مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دراسة وتقييم أداء الموارد البشرية في المنشآت العامة "نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري"
اسم الكاتب: د. محمد عباس ديوب، د. أديب برهوم، نوار إسماعيل
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3943
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 03:55 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية المجلد (26) العدد (1)2004
Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research- Economic Science Series Vol (26) No (1) 2004

دراسة وتقييم أداء الموارد البشرية في المنشآت العامة
"نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري "

الدكتور محمد عباس ديوب *
الدكتور أديب برهوم **
نوار إسماعيل ***

(قبل للنشر في 2004/4/20)

□ الملخّص □

تحتل عملية تقييم أداء الموارد البشرية أهمية كبيرة في المنشآت العامة ويعود سبب ذلك إلى أهمية استخدام واستثمار اليد العاملة ورفع كفاءتها الإنتاجية باستمرار من أجل تحقيق أهداف هذه المنشآت ، وهذا يستدعي توزيع اليد العاملة على الوظائف المختلفة بما يتلاءم مع كفاءتها ورغباتها ومن أجل ذلك لا بد من تقييم أداء العاملين بشكل مستمر.

ومن أجل تقييم الأداء لا بد من التعرض إلى مجموعة من المواضيع الأخرى التي ترتبط بصلة وثيقة بعملية التقييم. لذلك قمنا في البداية بدراسة هذه المواضيع حيث تعرضنا للوظائف وأقسامها المختلفة واستقطاب الموارد البشرية اللازمة لشغل هذه الوظائف عن طريق عملية الاختيار والتعيين وتنمية هذه الموارد عن طريق تدريبها لرفع مستوى أدائها باستمرار بالإضافة إلى دراسة الحوافز المؤثرة على هذا الأداء، ثم انتقلنا إلى دراسة عملية التقييم وخطواتها وأهم الأساليب المتبعة فيها والصعوبات التي يمكن أن تعترض تطبيقها محاولين تقديم ما يفيد في تطوير هذه العملية والعمل على الارتقاء بأداء الموارد البشرية بما ينعكس على رفع أداء المنشآت العامة موضوع البحث.

* مدرس في قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين ، اللاذقية ، سورية .
** مدرس في قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين ، اللاذقية ، سورية .
*** طالب ماجستير في قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين ، اللاذقية ، سورية .

مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية المجلد (26) العدد (1)2004
Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research- Economic Science Series Vol (26) No (1) 2004

Studying and Evaluating the Performance of Human Resources at Public Companies

Dr. Mohammed Abbas Dayyob *
Dr. Adeeb Barhoum**
Nawar Ismael***

(Accepted 20/4/2004)

□ ABSTRACT □

Evaluation the performance of people in public organizations has great importance because of the necessity to invest and use the work power of people and to highlight its competence in production in order to achieve the objectives of the establishments. This needs right distribution of workers in the different occupations that fit their competence, aim, and power. For all these, a continuous evaluation of the performance of the worker needed.

In order to evaluate the performance, it is necessary to tackle certain topics which are relevant to the evaluating task. In this research, we first studied these topics when we talked about functions and their parts as well as people who fulfill these functions by choosing, appointing and training them to raise their competence and performance in addition to the affecting factors, then we moved to study the evaluation task, its steps, the methods of its application and the difficulties related to its application.

We tried to introduce the benefits of developing this task in raising people's performance to a high degree in order to improve the performance of public organizations under study.

* **Lecturer At The Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria .**
** **Lecturer At The Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria .**
*** **Master Student At The Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria .**

مقدمة:

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم السياسات الإدارية المستخدمة في المنشآت مهما كان نوعها وعملها وتعود هذه الأهمية إلى كون هذه العملية تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث أنها تقوم بمراقبة نتائج أداء الرؤساء كما أنها تجبرهم على مراقبة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ، وبنفس الوقت تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليحسّنوا صورتهم أمام رؤسائهم .

وقد تطورت عملية تقييم الأداء في الوقت الحاضر وأصبحت تعتمد على استخدام المنطق وأساليب التقييم الموضوعية للحكم على الإنجازات ، ويعود سبب هذا التطور إلى تقدم الصناعة والتوسع الكبير الذي طرأ على المنشآت العامة والذي حتم ضرورة ابتكار وسيلة موضوعية للحكم على كفاءة الأفراد .

ويحتل تقييم أداء الموارد البشرية أهمية خاصة في حالة منشآت القطاع العام وذلك بسبب انفصال إدارة هذه المنشآت عن ملكيتها وبالتالي فإن استهتار الإدارة وعدم استغلالها للموارد المتوفرة بالشكل الأمثل سوف ينعكس بشكل سلبي على المنظمة .

أهمية البحث:

لما كان القطاع العام في قطرنا هو القائد لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية ونظراً للأهمية الكبيرة لهذا القطاع إضافةً إلى توسع أنشطته ومهماته بشكل كبير ولما كانت الموارد البشرية المستخدمة فيه تتشكل المحرك الأساسي له فقد أصبح الاهتمام بعملية تقييم أدائها وبنائها على أسس علمية ومنهجية أمراً ضرورياً وذلك من أجل تمكينها من تحقيق أدوارها وتنفيذ مهماتها بكفاءة عالية .

مشكلة البحث :

تواجه عملية تقييم الأداء العديد من المشاكل التي قد تحد من فعاليتها ، فقد لا يجد المدراء الموارد اللازمة للقيام بهذه العملية ، بالإضافة إلى عدم توفر الكوادر من المدراء وعدم توفر معايير أداء دقيقة حيث أن عملية التقييم تكون في أكثر الأحيان بناءً على رغبات وأهواء شخصية ، وقد يصبح من المستحيل وضع خطة تقييمية يمكن استخدامها إذا ما كانت البيانات والمعلومات غير كافية وهذا ما يجعل استخدام التقييم صعباً للغاية بالإضافة إلى أن أغلب المنشآت العامة لا تعمل على تحقيق الاستفادة المثلى من نتائج التقييم وإنما تستخدمها على نطاق ضيق للغاية ويتمثل بتحديد مدى استحقاق العاملين لعلاوة الترفيع وإهمال الكثير من الأمور الأخرى التي يمكن الاستفادة من نتائج التقييم في تطويرها .

هدف البحث:

يهدف هذا البحث إلى الارتقاء بأداء الموارد البشرية المستخدمة في المنشآت العامة وتطويرها واتخاذ ما يلزم من إجراءات بغية تمكينها من استخدام الموارد المتاحة لها بأقصى كفاية وفاعلية ، وتحليل طرق تقييم الأداء المختلفة ومدى تطبيقها في المنشآت العامة موضوع البحث للوصول إلى طريقة أفضل لتقويم أداء العاملين .

فرضيات البحث :

1- إن عملية تقييم الأداء يجب أن تعتمد على معايير واضحة وموضوعية ومدروسة حتى تتمكن من تحقيق الأهداف المبتغاة منها وهذا الأمر غير متوفر في منشآتنا العامة .

2- تتيح عملية تقييم أداء الموارد البشرية المجال لدراسة نشاطها وتوفر الفرص المتاحة لتحسين أدائها وتطوير معارفها المرتبطة بالعمل .

3- تساعد عملية التقييم على كشف الأخطاء والانحرافات وتحديد طرق وأساليب علاجها في مختلف المستويات التنظيمية .

4- توفر عملية التقييم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية الصائبة ، كما تساعد على تحديد متطلبات البرامج التدريبية المقبلة .

5- تؤمن عملية التقييم وضع معايير موضوعية لعملية الاختيار والتعيين بالإضافة إلى وضع أساس مناسب للأجور والحوافز .

منهج البحث:

يعتمد هذا البحث على الأسلوب الوصفي التحليلي لأهم الآراء العلمية في مجال تقييم الأداء من خلال المراجع العربية والأجنبية والدوريات والقوانين المتعلقة بأدبيات البحث ، كما يتضمن تجميعاً للبيانات المتصلة بالموضوع عن طريق الزيارات المباشرة إلى الشركات المدروسة وإجراء المقابلات والملاحظة المباشرة باعتبارها واحدة من أساليب جمع البيانات من أجل اقتراح الطريقة المناسبة للتقييم والتي يعتقد بأنها ستساهم في تطوير تقييم أداء الموارد البشرية بما ينعكس على رفع أداء المنشآت العامة .

أولاً الوظائف :

الوظائف هي الوحدات الأساسية المشكلة للمنظمات ، لذلك فإن دراسة هذه الوظائف تلعب أهمية كبيرة في إنجاز عملية التقييم بشكل عادل وسليم ، وتتم هذه الدراسة بالاعتماد على عمليتي تحليل وتوصيف الوظائف .

1- **تحليل الوظائف:** يقصد بتحليل الوظائف تحديد الأنشطة والمهمات المتعلقة بكل وظيفة من وظائف المنشأة أي تحديد واجبات ومسؤوليات هذه الوظيفة مع دراسة ظروف العمل الخاصة والمواصفات التي يجب أن يتمتع بها شاغل الوظيفة وتحديد المهارات المطلوبة ووضع ذلك في توصيف متكامل لها ، وإن مكونات عملية التحليل هي [1] :

1- تحديد أهداف الوظيفة والواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتق شاغلها والسلطات الممنوحة له .

2- تحديد علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى وشكل الاتصالات فيما بينها .

3- تحديد الأدوات والتجهيزات المستخدمة في الوظيفة والقوانين والتشريعات الناظمة لعملها .

2- **توصيف الوظائف:** توصيف الوظيفة هي العملية التي تتم بعد تحليلها مباشرة وهي عبارة عن وصف كامل لها يؤكد فيه هدفها والواجبات والمسؤوليات الخاصة بها وظروف أدائها ومواصفات شاغلها [2]. وهناك بعض العناصر التي يجب دراستها عند توصيف الوظائف وهي [3] ، [4] :

- تعريف الوظيفة: ويتضمن اسم الوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي
- عدد العاملين في الوظيفة وأسماء المشرفين ورؤساء العمل .
- مسؤوليات الوظيفة وواجباتها: حيث يتم تحديد الواجبات الأساسية والمسؤوليات المختلفة التي يتحملها شاغل الوظيفة وما مدى السلطات الممنوحة له والتي تخوله أداءها .
- ظروف العمل: (فني – مكتبي – إداري – عضلي) والمؤثرات التي يتعرض لها شاغل الوظيفة أثناء تأديته لمهامه (ضوء – حرارة – غبار....)
- قائمة التعليمات والتوجيهات الإدارية اللازمة لإتمام العمل.
- مواصفات شاغل الوظيفة: ويقصد بها الصفات التي يجب أن يتمتع بها شاغل الوظيفة من أجل قيامه بالمهام الموكلة إليه كالمؤهل العلمي والخبرة والمهارة ....
- العلاقات مع الوظائف الأخرى: أي تحديد ارتباطات الوظيفة مع غيرها من الوظائف وما مدى التعاون معها .

3- الوظائف في منشآت الغزل والنسيج:

تقسم الوظائف في منشآت الغزل والنسيج إلى ثلاث مجموعات أساسية هي:

أ- الوظائف الإدارية: وهي التي تتولى تخطيط النشاط العام وما يرتبط به من وسائل وموارد بشرية عاملة بالإضافة إلى برمجة العمل وتنظيمه وتوجيه الأفراد والإشراف عليهم ومتابعة سير أعمالهم ومراقبة تنفيذها وتقييمها ضماناً لإنجاز خطة المنشأة ضمن إطار الخطة العامة للدولة وتقسم الوظائف الإدارية بدورها إلى قسمين أساسيين :

– وظائف الإدارة العليا: ويتطلب شاغلها تأهيلاً علمياً عالياً بالإضافة إلى توفر الخبرة المناسبة.

– وظائف الإدارة الوسطى والمباشرة: ويتطلب شغل هذه الوظائف تأهيلاً علمياً وتخصصياً مناسباً أو خبرة متخصصة في مجال العمل حسب ما تحدد بطاقة وصف الوظيفة.

ب- الوظائف الكتابية: ويتطلب شغل هذه الوظائف بصورة عامة حيازة المؤهل العلمي والعملي المناسب حسب ما تحدده بطاقة وصف الوظيفة ومن أمثلة هذه الوظائف: الديوان والذاتية.

ج – الوظائف الإنتاجية: وتشمل الوظائف المعنية بعملية الإنتاج وتتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات من إشراف مباشر أو القيام بأعمال تتسبب بصورة مباشرة أو غير مباشرة في إنجاز العملية الإنتاجية ، ومن أمثلة هذه الوظائف: وظائف الإنتاج المباشر – وظائف الأقسام المساعدة – وظائف خدمات الإنتاج

وفيما يلي نعرض جدولاً يبين توزع الموارد البشرية في منشآت الغزل والنسيج حسب طبيعة الوظائف فيها:

الجدول رقم (1): توزع الموارد البشرية في منشآت الغزل والنسيج في الساحل السوري حسب طبيعة الوظائف

البيان		عمال الإدارة	عمال الإنتاج	عمال خدمات الإنتاج	عمال الأقسام المساعدة	المجموع
عدد العمال	غزل جبلة القديم	93	1121	103	281	1598
	غـــزل جبلـــة الجديد	244	3003	194	375	3816
	غزل اللاذقية	136	2517	117	768	3538
	نسيج اللاذقية	88	819	107	263	1277
	المجموع	561	7460	521	1687	10229
	النسبة المئوية	% 5.49	% 72.93	% 5.09	% 16.49	% 100

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الموارد البشرية من المنشآت المذكورة .

من الجدول السابق نلاحظ أن نسبة عمال الإنتاج تشكل النسبة العظمى من العمال حيث تبلغ نسبة عمال الإنتاج المباشر 72.92 % من النسبة الكلية للعمال وهي نسبة كبيرة جداً لأنها تضم بالإضافة إلى عمال الإنتاج المباشر عمال خدمات الإنتاج الذين تبلغ نسبتهم5.09 % وعمال الأقسام المساعدة الذين تبلغ نسبتهم 16.49 % وبالتالي فإن نسبة عمال الوظائف الإنتاجية ستصبح في هذه الحالة: 72.93 + 5.09 + 16.49 = 94.51 % بينما تبلغ نسبة عمال الإدارة 5.49 % فقط وهذا أمر طبيعي جداً وذلك لأن هذه المنشآت هي عبارة عن منشآت إنتاجية وبالتالي لا بد أن يكون عمال الوظائف الإنتاجية الذين يلعبون الدور الأساسي في تلك المنشآت يشكلون النسبة العظمى من عمالها بينما تبقى النسبة الصغرى لعمال الإدارة وهذه النسبة متنوعة من حيث الاختصاصات المتوفرة فيها حيث تحتوي على علوم هندسية متنوعة كالكهرباء والميكانيك والغزل بالإضافة إلى العلوم الإنسانية وخاصةً الاقتصاد والحقوق مع بعض المجازين في اللغات الأجنبية ، لذلك فهي تعتبر نسبة كافية لتسيير الأعمال المطلوبة وتتبع الخطط الموضوعة .

ثانياً : الاختيار والتعيين :

ينطوي هذا النشاط على شغل المراكز والوظائف بالموارد البشرية المناسبة ، والاختيار هو العمل الذي يحدد نوعية الموارد البشرية التي تحتاجها المنشأة، حيث تقوم بالمفاضلة بين المتقدمين لاختيار أفضلهم [5].

وتوجد إجراءات معينة تتبع أثناء عملية الاختيار والتعيين أهمها :

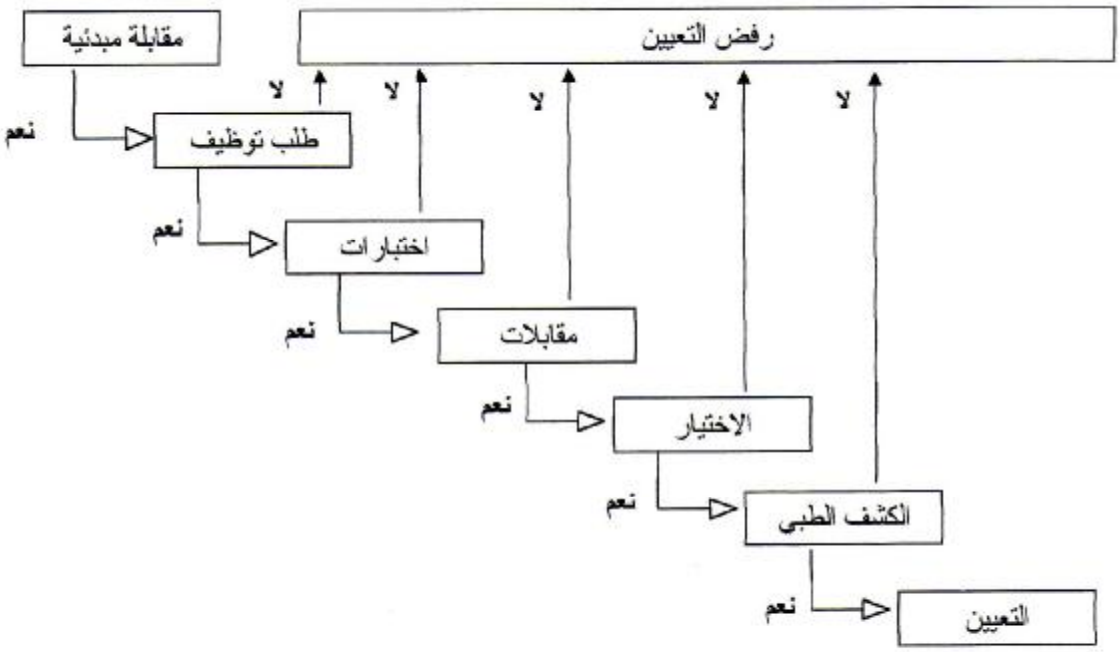
1- المقابلة المبدئية: وهي الخطوة الأولى للاختيار حيث تقوم الإدارة باللقاء لفترة قليلة نسبياً بالمتقدم للعمل وذلك بهدف التعرف على مستواه وجرأته وبديهته.
2- ملء طلب التوظيف: حيث يطلب من المرشح الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بعد اجتياز المقابلة المبدئية
3- الاختبارات: وتهدف إلى الكشف عن مؤهلات وخبرات الأفراد واختيار الأنسب بينهم .
4- المقابلات: بعد أن يتجاوز المتقدمون للعمل مراحل الاختيار السابقة وبعد تحديد من حازوا على درجات تؤهلهم للمواصلة في هذه العملية يتم عقد مقابلات شخصية مع الأفراد الذين نجحوا في الاختبارات وحققوا

الدرجات المطلوبة وذلك بهدف التعرف على بعض الصفات في الفرد والتي لا يمكن معرفتها باستخدام المراحل السابقة .

5- الاختيار: ويتم بترتيب الناجحين حسب تسلسل درجات نجاحهم وترفع أسماء الناجحين إلى الإدارة العليا التي تقوم بالتشاور مع الإدارة الوسطى ورؤساء الأقسام وفي حالة الموافقة يتم اتخاذ قرار بالتعيين وذلك من قبل الوزراء أو نوابهم أو رؤساء الإدارات اللامركزية حسب درجات الموظفين المعينين ومراكزهم الوظيفية [6].

6- الكشف الطبي: ويهدف إلى التأكد من توفر القدرة البدنية والصحية التي تمكن الموظف من أداء عمله .

7- التعيين: بعد اجتياز الفحص الطبي يصدر قرار تعيين المرشحين ويبدؤون بممارسة عملهم بشكل فعلي على أن يقضوا فترة معينة تحت الاختبار تتراوح عادة بين ستة أشهر وسنة .



شكل رقم (1) : خطوات عملية الاختيار والتعيين [7]

هذا وتقوم منشآت الغزل والنسيج بتعيين العمال لديها عن طريق الإعلان عن الوظائف الشاغرة فيها كما يتم في سائر منشآت القطاع العام الأخرى ، ومن ثم تجري مسابقات للمتقدمين بالنسبة للفئات الأولى والثانية والثالثة تشمل أسئلة كتابية تتعلق بالوظائف المعلن عنها ومن ثم مقابلة شفهية نهائية ، كما تجري اختبارات لاختيار المتقدمين لوظائف الفئتين الرابعة والخامسة يتم تحديدها بما يتلاءم مع الوظيفة الشاغرة ، وتختص مديرية العمل والشؤون الإدارية والقانونية بجميع الأعمال المتعلقة بالتعيين والاستخدام المؤقت والتعاقد وتتولى دائرة شؤون العاملين إعداد المسابقات والاختبارات للعاملين المطلوب تعيينهم في المنشأة وفق خطة اليد العاملة الموضوعة.

ويعين الناجحون بحسب تسلسل درجات نجاحهم ويسقط حق غير المعينين من الناجحين بانقضاء سنة على نشر الأسماء كما تتضمن المادة العاشرة من القانون الأساسي الموحد للعاملين في الدولة ويشترط في الفرد المعين الشروط العامة للتعيين والمحددة في المادة السابعة للقانون المذكور وهي[8] :

أ- أن يكون متمتعاً بالجنسية العربية السورية منذ خمس سنوات على الأقل .

ب-أن يكون قد أتم الثامنة عشرة من العمر بتاريخ تقديمه طلب التوظيف .

ج- غير محكوم بجناية أو جنحة شائنة أو مخلة بالثقة العامة .

د- أن يكون حائزاً على الشهادات والمؤهلات المطلوبة للجهة التي سيتعين فيها .

هـ- أن يكون خالياً من الأمراض والعاهات التي قد تمنعه من ممارسة الوظيفة التي سيتعين بها .

و- غير مرتبط بوظيفة أخرى في إحدى الجهات العامة ، أو أن يحصل على موافقة خطية من الجهة التي يعمل لديها .

أما في الوقت الحاضر فإن أية عمليات تعيين جديدة تحتاج إليها المنشآت فإنها ستخضع للقانون الجديد الذي ينص على التعيين بموجب مسابقة للفئتين الأولى والثانية وعن طريق مكاتب التشغيل بالنسبة لوظائف الفئتين الثالثة والرابعة وحسب ما يحدده مدير المنشأة بالنسبة لوظائف الفئة الخامسة .

وهناك خصوصية ترتبط بمعمل غزل جبلة الجديد وترتبط بكونه ما يزال مشروعاً حيث يتم التعيين فيه بموجب عقود استخدام مؤقتة عملاً بأحكام المادة 148 من القانون الأساسي للعاملين ما عدا العمال المندبين والمفرزين إلى المشروع بموجب قرارات من رئيس مجلس الوزراء فهؤلاء يعتبرون عمالاً دائمين ، أما بالنسبة للبقية فإنهم يتحولون إلى عمال دائمين عندما يتحول المشروع إلى شركة ويتم إجراء مسابقة لتثبيت العمال المذكورين .

وفيما يلي نعرض جدولاً يبين العمال المعينين في منشآت الغزل والنسيج بحسب الشهادات والمؤهلات العلمية وذلك حتى نهاية 31 / 12 / 2003 :

جدول رقم (2): توزع العمال في منشآت الغزل والنسيج حسب الشهادات والمؤهلات .

البيان		جامعات	معاهد متوسطة ومهنية	ثانويات	مدارس مهنية فوق الإعدادية	إعدادية فما دون	بدون شهادة	المجموع
عدد العمال	غزل جبلة القديم	35	154	95	-	1311	3	1598
	غزل جبلة الجديد	99	428	659	35	2595	-	3816
	غزل اللاذقية	94	444	412	273	2298	17	3538
	نسيج اللاذقية	49	109	144	-	823	152	1277
	المجموع	277	1135	1310	308	7027	172	10229
	النسبة المئوية	2.71 %	% 11.1	12.81 %	% 3	% 68.7	% 1.68	100 %

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الموارد البشرية من المنشآت المذكورة .

من الجدول السابق نلاحظ ما يلي :

1- يشكل عدد الأفراد الذين يحوزون على مؤهلات جامعية نسبة قليلة بالمقارنة مع النسب الأخرى وتبلغ 2.71 % من العدد الكلي للعمال ، ولكن على الرغم من قلة هذه النسبة إلا أنها مقبولة نوعاً ما وذلك بسبب الطبيعة الإنتاجية لهذه المنشآت حيث تحتوي مراكز الإنتاج المباشر على النسبة العظمى من العمال ويقوم

هؤلاء العمال بتشغيل الآلات الإنتاجية دون حاجة لحيازتهم على مؤهلات جامعية بل يخضعون لدورات تدريبية في مراكز التدريب الملحقة بالمنشآت يتمكنون في نهايتها من تشغيل الآلات المذكورة بشكل جيد ، ولا تحتاج وظائف الإنتاج إلا لعدد قليل من المهندسين الذين يقومون بتوجيه العملية الإنتاجية وإعطاء التعليمات اللازمة لرؤساء المجموعات ، وتتركز النسبة الكبرى من الحاصلين على الشهادات الجامعية في وظائف الإدارة حيث يتوزعون على المديريات المختلفة وعلى الدوائر والأقسام التابعة لها .

2- يشكل عدد الأفراد الحاصلين على تعليم متوسط 11.1 % من النسبة الكلية للعمال ويتوزع هؤلاء العمال على الأعمال الفنية وأعمال الصيانة بحسب اختصاصاتهم كما يتواجد قسم منهم في أقسام الإدارة المختلفة بالإضافة لوجود قسم آخر في المراكز الإنتاجية حيث يرأسون بعض مجموعات العمل في تلك المراكز .

3- تشكل نسبة الحاصلين على الثانويات بأنواعها المختلفة نسبة 12.81 % من النسبة الكلية للعمال ويتوزع هؤلاء بشكل أساسي على وظائف الإنتاج حيث قامت بعض المنشآت مؤخراً باستيراد آلات ذات تقنية حديثة يتطلب تشغيلها أفراداً حاصلين على الشهادة الثانوية على أقل تقدير كما ويتركز عدد من الحاصلين على الثانويات الفنية في الأقسام المساعدة التي تلعب دوراً أساسياً في تحقيق العملية الإنتاجية ، بينما يتوزع القسم المتبقي على الوظائف الكتابية والإدارية .

4- تشكل نسبة العمال المتخرجين من المدارس المهنية التي تلي المرحلة الإعدادية نسبة قليلة من العدد الكلي للعمال وتبلغ 3 % ويتمتع هؤلاء الخريجون عادة بمؤهلات جيدة نتيجة التعليم المهني الذي تلقوه في المدارس المهنية والتي تحتوي على أقسام واختصاصات مختلفة ، لذلك ننصح بزيادة نسبة هذه الفئة من العمال وتوزيعهم على الأماكن التي تتلاءم مع ما تلقوه من تعليم .

5- إن النسبة العظمى من العمال في منشآت الغزل والنسيج هي نسبة الحاصلين على الشهادة الإعدادية وما دون وتشكل 68.7 % وهي نسبة كبيرة جداً ، وتقع العملية الإنتاجية بشكل كبير على كاهل هؤلاء العمال لذلك ننصح بتدريبهم بشكل جيد من أجل زيادة إنتاجيتهم باستمرار وإعطائهم الحوافز التي تتناسب مع طبيعة أعمالهم ومجهوداتهم .

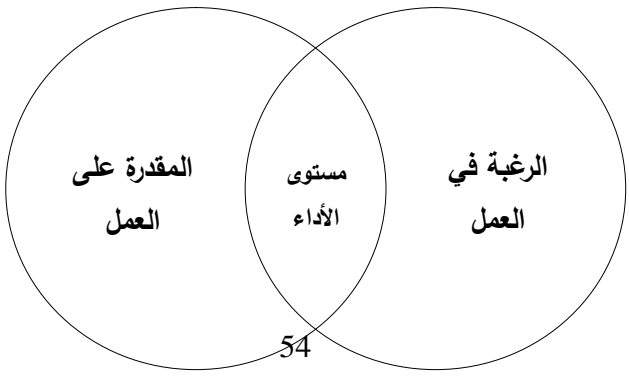
6- توجد في المنشآت المذكورة نسبة قليلة من العمال التي لا تحوز أية شهادة وهي 1.68 % من مجموع العمال ويتوزع هؤلاء على أعمال الحراسة والبوفيه والتنظيفات والحدائق والنقل .

ثالثاً – تنمية الموارد البشرية :

1- الخصائص المميزة لتنمية الموارد البشرية :

يقصد بتنمية الموارد البشرية تلك العملية المنظمة والمخططة والتي تهدف إلى صقل المهارات والخبرات التي يتمتع بها الأفراد وإكسابهم معلومات عامة ومهارات وخبرات جديدة .

ويعتبر مستوى الأداء حصيلة لعوامل عديدة ترتبط بالفرد وتؤثر عليه وأهمها الرغبة في العمل والمقدرة عليه ، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة: مستوى الأداء = الرغبة * المقدرة



شكل رقم (2) مستوى الأداء

2- تدريب الموارد البشرية :

التدريب هو عملية مخططة تهدف إلى رفع مستوى كفاءة الموارد البشرية عن طريق إعادة تأهيلها لتكون في حالة من الاستقرار والتأهب بشكل دائم من أجل أداء الأعمال المكلفة بها في مجال المنشأة التي تعمل فيها وبالتالي رفع مستوى هذه المنشأة وتحسين أدائها [9].

وقد ازدادت الميزانيات المخصصة للتدريب في العديد من المنشآت خلال السنوات الأخيرة وذلك للأسباب التالية [10] :

1- العدد الموجود من العمال غير المتعلمين والقليلي المهارة .

2- تطور الأنظمة التكنولوجية والتي تتطلب إعادة التدريب حسب الاحتياجات .

3- تستدعي ظروف المنافسة بين المنشآت المختلفة إقامة دورات تدريب مستمرة لرفع أداء المنشأة باستمرار وإبقائها في مستوى المنافسة.

وإن عملية التدريب وإعادة التأهيل هي عملية مستمرة يجب أن تقوم بها الإدارة كل فترة زمنية معينة ويمكن أن تسترشد بالإجابة على الأسئلة التالية [11]:

- ما هي أهداف المنشأة ؟
- ما هي المهمات التي يجب القيام بها لإنجاز الأهداف المطلوبة ؟
- ما هو السلوك المطلوب من الفرد والذي يمكنه من أداء المهام الموكلة إليه ؟
- ما هي المشاكل والصعوبات التي يمكن أن تعترض تحقيق الأهداف ؟

وعندما تقرر الإدارة إقامة دورة تدريبية فلا بد من أن تحدد الموارد التي تستلزمها إقامة هذه الدورة وأهم هذه الموارد هي :

أ- الموارد البشرية .

ب- الموارد المادية .

ج- الموارد المالية .

وتقوم منشآت الغزل والنسيج بتدريب وتأهيل العاملين لديها وتعميق مؤهلاتهم في مختلف مجالات اختصاصاتهم وتقوم بوضع برامج تدريب العاملين في الشركات وإعدادهم وتنسيق هذه البرامج والإشراف على تنفيذها من قبل مراكز التدريب الخاصة الموجودة في هذه الشركات .

وتكون عملية التدريب والتأهيل مستمرة وذلك من خلال خطط سنوية ومتوسطة المدى ، وتتضمن برامج التدريب ما يلي :

1- نوع ومستوى هذه البرامج .

2- تحديد عدد المتدربين ومستوى مؤهلاتهم .

3- موضوعات الدورة – مدتها – زمانها – مكانها .

ويتم إجراء الدورات التدريبية والتأهيلية حسب الحال سواء من خلال دورات تجريها المنشآت أو بالتنسيق مع مديرية التدريب والتأهيل التابعة لوزارة الصناعة ، مع العلم أنه رغم توفر الكفاءات الكبيرة في الجامعات فإنها لا تقوم بهذا الدور ، كما يتم ترشيح عمال من مختلف الاختصاصات إلى مركز تطوير الإدارة والإنتاجية بدمشق لإخضاعهم لدورات تدريبية وتأهيلية حسب البرنامج المعلن والعدد المحدد من قبل المركز نفسه ، وبالإضافة إلى ما سبق تقوم بعض المنشآت بإرسال دورات تدريبية إلى خارج القطر وذلك للتدرب على الآلات التي يتم استيرادها في بلد المنشأ المصنّع لها ووفق العقود الموقعة .

وتضطلع المديرية الفنية بمسؤولية وضع ومتابعة ومراقبة تنفيذ برامج التدريب والتأهيل في المنشآت المذكورة .

وكمثال على خطة التدريب والتأهيل نعرض الخطة التدريبية التي نفذتها شركة نسيج اللاذقية في عام 2002 والتي كانت على النحو التالي :

الجدول رقم (3): تتبع تنفيذ خطة التدريب في شركة نسيج اللاذقية عام 2002 .

البيان	العدد		المؤهل العلمي أو المهني للمتدرب		موضوع التدريب		مدة التدريب	
	مخطط	منفذ	مخطط	منفذ	مخطط	منفذ	مخطط	منفذ
الشهادة الجامعية فما فوق								
تدريب إداري للكوادر العليا (مدراء ومعاوني مدراء)	–	6	–	مهندسين وجامعيين	–	معلوماتية ودورات تسويق جودة	–	3-1 أشهر
تدريب إداري للكوادر المتوسطة	–	25	–	مهندسين وجامعيين	–	صيانة ميكانيك آلات إنتاجية	–	3-1 أشهر
تدريب فني ومهني	–	34	–	مهندسين وجامعيين	–	صيانة كهرباء آلات إنتاجية	–	3-1 أشهر
المعاهد المتوسطة فما دون								
تدريب فني ومهني	145	207	–	معاهد وثانويات	دورات التشغيل الأمثل للآلات الحديثة	دورات كمبيوتر + دورات فنية وإنتاجية على تشغيل الآلات الحديثة	–	3-1 أشهر

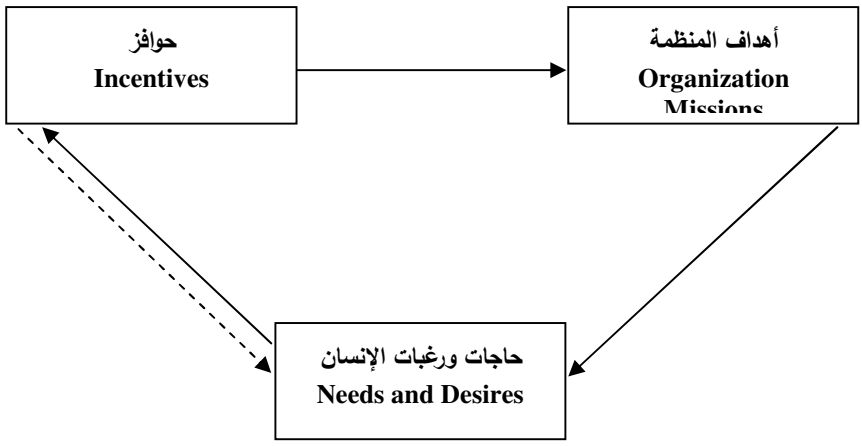
المصدر: تتبع تنفيذ الخطة التشغيلية لشركة نسيج اللاذقية في عام 2002 .

إن هذا الجدول المأخوذ من بيانات الشركة المذكورة بعيد عن الواقعية لأن نسبة التنفيذ كما تبدو فيه أكبر وبشكل كبير من الخطة المقررة حيث بلغ عدد المتدربين من الأفراد الحاصلين على المعاهد المتوسطة والشهادات

الأدنى منها 207 متدرباً بينما كانت الخطة المقررة هي تدريب 145 متدرباً فقط أي بزيادة 62 متدرباً عن الخطة الموضوعة وبمعدّل 142.75 % ، كما تم إخضاع 65 مهندساً وجامعياً إلى دورات مختلفة دون وجود خطة مسبقة لذلك ، ومن الضروري لأي مشروع أن يكون هناك خطة محددة تبين العدد المطلوب تدريبه والاحتياجات التدريبية اللازمة بالتنسيق مع الأقسام المعنية لأنه من غير المنطقي أن يقوم المشروع بتنفيذ عمل غير مخطط .

رابعاً – الحوافز:

1- **مفهوم الحوافز وأنواعها:** يمكن تعريف الحوافز بأنها وسائل ومؤثرات تثيرها إدارة المنشأة وذلك لحث العاملين فيها وخلق دوافع لديهم تحركهم للسعي من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف عن طريق بذل المزيد من الجهد والسلوك المنتج وذلك بهدف إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وإن إشباع هذه الحاجات بالنسبة للإنسان العامل في المنشأة يقتضي أن يحدد مسارها بحيث تؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة. ويمكن التعبير عن التعريف السابق بالشكل التالي:



شكل رقم (3) : الحوافز [12]

وتتحدد فاعلية الحوافز بعاملين أساسيين الأول هو مدى اتفاق الحافز مع الحاجة التي يحتاجها الفرد ويسعى لإشباعها والثاني قيمة المنفعة التي يتوقع أن يحصل عليها الفرد من الحافز وقيمة الجهد الذي يجب أن يقدم مقابل ذلك :

وهناك عدة معايير يمكن أن تمنح الحوافز على أساسها وأهم هذه المعايير هي :

الأداء: حيث تمنح الحوافز للأفراد الذين يتجاوزون الأداء المعياري الذي تحدده المنشأة.

المجهود: ويتم الاعتماد على هذا المعيار بالنسبة للأعمال التي يصعب تحديد الأداء فيها كالأعمال الإدارية والمكتبية.

الأقدمية: ويقصد بها الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في العمل وتستخدم بشكل أساسي في المنشآت العامة التي تقوم بمنح حوافز على شكل علاوات مستمرة بحسب الأقدمية وهذا إجراء غير موضوعي لأن الحوافز يجب أن تمنح على أساس الكفاءة .

وتقسم الحوافز إلى نوعين أساسيين هما :

أ- الحوافز المادية: وهي التي تعتمد على الإغراءات والمكافآت المالية من أجل تحفيز الأفراد وحثهم على بذل المزيد من الجهود وأهم هذه الحوافز العمولة والمكافأة والزيادة والمشاركة في الأرباح.

ب- الحوافز المعنوية: وهي الحوافز التي لا تعتمد على المال لتحفيز الأفراد وإنما تعتمد على وسائل أخرى تجعل هؤلاء الأفراد يشعرون بأهميتهم كونهم بشراً وليسوا آلة وأهم حوافز هذا النوع ضمان الاستمرار في العمل وتحسين ظروفه والترقية ومنح لقب بطل الإنتاج .

2- الحوافز في منشآت الغزل والنسيج[▽]:

يتم تطبيق نظام منح العلاوات الإنتاجية بالمرسوم التشريعي رقم 1715 لعام 1977 والغاية منه ربط الأجر بالإنتاج بغية تحسين الإنتاج كماً ونوعاً الأمر الذي يساهم في تطوير المشروعات الإنتاجية وتطبيق الإدارة الاقتصادية ، حيث يتم إجراء دراسات معيارية ووضع معايير إنتاج للآلات التي يستخدمها العامل ، ويقوم بتلك الدراسات عناصر من مركز تطوير الإدارة والإنتاجية بالتعاون مع عناصر من المكاتب الهندسية والحوافز حيث تقوم بالدراسات اللازمة لوضع معايير تسمى معايير الأداء وعلى ضوئها يوضع معيار إنتاجي للآلة خلال 8 ساعات عمل ويحدد الأداء كرقم إنتاجي .

ويجب على كل عامل أن يحقق 70 % من الرقم الإنتاجي مقابل الراتب الذي يحصل عليه وعندما تتجاوز نسبة الإنتاج 70 % يبدأ استحقاق الحوافز ، فإذا بلغت نسبة التنفيذ 90-95 % يحصل العامل على مكافأة إضافية بمقدار 20 % من قيمة الحوافز الشهرية ، وإذا بلغت نسبة التنفيذ 95- 100 % يحصل العامل على مكافأة بمقدار 25 % أما إذا تجاوزت نسبة التنفيذ 100 % يمنح العامل مكافأة بمقدار 30 %.

ويوجد لكل عامل بطاقة إنتاج يدون عليها إنتاجه يومياً ثم يحسب الإنتاج الشهري من أجل تحديد قيمة الحوافز التي يستحقها العامل والتي تمنح على أساس أيام العمل الفعلية ، وتعد بطاقة الإنتاج من قبل موظف خاص لهذه الغاية ، وتقوم إدارة الجودة بتقدير نسبة العيوب الظاهرة ثم ترفع هذه الأمور إلى الإدارة المختصة والمتمثلة بقسم الحوافز في المنشأة والتي تقوم بتحديد الحوافز المستحقة للعمال حسب أدائهم ، كما ويتم توزيع حوافز على الإداريين بحسب نسبة تنفيذ الإنتاج .

وفيما يلي نعرض جدولا بين كتلة الحوافز الممنوحة في منشآت الغزل والنسيج في الأعوام الأخيرة :

جدول رقم(4) كتلة الحوافز الموزعة في منشآت الغزل والنسيج أعوام2001،2002،2003:

(الحوافز: ل. س ، كمية الإنتاج: طن)

العام	غزل جبلة القديم	غزل جبلة الجديد	غزل اللاذقية	نسيج اللاذقية

[▽] الحوافز المقصود بها في التطبيق في سوريا هي علاوات الإنتاج وهي إحدى وسائل الحوافز المادية ولأثرها الكبير على دخل العمل فقد أطلق عليها تجاوزا الحوافز حيث أنها تشكل نسبة قدرها من 40-60 % من أجر العامل.

	كتلة الحوافز	كمية الإنتاج	كتلة الحوافز	كمية الإنتاج	كتلة الحوافز	كمية الإنتاج	كتلة الحوافز	كمية الإنتاج
2001	22645000	6082	-	-	64547443	26793	2151000	814
2002	19675000	5608	36000000	15695	59262696	25519	5200000	1405
2003	23000000	5655	42000000	20113	62000000	36326	5500000	2011

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات من أقسام المالية والتخطيط والحوافز في المنشآت المذكورة .

من الجدول السابق نلاحظ أن كتلة الحوافز الموزعة كانت متناسبة طردا ً مع كميات الإنتاج المحققة حيث ترتفع الحوافز بارتفاع كمية الإنتاج وتنخفض بانخفاضها وهذا ينطبق على جميع المنشآت المذكورة ويدل على ربط الحوافز الموزعة بالإنتاج المتحقق وهو مؤشر جيد في تلك المنشآت.

وبالإضافة إلى الحوافز المادية التي تم ذكرها هناك نوع آخر من الحوافز التي يتم استخدامها في منشآت الغزل والنسيج وهي الحوافز المعنوية وأهم هذه الحوافز هي :

أ- الثناء: وهو كتاب يوجه من إدارة المشروع إلى العامل المبرز أيا ً كان موقعه بناء على اقتراح من الرئيس المباشر ورئيس القسم المختص وموافقة مدير المشروع،ويحتوي الكتاب على الصيغة التالية : ((إن إدارة المشروع تثني على العامل..... لجهوده المبذولة في العمل وتتمنى على زملائه أن يقتدوا به)) وينشر هذا الثناء في لوحة إعلانات الإدارة وفي الصالات الإنتاجية وتوضع نسخة منه في إضبارة صاحب العلاقة، ويمكن أن يمنح العامل أكثر من ثناء في العام حسب جهوده المبذولة تشجيعا ً له ولرفاقه لكي يحذوا حذوه.

ب- لقب بطل الإنتاج: في كل عام يتم ترشيح أفضل العمال المبرزين من كل قسم كأبطال إنتاج بناء على اقتراح من رئيس القسم المختص وموافقة المدير العام،وتحال الأسماء المرشحة إلى اتحاد نقابات العمال في المحافظة ويحدد يوم يتم فيه إقامة حفل لتكريم أبطال الإنتاج ، وتوزع هدايا معنوية وعينية لأبطال الإنتاج وتنشر الأسماء في لوحة الإعلانات في الشركات ويجري اختيار هذا اللقب مرة واحدة كل عام.

خامسا ً- قياس وتقييم الأداء :

1- **مفهوم قياس وتقييم الأداء:** يمكننا أن نوضح مفهوم قياس وتقييم الأداء على أنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقيم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما ، وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة، ويجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد على حدة وبشكل موضوعي دون تحيز لتجري في النهاية مكافأة الفرد بحسب ما يعمل وينتج ، ولتحديد نقاط الضعف في أدائه من أجل العمل على تلافيها مستقبلا وتمكينه من أداء عمله بفعالية أكبر وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المنشأة التي يعمل بها والمجتمع عامة [13].

2- **خطوات تقييم الأداء:** هناك بعض الخطوات التي تتبع عند القيام بعميلة التقييم وهذه الخطوات هي :

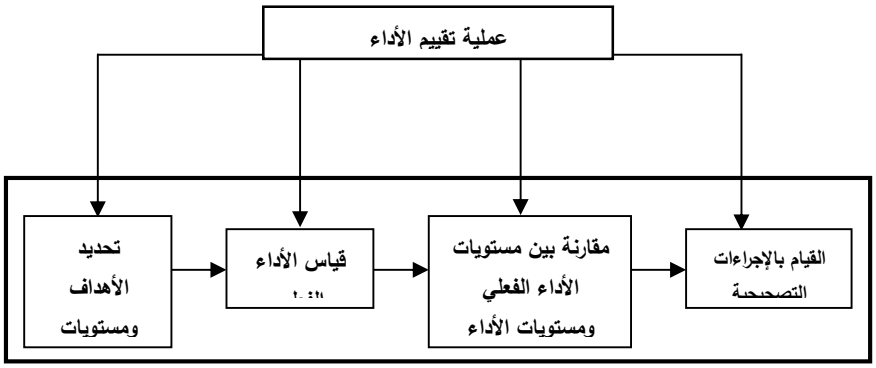
أ- تحديد الأداء المخطط والمطلوب تحقيقه من الفرد من أجل تقدير المستوى الذي يحققه من الإنجاز.

ب- متابعة أداء الفرد المقيم بشكل مستمر من أجل قياس أدائه الفعلي ومدى تحقيقه لواجباته ومسؤولياته.

ج- مقارنة الأداء الفعلي للفرد مع معايير الأداء الموضوعة مسبقاً من أجل الوقوف على الانحرافات الناتجة.

د- اتخاذ الإجراءات المناسبة والكفيلة بمعالجة مواضع الخلل وتحقيق تطوير مستمر في الأداء المستقبلي.

ويمكن التعبير عن الخطوات السابقة بالشكل التالي:



شكل رقم (4) عملية تقييم الأداء

3- **أساليب تقييم الأداء:** هناك أساليب متعددة يمكن إتباعها في تقييم الأداء نذكر أهمها فيما يلي:

أ- أسلوب المقارنات المزدوجة: يقوم المقيم وفق هذا الأسلوب بتقسيم الأفراد العاملين في إدارته إلى أزواج ومقارنة أداء كل فرد منهم ببقية الأفراد ومن ثم ترتيبهم حسب عدد المرات التي اختير فيها أنهم أفضل ، ونحصل على عدد المقارنات المطلوبة باستخدام المعادلة:

$ع = \frac{ن(ن-1)}{2}$: حيث ن هو عدد الأفراد الخاضعين للتقييم .

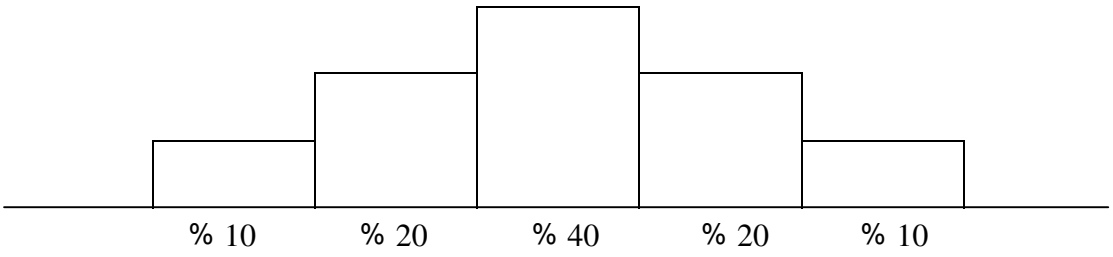
وبعد الانتهاء من إجراء جميع المقارنات يقوم المقيم بترتيب الأفراد حسب النتائج التي توصل إليها ولنفرض أنها كانت على الشكل التالي:

الفرد	عدد المرات التي اختير فيها	ترتيبه في المجموعة
أ	2	2
ب	1	3
جـ	3	1
د	0	4

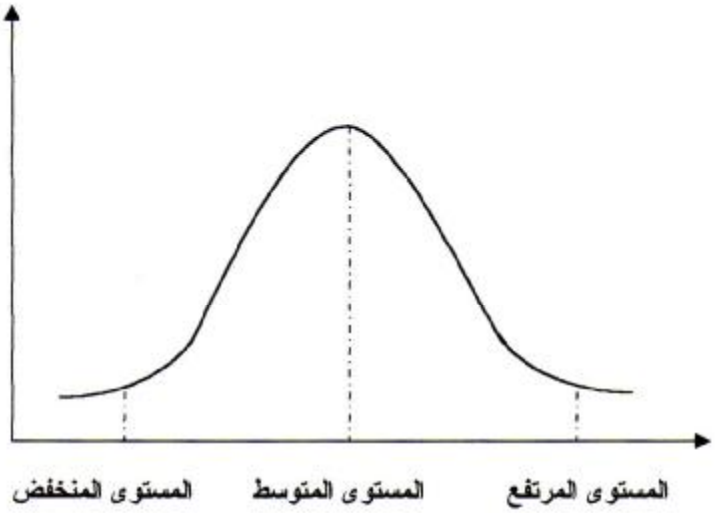
إذا نلاحظ أن الفرد جـ تم اختياره على أنه أفضل فرد أكثر من جميع أفراد المجموعة الباقيين وبالتالي فإنه يحصل على المرتبة الأولى في المجموعة ومن ثم يتبعه الفرد الذي يليه مباشرة في عدد مرات الاختيار أ ، وهكذا تستمر العملية حتى يتم ترتيب جميع أفراد المجموعة المقيمة ويتميز هذا الأسلوب بالموضوعية والسهولة إذ1 كان عدد الأفراد قليلا ً، أما إذا كان كبيراً فإن الاعتماد عليه سيكون في غاية الصعوبة فإذا فرضنا أن عدد هؤلاء الأفراد هو 50 فردا ً سيصبح عدد المقارنات التي يجب إجراؤها هو 50 (50-1) /2 = 1225 مقارنة وبالتالي فإنه من المستحيل تطبيق هذا الأسلوب في منشآتنا العامة وذلك بسبب العدد الكبير للعاملين في تلك المنشآت وهذا سيجعل تطبيقه عملية مجهدة وتحتاج إلى وقت طويل بالإضافة إلى كونه لا يظهر جوانب القوة والضعف في أداء الموظف وهذا يجعل الاستفادة من نتائج التقييم محدودة.

ب- أسلوب التوزيع الإجباري: يعتمد هذا الأسلوب على مبدأ التوزيع الطبيعي أي أن أية ظاهرة تقوم بالتمركز حول قيمتها المتوسطة بينما يقل تمركزها عند طرفيها وبالتالي يفترض أن العدد الأكبر من الأفراد يكون قريباً من المتوسط الحسابي أي متوسطي الكفاءة وعدد قليل منهم يصنفون ضمن الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة ويمكن توضيح ذلك بالجدول التالي:

النسبة المئوية للأفراد الخاضعين للتقييم	مستوى الكفاءة	التقدير الذي يمنح لهم
% 10	كفاءة ممتازة	ممتاز
% 20	كفاءة عالية	جيد جداً
% 40	كفاءة متوسطة	جيد
% 20	كفاءة مقبولة	مقبول
% 10	كفاءة منخفضة	ضعيف



ويمكن توضيح هذه النسب برسم المنحني التالي :



شكل رقم (5) : منحني التوزيع الطبيعي

يتميز هذا الأسلوب بالسهولة إلا أن استخدامه يصبح صعباً إذا كان عدد الأفراد صغيراً نظراً لصعوبة توزيعهم إلى خمس فئات لذلك فهو يحتاج إلى عدد كبير من الأفراد حتى يتم تقسيمهم بالشكل المطلوب.

ومن الملاحظ أن منشآتنا تعتمد في كثير من الأحيان على هذا الأسلوب عندما يهدف التقييم إعطاء الأفراد الذين يحصلون على درجة معينة علاوة أو مكافأة أو أية مزايا أخرى ففي هذه الظروف يقوم المقيمون بإعطاء العدد الأعظم من الأفراد الدرجات التي تمكنهم من الحصول على المزايا المقترحة وبالتالي يتمركز العدد الأكبر من الأفراد حول الدرجة المطلوبة بينما يقل العدد كلما ابتعدنا عن تلك الدرجة صعوداً أو هبوطاً.

جـ . أسلوب القوائم السلوكية: يعتمد هذا الأسلوب على مراقبة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمله من قبل المشرف عليه والذي يعتمد على قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة التي تصف سلوك الفرد وعادة ً تقوم الإدارة بوضع هذه القائمة ووضع الدرجات المقابلة لكل سؤال بحسب أهميته ثم يحدد فيما إذا كانت جوانب السلوك المتواجدة في الأسئلة موجودة في أداء الفرد أم لا .

ومن الأسئلة التي يمكن أن تحتويها القائمة الموضوعة نذكر على سبيل المثال:

- هل يتغيب الفرد عن عمله بدون أعذار؟
- هل ينجز ما يطلب منه من واجبات في الوقت المحدد؟
- هل يستجيب لأوامر رؤسائه أو هل يتقبل الملاحظات والتوجيهات الموجهة إليه ؟
- هل يعتني بالأدوات والتجهيزات وهل يمكن الاعتماد عليه في الأعمال الصعبة ؟

يتميز هذا الأسلوب بسهولة إجرائه ووصفه لسلوك الفرد بشكل متكامل إلا أنه يمكن أن يخضع لبعض التحيز في بعض الأحيان، كما ويعتبر من أكثر الأساليب المناسبة للتطبيق في المنشآت العامة وذلك عن طريق استخدام استمارات تحتوي على أسئلة تتعلق بجميع شؤون العمل والعوامل المؤثرة عليه وتوزيعها على المشرفين

والأفراد العاملين في تلك المنشآت ومن ثم تحليل الإجابات المستحصل عليها ودراستها من أجل التوصل إلى وضع تقييم عادل لكل فرد.

وهذه الطريقة غير مستخدمة في المنشآت السورية لأنها تحتاج إلى بذل مجهود ووقت طويل لإنجازها.

د . أسلوب التقرير المكتوب: وفق هذا الأسلوب يقوم المشرف بمراقبة أداء الفرد الخاضع للتقييم ويدرس سلوكه وطريقة أدائه وتعامله مع زملائه، وجميع الأمور الأخرى المتعلقة بأداء العمل، ومن ثم يقوم بكتابة تقرير يصف فيه جميع هذه الأمور التي لاحظها مبدياً انطباعاته وآرائه الشخصية وتعليقاته على الأداء، ويقوم برفع التقرير إلى الإدارة العليا التي تقوم بدراسته بشكل متأني لتصل في نهاية الأمر إلى وضع حكم نهائي حول الفرد المقيّم. ويمكن تطبيق هذا الأسلوب بسهولة في منشآتنا عن طريق تكليف كل مشرف أو رئيس مجموعة بمراقبة ودراسة سلوك أفراد مجموعته بشكل متواصل وتدوين جميع الأمور المتعلقة بأدائهم أولاً بأول ومن ثم رفع هذا التقرير إلى رؤسائه إلا أن هذا الأمر لا يحدث في أغلب المنشآت وذلك بسبب حاجة هذا الأسلوب إلى بذل جهد ووقت طويلين لمراقبة أداء المرؤوس لذلك غالباً ما يتهرّب المشرفون من تطبيقه وذلك بالإضافة إلى الحساسيات التي يمكن أن يخلقها لهم مع الأفراد والتي يمكن أن يخلقها لهم مع الأفراد والتي يمكن أن تؤثر بشكل أو بآخر على دقة وموضوعية التقرير. ولا ننسى أمراً في غاية الأهمية وهو عدم قدرة أغلبية المشرفين على صياغة التقرير بالشكل المطلوب.[15]

4 الأخطاء التي تعترض عملية تقييم الأداء:

تواجه عملية تقييم الأداء بعض الصعوبات والأخطاء التي يمكن أن تحد من فعاليتها وتؤثر على نتائجها النهائية وسنذكر أبرز هذه الأخطاء فيما يلي :

أ . التشدد أو التساهل من قبل الرؤساء وإعطائهم تقديرات غير موضوعية عن الأفراد .

ب . التحيز أو التفضيل الشخصي من بعض الرؤساء لصالح بعض الأفراد الذين قد تربطهم بهم مصالح أو قرابة معينة.

ج . الحياد أو التوسط: ويقصد به قيام المشرفين بإعطاء جميع المرؤوسين تقديرات متوسطة وذلك بسبب عدم توفر الوقت الكافي لديهم لإجراء تقييمات دقيقة للأفراد.

د . التعميم أو أخطاء الهالة: وينتج هذا الخطأ نتيجة تأثر المشرف بصفة مميزة يتمتع بها الفرد كالمظهر الجذاب أو سرعة البديهة أو إعطائه تقديراً مرتفعاً دون الاهتمام بدراسة الصفات الأخرى فيه .

هـ . التأثر بالمركز أو الوظيفة: ويحدث ذلك عند تقييم شخص معين يتمتع بمركز حساس يمكن أن يخيف المقيّم فيقوم بالتالي بإعطائه تقدير مرتفع بغض النظر عن مستواه.

و . التأثر بغرض الإدارة من التقييم: فقد تهدف الإدارة إلى توزيع مكافآت على أولئك الأفراد الذين يحصون على تقديرات جيدة أثناء التقييم وبالتالي يقوم المشرف بإعطاء جميع الأفراد التقدير الذي يمكنهم من الحصول على المكافأة بغض النظر عن أدائهم.

5 . تقييم الأداء في منشآت الغزل والنسيج :

يـــتم تقيـــيم الأداء فـــي المنشـــآت المـــذكورة وفـــق أحكـــام المرســـوم التشـــريعي رقـــم 29 تـــاريخ 29 \ 1 \ 1986 حيث يتم الاعتماد على تقدير الصفات الشخصية ودراسة مدى توافرها وإعطاء كل منها عدداً محدداً من النقاط بحسب أهميتها بالنسبة لأداء الوظيفة التي يتم تقييم أداء صاحبها ويتضمن تقرير الوصف النقاط التالية:

الاسم الثلاثي ...	الفئة.....
المؤهل العلمي...	الاختصاص....
تاريخ مباشرة العمل بالدولة...	تاريخ مباشرة العمل بالمنشأة....
العمل الذي يقوم بح حالياً ...	تاريخ مباشرة العمل.... الأجر الحالي....
الأعمال الإيجابية والمكافآت...	الأعمال السلبية والمخالفات....

أما بالنسبة للعناصر والصفات التي يتم تقديرها فهي: إتقان العمل، الإنتاجية، المحافظة على الممتلكات العامة والإقلال من الهدر، الدوام والمواظبة، التعامل مع الرؤساء والزملاء والمراجعين، مبادرات ومميزات أخرى.

وتقابل كل صفة من الصفات السابقة مجموعة محددة من العلامات وذلك كما يلي :

إتقان العمل: 30 علامة الإنتاجية: 30 علامة

الدوام والمواظبة: 15 علامة التعامل مع الزملاء والرؤساء والمراجعين: 10 علامات

مبادرات ومميزات أخرى: 5 علامات .

وتعتمد هذه المنشآت على الترتيب الرباعي عند تصنيف مستويات التقييم كما يلي :

جيد جداً 75 – 100 علامة	جيد 60 – 74 علامة
وسط 40 – 59 علامة	ضعيف 0 – 39 علامة

هذا ويحق للعامل الاعتراض على قرار اللجنة الفرعية التي تقوم بتقدير درجة كفاءة العاملين بالاستناد إلى تقارير الوصف وتقدير الكفاءات المقدمة لها وذلك خلال 15 يوم من تاريخ تبليغه، ويجب أن يكون الاعتراض المقدّم معلّلا ً وتقوم اللجنة المركزية بدراسته وتدقيق الاعتراضات وفق تسلسلها على ضوء نتائج أعمال اللجان الفرعية، وتصور هذه اللجنة قراراتها وتكون قطعية غير قابلة لأي اعتراض أمام أي مرجع إداري آخر، وتقبل هذه القرارات الطعن أمام القضاء الإداري عملا ً بالمادة 144 من القانون رقم (11) لعام 1985.

وتتميز الطريقة السابقة بملاءمتها لعمل المنشآت العامة وإمكانية تطبيقها فيها دون صعوبات كبيرة ووصف سلوك الفرد بشكل جيد يساعد في الحكم على أدائه بطريقة سليمة، ولكن يُؤخذ عليها أنها تحتاج إلى بعض الوقت لإنجازها بالإضافة إلى التحيّز الذي يمكن أن يتدخّل في تقييم صفات بعض الأفراد الذين يتمتعون بمميزات

أو روابط قوية مع أعضاء اللجان المكلفة بالمهمة التقييميّة، كما توجد بعض الصفات المهمة التي تغفلها الطريقة السابقة لذلك ننصح بإضافة بعض الصفات التي نرى بأنه من الضروري أن تؤخذ بعين الاعتبار أثناء التقييم، ومن هذه الصفات نذكر :

مدى المواظبة على العمل، التقيد بالوقت المحدد لإنجاز العمل المطلوب، مدى خضوع العمل المقدّم لمعايير الجودة المطلوبة في المنشأة، مدى قبول النصائح والإرشادات الموجهة من الرؤساء .. ولا بد من الإشارة إلى أمر في غاية الأهمية وهو اختلاف أهمية الصفات السابقة باختلاف طبيعة الوظيفة فمثلاً بالنسبة لوظيفة المحاسب أو أمين الصندوق يجب أن تُعطى صفة الأمانة الدرجة الأولى عند التقييم، أما بالنسبة لمندوبي المبيعات فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار المظهر الجيد واللباقة في الحديث وإعطائها درجة عالية عند تقييم المندوبين.

لذلك نرى أنه من الأفضل وضع قوائم خاصة بكل وظيفة وترتيب الصفات المطلوبة بحسب أهميتها للوظيفة المقيّمة والتي تختلف في كثير من الأحيان ما بين وظيفة وأخرى.

ولدى العودة إلى سجلات الموظفين في المنشآت المذكورة تبين أن نتائج تقييمهم كانت كالتالي :

جدول رقم (5): نتائج تقييم الأداء في منشآت الغزل والنسيج .

	ضعيف	وسط	جيد	جيد جداً
غزل جبلة القديم	–	–	3	1595
غزل جبلة الجديد	–	–	10	3806
غزل اللاذقية	–	–	11	3527
نسيج اللاذقية	–	–	7	1270

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات من الذاتية وشؤون العاملين في المنشآت المذكورة .

من الجدول نلاحظ أن أكثر من 99 % من الموظفين حازوا على تقييم جيد جداً وهذه النسبة بالتأكيد تفتقر إلى الدقة والموضوعية ، وسبب إعطاء المقيمين لهذا التقييمات المرتفعة هو إتاحة الفرصة لجميع الموظفين للحصول على نسبة الترفيع الكاملة والتي تبلغ 9 % والتي يتطلب الحصول عليها حيازة درجة جيد جداً في التقييم وهذا سبب غير مقنع للخروج بتلك النتائج. أما بالنسبة للحاصلين على تقييم جيد فإن عددهم قليل جداً وهؤلاء يحصلون على علاوة ترفيع مقدارها 7 %. أما بالنسبة للتقييمين المتبقيين فلم يحصل أي موظف في المنشآت الأربع التي تمت دراستها على تلك التقييمات المنخفضة وإنما كما رأينا كانت درجة الجيد جداً هي النسبة العظمى كما هو الحال في جميع منشآتنا العامة وهذه الآلية غير موضوعية ولا تشكل أي حافز لدى الأفراد لرفع مستوى أدائهم .

وفي النهاية نعرض جدولاً يبيّن تطوّر تنفيذ الخطط الإنتاجية في العامين الأخيرين في المنشآت المذكورة بالإضافة إلى بيان الإنتاجية ونسبة تطورها بين عام 2002 و2003 .

جدول رقم (6) نسب تنفيذ الخطط الإنتاجية بين عامي 2002 و2003 وتطور الإنتاجية بينهما (الإنتاجية: طن / عامل).

العام	غزل جبلة القديم	غزل جبلة الجديد	غزل اللاذقية	نسيج اللاذقية

	نسبة تنفيذ الخطة الإنتاجية	إنتاجية العنصر البشري	نسبة تنفيذ الخطة الإنتاجية	إنتاجية العنصر البشري	نسبة تنفيذ الخطة الإنتاجية	إنتاجية العنصر البشري	نسبة تنفيذ الخطة الإنتاجية	إنتاجية العنصر البشري
2002	% 79	3.44	% 65	4.04	% 95	7.3	% 71	1.35
2003	% 80	3.53	% 83	5.24	% 98	7.44	% 74	1.57

المصدر: تتبع تنفيذ الخطط الإنتاجية في منشآت الغزل والنسيج لعامي 2002 و2003

(نسبة تنفيذ الخطة الإنتاجية = $\frac{\text{الإنتاج الفعلي}}{\text{الإنتاج المخطط}} \times 100$ ، إنتاجية العنصر البشري = $\frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{عدد العمال}}$)

من الجدول السابق نلاحظ ما يلي :

1. بالنسبة لغزل جبلة القديم نلاحظ أن نسبة تنفيذ الخطة الإنتاجية كانت متقاربة جداً بين عامي 2002 و2003 وكذلك الأمر بالنسبة لإنتاجية العنصر البشري التي ارتفعت بشكل ضئيل ويمكن أن نحسب التطور الذي طرأ على الإنتاجية كما يلي :

$$\text{تطور الإنتاجية} = \frac{\text{إنتاجية عام 2003}}{\text{إنتاجية عام 2002}} \times 100 = \frac{3.53}{3.44} \times 100 = \% \ 102.61$$

أي أن الإنتاجية تطورت بنسبة 2.61 % وهو تطور ضعيف.

2. بالنسبة للغزل الجديد ارتفعت نسبة تنفيذ الخطة من 65 % عام 2002إلى 83 % عام 2003 وهو ارتفاع جيد والسبب يعود بشكل رئيسي إلى تشغيل الآلات بطاقة إنتاجية أكبر بالإضافة إلى زيادة إنتاجية العنصر البشري نتيجة زيادة خبرة العاملين مما أدى إلى ارتفاع كمية الإنتاج الفعلي وكان تطور الإنتاجية على النحو التالي :

$$\text{تطور الإنتاجية} = \frac{5.24}{4.04} \times 100 = \% \ 129.7$$

أي تطورت الإنتاجية بنسبة 29.7% وهو تطور جيد نوعاً ما.

3. بالنسبة لغزل اللاذقية نلاحظ أن نسبة تنفيذ الخطة الإنتاجية هي الأفضل بين المعامل الأخرى حيث بلغت 95 % عام 2002 وارتفعت إلى 98 % عام 2003، إلا أن التطوّر في تنفيذ الخطة كان صغيراً نسبياً، كما تطورت الإنتاجية من 7.3 إلى 7.44 وكان :

$$\text{تطور الإنتاجية} = \frac{7.44}{7.3} \times 100 = \% \ 101.91$$

أي ارتفعت الإنتاجية بنسبة 1.91% وهو ارتفاع ضئيل جداً .

4. بالنسبة إلى نسيج اللاذقية ارتفعت نسبة التنفيذ من 71 % عام 2002 إلى 74 % عام 2003وهو تطور صغير ورافقه تطور في الإنتاجية كما يلي :

$$\text{تطور الإنتاجية} = \frac{1.57}{1.35} \times 100 = 116.29\ \%$$

أي زادت الإنتاجية بنسبة 16.29 % وهو تطور صغير ولكنه مقبول نوعا ً ما .

سادسا ً: النتائج والتوصيات :

بعد العرض السابق نستطيع التوصل إلى النتائج التالية :

1- لدى مقارنة نتائج التقييم التي حصلنا عليها مع نسب تنفيذ الخطط الإنتاجية ونسبة تطور الإنتاجية نجد على الرغم من أن النسبة العظمى من الموظفين حصلت على أعلى درجة في التقييم إلا أن نسب تنفيذ الخطط الإنتاجية كانت متدنية في أغلب المنشآت ولم تتجاوز نسبة التنفيذ 90 % إلا في غزل اللاذقية ، كذلك الأمر بالنسبة لتطور الإنتاجية فقد كان تطوراً ضعيفاً جداً وبالتالي نتوصل إلى استنتاج أساسي وهو أن عملية التقييم التي تتم في تلك المنشآت ليست مبنية على أسس علمية وموضوعية وإنما هي عملية شكلية الهدف الوحيد منها هو منح الموظفين علاوة الترفيع الكاملة (9 %) دون أخذ أي اعتبار للمجالات الأخرى التي يمكن الاستفادة من تقييم الأداء في تطويرها .

2. إن نجاح عملية التقييم يتطلب وجود تحليل دقيق للعمل ووصف لكل وظيفة على حدة بغية تحديد المتطلبات والمؤهلات اللازم توفرها في الشخص الذي يتولى القيام بها وهذا يمكّن من تصميم أنسب البرامج التقييميّة التي تتلاءم مع متطلبات الفرد والوظيفة .

3. من الأمور الأساسية والهامة في عملية التقييم وجود نظام دقيق للمعلومات يقوم بجمع البيانات والوثائق والأرقام اللازمة ويقوم بترتيبها وتصنيفها بغية وضعها في تصرف الجهات التي تحتاج إليها في الوقت المناسب مما يمكنها من القيام بأعمال التقييم بالدقة المطلوبة والموضوعية المبتغاة.

وفيما يلي نقدم بعض المقترحات التي نرى أنه من شأنها أن تساهم في تطوير أداء الموارد البشرية والارتقاء بعمل المنشآت العامّة نحو الأفضل وهذه المقترحات هي :

1- إجراء تحليل وتوصيف دقيق للوظائف ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

2. تشكيل لجنة من أصحاب الاختصاص من أجل إجراء تقييم موضوعي وعلمي لأداء العاملين وإعطائهم الدرجات التي يستحقونها بدقة والعمل على الاستفادة من نتائج التقييم السابقة في تطوير برامج التعيين والتحفيز وتحديد الاحتياجات التدريبية المقبلة ورفع مستوى الأداء بشكل مستمر .

3. خلق الظروف المناسبة للعامل في مكان عمله عن طريق توفير أسباب الراحة ومتطلبات الأمان المطلوبة بالإضافة إلى توفير الأجر المناسب الذي يؤمن له ولأسرته العيش الكريم وتطبيق نظام سليم للحوافز عن طريق ربط الأجر بالأداء والإنتاج ووضع معايير إنتاجية صحيحة ودقيقة مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية وبالتالي تحسين أدائه ورفع إنتاجيته .

4. العمل على تطوير أداء العامل بشكل مستمر عن طريق إقامة دورات تدريب وتأهيل مستمرة من أجل رفع مستوى أداءه بالإضافة إلى ضرورة تدريب الكوادر الإدارية والقيادية وإطلاعهم على آخر ما توصلت إليه التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في مجالات أعمالهم .

5- وضع معايير موضوعية للاعتماد عليها في عملية التقييم مثل إدخال الأرقام والقيم فيما يتعلق بالإنتاج والإنتاجية وأيضاً نسبة تنفيذ المخطط لكل عنصر بشري .

المراجع:

.....

1- نـور الله ، كمـال ، 1992 – إدارة المـوارد البشـرية ، سلسـلة القائـد الإداري (3) ، دار طـلاس ، الجمهوريـة العربية السورية .

2- ماهر ، أحمد ، 1999 – إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .

3- النجـار ، فريـد ، 1998–1999– إدارة وظـائف الأفـراد وتنميـة المـوارد البشـرية ، مؤسسـة شـباب الجامعـة ، الإسكندرية .

4- حسن ، عادل ، 1984 – إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت .

5- MEJID.G, BALKIN.D, CARDY. R, 2001 – Managing human resources, ed_3, Prentice Hall, Inc. Upper Saddle River, New Jersey .

6- طلبـة ، عبـد الله ، 1999–2000 .– مبـادىء القـانون الإداري ، الجـزء الثـاني ، الطبعـة الرابعـة ، منشـورات جامعة دمشق ، الجمهورية العربية السورية.

7- حسن ، عادل ، زهير ، مصطفى ، 1978 – الإدارة العامة ، دار النهضة العربية ، بيروت .

8- القانون الأساسي الموحد للعاملين في الدولة .

9- حسين ، عبد الفتاح دياب ، 1997– إدارة الموارد البشرية ، مدخل متكامل ، توزيع شركة البراء .

10- CASCIO.W, Managing human resources, Mc Graw – Hill, Inc.

11- DECENZO.D,ROBBINS.S,1994 - human resource Management, fourth edition, John Wiley and sons, Inc.

12- منصور ، أحمد منصور ، 1976 – الحوافز والدوافع في قطاع الإنتاج (دراسة مقارنة) المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الدول العربية .

13- عقيلـي ، عمـر وصـفي ، 1985 – 1986 – إدارة الأفـراد ، دار الكتـب والمطبوعـات الجامعيـة ، منشـورات جامعة حلب ، كلية الاقتصاد والتجارة .

14- حنفي ، عبد الغفار ، أبو قحف ، عبد السلام ، 1993 – تنظيم وإدارة الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية .

15- عبد الوهاب ، علي محمد ، 1974 – تقييم الأداء (دراسة تحليلية) ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، تموز جامعة الدول العربية .