٣/ وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقة على أن نتائج تقويم الأداء تُستخدم كما هو منصوص عليه بالمرسوم ٣٢٢ لعام ٢٠٠٥ لكن ليس بشكل كافٍ.
٤. توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة حول ثقافة تقويم الأداء لدى العاملين ومتوسط المقياس، حيث تميل إجابات أفراد العينة بالموافقة على امتلاك أفراد العينة لثقافة تقويم الأداء.

ثانياً: التوصيات

١. على الرغم من النتائج الإيجابية لواقع تطبيق نص المرسوم ٣٢٢ لعام ٢٠٠٥ فيما يتعلق بإجراءات تقويم الأداء، من الضروري أن تستمر إدارة فرع المؤسسة بتطبيق إجراءات تقويم الأداء كما هي واردة في نص المرسوم بهدف ضمان الاستمرار في هذه المستويات الجيدة من تطبيق إجراءات التقويم.
٢. يجب على فرع المؤسسة الاهتمام بشكل أكبر بالربط بين نتائج عملية تقويم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، بحيث تكون نتائج التقويم هي إحدى مدخلات تحديد الاحتياجات التدريبية.

٣. يجب على فرع المؤسسة الاعتماد على نتائج التقييم في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
٤. يجب على فرع المؤسسة الاهتمام بشكل أكبر بدقة المعايير المستخدمة في عملية تقييم الأداء، بحيث لا تكون قابلة للتأويل أو التفسير من قِبَل القائمين على عملية التقييم أو الخاضعين لها.
٥. يجب العمل على نشر ثقافة أهمية تقييم الأداء بين العاملين وإبراز أهميته وكون الهدف الرئيس منه ليس محاسبة العاملين وإنما التعرّف على نقاط القوة والضعف في أدائهم لعمليهم، وبالتالي المساعدة في وضع برامج التدريب أو خطط التعاقب في الجهة العامة.
٦. يجب أن تكون أولى الدورات التدريبية التي يخضع لها العاملون في فرع المؤسسة بشكل خاص والجهات العامة بشكل عام بعد التحاقهم بالعمل هي دورة تعريفية بنظام تقييم الأداء المطبق بالمرسوم حتى يكون العامل على معرفة بالطريقة المتبعة في تقييم أدائه.

المراجع العربية

- أبو ماضي، كامل أحمد. ٢٠١٨، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية. الطبعة الأولى، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع. غزة، ٣٤٨.
- بن عودة، قصير. يوب، مختار. ٢٠١٨، نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير مواصفات الأيزو ٩٠٠٠: دراسة ميدانية بمؤسسة ORSIM للصناعات الميكانيكية غليزان. مجلة التنمية البشرية، جامعة وهران ٢، المجلد (٦)، العدد (٣)، ص ١٠٣-١١٨.
- حافظ، عبد الناصر علك. الخفاجي، إبراهيم نصير محمد علي. ٢٠١٦، توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية: بحث تطبيقي في مكتب المفتش العام مؤسسة الشهداء. جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (٩٤)، المجلد (٢٢)، ص ١٥٢-١٨٢.
- ديسلر، جاري. ٢٠١٢، إدارة الموارد البشرية. الطبعة الخامسة، دار المريخ، الرياض، ٦١٤.
- رمادة، فلة. ٢٠١٧، تقييم فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز البلدية. مجلة دراسات نفسية وتربوية، جامعة البليدة ٢، المجلد (٤)، العدد (١٦)، ص ٢٥١-٢٧٤.
- عبد الله، عادل محمد. سلطان، محمد مشعل. ٢٠٢٠، جودة حياة العمل وأثرها في تقييم أداء العاملين: دراسة مسحية في كلية الحداثة الجامعة. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٦)، العدد (٥٠)، ج ٢، ص ٦٢-٨١.
- كافي مصطفى يوسف. ٢٠١٤، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري- تنموي - تكنولوجي - عولمي. الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع. عمان، ٤١٤.
- كيرو، رغد. كاظم، عمار. علي، سعدون علي. ٢٠٢٠، الأساليب المعاصرة في تقييم أداء العاملين: دراسة استطلاعية في عدد من كليات الجامعة المستنصرية - أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٢)، العدد (٣٧)، ص ٣٩٣-٤٣٢.

- ميا، علي. عبد الرحمن، نسرين. عطية، هنادي رمضان. ٢٠١٣، تقييم فعالية عملية تقييم أداء العاملين في المشافي العامة: دراسة ميدانية على المشافي العامة في الساحل السوري. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٣٥)، العدد (١)، ص ٩ - ٢٨.

المراجع الأجنبية

- KIM-MAN MOK, M.; LEONG, Y. 2021, *Factors Affecting the Effectiveness of Employees' Performance Appraisal in Private Hospitals in Malaysia. International Journal of Business and Society, Vol (22), No (1), 257-275.*
- LIRA, M. 2014, *Satisfaction with a performance appraisal system in the Portuguese public sector: The importance of perceptions of justice and accuracy. Tékhné- Review of Applied Management Studies, Vol (12), Supplement 1, December, Pages 30-37.*