مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دراسة معايير تقويم الأداء الوظيفي المطبقة على مرفأي اللاذقية وطرطوس
اسم الكاتب: د. محمود طيوب، طارق أمين عمران
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4161
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 08:02 +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 للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (31) العدد (2)2009
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (31) No. (2) 2009

دراسة معايير تقويم الأداء الوظيفي المطبقة على مرفأي اللاذقية و طرطوس

الدكتور محمود طيوب *
طارق أمين عمران **

(تاريخ الإيداع 13 / 1 / 2009. قُبِل للنشر في 2009/3/30)

□ الملخّص □

يهدف هذا البحث إلى التعرف على معايير تقويم الأداء الوظيفي في مرفأي اللاذقية وطرطوس، من خلال التطرق إلى مفهوم معايير التقويم وأهميتها، والمراحل التي يجب أن تمر بها عملية وضع المعايير. وذلك من أجل الوصول إلى الغاية المرجوة من عملية التقويم وهي تحسين الأداء وتطويره. وكان من أهم النتائج التي توصل إليها هذا البحث ما يلي:

1- إن معايير تقويم الأداء المطبّقة في مرفأي اللاذقية وطرطوس لا تعبر بشكل دقيق عن مستوى الأداء المطلوب، حيث تعطي تقديرات متقاربة للجميع. إضافةً إلى ذلك فهي تتعامل مع جميع الأعمال المرفئية بنفس الأهمية.

2- توجد فروق جوهرية بين معايير تقويم الأداء الوظيفي المطبّقة في المرفأين ، ومعايير التقويم الموضوعية المبنية على أسس علمية مدروسة، وهذه الفروق ليست في صالح مجتمع البحث.

الكلمات المفتاحية: التقويم – المعايير – الموضوعية – الوصف الوظيفي – الأداء الوظيفي.

* أستاذ – قسم الإحصاء والبرمجة – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.
** طالب دراسات عليا (ماجستير) – قسم الإحصاء والبرمجة – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (31) العدد (2)2009
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (31) No. (2) 2009

Study of The Standards of Job Performance Evaluation Applied on Lattakia and Tartous Ports

Dr. Mahmoud Tayyob [*]
Tarek Amen Omran*

(Received 13 / 1 / 2009. Accepted 30/3/2009)

□ ABSTRACT □

This research aims at identifying the standards of job performance evaluation used in Lattakia and Tartous ports, by explaining the concept and the importance of the evaluation standards, and phases of evaluation standards in order to get the desired results of the evaluation, i.e.: develop performance. The study concluded the following results:1-The performance evaluation standards used in Lattakia and Tartous ports don't determine accurately the level of performance, that they apply the same evaluation for all port functions. As well as the standards assign the same importance for all ports jobs 2- There are significant statistical differences between the standards used in both ports and the objective evaluation standards which depend on scientific rules and this difference aren't in advantages of this study.

Key Words: Evaluation**,** Standards, Objective, Job Description, Job Performance.

[*]**Professor, Department of Statistics, Faculty of Economics, University of Tishreen, Lattakia, Syria.**
**** Postgraduate Student, Department of Statistics, Faculty of Economics, University of Tishreen, Lattakia, Syria.**

مقدمة:

إنّ عملية تقويم الأداء الوظيفي وان اختلفت التسميات، لا تخرج عن كونها وسيلة لإصدار حكم موضوعي على مدى قيام الموظف بواجبات وظيفته والنهوض بمسؤولياته ومساهمته في تحقيق أهداف منظمته، وتعود هذه الأهمية إلى استخدام واستثمار اليد العاملة ورفع كفاءتها الإنتاجية باستمرار.

لقد تطورت عملية تقويم الأداء في الوقت الحاضر، بحيث أصبحت تعتمد على المقارنة بين الأداء الفعلي للموظف والأداء المطلوب تحقيقه بناءً على معايير موضوعة مسبقاً. ومن الناحية العملية فإن تحديد هذه المعايير بشكل موضوعي هو أمر ضروري لنجاح عملية التقويم، حيث إن هذه المعايير تساهم في تعريف الموظف بما هو مطلوب منه بخصوص الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها. وهي توجه المدير إلى النقاط التي يجب أن يأخذها بصدد تطوير الأداء، ومهما تعددت مجالات هذه المعايير ومجالات تطبيقها فلا بد أن تؤكد على نقاط هامة أبرزها الموضوعية بحيث تركّز قدر الإمكان على طبيعة العمل ومخرجاته.

مشكلة البحث:

تعاني معظم معايير تقويم الأداء الوظيفي المطّبقة في منظمات القطاع العام في سوريا من مشكلات كثيرة تحد من فعاليتها، وتتجسد المشكلة الأساسية في كيفية ضمان الموضوعية والعدالة في التطبيق، إضافة إلى مشاكل أخرى مثل عدم وضوح بعض المعايير، وعدم وجود تمايز مستحق بين الوظائف وتظهر هذه المشكلة من خلال عدم إعطاء أوزان تثقيلية متناسبة مع الأداء. وبالطبع فإن وجود هكذا مشاكل سيؤثر سلباً على الأداء الوظيفي للفرد وبالتالي الأداء المؤسساتي بالكامل.

وتتلخص مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤلات التالية:

1- ما هي معايير تقويم الأداء الوظيفي الموجودة في مرفأي اللاذقية و طرطوس ؟

2- هل تنسجم المعايير القائمة مع المعايير المحددة المبنية على أسس علمية مدروسة؟

3- ما هي المشكلات التي تواجه عملية تطبيق هذه المعايير؟

إن معرفة وتحديد المعايير المستخدمة، وتحديد مدى دقتها ووضوحها كأساسيات لتصميم نماذج التقويم. تتطلب معرفة آراء من تطبق عليهم هذه المعايير، حتى يعم الرضا كافة مستويات المنظمة، ولكي تتحقق الغاية من وجودها في الأخذ بيد الموظف والمنظمة إلى استمرارية التحسن في الأداء. من هنا كان الانطلاق في هذا البحث للوقوف على كفاءة معايير تقويم الأداء المستخدمة، وإيجاد معايير جديدة من شأنها رفع مستوى الأداء.

أهمية البحث وأهدافه:

تتبع أهمية البحث من كون عملية التقويم تعد خطوة أساسية في تنمية الموارد البشرية، لذلك كان لا بدّ من الوقوف عن كثب على محاور وعناصر نظام التقويم الأداء في الشركة العامة لكلا المرفأين. و بالتالي الكشف عن موضوعية وعدالة المعايير المطبقة على الموظفين عند الممارسة الفعلية لعملية التقويم ، وكذلك السعي لتجنب الثغرات الموجودة من وجهة نظر العاملين واقتراح معايير إضافية مناسبة.

يتمثل الهدف من الدراسة بالتعرف على واقع تقويم الأداء في كلا المرفأين، وذلك من خلال التعرف على آراء شريحة من الموظفين، ولمعرفة مدى توفر الشروط الموضوعية في المعايير وكيفية تطبيقها ورأي العاملين فيها، ودراسة هذه المعايير بشكل دقيق ووضع توصيات أمام متخذ القرار لتلافي السلبيات وتأكيد الايجابيات.

فرضيات البحث:

تم بحث الفرضيات التالية لمحاولة إثبات صحتها أو نفيها وهي:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق جوهرية بين معايير التقويم الأداء المطبّقة في مرفأي اللاذقية وطرطوس، ومعايير التقويم الموضوعية المبنية على أسس علمية مدروسة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق جوهرية بين معايير تقويم الأداء المطبّقة في مرفأي اللاذقية وطرطوس، ومعايير التقويم التي تحدد وتطور البرامج التدريبية المناسبة.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق جوهرية بين مستوى كفاءة الموارد البشرية المتوفرة في مرفأي اللاذقية وطرطوس، والمستوى الواجب توافره لتحسين إنتاجية العمل.

منهجية البحث:

تم تقسيم البحث إلى قسمين:

1 – القسم النظري: تم الاعتماد فيه على المنهج الوصفي التحليلي.

2 – القسم العملي: نعتمد على منهج المسح الإحصائي عن طريق الاستبيان وبعد ذلك تم استخدام الأساليب الإحصائية اعتمادا على البرنامج الإحصائي SPSS 10.0 واثبات صحة الفرضيات أو نفيها.

مجتمع وعينة البحث:

يتألف مجتمع البحث من الشركة العامة لمرفأ طرطوس والشركة العامة لمرفأ اللاذقية. حيث تم الاطلاع على واقع العمل في المرفأين خلال الفترة الممتدة من 2003/1/1 ولغاية 2008/12/31 . أما عينة البحث فقد تم اختيارها اعتمادا على قانون العينة التالي: [1]

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{P(1-P)}{N} + \frac{E^2}{S.D^2}}$$

n: حجم عينة البحث، N : حجم مجتمع البحث

P : قيمة احتمالية تتراوح قيمتها بين الصفر والواحد الصحيح، حيث كلما اقتربت قيمة(P) من الصفر والواحد الصحيح كلما صغر حجم العينة، وكلما اقتربت من النصف كلما زاد حجم العينة، وبالتالي فقد تم اختيار قيمة P=0.5 . أمّا E : فهي نسبة الخطأ المسموح به وهو غالبا E=5%، S.D: الدرجة المعيارية وتساوي (1.96) عند معامل ثقة (95%).

حيث نقوم بتحديد مجتمع البحث N والذي هو إجمالي عدد العاملين في مرفأي اللاذقية وطرطوس وكان إجمالي عدد العاملين في مرفأ اللاذقية 2751 عامل في نهاية عام 2008، وفي مرفأ طرطوس 3002 عامل بنهاية عام 2008. وبالتالي يكون مجتمع البحث هو: N = 2751 + 3002 = 5753 عامل.

وبالتطبيق في القانون السابق نحصل على n والتي هي إجمالي حجم العينة تكون n = 680 عاملاً ونقوم بتوزيع هذه العينة على كلا المرفأين حسب نسبة العاملين في المرفأين. وبالعودة إلى عدد العاملين في نهاية عام 2008 تكون نسبة عمال مرفأ طرطوس هي 52% من إجمالي عدد العاملين ونسبة عمال اللاذقية 48% من إجمالي عدد العمال. وتكون n1 هي حجم العينة في مرفا طرطوس :n1 = 52%.680 = 354. وتكون n2 هي حجم العينة في مرفأ اللاذقية : n2 = 48%.680 = 326. ثم يتم توزيع كل عينة إلى الإداريين والعمال وذلك حسب نسبة الإداريين والعمال في مجتمع البحث.

الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على عدد من الدراسات التي تناولت موضوع تقويم الأداء الوظيفي وكان أهمها:

الدراسة الأولى: رسالة ماجستير بعنوان (تقويم أداء الموارد البشرية "دراسة على شركات الغزل والنسيج") من إعداد نوار إسماعيل عام 2004 – جامعة تشرين، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الواقع العملي لعملية تقويم الأداء الوظيفي في الشركات المذكورة من وجهة نظر العاملين. جاءت النتائج لتؤكد افتقار الشركات المذكورة إلى الأسس والمعايير الموضوعية لتقويم الأداء حيث لا تقوم الإدارة العليا بشرح فكرة التقويم وأبعادها للعاملين ولا يتم الاعتماد على معدلات أداء معيارية.

الدراسة الثانية: دراسة ميدانية بعنوان (اتجاهات موظفي وزارة الداخلية في محافظات الشمال نحو تقويم أداء الموظفين في نظام الخدمة المدنية الأردني) من إعداد محمد علي العقيل عام 2007 [2]. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التطبيق الواقعي لنظام تقويم الأداء في الأردن من وجهة نظر موظفي محافظات الشمال في وزارة الداخلية، وذلك بالتعرف على العناصر المؤثرة إيجاباً أو سلباً على النظام. وكذلك هدفت الدراسة إلى الاطلاع على وجهة نظر الموظفين نحو نظام تقويم لمعرفة مدى تحقيق النظام لأهدافه الأساسية ودرجة كفاءة عناصره وتوصلت إلى النتائج التالية: هناك شعورٌ بعدم العدالة في تطبيق النظام، وان النظام يخلو من بعض العناصر الهامة كالدورات التدريبية والمهارة في اتخاذ القرار، وأخيراً خلصت الدراسة إلى أنّ هناك علاقة قوية بين شعور الموظفين بالعدالة والموضوعية ودرجة رضاهم عن النظام.

الدراسة الثالثة: رسالة دكتوراه بعنوان(تقويم الأداء الوظيفي مفاهيم وتطبيقات – دراسة تحليلية لنظام تقويم الأداء في القطاع العام بدولة الكويت) من إعداد محمد اشكناني عام2006 – جامعة عين شمس، هدفت الدراسة إلى الاستقصاء الموضوعي لنظام تقويم الأداء وتحليل هذا النظام وجاءت بالنتائج التالية إن أهداف نظام التقويم غير واضحة وغير مفهومة لدى اغلب العاملين كما أن عملية التقويم تستند على أسس ومعايير غير موضوعية بسبب عدم وجود أدوات قياس ثابتة بالإضافة إلى أن نظام التقويم المطبق لا يساعد على تحقيق العدالة بين الموظفين أي انه لا يفرق كثيرا بين الموظف المبدع والموظف من ذوي الأداء المتوسط.

الدراسة الرابعة: دراسة تطبيقية بعنوان(إدراك الموظفين لمدى موضوعية نظام تقويم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية) من إعداد نادر احمد أبو شيخة عام 2005،[3] هدفت هذه الدراسة إلى معرفة رأي

العاملين في الجهاز الحكومي الأردني بنظام تقويم أدائهم وما هي نقاط الضعف التي يتسم بها هذا النظام. وكان من أهم النتائج ما يلي إدراك الموظفين بفئاتهم الوظيفية المختلفة عدم موضوعية عملية تقويم الأداء ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموظفين لمدى موضوعية تقويم أدائهم تعزى لبعض خصائصهم الشخصية والوظيفية وثمة أخطاء تكتنف عملية التقويم منها ما يتصل بنظام التقويم نفسه ومنها ما يعود إلى المقوم.

الدراسة الخامسة: دراسة ميدانية(قرار تقويم الأداء في منظمات القطاع العام الماليزي) من إعداد.RUSLI.A عام 2004 [4] . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارات الحكومية، وجاءت النتائج لتشير إلى أن مشاركة الموظفين في تقويم الأداء تؤثر إيجابيا في رضاهم عن عملية التقويم وتزيد من دافعيتهم للعمل وترفع من مستوى أدائهم.

مدى اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة وجد الباحث أن هذه الدراسات قد اهتمت بموضوع تقويم الأداء فقط، وذلك من خلال التعرف على آراء العاملين بنظام التقويم المطبق عليهم. أمّا الدراسة الحالية فهي تختلف عن الدراسات السابقة بما يلي: ركّزت هذه الدراسة على أهمية معايير التقويم، وبينت المراحل التي تمر بها عملية التقويم، وركزت الدراسة الحالية أيضاً على جانب له أهمية كبيرة وهو التطرق إلى الوصف الوظيفي وضرورة استخدام بطاقات الوصف الوظيفي لوضع وتطوير المعايير المناسبة لتقويم الأداء الوظيفي.

مفهوم معايير تقويم الأداء الوظيفي:

تعتبر معايير التقويم(Evaluation Standards) ضرورية في الوقت الحاضر وهي تهدف إلى مساعدة الموظف على أداء عمله وزيادة كفاءة الأداء وفعالية النتائج المحققة، وهي توضع قبل عملية التقويم. حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي ويجب أن توضع المعايير على أساس دراسة وفهم متطلبات كل عمل من أعمال المنظمة. [5]

بدايةً يعرّف المعيار بوجه عام بأنه: المستوى أو الدرجة المطلوب توفرها في الشيء الذي نحن بصدد دراسته والحكم عليه فيما إذا كان وفق ما نريده أم لا [6]. وبالنسبة لمعايير تقويم الأداء الوظيفي فهناك تعاريف كثيرة أهمها:

1- معايير تقويم الأداء هي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها، حيث على أساسها تحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد انجازها من خلال أدائها وذلك ضمن فترة زمنية محددة. [7]

2- معايير تقويم الأداء الوظيفي عبارة عن مقاييس كمية وزمنية ونوعية، لعمل معين أو جزء من عمل معين لمقارنة انجاز أو أداء الموظف مع المقياس المحدد للتوصل إلى تحديد مستوى كفاءته في تنفيذه للعمل الموكل إليه.[8]

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أنه يوجد مجموعة من القواسم المشتركة فيما بينها، فهي تشير إلى الأداء المحدد والمطلوب من الموظف القيام به، أو الشيء الذي سوف نقيمه في أداء الموظف ويعبر عن ذلك بدرجات وأرقام لكل عنصر من عناصر الأداء الوظيفي (Job Performance). ويمكن أن نستنتج من خلال ما سبق انه بتطبيق معايير التقويم يفترض الإجابة على الأسئلة الثلاثة التالية:

1 – ما هو مستوى الأداء الحالي ؟

2 – هل يمكن تحسين مستوى الأداء الحالي وتطويره ؟

3 – كيف يمكن ذلك ؟

أهمية معايير التقويم:

تتجلى أهمية المعايير في أنها أصبحت أداة للرقابة الداخلية ومتابعة تنفيذ خطة العمل داخل التنظيم، لتحديد الانحرافات في تنفيذ الخطة و لمعالجة وتلافي الأخطاء في المستقبل. [9]

وتظهر أهمية المعايير من خلال الفوائد التي تحققها والتي أبرزها:

1- رفع مستوى الكفاءة والدقة في العمل.

2- تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم لشعورهم بان أداءهم خاضع للمقارنة بالمعدلات الموضوعة وان مستوى أدائهم يجب أن يصل إلى هذه المعدلات.

3- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد من أفراد وأموال. [10]

4- رفع الروح المعنوية للأفراد إذ إنها وسيلة يمكن بها تحقيق الموضوعية(Objective) في نتائج التقويم.

5- اختيار أفضل الطرق لبلوغ النتيجة المرغوبة حسب المعدلات المحددة.

مراحل وضع معايير التقويم :

تختلف مداخل تحديد معايير التقويم حسب طبيعة الأعمال وبشكل عام يمكن تحديد هذه المعايير بناءً على مدخلين أساسيين وهما: أولاً- مدخل تحليل العمل وتوصيف الوظائف. ثانياً- مدخل الخبرة.

أولاً مدخل تحليل العمل وتوصيف الوظائف:

يتم عادةً الاعتماد على الوصف الوظيفي(Job Description) كمدخل لتحديد معايير تقويم الأداء الوظيفي، وذلك بعد الاطلاع على نتائج تحليل العمل وتوصيف الوظائف، التي تبيّن مهام ومسؤوليات كل عمل في المنظمة أي أنها توضّح ما يجب أن يقوم به شاغل الوظيفة لتحقيق أهدافها، فهذه المهام والمسؤوليات ما هي إلا عبارة عن معايير يمكن استخدامها في تقويم أداء شاغلي الوظائف لمعرفة فيما إذا كانوا يؤدون أعمالهم وفق ما تتطلبه هذه الوظائف أم لا [11]. وبشكل عام يمكن تعريف تحليل وتوصيف الوظائف على الشكل التالي:

" تحليل وتوصيف الوظائف هي عملية بموجبها يتم تحديد أنواع الوظائف المطلوبة لجميع الأنشطة في التنظيم ثم تجميع البيانات المتعلقة بتأديتها وأسلوب القيام بها والمواصفات الواجب توافرها في من يرشح لشغلها ثم صياغة هذه المعلومات المجمعة بشكل يمكن استخدامها في جميع المجالات المتعلقة بشؤون الأفراد" [12]. يتضح من التعريف السابق أنّ هذه الوظيفة من الضروريات الواجب اتخاذها من قبل الإدارة عند اختيارها لعناصر تقويم الأداء وهي عملية لا غنى عنها لأنها تحلل العمل وأنشطته وتحدد الأعباء والمتطلبات الواجب تأديتها من قبل شاغل الوظيفة والخبرات والمؤهلات التي يجب أن تتوافر فيه لكي يؤدي عمله بنجاح وكفاءة. وتأتي عملية التقويم لتتخذ هذه الصفات التي تم تحديدها، أساساً وعلى ضوئه يتم تقويم جهود الأفراد المبذولة في العمل وتحديد مستوى كفاءتهم.

مراحل تحليل وتوصيف الوظيفة كمدخل لوضع معايير التقويم يمكن أن يمر بالمراحل التالية: [13]

تساعد عملية التحليل والوصف الوظيفي على الفهم العميق للوظيفة، من حيث عناصرها الوظيفية أي الأجزاء الرئيسية التي تكونها ثم إلى الأجزاء الفرعية. ومع أنّ هذه العملية لها أهمية كبيرة في إعداد معايير التقويم ، تظهر الأهمية الحقيقية والفعلية للوصف والتحليل الوظيفي في كونه يوفر معلومات واقعية عن مستوى الأداء المطلوب توافره في الموظف. بالإضافة إلى ذلك فإن لها فوائد أخرى تنعكس على مختلف جوانب العمل حيث تساعد هذه العملية من التأكد من أن الوظائف وما تتضمنه من واجبات ومهام وعناصر تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة بدرجة أو بأخرى،

ثم التأكد من ملاءمة المؤهلات العلمية والعملية للعاملين لواجبات ومهام الوظائف التي يشغلونها. وبشكل عام يمكن تحديد المراحل التي تمر بها عملية الوصف الوظيفي بما يلي:

1- تحديد المجال الوظيفي الذي تنتمي إليه كل وظيفة، حيث يوجد في كل تنظيم من التنظيمات مجموعة من المجالات الوظيفية المتعددة التي يعمل كل منها في نشاط معين، فهناك المجال المالي والمجال الإداري والمجال الفني ومجال الخدمات المساندة وهكذا، وتتعدد هذه المجالات بتنوع طبيعة أعمال المنظمة فكلما تنوعت طبيعة الأعمال تعددت المجالات الوظيفية. وتنتمي إلى كل مجال من المجالات مجموعة من الوظائف المترابطة التي يكمل بعضها بعضا لتؤدي عملاً متكاملاً يمكن أن نطلق عليه هدفا فرعيا تقوم على أدائه وحدة تنظيمية معينة.

إنّ تحديد الهدف الوظيفي بدقة بدون شك سوف يساعد بشكل كبير على تحديد المسؤوليات والمهام الوظيفية الملقاة على عاتق الأفراد ويترجم ذلك في إضفاء صفة الموضوعية والدقة على المعايير لاحقاً.

2- تحديد الواجبات والمهارات وتشمل تحليل الخطوات المطلوبة لتنفيذ المهام وتحليل المهارات المطلوبة لأداء كل مهمة سواء الذهنية(التقرير) مثل: إجراء العمليات الحسابية وكتابة التقارير أو المهارات اليدوية أو الآلية(مهارات الحاسوب مثلا) ومستواها. ثم تحديد العناصر المكونة للمهام والعنصر هو اصغر وحدة يمكن وصفها في عملية التحليل الوظيفي وهو عبارة عن خطوة أو أداء حركة بسيطة وتتكامل هذه الخطوات الصغيرة لتكون مهمة.

3- تحليل الأداء الفردي أي التعرف على مستوى الأداء من خلال فحص تقارير الكفاية أو الأداء للعاملين والبيانات الخاصة بجودة ومستوى الإنتاج وملاحظات المشرفين وشكاوى العملاء إن وجدت.

4- وضع المعايير: بناءً على المراحل السابقة والمعلومات التي توافرت لدى القائمين على وضع المعايير، يتم وضع المستويات الكمية والنوعية التي سوف توضع المعايير بناءً عليها. والمعبر عنها بأرقام ودرجات حيث يعطى لكل بعد من أبعاد الأداء درجة معينة وهي تختلف عن غيرها حسب الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الأداء ومن ثم يجري مقارنة الأداء الفعلي مع الدرجات الموضوعة(المعايير) ليتم الحكم على مستوى الأداء.[14]

ورغم اختلاف مراحل الوصف الوظيفي فلا بد من الإشارة أيضاً إلى مجموعة من الطرق التي يتم بها أيضاً الوصف الوظيفي ومنها:المقابلات،الملاحظة، الاستبيان، سجل الموظفين.

ثانياً مدخل الخبرة: تلجأ بعض المنظمات عند تحديد معايير تقويم أداء مواردها البشرية إلى الاستعانة بالعاملين القدامى الذين لديهم خبرة وإلمام عميق وواسع في العمل داخل المنظمة. حيث يكون بإمكان هؤلاء ومن خلال خبرتهم أن يحددوا معايير تقويم الأداء التي تصف الأداء ذو المستوى العالي والمتوسط والضعيف.

ومن الأفضل الاعتماد إلى المدخلين معا للاستفادة من مزاياهما معاً. ونود الإشارة في هذا المقام إلى أن تحديد معايير تقويم الأداء مسألة هامة وحساسة، فالاختيار غير السليم لها سيعطي نتائج مضللة عن مستوى أداء الموارد البشرية وأداء المنظمة ككل لذلك ينصح اخذ الحرص والتروي في وضعها وتحديدها، وسوف نشير لاحقاً للعوامل التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار في هذا المجال.

ونعرض في نهاية المدخلين السابقين نموذجين عن معايير تقويم الأداء لفئتين من الموارد البشرية لإيضاح الاختلاف الذي يجب أن يكون موجودا في معايير تقويم أداء كل فئة من فئات هذه الموارد:[15]

1 – معايير تقويم أداء المديرين:

* القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة
* مدى تحقيق الأهداف المطلوبة

* القدرة على تنمية أداء المرؤوسين
* مدى التكيف مع الأمور المستجدة
* القدرة على تفويض السلطة
* القدرة على التوجيه والإشراف

2 – معايير تقويم أداء المرؤوسين:

* كمية الأداء وجودة الأداء(من خلال عدد الأخطاء)
* حسن التعاون مع الآخرين(الزملاء والرؤساء)
* المواظبة على العمل
* الحفاظ على سلامة المعدات والآلات
* استعمال معدات السلامة المهنية المحددة

الشروط الواجب توافرها في معايير تقويم الأداء الفعالة:

يقصد بالفعالية هنا قدرة المعايير على تقويم الأداء بشكل صحيح وواضح ودقيق بآن واحد، ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر عدداً من العوامل الأساسية لبناء معايير معينة لتقويم الأداء، ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لابد من الاعتماد على عملية تحليل وتوصيف العمل فالمعيار المحدد للأداء يشير إلى أي عامل أو متغير يعد كمؤشر لفاعلية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد فالمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه. [16] إذاً المعلومات التي نحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال وجدير بالذكر هنا انه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظرا إلى أن معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعاداً وجوانب عديدة لذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توفرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعا في عملية التقويم ومن هذه المواصفات أو الشروط:

1- قابلية القياس:

أي إمكانية قياس كل عامل من عوامل الأداء بمقاييس كمية أو نوعية أو زمنية، أو باستخدام جميع هذه المقاييس وذلك حسب طبيعة العمل الخاضع للتقويم. [17]

2- الموضوعية:

يقصد بالموضوعية هنا القدرة على قياس أداء الفرد وتحديد مستوى كفاءته بعيداً عن المؤثرات الخارجية التي لا شان له بها، ويجب أن تكون المعايير موضوعية قدر الإمكان، وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء يليها معايير سلوك الأداء واقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية. ففي النوع الأول من المعايير يتم التركيز على نواتج أداء المرؤوسين من كمية وجودة الإنتاج وفي النوع الثاني من المعايير (معايير سلوك الأداء) فهي تعتمد على معايير غير مباشرة لأنها لا تمس نواتج الأداء بل تمس الأسلوب والسلوك الذي تم الاعتماد عليه للتوصل إلى النواتج، ومن أمثلة هذه المعايير معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء وقيادة المرؤوسين. وبالنسبة لمعايير الصفات الشخصية فهي اقل المعايير دقةً لأنها لا تصف الأداء مباشرةً بل تصف صفات الشخص القائم بالأداء.

3- الصدق:

عند وضع المعيار فانه يجب التأكد من أن الجوانب التي يحتويها تكون ذات أهمية وارتباط حقيقي بالفاعلية والكفاءة المطلوبين لأداء الموظف لعمله، أي المقياس يجب أن لا يعبر أكثر مما هو مطلوب أو أقل. إنّ عدم تعبير المعيار عن الواقع بصدق يمكن أن يحصل في حالتين: – احتواء المعيار على مؤشرات خارجية لا تخضع لرقابة الفرد، – عدم احتواء المعيار على بعض الجوانب الأساسية والمهمة التي تؤثر على فاعلية الأداء.وهذا ما يطلق عليه (قصور المعيار).

4- الثبات:

أي لو أعيد التقويم عدة مرات من قبل أكثر من مقيم يجب أن تكون النتيجة واحدة، والثبات في المعيار يعني حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون أداؤه ثابتاً. وفي حالة ثبات مستويات الأداء وظهور نتائج متفاوتة من التقويم، فإن ذلك يدل على وجود عيب في المعيار أو ربما تدل على عدم توفر الخبرة اللازمة لدى المقيم وهنا فان الثبات يضم جانبين هما الاستقرار والتوافق؛ فلاستقرار ينطوي على أنّ قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينبع عنها نفس النتائج أو نتائج متساوية. أمّا التوافق فينطوي على أنّ قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين أو بطرق مختلفة، ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن طريقة إلى أخرى. [18]

5- التمييز

المعيار الجيد لا بدّ وان يميز بين الأفراد وفقاً لأدائهم، حيث إن الهدف الأساسي لتقويم أداء العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود، وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب والترقية وتحديد البرامج التدريبية وكل شيء متعلق باستخدام نتائج عملية التقويم. [19]

6- المرونة

لكي يمكن تعديلها حسب ما تقتضيه الظروف، وحسب المتغيرات التي تطرأ على أساليب العمل أو الظروف المحيطة.

7- أوزان المعايير:

يجب أن تأخذ المعايير أوزاناً مختلفة وذلك لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها بالأداء. حيث إنه من المستحيل أن يكون لمتطلبات العمل الأهمية نفسها، لذا يجب أن تكون للمعايير التي تقيس أبعاد الأداء قيم أو أوزان مختلفة تراعي وتعكس الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الأداء.

8- الواقعية :

يجب أن تتسم مستويات الأداء التي تتضمنها معايير التقويم بالواقعية، أي يمكن تحقيقها من قبل العامل المؤهل والكفء. فلا ينبغي أن تكون المعايير أو مستويات الأداء المحددة في المعيار عالية للغاية بحيث لا يستطيع تحقيقها إلا القلة أو أن تكون متدنية للغاية. لأنّ انخفاضها يضعف الحافز على زيادة الإنتاج نظراً لإمكانية أي فرد بلوغها كما، أن ارتفاعها يجعلها خيالية من الصعب الوصول إليها وهذا ما يبعث اليأس في نفوس العاملين ويضعف من همتهم. [20]

القسم العملي: معايير تقويم الأداء الوظيفي المطبقة في مرفأي اللاذقية وطرطوس:

من خلال الاطلاع على عملية تقويم الأداء الوظيفي في المرفأين تبيّن أن تقويم الأداء يتم على شكلين: **أولاً: تقويم الأداء نصف السنوي:** ويجري كل ستة أشهر من قبل الرئيس المباشر، والمدير الذي يعلوه مباشرةً في المستوى

الإداري كلّ على حدة، يهدف هذا التقويم إلى متابعة أداء العامل بشكل دوري ومناقشته بالنتائج ومساعدته على تحسين أدائه وتجاوز نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في هذا الأداء. وبالنسبة لإجراءات هذا النوع من التقويم فهي تتم كل ستة أشهر في الأسبوع الثاني من شهري شباط وآب وفق الإجراءات التالية:

1 – يقوم كل رئيس مباشر وعلى حدة بتقويم أداء جميع مرؤوسيه من العملين في الجهة العامة وفق نموذج تقويم الأداء المعتمد والمطبق أصولا والخاص بالوظيفة التي يشغلها كل عامل ويضع له التقدير المناسب بالنقاط والدرجات.

2 – يقوم المدير المباشر بتقويم أداء نفس العاملين وفق نفس النموذج المعتمد من قبل الرئيس المباشر ولكن قبله.

3 – يقوم كل من الرئيس والمدير الذي يعلوه مباشرة بإيداع تقريره الموقع أصولا وبشكل سري لدى المدير الأعلى منهما مباشرة، والذي يقوم بدوره بالمقارنة بين التقديرين.

4 – في حال كان فارق التقدير بالنقاط بين التقديرين يقل عن(25%) من النقاط يعتمد متوسط التقديرين بالنقاط ويحدد في ضوئه الدرجة التي يستحقها العامل أما في حال كان الفارق بين التقديرين أكثر من (25%) من النقاط يقوم المدير الأعلى بإعادة النظر بالتقويم بعد مناقشة النتائج مع الرئيس والمدير المباشر والاستعانة بسجلات العامل ومن ثم يبت بالتقدير النهائي بالنقاط والدرجة

5 – يعلم العامل بنتيجته من قبل رئيسه المباشر، ويقومان معا بمناقشة النتائج وبحث كيفية تحسين أداء العامل.

6 – تحفظ نتائج تقويم الأداء نصف السنوي لدى الرئيس المباشر ليصار إلى إيداعها لدى لجنة التقويم المختصة.

ثانيا تقويم الأداء بقصد الترفيع: ويجري مرة كل سنتين بقصد اتخاذ قرار الترفيع أو عدمه، وتحديد مقدار علاوة الترفيع. ويجري هذا التقويم بناءً على نتائج تقويمات الأداء نصف السنوي التي تمت خلال فترة السنتين وذلك من خلال احتساب متوسط هذه التقديرات الأربعة. حيث تشكل في كل جهة عامة لجان فرعية لتقويم الأداء بقرار من المدير العام وبعضوية مسئول الموارد البشرية ورئيس اللجنة النقابية في الجهة العامة، وتحدد مهامها بما يلي: 1– إقرار تقدير تقويم أداء العاملين في مجال عملها وذلك بناء على متوسط تقديرات تقويم الأداء نصف السنوي التي تمت خلال فترة السنتين الماضيتين.

2– رفع جداول الفئات الخمس إلى الجهة صاحبة الحق في الترفيع لإصدار الصكوك اللازمة للترفيع.

3– إعلام العاملين خطياً بنتائج تقويم أدائهم خلال الأسبوعين الأولين من شهر تشرين الأول – كل عامل على حده– لتمكينهم من ممارسة حق الاعتراض على قرارات عدم الترفيع، كما تودع في الوقت ذاته نسخة إلى الجهاز المركزي للرقابة المالية ونسخة أخرى إلى اللجنة المركزية. حيث تشكل لاحقا في كل جهة عامة لجنة مركزية بقرار من الوزير المختص وبرئاسة معاون الوزير وعضوية مدير الموارد البشرية وممثل التنظيم النقابي يسميه المكتب التنفيذي للاتحاد العام لنقابات العمال. وتتحدد مهام اللجنة المركزية في البت بالاعتراضات المقدمة من العاملين بالجهة العامة ذاتها على قرارات اللجنة الفرعية بعدم الترفيع خلال مهلة أقصاها ثلاثون يوماً من تاريخ إحالة الاعتراضات عليها، ثم إقرار الدرجة النهائية لتقويم أداء رئيس وأعضاء اللجان الفرعية ومديري الإدارات المركزية ومديري الفروع، لاحقاً تصدر

اللجنة قراراتها معللةً وتكون قراراتها غير قابلة لأي اعتراض أمام أي مرجع إداري آخر وتقبل هذه القرارات الطعن فقط أمام القضاء الإداري.

أسلوب احتساب درجات تقويم الأداء: يتم احتساب درجة تقويم الأداء من خلال معدل تقديرات تقويم الأداء من خمس نقاط كحد أعلى لكل بند من بنود الأداء وفق المعادلة التالية:

$$\text{معدل تقديرات تقويم الأداء} = \frac{\text{حاصل جمع درجات جميع العوامل}}{\text{عدد العوامل}}$$

ويتم تقدير الدرجات لكل بند وفق الآتي من 1 – 2.49 ضعيف، من 2.50 – 3.49 وسط، من 3.50 – 5 جيد

وفيما يتعلق بالمعايير فانه يتم تقسيم مستويات الأداء الوظيفي إلى ثلاثة مستويات وهي: المهام – الأهداف – الكفاءات الأساسية. حيث يتم وضع معايير فرعية كثيرة لكل مستوى من هذه البنود الثلاثة، ويعطى لكل معيار فرعي منها درجة أو نقطة (تتراوح النقاط من نقطة حتى خمس نقاط كحد أقصى) ثم نحسب معدل لكل مستوى من المستويات الثلاثة السابقة فنحصل على: معدل التقديرات الإجمالي للمهام ومعدل التقدير الإجمالي للأهداف ومعدل التقدير الإجمالي للكفاءات الأساسية، وجميع هذه المعدلات هي نقاط (الحد الأقصى لها خمس نقاط) وبعد الحصول على هذه المعدلات نصل إلى ملخص نتائج تقويم الأداء ويحسب معدل لها يسمى معدل التقدير العام. ومثال على هذه المعايير الفرعية نذكر:

معايير المهام: – التأكد من توافر المستلزمات المادية قبل المباشرة بالعمل – الحفاظ على السلع الجاهزة من التلف – إعلام رئيسه المباشر بأية توقفات عن العمل وأسبابها.

معايير الأهداف: – تنفيذ برامج الإنتاج اليومية المقررة خلال فترة التقويم – تخفيض نسبة التالف من السلع عند التعبئة بنسبة 50% خلال فترة التقويم – إتباع دورة تدريبية في مجال حلقات الجودة الشاملة في الوقت المناسب.

معايير الكفاءات: – يتقيد بإجراءات وبرامج الصحة والسلامة المهنية – يهتم بتنمية قدراته الذاتية – يتعاون مع الآخرين لانجاز المهام المشتركة ويمتلك روح الفريق بالعمل – ينجز المهام بفاعلية وكفاءة (تكاليف منخفضة وجودة عالية) وبالوقت المحدد.

وبالرغم من أهمية هذه المعايير وشموليتها لمعظم جوانب الأداء الوظيفي، إلا انه يؤخذ عليها نقاط هامة، فهي تعطي تقديرات واحدة (نقاط) لجميع مستويات الأداء، وبالتالي فهي تساوي بين نواتج الأداء وبين الجوانب الشخصية، إضافةً إلى أنها لا تراعي الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل الأداء الوظيفي.

أداة البحث:

قام الباحث بتصميم استبيانين **الأول:** موجّه إلى الإداريين لاختبار الفرضيتين الأولى والثانية، **الثاني:** موجّه إلى العاملين لاختبار الفرضية الثالثة. حيث تم توزيع الاستبيان حسب عينة البحث ووزع الاستبيان حسب نسبة الإداريين والعمال في مجتمع البحث.

ففي **مرفأ طرطوس:** كانت عينة البحث 354 ونسبة الإداريين في هذا المجتمع هي 14% ونسبة العمال هي 86% أي تم توزيع /50/ استبيان على الإداريين في مرفأ طرطوس كان منها/37/ استبيان صالح للاستعمال، وعلى العمال وزع/304/ استبيان كان صالحاً منها/264/ استبيان.

أما في **مرفأ اللاذقية:** فقد كانت عينة البحث 326 ونسبة الإداريين في مجتمع البحث هذا كانت 15% ونسبة العمال 85%، أي تم توزيع /49/ استبيان على الإداريين في مرفأ اللاذقية كان منها/40/ استبيان مقبول وصالح للاستعمال، وعلى العمال وزع/277/ استبيان كان صالحاً منها/275/ استبيان.

النتائج والمناقشة:

لاختبار صحة الفرضيات أو نفيها تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS10، حيث يتم رفض أو قبول الفرضية الابتدائية وفقا لمقارنة احتمال الثقة P (P=Sig احتمال عدم الوقوع في خطأ رفض فرضية ابتدائية صحيحة) مع مستوى الدلالة0.05 = a (a احتمال رفض الفرضية الابتدائية عندما تكون صحيحة) وبالتالي تم تقرير النتيجة كما يلي: Sig > a = 0.05 أي عدم وجود فرق معنوي بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع يتم قبول الفرضية الابتدائية. أمّا إذا كان Sig < a أي رفض الفرضية الابتدائية وبالتالي الإقرار بوجود فرق معنوي بين متوسط العينة(الإجابات) ومتوسط المجتمع المحدد وهو (3.5).

الفرضية الأولى: لا توجد فروق جوهرية بين معايير تقويم الأداء المطبقة في المرفأين ومعايير التقويم الموضوعية المبنية على أسس علمية مدروسة.

الجدول رقم (1) نتائج إجابات أسئلة الفرضية الأولى

السؤال	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير موافق إلى حد ما	موافق إلى حد ما	موافق	موافق جداً	المجموع N
1	1 1.3%		3 3.9%	13 16.9%	15 19.5%	45 58.4%	77 100%
2	7 9%		2 2.6%	25 32.5%	11 14.3%	32 41.6%	77 100%
3		6 7.8%	2 2.6%	31 40.2%	6 7.8%	32 41.6%	77 100%
4	2 2.6%			4 5.2%	34 44.1%	37 48.1%	77 100%

الجدول رقم (2) نتائج اختبار الفرضية الأولى

المتغير	درجات الحرية df	t	P=sig (2-tailed)	الدلالة
الفروق بين معايير التقويم المطبقة ومعايير التقويم المبنية على أسس علمية مدروسة	76	11.138	0.000	جوهرية

من خلال تحليل أسئلة الفرضية الأولى ومما هو واضح من الجدول رقم(1) نجد أن 94.8% من أفراد العينة أكدوا وبوسط حسابي قدره 4.86 أنه يتم تقويم الأداء بناء على العلاقات الشخصية ودون الاعتماد على المعايير المحددة. ونسبة 88.4% وبوسط حسابي 4.49 أن المعايير المطبقة غير شاملة ولا تهتم بجميع جوانب الأداء لدى الموظف. و89.6% وبوسط حسابي 4.39 أنه بإمكانهم تحقيق جميع جوانب الأداء المحددة في المعايير بسهولة.

و 97.4% وبوسط قدره 5.30 أن معايير التقويم المطبقة لا تراعي الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل الأداء. ونلاحظ أن نتائج الاختبار للفرضية الأولى وكما هو واضح من الجدول رقم (2) قد أعطت Sig = 0.000 < a = 0.05 وهذا يعني أن الدلالة جوهرية.

وبالتالي فان الفرضية الأولى من البحث مرفوضة ونقبل الفرضية البديلة والتي تقول: توجد فروق جوهرية بين معايير التقويم المطبقة في المرفأين ومعايير التقويم المبنية على أسس علمية مدروسة. ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق في صالح العينة أم في صالح المجتمع نعود إلى إشارة t المحسوبة في الجدول رقم(2) حيث كانت إشارة t للفرضية الأولى موجبة وهذا يعني أن متوسط العينة اكبر من متوسط المجتمع المحدد(3.5) والفرق بينهما معنوي وفي صالح مجتمع البحث. ولكن إذا تمت مقارنة هذه المعايير المطبقة في المرفأين مع المعايير الموضوعية المطبقة في المرافئ العالمية المتطورة، نجد أن هذه المعايير المطبقة اقل كفاءة والفروق ليست في صالح مجتمع البحث، وبالتالي لا بد من البحث عن معايير شاملة وتعكس في الوقت ذاته الأهمية الحقيقية للأعمال المرفئية.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق جوهرية بين معايير التقويم المطبقة ومعايير التقويم التي تحدد وتطور البرامج التدريبية المناسبة.

الجدول رقم(3) نتائج إجابات أسئلة الفرضية الثانية

السؤال	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير موافق إلى حد ما	موافق إلى حد ما	موافق	موافق جدا	المجموعN
5		5 6.5%	5 6.5%	9 11.7%	19 24.7%	39 50.6%	77
6	1 1.3%	1 1.3%		5 6.5%	16 20.78%	54 70.12%	77
7	1 1.3%		1 1.3%	3 3.9%	22 28.22%	50 64.9%	77
8	4 5.2%	3 3.9%	1 1.3%	9 11.7%	53 68.9%	7 9%	77

الجدول رقم (4) نتائج اختبار الفرضية الثانية

المتغير	درجات الحريةdf	t	P=sig (2-tailed	الدلالة
الفروق بين معايير التقويم المطبقة ومعايير التقويم التي تحدد وتطور البرامج التدريبية	76	15.673	0.000	جوهرية

من خلال تحليل إجابات أسئلة الفرضية الثانية ومما هو واضح من الجدول رقم(3) تبين أن نسبة 87% من أفراد العينة وبوسط 4.52 أن معايير التقويم الحالية لا تساعد المرؤوسين على استخدام أقصى طاقتهم في العمل. ونسبة 97.4% وبوسط حسابي 5.06 أن المعايير الحالية لا تكشف الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب مميز يناسب طبيعة عملهم. ولدى الإجابة على السؤال الثالث تبين أن نسبة 98.7% وبوسط حسابي قدره 5.10 أن نتائج عملية التقويم تستخدم في تحديد العلاوات و الترفيعات فقط دون الاهتمام بالجوانب الإدارية الأخرى من تدريب، ترقيه وغيرها.

وتبين أن نسبة 89.6% وبوسط حسابي 4.62 أن البرامج التدريبية التي توفرها الإدارة بعيدة كل البعد عن عملية التقويم مما يقلل من مردود هذه الدورات.في حين أن نتائج الاختبار للفرضية الثانية وكما هو موضح في الجدول رقم (4) قد أعطت $Sig = 0.000 < a = 0.05$ وهذا يعني أن دلالة الفروق بين معايير التقويم المطبقة والمعايير التي تطور البرامج التدريبية هي دلالة جوهرية.

وبالتالي فان الفرضية الثانية من البحث مرفوضة وتقبل الفرضية البديلة، ونقول توجد فروق جوهرية بين معايير التقويم المطبقة ومعايير التقويم التي تحدد وتطور البرامج التدريبية المناسبة. ولمعرفة إن كانت هذه الفروق في صالح العينة أم المجتمع، نعود إلى الجدول رقم (4) فنلاحظ أن إشارة t المحسوبة للفرضية الثانية قد أعطت إشارة موجبة. هذا يعني أن متوسط العينة اكبر من متوسط المجتمع المحدد 3.5 والفرق بينهما معنوي وفي صالح مجتمع البحث. ولكن إذا تم مقارنة هذه المعايير المطبقة مع المعايير النموذجية التي تحدد الاحتياجات التدريبية ومستواها فان المعايير المطبقة اقل كفاءة والفروق ليست في صالح مجتمع البحث. ومعايير التقويم المطبّقة لا تؤثر على تحديد البرامج التدريبية المناسبة، وكذلك فان البرامج التدريبية الموجودة حسب رأي المستبينين غير كافية ولا تلبي متطلبات الوظيفة.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق جوهرية بين مستوى كفاءة الموارد البشرية المتوفرة في المرفأين والمستوى الواجب توافره لتحسين إنتاجية العمل.

الجدول رقم (5) نتائج إجابات أسئلة الفرضية الثالثة

السؤال	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير موافق إلى حد ما	موافق إلى حد ما	موافق	موافق جدا	المجموعN
9		67 12.43%		10 1.86%	211 39.14%	251 46.57%	539
10		3 0.55%	1 0.19%	5 0.93%	226 41.93%	304 56.4%	539
11	5 0.93%	109 20.22%	10 1.86%	123 22.82%	7 1.29%	285 52.88%	539
12		67 12.43%			294 54.55%	178 33.02%	539

الجدول رقم (6) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

المتغير	درجات الحريةdf	t	P=sig (2-tailed)	الدلالة
الفروق بين مستوى كفاءة الموارد البشرية المتوفرة في المرفأين والمستوى الواجب توافره لتحسين إنتاجية العمل	538	25.666	0.000	جوهرية

ومن خلال تحليل إجابات أسئلة الفرضية الثالثة ومما هو واضح من الجدول رقم(5) تبين أن نسبة 87.57% من أفراد العينة وبوسط حسابي 5.07 أكدوا أن العمل المرفئية شاق بطبيعته وعدد ساعات العمل كبيرة ومجهدة للعامل مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه. وحول تأثير درجة الرضا على أداء العامل فان نسبة 99.26% وبوسط حسابي 5.54 أكدوا أهمية رضا العامل في التأثير على أدائه الوظيفي وبالمقابل فقد تبين أن معظم العاملين لديهم درجة كبيرة من عدم الرضا عن طبيعة العمل. ونجد أن نسبة 76.99% من أفراد العينة أكدوا وبوسط حسابي 4.11 أن الأيدي العاملة في المرفأين بإمكانها القيام بكافة أشكال الأعمال المرفئية المطلوبة. وحول دور الحوافز الإنتاجية أكدّ ما نسبته 87.57% من أفراد العينة وبوسط حسابي 4.96 أنّ تطبيق الحوافز الإنتاجية على أساس الإنتاج يشجع العامل على بذل جهد اكبر ويرفع من مستوى أدائه. في حين أنّ نتائج الاختبار للفرضية الثالثة وكما مبين في الجدول رقم (6) أعطت Sig = 0.000 < a= 0.05 وهذا يعني أن الفروق بين مستوى كفاءة الموارد البشرية المتوفرة والمستوى الواجب توافره لتحسين الإنتاجية هي ذات دلالة جوهرية.

وبالتالي فان الفرضية الثالثة من البحث مرفوضة، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: توجد فروق جوهرية بين مستوى كفاءة الموارد البشرية المتوافرة في المرفأين، والمستوى الواجب توافره لتحسين إنتاجية العمل، وبالنظر إلى إشارة t المحسوبة للفرضية الثالثة وكما هو مبين في الجدول رقم (6) نجد أن إشارتها موجبة، وهذا يعني أن متوسط العينة اكبر من متوسط المجتمع المحدد 3.5 والفرق بينهما معنوي وفي صالح مجتمع البحث. وبالتالي فان على الإدارة الاهتمام أكثر بمتطلبات العاملين لديها، وذلك من خلال التدريب والتأهيل المستمر للعمال، ورفع مستوى الحوافز المادية والمعنوية، خاصةً وان هذه الكوادر تملك الخبرة الوظيفية الكافية والمطلوبة.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

من خلال نتائج اختبار الفرضيات وبعد الاطلاع على معايير تقويم الأداء الوظيفي في مرفأي طرطوس واللاذقية توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1- من خلال اختبار فرضيات البحث تم الوصول إلى النتائج التالية:

1-1 توجد فروق جوهرية بين معايير تقويم الأداء الوظيفي المطبّقة في مرفأي اللاذقية وطرطوس، ومعايير التقويم الموضوعية المبنية على أسس علمية مدروسة، وهذه الفروق ليست في صالح مجتمع البحث، وهذه المعايير ما زال ينقصها الكثير من الخصائص الموضوعية.

1-2 توجد فروق جوهرية بين معايير تقويم الأداء الوظيفي المطبقة في المرفأين ومعايير التقويم التي تحدد وتطور البرامج التدريبية المناسبة. وهذه الفروق ليست في صالح مجتمع البحث وما زالت معايير التقويم المتبعة اقل كفاءة من المعايير التي تحدد البرامج التدريبية الملائمة لطبيعة العمل المرفئي.

1-3 توجد فروق جوهرية بين مستوى كفاءة الموارد البشرية المتوفرة في المرفأين والمستوى الواجب توافره لتحسين إنتاجية العمل، وهذه الفروق في صالح مجتمع البحث. حيث تبين أن الموارد البشرية تملك الكفاءة والخبرة المطلوبة ولكن مازال ينقصها الاهتمام الكافي.

2- إن معايير تقويم الأداء المطبّقة في المرفأين لا تعبر بشكل دقيق عن مستوى الأداء المطلوب، فهي لا تتصف بالتمييز، حيث لا تميز كثيراً بين الأفراد من حيث أدائهم، وتعطي تقديرات متقاربة للجميع. إضافةً إلى ذلك فهي لا تراعي الأهمية النسبية للأعمال وتعطي جميع الأعمال المرفئية نفس الأهمية.

3- على الرغم من أن الإدارة في المرفأين توفر برامج تدريبية، إلا أن هذه البرامج التدريبية بعيدة كل البعد عن معايير تقويم الأداء الوظيفي، مما يقلل من جدوى وفعالية هذه البرامج.

4- إن منح الحوافز الإنتاجية في المرفأين يتأثر بشكل كبير بالعلاقات الشخصية ودون النظر إلى مستوى الأداء الفعلي، هذا الأمر يؤدي إلى انخفاض درجة الرضا الوظيفي عند العمال ومن ثم انخفاض مستوى أدائهم.

5- يتميز طبيعة العمل في المرافئ بأنه عمل شاق وصعب، وكذلك فان هذا العمل فيه الكثير من الخطر على حياة العمال، وعدد ساعات العمل كبيرة وتؤدي إلى إجهاد العمال بسرعة. هذه المشاكل مجتمعةً لابد أن تؤثر في درجة رضا العمال عن عملهم وبالتالي انخفاض مستوى أدائهم، وعلى الرغم من هذه المشاكل فان الإدارة لا تعيرها الاهتمام الكافي.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، وبهدف رفع كفاءة معايير تقويم الأداء الوظيفي المطبّقة في مرفأي اللاذقية وطرطوس يوصي الباحث بما يلي:

1- على الإدارة من البداية أن تحدد الأهداف التي تريد بلوغها بكل دقة، وتقسّم هذه الأهداف إلى أهداف فرعية لكل قسم من الأقسام. ومن ثم تحديد مستويات الأداء التي تريدها الإدارة في أداء العاملين، على أن يكون هذا التحديد واضحاً للعمال ورؤسائهم، وهنا لا بد من الاعتماد على نتائج تحليل وتوصيف الوظائف، لأن توصيف الوظائف يحدد المتطلبات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، وكل ذلك من اجل الوصول إلى معايير موضوعية قدر الإمكان.

2- يجب أن لا تكون الدرجات الموزعة على معايير التقويم ثابتة بالنسبة لجميع الوظائف، وذلك لاختلاف أهمية كل معيار من معايير التقويم ، فالوظائف الإنتاجية مثلاً تعتبر الأهم من بين الوظائف الأخرى في المرافئ، وكذلك يجب أن يراعي واضع هذه الدرجات الطبيعة الخاصة لبعض الأعمال التي تحتاج إلى أمانة ودقة في العمل، أو التي يرافقها خطر في تنفيذها.

3- التركيز على عملية التدريب والتأهيل، باعتبارها من السياسات الإدارية الهامة التي لها تأثير على سير العمل في المرافئ. بحيث تكون هذه العملية مستمرة، وان تأخذ بعين الاعتبار تدريب العاملين واطلاعهم على أحدث التقنيات الحديثة المستخدمة في المرافئ العالمية. وهنا لا بد من وجود خطة موضوعة بشكل مسبق تقوم على أساس تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة، وتأخذ بعين الاعتبار تامين المستلزمات المطلوبة، إضافة إلى وضع أسلوب للتدريب يتلاءم مع طبيعة الأعمال المرفئية.

4- الاهتمام بالعاملين في مكان عملهم، عن طريق وضع نظام متكامل للسلامة المهنية نظراً لأن الأعمال المرفئية أعمال شاقة وخطرة بطبيعتها. وإعادة النظر في الحوافز المقدمة بحيث يتم مشاركة العاملين في الأرباح المحققة في المرفأين، والعمل على حل جميع المشاكل التي تعترض العاملين أثناء العمل.

المراجع:

1- عاشور، سمير .*مقدمة لنظرية العينات*. معهد الإحصاء، القاهرة، 1994، 250.

2- العقيل، محمد علي.*اتجاهات موظفي وزارة الداخلية في محافظات الشمال نحو تقويم أداء الموظفين في نظام الخدمة المدنية الأردني*.مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، العدد1، 2007، 1- 2.

3- أبو شيخة، نادر احمد.*إدراك الموظفين لمدى موضوعية نظام تقويم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية*. دورية الإدارة العامة، الرياض، العدد 4، 2005، 639-640.

4- RUSLI, A. *Performance appraisal decision in Malaysian public service.* International journal of public management, Vol.17, No. 1, 2004, 48.

5- KHANKA,S. *Human Resource Management.* Second edition, Ram Nagar Ltd, New Delhi, 2005, 562.

6- MATHIS, R. *Human Resource Management.* Tenth edition, South-western, U.S.A, 2004, 301.

7- عقيلي، عمر وصفي. *إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي*. الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005، 632.

8- عبد الوهاب، علي محمد. *إدارة الأفراد*. منشورات جامعة عين شمس، مصر، 2001، 520.

9- مرعي، محمد مرعي. *دليل نظام التقويم في المؤسسات والإدارات*. الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001، 150.

10- الدحلة، فيصل عبد الرؤوف. *تكنولوجيا الأداء البشري*. المكتبة الوطنية للنشر، عمان، 2001، 361.

11- عبد الباقي، صلاح الدين؛ وآخرون. *إدارة الموارد البشرية*. المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، 330.

12- محمد، احمد أبو السعود. *الاتجاهات الحديثة لقياس و تقويم أداء الموظفين*. الطبعة الأولى، منشاة المعارف للنشر، الإسكندرية، 2004، 224.

13- المبيضين، عقله محمد. *التدريب الإداري الموجه بالأداء*. مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، العدد السادس والثلاثون، 2001، 37 – 39.

14- شاويش، مصطفى نجيب. *إدارة الأفراد*. الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر، عمان، 2004، 186.

15- السالم، مؤيد سعيد؛ صالح، عادل. *إدارة الموارد البشرية*. عالم الكتب الحديث للنشر، اربد، 2006، 210.

16- FANDRAY, D. *The new thinking in performance appraisals.* Work-force U.S.A, 80, 1, 2001, 40.

17- عباس، سهيلة؛ علي، علي حسين. *إدارة الموارد البشرية*. الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2007، 410.

18- الفارس، سليمان خليل؛ وآخرون. *إدارة الموارد البشرية(الأفراد)*.منشورات جامعة دمشق، 2000، 612.

19- رشيد، مازن. *إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية والتطبيقات العملية*. مكتبة العبيكان، الرياض، 2001، 1200.

20- بلوط، حسن. *إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي*. دار النهضة العربية، بيروت، 2002، 421.

ملحق استبيان الدراسة

أسئلة الاستبيان	درجة الموافقة					
<u>خاص بالإداريين</u>	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير موافق إلى حد ما	موافق إلى حد ما	موافق	موافق جداً
1- يتم تقويم الأداء بناء على العوامل الشخصية دون						

الاعتماد على المعايير المحددة.						
2- معايير التقويم المطبقة لا تهتم بجميع جوانب الأداء لدى الموظف.						
3- يمكن للموظف تحقيق كل جوانب الأداء الواردة في نظام التقويم بسهولة.						
4- المعايير الحالية لا تراعي الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل الأداء.						
5- لا تساعد معايير التقويم المطبّقة على تطوير أداء المرؤوسين واستخدام أقصى طاقتهم في العمل.						
6- لا تساعد معايير التقويم المطبّقة على معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصّة أو تدريب مميز لتحسين أدائهم.						
7- تستخدم المنظمة نتائج التقويم في تحديد العلاوات السنوية والمكافآت فقط.						
8- الإدارة لا توفر برنامج تدريبي له علاقة بتقويم الأداء الوظيفي.						
<u>خاص بالعاملين</u>						
9- عدد ساعات العمل كبيرة وتؤدي إلى إجهاد العامل وبالتالي انخفاض مستوى الأداء.						
10- تؤثر درجة رضى العامل عن عمله على مستوى أدائه الوظيفي. 11- الأيدي العاملة في المرفأ تملك الخبرة الوظيفية						