مجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية

اسم المقال: التقويم الوظيفي وأثره على كفاءة الأداء
اسم الكاتب: سوسن عبد الرزاق البيطار
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/library/10364
تاريخ الاسترداد: 2026/11/22 16:44 +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 دمشق للعلوم القانونية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية
المجلد 5 (3) – 2025: 177- 200

Damascus University Journal of Legal Sciences Vol 5
(3) -2025: 177-200

التقويم الوظيفي وأثره على كفاءة الأداء

سوسن عبد الرزاق البيطار[1]

[1] عضو هيئة تدريسية في كلية الحقوق، الجامعة العربية الدولية، قسم القانون العام.
sawsanalbitar72@gmail.com

الملخص:

يعد نظام تقويم الأداء الوظيفي من أهم الأنظمة الإدارية في مجال النشاط الإداري، وذلك لأن تقارير تقويم الأداء تعتبر خير مقياس لدرجة كفاية الموظف، حيث يمكن السلطة الإدارية من الوقوف على مكامن الضعف لعلاجها من خلال وضع خطط تتناسب وقدرات الموظف.

وإذا كانت الكفاءة شرطاً من شروط تولي المرشح للوظيفة العامة إلا أنها ستنقلب فيما بعد إلى شرطاً في استمرارية وجوده في وظيفته، باعتباره أهلاً للنهوض بأعبائها، وتقارير الأداء هذه ترتب آثاراً هامة تجاه الإدارة والموظف على حد سواء، فمن خلال هذا النظام يمكن الحكم على مدى استحقاق الموظف للترقية أو الاستمرار في الوظيفة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحقق الإصلاح الوظيفي وتكشف عن جوانب القصور في إدارات الدولة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي التحليلي، لأهم الآراء العلمية في مجال تقويم الأداء من خلال المراجع العربية والأجنبية والقوانين السورية، وتوصلت الدراسة إلى أن الارتقاء بالأداء في العمل يكون من خلال تعيين أكفأ العناصر، وإذا كانت هذ العملية الدرجة الأولى على سلم الوصول إلى الأهداف المنشودة فإن عملية تقويم الأداء للعاملين هي بمثابة البوصلة التي توضح الطريق الأسلم للوصول إلى هذه الأهداف.

الكلمات المفتاحية: الأداء، تقويم الأداء، الموارد البشرية، الترقية، المسار الوظيفي.

تاريخ الايداع: 2024/4/24
تاريخ القبول: 2024/10/1

حقوق النشر: جامعة دمشق – سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب
CC BY-NC-SA

ISSN: 2789-7621 (online)
https://journal.damascusuniversity.edu.sy

Job Evaluation and its Effecton Performance Efficiency

Sawsan Abdel Razzaq Al-Bitar[1]
[1]Faculty member at the Faculty of Law - Arab International University - Department of Public Law

Received: 24/4/2024
Accepted: 1/10/2024

Copyright: Damascus University- Syria, The authors retain the copyright under a CC **BY- NC-SA**

Abstract:

The performance evaluation system is considered one of the most important administrative systems in the field of administrative activity, which enables the administrative authority to discover the weaknesses and work to remedy them by developing plans that suit the employee's capabilities.

if competence is one of the conditions for a candidate to assume a public job, it will later become a condition for his continued presence in his job, as he is qualified to carry out its duties.

and performance reports have important effects towards the administrative authority and the employee alike, It depends on the results of the evaluation to make important decisions such as promotion, continuation of the job, and job reform .

The study relied on the inductive and analytical approach, based on the most important scientific opinions in the field of performance evaluation through Arab and foreign references.

The study concluded that achieving the best performance at work is through selecting the most efficient elements and if this process is the first step on the ladder of reaching the desired goals, then the process of evaluating the performance of employees is like a compass that shows the safest path to reaching these goals.

Key words: Performance , Performance evaluation, Human resources, Promotion, Career Path.

المقدمة:

يعد المورد البشري محور اهتمام الإدارات في مختلف المؤسسات ، خاصة في عصر العولمة الحديث ، حيث زاد الاهتمام به باعتباره مورداً استراتيجياً وطاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدراً للمعلومات والابتكارات والمعرفة الكامنة وعنصراً فاعلاً قادراً على المشاركة الإيجابية.

وبقدر فاعلية أداء هذه الموارد البشرية تكون فاعلية الجهة التي تضمها، فكلما تزودت بالعدد الكافي من العاملين ذوي التخصصات والمؤهلات والخصائص الفنية والسلوكية المناسبة، كلما عظم ما تقدمه من خدمات ومنتجات جيدة ترضي الجميع بقدر كاف.

إلا أن المقدرة وحدها غير كافية إذا لم يكن هناك دافع يحث على العمل ، ذلك لأن كفاءة الفرد يحددها عامليين اثنين هما القدرة على العمل والرغبة فيه.

والقدرة على العمل تتمثل بالمهارات والمعارف التي يمتلكها الفرد إضافة إلى المهارة المكتسبة من خلال التعليم والتدريب، أما الرغبة في العمل فتتمثل في عمليتي التحفيز والتحذير اللتان تدفعان الفرد باتجاه يتحقق معه أهداف المؤسسة، وتتمثل عملية التحفيز في مجموعة عوامل تشجع الفرد على زيادة أدائه، تأخذ شكل تحفيز مادي أو معنوي، أما عملية التحذير فتتمثل في إيقاع العقوبات على الموظف في حال قصر في أدائه الوظيفي.

ونظام التحفيز يعتمد على عملية غاية في الأهمية وهي عملية تقويم الأداء الوظيفي التي وهي واحدة من الدعامات التي يعتمد عليها في تقييم المسار الوظيفي للموظف من حيث مدى تكييفه مع العمل أو تقصيره في أداء واجباته ومدى حاجته للتطوير، فهي أداة إصلاح وتطوير تكرس مبدأ العدالة من حيث مساهمتها في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص وربط العطاء بالأداء وعدم انتشار المحسوبية والقفز على القوانين من خلال وجود لجان مركزية وفرعية على كل مستويات الإدارات العليا والدنيا، تمتلك صلاحيات التقييم الأدائي بدلاً من اقتصار ذلك على المدير المباشر، وما يتبع ذلك من مشكلات تتعلق بالشخصنة والمزاجية والمحسوبية في عمليات التقويم (تم إقرار نظام التحفيز بموجب م. ت رقم 252 لعام 2022).

وبذلك تشكل عملية تقويم الأداء أداة رقابة فعالة بيد الإدارة العامة تمكنها من مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، الأمر الذي يدفع العناصر العاملة في الإدارات العامة للعمل بنشاط نتيجة مراقبة أدائهم بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمامهم وليحققوا أعلى المستويات في تقارير التقويم ويفوزوا بالحوافز والعلاوات.

وقد أطلق الباحثون على تقويم الأداء تسميات عدة ، فتارة تسمى قياس الكفاءة، وأخرى تقييم الكفاءة، وكما سميت التقويم الوظيفي أو المهني، ولكن الأكثر شيوعاً هي تسميتها تقويم الأداء.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في بيان التأصيل النظري والمعرفي للمعايير والنظم القانونية والعملية المتبعة في تقويم الأداء الوظيفي للموظف العام ومدى انعكاس هذا التقويم على أدائه الوظيفي.

كما تتمثل أهمية الدراسة في كونها تدرس وظيفة هامة من وظائف الإدارة العامة، وهي وظيفة تقويم الأداء، باعتبارها أداة هامة في تثمين الموظف العام، وترتب نتائج هامة ترتبط بالحياة الوظيفية .

وطالما أن القطاع العام في قطرنا هو القائد لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويحظى بأهمية كبيرة إضافة إلى توسع دائرة أنشطته ومهماته، ولطالما كانت موارده البشرية المحرك الأساسي له، فقد أصبح لزاماً عليه الاهتمام بعملية تقييم أدائها على أسس علمية ومنهجية من أجل القيام بدورها على أكمل وجه وبما يحقق المهام الموكلة لها بكفاءة عالية.

أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على عملية تقويم الأداء والمشاكل الناتجة عنها للوصول إلى تبني خطة تقييمية أكثر واقعية وذلك من خلال بيان كيفية تنظيم المشرع السوري لنظام تقويم الأداء الوظيفي، والآثار المترتبة على ذلك التقويم، مع بيان السلطة المختصة بتقويم الأداء الوظيفي والضمانات التي كفلها القانون للموظف العام في هذا الشأن، وذلك للإرتقاء بأداء الموارد البشرية المستخدمة في المنشآت العامة وتطويرها واتخاذ ما يلزم من إجراءات بغية تمكينها من استخدام الموارد المتاحة لها بأقصى كفاية وفاعلية.

إشكالية الدراسة:

السؤال البحثي الرئيس الذي تتمحور حوله مشكلة الدراسة هو:

هل تم اعتماد تقارير تقويم الأداء فعلياً في مجال الوظيفة العامة؟

ويتفرع من هذا السؤال العديد من الاسئلة الفرعية وهي:

1. ما المقصود بالأداء الوظيفي وما هي معاييره والعوامل المؤثرة فيه؟
2. ما هي قواعد وإجراءات وضع تقارير تقويم الأداء؟
3. ما علاقة نظام تقويم الأداء بتطور المسار المهني للعاملين؟
4. ما مدى تأثير عملية تقويم الأداء على كفاءة الموظف العام؟

الدراسات السابقة :

1. **دراسة (مقران، لاكروم، 2017)** تقييم الموظف العمومي في قانون الوظيفة العمومية الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة مولود معمري، الجزائر.

   تناول البحث موضوع تقييم الموظف العام في القانون الجزائري من خلال تحليل عملية التقييم وبيان أسسها ومبادئها في النظرية العامة وتطبيقاتها في نظام تقييم الموظف العام حسب ما وردفي النصوص القانونية والتنظيمية في التشريع الجزائري وبيان مواطن القصور والضعف فيها واقتراح الحلول والبدائل للنهوض بها.

2. **دراسة (د. فرج، محمد عوض)** بعنوان تقويم الأداء الوظيفي في ضوء قانون الخدمة المدنية المصري، منشور في مجلة قطاع الشريعة والقانون، جامعة الأزهر، القاهرة، العدد 14 لعام 2023.

   يهدف البحث إلى بيان كيفية تنظيم المشرع المصري لنظام تقويم الأداء الوظيفي، والآثار المترتبة على ذلك التقويم، وكيفية تقويم الأداء الوظيفي لبعض الحالات الخاصة التي لا يؤدي فيها الموظف خدمة فعلية.

3. **دراسة (د. الديكان ، بشاير غنام)** بعنوان الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام دراسة مقارنة (الكويت ومصر) منشور في مجلة روح القانون، تصدر عن كلية الحقوق جامعة طنطا، مجلد 32 العدد 90 نيسان 2020.

تناولت الدراسة نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء الموظف العام وبيان مدى فعالية هذا النظام وذلك من خلال التعرف على أفضل الأساليب والأدوات التي تعمل على تحسين أداء الموظفين ، كما تناولت علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء، من خلال التعرف على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على نشاط الموظفين داخل المؤسسات الحكومية ومن ثم الكشف عن مدى فعالية الأساليب الرقابية، ومعوقاتها.

وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة من عدة وجوه :

- تحديد موضوع الدراسة الحالية والهدف منها.
- تحديد المنهج المناسب لموضوع الدراسة الحالية.
- بناء فروض الدراسة الحالية.
- الاستعانة بما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج ومقترحات.

تتشابه دراستنا مع الدراسات السابقة في كثير من النقاط فجمعيها تبحث في نظام تقييم أداء العاملين في دول عربية وأثرها على تقويم أداء الموظف العام.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بمجال التطبيق ومجتمع البحث، حيث توضح هذه الدراسة مدى فاعلية نظام تقييم أداء العاملين المقرر في القانون السوري على أداء الموظف العام، والدور الذي تلعبه وظيفة تقييم الأداء على أرض الواقع في رسم المسار المهني للموظف العام، ذلك لأن مكانة تقييم الأداء في الوظيفة العامة هي من تحدد مكانة الموظف العام وبالتالي فعالية كفاءة الخدمة العامة.

منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الاستقرائي التحليلي، لأهم الآراء العلمية في مجال تقويم الأداء من خلال المراجع العربية والأجنبية والدوريات والقوانين المتعلقة بأدبيات البحث، وذلك لأن موضوع البحث يقتضي التعرض لشتى جوانبه بالتحليل والتمحيص لكل نص يتعلق بتقويم الأداء الوظيفي في قانون العاملين الأساسي وقانون التحفيز الوظيفي والمرسوم الخاص بتقويم أداء العاملين في الجهات العامة للوقوف على التنظيم القانوني لتقييم الأداء الوظيف، من أجل اقتراح الطريقة المناسبة للتقييم والتي يعتقد بأنها ستساهم في تطوير تقييم أداء الموارد البشرية بما ينعكس على رفع أداء الجهات العامة.

خطة الدراسة:

سيتم تقسيم هذا البحث إلى مبحثين، وكل مبحث إلى مطلبين، وفقاً للتقسيم الآتي:

المقدمة:

المبحث الأول: الإطار العام لعملية التقويم الوظيفي.

المطلب الأول: الأداء الوظيفي و مدى تأثره بالعوامل المحيطة به.

المطلب الثاني: نظام تقويم الأداء.

المبحث الثاني: تقويم الأداء الوظيفي وفق القانون السوري.

المطلب الأول: الخطوات الأساسية في وضع تقارير تقويم الأداء.

المطلب الثاني: الآثار المترتبة على تقارير تقويم الأداء

الخاتمة.

المبحث الأول:

الإطار العام لعملية التقويم الوظيفي:

يعد الأداء الرحى الذي تدور حوله جهود المدراء، باعتباره أهم أهداف الجهات العامة ، فكفاءة أي جهة تتوقف على كفاءة أداء عناصرها البشرية والتي يفترض أن تؤدي وظائفها الموكلة بها بكفاءة عالية ، ومفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الدراسة والبحث فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، وتجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، وحتى تضمن الإدارات ذلك تقوم بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت ألا وهي تقويم أداء العاملين.

وسنقوم بتسليط الضوء على الأداء من خلال التعرف على مفهومه وعناصره وبيان العوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى التعرف على وظيفة تقويم الأداء والتي تعد من أهم الوظائف الإدارية، وذلك على النحو الآتي:

المطلب الأول: الأداء الوظيفي ومدى تأثره بالعوامل المحيطة به.

المطلب الثاني: نظام تقويم الأداء.

المطلب الأول:

الأداء الوظيفي ومدى تأثره بالعوامل المحيطة به:

يعد الأداء من أساسيات العمل المهني في أي مجال وظيفي، فالأداء الصحيح والمتميز يعد سلماً يرقى بصاحبه إلى مكانه الصحيح، حيث يتخذ الأداء مقياسا لمدى إمكانية الفرد من القيام بالمهام الموكلة إليه، وليس هذا فحسب وإنما مدى إمكانيته من تحمل أعباء قد توكل إليه مستقبلاً، وفي حال تم قياس هذا الأداء وتقييمه وفق أسس عادلة وسليمة عندئذ يصبح الأداء الفردي أساساً تتخذ وفقه عدة قرارات إدارية، والتي تتعلق بأمور هامة، مثل النقل والترقية والحوافز، الأمر الذي يتطلب منا تحديد مفهوم الأداء على وجه الدقة ومعرفة ما إذا كان هذا الأداء يتأثر بالعوامل التي تحيط به.

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي:

لتحديد مفهوم الأداء الوظيفي لا بد من تعريفه وبيان أهميته ومن ثم القيام بما يسمى دراسة مكوناته.

أ- **تعريف الأداء:** سنبدأ بتعريف الأداء أولاً " لغة " ومن ثم " اصطلاحاً ":

1. تعريف الأداء لغة:

بيَّن ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم في كتابه لسان العرب المقصود من كلمة أداء فقال: "الأداء مصدر للفعل أدى، فأدى الشيء أي قام به، وأدى الأمانة أوصلها، وأدى الصلاة قام بها بوقتها" (ابن منظور،2001، 26).

2. **تعريف الأداء اصطلاحاً:**

لقد استقطب مفهوم أداء العاملين اهتمام العديد من الباحثين والمختصين الذين حاولوا تحديد وتوضيح مفهومه، إلا أنهم لم يتمكنوا من وضع تعريف دقيق ومحدد لهذا المصطلح.

د. أحمد صقر عاشور عرف الأداء في مؤلفه السلوك الإنساني في المنظمات على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء". (عاشور، 2005، 14).

كذلك عرفته راوية حسن في مؤلفها إدارة الموارد البشرية بأنه :" الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلّبات الوظيفة "(حسن، 2003، 2009).

وعرفته سناء عبد الكريم خناق في مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية بأنه:" سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب" (خناق، 2005، 36).

من خلال مجموعة التعاريف السابقة يمكننا التوصل إلى تعريف الأداء بأنه : الجهد المبذول من الموظف العام بنشاط ومهارة، وهذا الجهد قد يكون عضلياً وقد يكون فكرياً وذلك من أجل القيام بالمهام التي تفرضها عليه الوظيفة الموكل بها بكفاءة وفعالية.

وبذلك نجد أن مفهوم الأداء يرتبط بمصطلحات كثيرة تقترب في مضمونها من مصطلح الأداء، وهذا ما أدى إلى وجود التباس بينها وبين مصطلح الأداء، هذه المصطلحات هي:

1- **الكفاءة:** حيث تعرف الكفاءة على أنها القدرة على تحويل القدرات الكامنة لدى الأفراد العاملين واستغلالها استغلالاً صحيحاً بحيث نجعلهم أكفاء وقادرين على إدارة مستقبلهم المهني من خلال عملية التأقلم مع البيئة الداخلية والخارجية للوظيفة المكلف بها.

2- **الفعالية:** فتعني قدرة الشخص على بلوغ أهدافه المرسومة مهما كانت طبيعة الإمكانيات التي استخدمها لذلك ومنه نستنتج أن الكفاءة والفعالية هي التمكن من تحقيق وتجسيد أهداف الأفراد وأهداف الجهة العامة، باستخدام كل الموارد المتاحة، والقدرة على تنمية وتحويل القدرات الكامنة لدى الأفراد، لإدارة مستقبلهم المهني بكفاءة، وفق مقتضيات وتحديات البيئة الداخلية والخارجية للجهة العامة. (Bernard Martony et Daniel Croset, 2016, 160).

ولتوضيح معنى الأداء أكثر سنوضح خصائصه وأهميته والعناصر المكونة له:

ب- أهمية أداء العاملين:

تعد درجة أداء العاملين الجيدة تعبيراً عن درجة فاعلية الجهة العامة ككل، فعندما يثمن مجهود العاملين يزيد اهتمامهم بأداء عملهم بشكل أفضل لأن هذا الأمر سيكون له منعكسات إيجابية على مركزهم المالي والوظيفي على النحو التالي:

1. يعد الأداء معياراً تترتب عليه نتائج هامة سواء في الحاضر، كمدى قدرة الفرد على القيام بمهام عمله، وكذلك في المستقبل، كإمكانية إسناد مهام جديدة أو من نوع آخر للعامل.

2. في بيئة عمل يسودها العدل يصبح الأداء الفردي من أهم العوامل التي يتخذ بناء عليها العديد من القرارات الإدارية التي تمس حياة العامل الوظيفية ، كالنقل والترقية، والعلاوات.

3. حاجة الفرد إلى الاستقرار في عمله يدفعه إلى تحسين أدائه باستمرار وإثبات ذاته.(المحاسنة،2013، 128).

ج- عناصر أداء العاملين:

تجتمع عدة عناصر لتكون أداء العاملين، أهمها:

أ- **المعرفة بأمور الوظيفة:** كالمهارات الفنية والخبرات المهنية، والمعارف العامة والمجالات المرتبطة بها.

ب- **جودة الأداء:** تتمثل في إدراك الدور المكلف به حتى يتمكن من توجيه جهوده في العمل لتحقيق هذا الدور، وبالتالي فإن فهم الدور والمهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإتقان والنجاح وتحقيق الغاية والهدف المطلوب، ويؤدي بذلك إلى أداء عمله بصورة صحيحة وفاعلة (حسن، 2003، 210).

ت- **كمية العمل المنجزة** : أي مقدار سرعة وإنجاز العامل للعمل المكلف به في الظروف العادية.

ث- **المثابرة:** وتعني نشاط العامل وقدرته على تحمل إنجاز مسؤولياته في العمل في وقتها المحدد، ومدى حاجته للإرشاد والتوجيه من رؤسائه . (خليل،2005، 8).

ولا شك بأن قدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل تتحكم فيها عدة عوامل تؤثر فيه إما سلبا أو إيجاباً، فقد تشكل هذه العوامل قوة تدفعه كي يؤدي العمل بحماس ورغبة، أو تكون عكس ذلك.

ثانياً: العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

يتأثر أداء الفرد بعدة عوامل كالعوامل الفيزيائية والزمان والمكان ...إلخ، هذه العوامل إما أن تؤثر بشكل إيجابي بالأداء فتؤدي إلى رفعه، أو تشكل عوائق عليه وتؤدي إلى خفضه، وإن كان من الصعب تحديد هذه العوامل بدقة إلا أننا سنذكر أهمها:

1-**القدرات والخصائص الفردية:** حيث تتأثر استجابات الفرد لمتطلبات العمل بالخصائص الفردية (الشخصية والجسدية)، ويمكن إجمالها فيما يلي:

- **مقدرة الفرد على العمل:** قدرات الفرد تحدد فعالية وكفاءة الجهد المبذول في العمل، هذه القدرات قد تكون قدرات فطرية موروثة مثل: الصحة، الذكاء ....إلخ، وقد تكون قدرات مكتسبة تتمثل بالمؤهلات العلمية والخبرات العملية كالتدريب والمهارة.....إلخ .
- **الدافعية للعمل: وتتمثل** في الرغبة في العمل، الحماس والمثابرة، .... إلخ وتعرف الدافعية على أنها الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للقيام بالعمل بطريقة معينة، كما تمثل حماس الفرد واندفاعه لأداء مهام العمل.

- بالإضافة إلى **الخصائص الديمغرافية** مثل: الجنس، السن، المستوى الأخلاقي والذي يشكل رادع ودافع قوي للعمل بإخلاص وأمانة (حسن، مرجع سابق، ص211)، وفي ذلك يقول رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم :" إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه" (الصنعاني ،1432 ،ج2 ، ص 148).

2 **العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء،** وتتمثل في:

- **متطلبات العمل:** وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأدوات والمعدات المستخدمة.
- **بيئة العمل الداخلية:** أو صفات البيئة التي تؤدى الوظيفة ضمنها، كمناخ العمل، الموارد المتوفرة في بيئة العمل، الأنظمة الإدارية المطبقة، الرقابة الفعالة، الحوافز، الثواب والعقاب...إلخ (الدحلة، 2001 ،99).

وبذلك نجد أن :أداء الموظف العام تتحكم فيه عوامل ذاتية وعوامل موضوعية، تتفاعل فيما بينها لتشكل في الأخير مستوى الأداء الفعلي له، الذي نحكم عليه بقولنا: أداء ممتاز ،جيد، متوسط ، ضعيف، وهذا بدوره ينعكس على مردودية وجودة الخدمات التي تقدمها الجهات العامة، وعليه ينبغي الاهتمام أكثر بهذه العوامل مجتمعة لتثمين وتنمية قدرات ومهارات الموظفين، وكذا تحسين بيئة العمل ومتطلبات العمل كونها من أهم وأول مسؤوليات الإدارة العامة، وذلك من خلال تعزيز قنوات التواصل بين الإدارة والموظفين والسماع لآرائهم ومقترحاتهم، وتقدير الفكرة الجيدة وتبنيها، كذلك الارتقاء بمستوى الموظفين من خلال التدريب المستمر، واعتماد برامج تحفيزية لتعزيز الأداء المتميز.والأهم من ذلك توفير مكان عمل مريح وتبني التكنولوجيا الحديثة في بيئة العمل.

المطلب الثاني:

نظام تقويم الأداء:

عملية تقويم أداء العاملين من أهم الوظائف الإدارية التي لها قواعد وأصول ويشرف عليها أفراد متخصصون على تنفيذها وتستعمل فيها معايير رسمية توضع على أسس علمية وموضوعية وفق نظام وخطط معينة، بالإضافة لذلك فهي تطلع العاملين على المعلومات الضرورية لأداء أدوراهم في الطريق الذي يحقق أهداف الجهة التي يعملون بها. (خير، 2014، 52). وسنتعرف على طبيعة هذه العملية من خلال تحديد مفهومها وأهدافها وأهميتها وشروط نجاحها والصعوبات التي تواجهها وفق الآتي:

اولاً: التعريف بتقويم الأداء:

تقويم الأداء هو إجراء الهدف منه تقويم عمل الأفراد والمؤسسات بالاعتماد على صيغ موضوعية ومحددة للحكم على مدى مساهمة الإدارات والأقسام والأفراد في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، وهو كذلك وسيلة لتعريف الفرد على مستوى أدائه، وما هي التغيرات التي يحتاجها في سلوكه واتجاهاته ومهاراته ومعرفته، وسنستعرض تعريف تقويم الأداء لغة ومن ثم اصطلاحاً:

1. تعريف تقويم الأداء لغة:

التقويم في اللغة يتضمن معنيين كما عرفه ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم في كتابه لسان العرب، فقال التقويم هو:

- التحسين والتعديل وجعل الشيء سويًّا، يقال أقمت الشيء وقومته بمعنى استقمته واعتدلته، وقوم المعوج أي عدله وأزال عوجه.
- التقدير والتثمين وتحديد القيمة. يقال قوم السلعة: سعرها وثمنها، وتقاوموا الشيء فيما بينهم: قدروا ثمنه (ابن منظور، 2003، 125).

2. تعريف تقويم الأداء اصطلاحاً:

بيَّن د. زهير ثابت في مؤلفه كيف تقيم أداء الشّركات والعاملين ،المقصود بتقييم أداء العاملين بقوله: " قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور " (ثابت، 2001، 87).

كما عرفه د. توفيق محمد عبد المحسن في كتابه تقييم الأداء على أن:" تقييم الأداء هو التقييم المنظّم للفرد فيما يتعلّق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى". (عبد المحسن، 1999، 55).

وبناء على التعاريف التي نستنتج بأن وظيفة تقويم أداء العاملين ما هي ألا عبارة عن إجراءات مهمة يركن إليها من أجل تحسين ورفع أداء العاملين من خلال الكشف عن طاقاتهم الكامنة لتفعيلها وتحفيزها إضافة إلى تعريفهم بمواطن الضعف في أدائهم من أجل معالجته والمضي قدماً نحو مزيد من الإنتاج والسلوك الفعال الإيجابي.

ثانياً: خصائص عملية تقويم الأداء:

تتميز عملية تقويم أداء العاملين بالخصائص التالية:

1. أنها عملية إدارية، منظمة وفق خطط مدروسة ومعدة مسبقا بشكل رسمي.
2. أنها عملية إيجابية لا تسعى إلى كشف الأخطاء فقط وإنما تهتم أيضا بالكشف عن نقاط القوة في عمل الفرد أثناء سعيه في إنجاز مهامه.
3. لا تقتصر على معرفة إنجاز المهام فقط بل تتعدى ذلك لمعرفة مدى التزام الموظف بأخلاقيات المهنة وسلوكه الوظيفي.
4. أنها عملية شاملة وعامة في وقت واحد، أي يشمل تقييم الأداء جميع العاملين من رؤساء ومرؤوسين في كافة المستويات الإدارية.
5. أنها عملية مستمرة يوميا (غير موسمية) وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة. (السالم،2009 ،238).

ثالثاً: أهمية تقويم الأداء:

لموضوع تقويم الأداء أهمية كبيرة في مجال العملية الإدارية، حيث يعد المحرك الذي يدفع بالأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حين يجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، وتتبوأ تقارير تقويم الأداء مكانة هامة في مجال الوظيفة العامة، لما لها من آثار خطيرة، تكمن في كونها تعد أساسا للوقوف على مدى صلاحية الموظف للاستمرار في الوظيفة، أو استحقاقه للعلاوة أو الترقية أو إيقاع العقوبات بحقه؛ لذلك أفرد المشرع السوري بابا مستقلاً وهو الباب الخامس في القانون الأساسي للعاملين في الدولة أسماه تقويم أداء العاملين وترفيعهم وتناول أحكامه. ويمكن بيان أهمية تقييم الأداء من خلال إظهار مجالات استخدام نتائجها بما يأتي:

1. **معرفة معوقات ومشاكل العمل** : يكشف تقييم أداء العاملين على مكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والتعليمات المطبقة في العمل، كذلك في المعدات والأجهزة والآلات ...إلخ، أي أن التقييم يساهم في معرفة مكامن القوة والضعف عموماً في جميع عناصر العملية الإنتاجية أو الخدمية وبالتالي يمكن المسؤول عن هذه العملية من تحسين أو تطوير قدرات العاملين بحيث تشكل رافداً فعالاً لتحقيق المهام الموكلة لهم وبالتالي أهداف الجهة العامة بفعالية وكفاءة عالية . (صالح 2004، 138).

2. **صلاحية الموظف للقيام بالأعباء الوظيفية:** فكثير من الأحيان لا تكشف الأساليب التي تعتمد لاختبار الموظف عن درجة كفاءته، لذلك تأتي تقارير تقييم الأداء لتحدد صلاحية الموظف للقيام بواجبات الوظيفة، من خلال بيان درجة وفعالية أدائه. (المادة 2 فقرة / و/ من المرسوم التشريعي السوري 322 لعام 2005).

3. **الحكم على سياسة الاختيار والتعيين:** من خلال تقارير الأداء يمكن تطوير أسلوب الاختيار والتعيين تطبيقاً لمبدأ وضع العامل المناسب في الوظيفة المناسبة، ولتؤتي نتائج التقييم ثمارها يجب إجراءها شهرياً بالنسبة للعاملين تحت الاختبار. (فرج،2023، 2345).

4. **الاستئناس بها عند النقل والترقية:** من خلال نتائج تقويم أداء الفرد، تجري عملية موازنة بينها وبين متطلبات الوظيفة، وهذا بالتالي يرتب نتائج هامة إما بنقل الموظف إلى وظيفة أخرى تتناسب مع أدائه قد تكون بنفس المستوى أو مستوى أدنى، وقد يرقى إلى وظيفة أعلى إذا كشفت عملية التقييم وجود مهارات للعامل تفوق متطلبات وظيفته الحالية.

5. **تخطيط برامج التدريب:** تقارير تقويم الأداء تكشف عن نقاط قوة وضعف أداء العامل فتعمل الإدارة والعامل على وضع خطة للتغلب على نقاط الضعف بالتدريب، وكذلك استغلال نقاط القوة لاستثمارها بشكل أفضل في وظيفته أو في وظيفة ذات أداء أعلى. (المادة 2 فقرة / د / المرسوم السوري 322 لعام 2005).

6. **وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:** فالعامل الذي يقوم بعمل أكثر من ذلك الذي تفرضه عليه واجبات وظيفته يمنح علاوة على أجره العادي، الأمر الذي يدفع العاملين للمنافسة في الأداء للوصول إلى المستوى الأفضل الذي يمكنهم من الفوز بهذه المكافأة، ولتحقيق الفائدة المرجوة من نتائج تقييم الأداء في منح المكافآت يجب أن توضع هذه النتائج بصورة موضوعية ودقيقة وعادلة لتشكل حافزاً للعاملين وحتى لا يكافئ إلا من يستحق المكافأة فعلاً (العبادي وآخرون ،2010، 84).

7. **فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستواها:** عملية تقييم الأداء لا تبين مستوى أداء العامل فحسب ،بل توضح قدرة الرئيس على الإشراف والتوجيه خصوصاً إذا تم مراجعة نتيجة تقييم الرئيس من مستوى أعلى منه الأمر الذي سيدفعه إلى العمل بمهارة عالية في القيادة وهذا سينعكس بلا شك على دقة نتائج التقييم ويوفر ثقة العاملين فيها الاطمئنان إلى القرارات المتخذة اعتماداً عليها. (المادة 2 فقرة / ز/ المرسوم السوري 322 لعام 2005).

8. **رفع من سوية أداء الوظيفة:** إلمام العامل بالنظام الذي يقيم أداءه من حيث عناصر التقييم والنتائج التي تطلب الإدارة منه تحقيقها ينهض بمستوى الوظيفة. (علوان،2020، 35)

9. **شفافية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين:** تتطلب عملية تقييم الأداء اتصالاً مباشراً ومستمراً بين الرئيس والمرؤوس، لذا سيحرص المرؤوس على الاطلاع على رأي رئيسه فيه سيتقبل النقد الموجه لأدائه لأنه يعي تماماً أن ذلك سيعود عليه بالفائدة من خلال الإضاءة على مواطن ضعفه ليتمكن من تلافيه والارتقاء بأدائه إلى مستوى أفضل. وبالمقابل يقوم الرئيس المباشر بتوجيه وتهذيب أداء وتصرفات الفرد العامل ومناقشته على فترات قصيرة قبل حلول أجل التقييم النهائي لكي يتمكن العامل من تحسين الأداء وتحقيق درجة عالية في نهاية العام. (سلطان 2003، 295).

رابعاً: أهداف تقييم الأداء:

جاء في المرسوم التشريعي السوري رقم 322 لعام 2005 الخاص بتقويم أداء العاملين في الجهات العامة في المادة الثانية منه مجالات استخدام نتائج التقويم بما يحقق الأهداف التالية، ونصها:

1. "تعتمد نتائج تقويم الأداء لاتخاذ قرارات الترقية والترفيع والنقل والتسريح وإنهاء التعاقد.
2. تخطيط الموارد البشرية وتحديد هيكليتها .
3. تصحيح سياسات وأساليب الاختيار والتعيين المستخدمة.
4. تحديد الأنشطة التدريبية للعاملين.
5. معرفة مدى نجاح العاملين في أداء أعمالهم وترشيد قرارات الإدارة التي ستتخذ مستقبلاً والتي تتعلق بتحسين مستوى هذا الأداء.
6. توظيف العامل في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته وأدائه.
7. تصحيح أسلوب القيادة والإشراف المعتمد ."

وبذلك نجد أن عملية تقييم الأداء تسبق عملية تقويم الأداء والعكس ليس صحيحاً، فعلى ضوء نتائج تقييم الأداء يمكن تحديد الوسيلة المناسبة لتقويم الأداء في الإدارة والارتقاء بها، فمن خلالها يمكن رفع الكفاءة الإنتاجية، ورفع مستوى الأداء من خلال رفع كفاءة الموظفين، والكشف عن معوقات العمل، كذلك تحديد اوجه القصور في أداء الافراد والتعرف على جوانب الضعف في الأداء، وأيضاً الكشف عن الافراد الكفء لشغل الوظائف القيادية.

خامساً: الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء وشروط نجاحها.

تتم عملية تقييم الإداء كأي عملية إدارية وفق خطة محددة مدروسة الخطوات حتى تحقق الهدف المرجو منها نظراً لأنها عملية صعبة ومعقدة ومتداخلة العناصر، لذا وجب على من يقوم بهذه العملية التخطيط لها بشكل جيد وق خطوات مدروسة تبدأ بتحديد الغرض وتنتهي بالتظلم، وفيما يلي سنوضح الصعوبات التي قد تواجه عملية تقييم الأداء، كذلك أهم الشروط الكفيلة بنجاح هذه العملية.

1. الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء:

يتوقع أن يعتري تقرير تقييم الأداء بعض المشكلات والأخطاء نظراً لكون عملية تقييم الأداء نشاط إنساني، وحكم يصدر من الإنسان، والحقيقة أن المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء متعددة ومتنوعة، منها ما هو ذاتي متعلقة بالمسؤول عن عملية التقييم، ومنها ما هو موضوعي تتعلق بعملية تقييم الأداء بحد ذاتها، وأخرى متعلقة بإدارة الموارد البشرية، وسنأتي على بيان أهم هذه الصعوبات والمشاكل.

- **الصعوبات الذاتية:** وهذا النوع من الصعوبات يتعلق بـ:

خصائص وصفات من يقوم بالتقييم: فيشترط بالمقوم أن يكون ذا خبرة عالية بالنسبة للوظيفة محل تقييم العامل ولديه أيضاً قدرة على التواصل والتفاعل الاجتماعي. (جعفر، 1993، 202).

الأولية والحداثة: والتي تبرز في عملية التقييم طويلة المدة حيث يراعى الأداء الأولي للفرد مع إهمال التطورات اللاحقة لأول تقييم، والمقوم يعطي صورة حالية عن مستوى للأداء، الأمر الذي يضعف الأدوات المستخدمة في هذه العملية وهي جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل للإعطاء صورة واضحة وصحيحة عن فعالية الأداء . (متولي،2011 ، 207).

تأثير الهالة: قد يشكل المشرف على التقييم تصوراً إيجابياً أو سلبياً عن الفرد محل التقييم ، الأمر الذي سيؤثر عن درجة تقييم أداء العامل.

الانحرافات الشخصية: فقد تشكل الاختلافات العقائدية والفكرية بين المشرف على التقييم والأفراد المقيمين شرارة لإشعال العديد من المشاكل. (حجازي، 2013، 57.).

التشدد غير المبرر أو التساهل والرفق في عملية التقييم: قد يميل بعض المقومون إلى التشدد في التقييم وعلى النقيض قد يتراخى البعض ويتساهل مع المرؤوسين في هذه العملية ، الأمر الذي يعطي نتائج غير حقيقية للعملية، ويبعدها عن الهدف المسطر ويفقده قيمته، إما لضعف شخصية بعض الرؤساء الإداريين أو بسبب عدم وجود معلومات وبيانات كافية للتقييم . (الطماوي، 2011، 490).

المحاباة والتحيز: يلجأ بعض من يقومون بالتقييم إلى التعامل مع عملية التقييم من منظور شخصي فيستخدمونها كوسيلة للمحاباة أو الانتقام من البعض، لأسباب شخصية غير موضوعية مما يخرج عملية التقييم عن الأهداف المطلوب منها تحقيقها. (جمال الدين، 2005، 249).

- **الصعوبات الموضوعية:** منها ما يتعلق بعملية تقييم الأداء بحد ذاتها، ومنها ما يتعلق بالموارد البشرية:

ما يتعلق بعملية تقييم الأداء بحد ذاتها نذكر الصعوبات الآتية:

- ✓ عدم دقة المعايير المتبعة في عملية التقويم، وبالتالي عدم قدرتها على تقييم الأداء بشكل سليم.
- ✓ عدم التمييز بدقة بين العاملين في الدرجات الممنوحة لهم. (رضوان، 2013، 33).

اما الصعوبات التي تعلق بإدارة الموارد البشرية وتؤدي إلى فشل نظام تقييم الأداء فتتجسد في الأسباب الآتية :

- ✓ نقص النشرات الدورية من لوائح وأنظمة وإرشادات وتوجيهات متعلقة بتقييم أداء العاملين، وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء.
- ✓ حاجة القائمين على التقييم إلى تدريب وتذكير مستمر بأساليب التقييم، والتنبيه للأخطاء الشائعة الحدوث وبيان كيفية تفاديها.
- ✓ عدم الاهتمام بعملية التخطيط والإعداد الجيد لعملية تقييم الأداء. (ثابت، 2001، 206).

2. **<u>شروط نجاح عملية تقويم الأداء:</u>**

نجاح عملية تقويم الأداء تتوقف على توافر عدة شروط، وهي:

- وجود تناسب بين معايير الأداء والأهداف المحددة له سلفا، والتناسب يقوى ويزداد إذا حددت الجهة العامة للفرد أهدافا واضحة ووفرت له أجواء مريحة.
- **القبول:** لتكون عملية تقييم الأداء ناجحة يجب ان تلقى قبولاً عند الأفراد، كذلك القائمين عليها، وهذا التقييم يكون قادراً على التمييز بين الأداء الجيد والغير جيد.
- **المرونة والحوار:** المرونة لابد أن ترافق آليات وعمليات التقويم والتي تأخذ بعين الاعتبار الاختلاف والتنوع الحاصل بين ثقافات الأفراد، كما أن ثقافة الحوار بين طرفي الأداء يعد من أهم الشروط الكفيلة بإنجاح عملية تقويم الأداء. (عبد الباقي، 2000، 315).

وبعد ان تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار العام لعملية التقييم الوظيفي وبعض الجوانب المتعلقة بها، ننتقل إلى المبحث الثاني لنوضح واقع تقييم الأداء للموظف العام في سورية انطلاقاً من النصوص القانونية والتنظيمية التي تحكم هذه العملية .

المبحث الثاني:

تقويم الأداء الوظيفي وفق القانون السوري:

يهدف تقويم أداء الموظف العام وفق القانون السوري إلى تكريس مبدأ العدالة ، وقد أسندت مهمة إعداد تقارير الأداء بالرئيس المباشر للموظف على اعتبار وجود صلة مباشرة بينهما، ويتم اعتماد تقرير الرئيس المباشر من رئيسه الأعلى، بعدها يتسنى للموظف الاطلاع على نتائج التقرير، وفي حال وجد الموظف التقرير مجحفاً بحقه أمكنه التظلم أمام لجنة تنظر في طلبه، وترفع بعد ذلك تقريرها للمسؤول الأعلى في الجهاز الذي يقوم بإقرار التقرير بشكل نهائي.

لا شك أن هذه الإجراءات إذا أديت بصورة صحيحة ستكرس مبدأ موضوعية تقارير الأداء الوظيفي التي تعد أساساً يعتمد عليه في كثير من الجوانب الوظيفية عند الترقية ، واختيار الكفاءات ،كما أن له تأثير على وضع الموظف في الوقت الحالي وفي المستقبل. وسنوضح فيما يأتي كيفية إعداد تقارير تقويم الأداء والآثار التي ترتبها وفق المطلبين الآتين:

المطلب الأول: الخطوات الأساسية في وضع تقارير تقويم الأداء.

المطلب الثاني: الآثار المترتبة على تقارير تقويم الأداء.

المطلب الأول:

الخطوات التطبيقية في وضع تقارير تقويم الأداء .

يتوجب على المكلفين بعملية التقييم الأخذ بعين الاعتبار أثناء إجراء هذه العملية عدة نقاط هامة أساسية، حيث تعد الركائز التي تتمحور حولها عملية التقييم، وإن كانت هذه الركائز تختلف من وظيفة إلى أخرى إلا أنه يمكن إدراج بعض النقاط المشتركة التي يمكن أن تعتمدها تقارير قياس الأداء في الجهات العامة، وأهم هذه النقاط:

أولاً: محل التقييم: ويتمثل في معيارين موضوعيين أساسين هما العمل الوظيفي، الصفات الذاتية للموظف:

1. ما يتعلق بالعمل الوظيفي:

يكتب المقوم موجز عن الفرد الذي يقوم بتقييمه ، ذاكراً فيه الوظائف والمسؤوليات المكلف بها ومدى إنجازه لهذه الوظائف، ومن الأمور التي تدرس خلال هذه المرحلة مستوى الإلمام في العمل والدقة والجودة في العمل والوقت الذي أنجز فيه، وغير ذلك من الأمور المتعلقة بالأداء، ومن ثم ينتقل المقيم إلى دراسة نقاط الضعف والقوة في أداء الفرد متوخيا الموضوعية والعدل.

2. **الصفات الشخصية:** وتتعلق بسلوك الفرد وكيفية تعامله مع الآخرين ومدى قبوله للرأي الآخر وتحمله للمسؤولية وتقديره لها وقدرته على تفهم عمله واستيعابه، كما تتعلق الصفات الشخصية بسلوك الفرد الأخلاقي ومظهره العام. (المادة 2 من المرسوم رقم /322/ لعام 2005.)

ثانياً: الإطار الزمني للتقييم:

فسح المشرع السوري المجال أمام السلطة الإدارية للقيام بنوعين من تقويم الأداء، حيث جاء في المرسوم التشريعي السوري رقم 322 لعام 2005 في المادة الثالثة منه والتي تنص على:

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

1. **تقويم الأداء نصف السنوي:** ويجري كل ستة أشهر من قبل الرئيس المباشر والمدير الذي يعلوه مباشرة في المستوى الإداري، كل على حدة، وفق الإجراءات والقواعد الواردة في الباب الرابع من هذا المرسوم، ويهدف هذا التقويم إلى متابعة أداء العامل بشكل دوري ومناقشته بالنتائج ومساعدته على تحسين أدائه وتجاوز نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في هذا الأداء .

2. **تقويم الأداء بقصد الترفيع:** ويجري مرة كل سنتين بقصد اتخاذ قرار الترفيع أو عدمه وتحديد مقدار علاوة الترفيع بناء على المواد 23،/ 24، 25، 26/من القانون. ويجري هذا التقويم بناء على نتائج تقويمات الأداء نصف السنوي التي تمت خلال فترة السنتين من خلال احتساب متوسط هذه التقديرات الأربعة، وضمن الإجراءات الواردة في الباب الخامس من هذا المرسوم ."

وأنا أقترح الاستفادة من تجربة القطاع الخاص في هذا المجال بأن تكون الفترة الزمنية المتعلقة بتقييم الاداء أقل من ذلك لتقليل نسبة الخطأ و تأثيره ونتائجه، وللتحفيز وبث روح المنافسة البناءة ، خصوصاً أن هذه الفكرة أتت نتائجها على أرض الواقع حيث أن بعض الشركات والمؤسسات الخاصة اعتمدتها كشركة MTN حيث اعتمدت نظام التقييم الشهري وفق أسس معينة ويمنح الموظف على أساسها مكافأة ولقب موظف الشهر .

ثالثاً أطراف التقييم: ينحصر أطراف التقييم في الموظف الخاضع له، والسلطة الإدارية المختصة بإجرائه:

1. **الموظفون الخاضعون لعملية التقييم:** تتناول عملية تقويم الأداء كل العاملين في القطاع العام (المادة 2 من المرسوم رقم /322 /، 2005) سواء أكانوا مندوبين (المادة 14/أ من المرسوم رقم /322 /، 2005) أم معارين (المادة 14/ب من المرسوم رقم /322/، 2005). كذلك العمال الذين يؤدون الخدمة الإلزامية والاحتياطية (المادة 14/ج من المرسوم رقم /322 /،2005).

2. السلطة المختصة بالتقويم: تتعدد السلطات التي تضطلع في إعداد تقارير الأداء ولا يقتصر ذلك على الرئيس الإداري المباشر ضماناً للدقة والموضوعية والجدية، وهذا يحمي الموظف من احتمال ظلم الرؤساء الإداريين، وذلك بإتاحة الرقابة المتبادلة بين هذه السلطات المختصة.

والمشرع السوري توخى الدقة في توزيع الاختصاص بهذه العملية بين عدة جهات، وعلى مرحلتين، وفي كل مرحلة يسند الاختصاص إلى سلطة إدارية محددة قانوناً، سنأتي على ذكرها بشكل مفصل في إجراءات التقويم.

رابعاً: إجراءات التقويم:

تقويم أداء العاملين يتم كل ستة أشهر أي مرتين في السنة الواحدة كما يجري مرة كل سنتين بقصد الترفيع، ويتم المستوى الأول في الأسبوع الثاني من شهري شباط وأيضاً في الأسبوع الثاني من شهر آب حيث يقوم كل رئيس مباشر بتقويم أداء من يعلوهم في السلم الوظيفي من العاملين في الجهة العامة وفق النموذج المعتمد أصولاً، والخاص بالوظيفة التي يشغلها كل عامل، ثم يضع له التقدير المناسب بالنقاط والدرجات.

وبعد ذلك يقوم المدير الذي يعلو مباشرة الرئيس المباشر في المستوى الإداري بتقويم أداء العاملين أنفسهم ووفق النموذج نفسه المستخدم من قبل الرئيس المباشر وذلك قبل اطلاعه على تقرير الرئيس المباشر ويضع لكل عامل التقدير المناسب بالنقاط والدرجات.

بعد ذلك يقوم كل من الرئيس المباشر ومديره الذي يعلوه بإيداع تقريره الموقع أصولاً بشكل سري لدى المدير الأعلى منهما مباشرة والأخير بدوره يقارن بين التقريرين بالنقاط.

في حال كان التقدير بين التقريرين يقل عن 25% من النقاط يعتمد متوسط التقريرين بالنقاط وتحدد في ضوئه درجة العامل، أما إذا كان الفارق أكثر من 25 % من النقاط يقوم المدير الأعلى بإعادة النظر بالتقويم بعد مناقشة النتائج مع الرئيس المباشر والمدير الذي يعلوه مباشرة مع الاستئناس بسجلات العامل ومن ثم يبت بالتقدير النهائي بالنقاط والدرجة.

وتحفظ نتائج تقويم الأداء نصف السنوي المعتمدة أصولاً من قبل الرئيس المباشر ومديره لدى لجنة تقويم الأداء المختصة لاستخدامها بقصد الترفيع .(المادة الرابعة من المرسوم التشريعي السوري رقم 322 لعام 2005)

وفي حال كون الرئيس المباشر للعامل هو أعلى سلطة إدارية في الجهة العامة (وزير – محافظ –مدير عام) أو من في حكمهم، يكتفي بتقويم أداء هذا العامل من قبل رئيسه المباشر فقط . (م 4 فـ8 من المرسوم التشريعي السوري رقم 322 لعام 2005).

أما عملية تقويم أداء العاملين بقصد ترفيعهم فتجرى كل سنتين، وقد أسندت هذه المهمة قانوناً إلى عدد من اللجان حيث تشكل في كل جهة عامة لجان فرعية لتقويم أداء العاملين بقرار من الوزير والمحافظ أو المدير العام أو من في حكمهم ، وتتشكل هذه اللجنة وفقاً لما يلي:

- مدير في الإدارة المركزية أو مدير الفرع بالفروع.
- مسؤول الموارد البشرية أو من في حكمه من الجهة العامة.
- خبير من مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في المحافظة، أو من الجامعات الحكومية، أو من الجهات العامة.
- رئيس اللجنة النقابية في الجهة العامة. (المادة الخامسة من المرسوم التشريعي السوري رقم 322 لعام 2005).

عملية تقويم أداء العاملين بقصد الترفع فتتم وفق خطوات حددتها ونصها:

" تشكل في مركز كل جهة عامة وفي فروعها كافة في المحافظات لجان فرعية لتقويم الأداء بقرار من الوزير أو المحافظ أو المدير العام أو من في حكمهم على النحو الآتي:

- مدير في الإدارة المركزية أو مدير الفرع بالفروع.
- مسؤول الموارد البشرية أو من في حكمه من الجهة العامة.
- خبير من مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل في المحافظة، أو من الجامعات الحكومية، أو من الجهات العامة.
- رئيس اللجنة النقابية في الجهة العامة."

وتقوم اللجنة السابقة فهي تقرير تقويم أداء العاملين وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي لنتائج تقويم الأداء نصف السنوية التي جرت خلال السنتين الماضيتين. (المادتين 5 و6 من المرسوم التشريعي السوري رقم 322 / 2005).

إضافة إلى اللجان الفرعية المذكورة تشكل لجنة مركزية أو أكثر لتقويم الأداء العاملين في القطاع العام إضافة إلى اللجان الفرعية المذكورة بقرار من الوزير المختص أو من حكمه، وهي تتكون من الأعضاء التالي ذكرهم:

- معاون الوزير أو نائب رئيس المكتب التنفيذي أو المدير العام رئيساً.
- مدير الموارد البشرية أو من في حكمه لدى لجهة العامة عضواً.
- ممثل التنظيم النقابي بسجية المكتب التنفيذي للاتحاد العام لنقابات العمال عضواً. (المادة 7 من المرسوم التشريعي السوري رقم 322 / 2005).

- هذه اللجنة تقوم بإقرار الدرجة النهائية لتقويم أداء رئيس اللجان الفرعية وأعضائها بالمركز والفروع، ومديري الإدارات المركزية، ومديري الفروع أو المكلفين بهذه الوظائف معتمدة على تقديرات تقويم الأداء نصف السنوية التي تمت خلال السنتين الماضيتين، وتصدر اللجنة قراراتها معللة وتكون قراراتها غير قابلة لأي اعتراض أمام أي مرجع إداري آخر وتقبل هذه القرارات الطعن أمام القضاء الإداري (المادة 8 فقرة 1و2 من المرسوم التشريعي السوري رقم 2005/322).

وكذلك تشكل على المستوى الوزاري لجنة أخرى بقرار من رئيس مجلس الوزراء، وتتشكل هذه اللجنة من الأعضاء التالي ذكرهم:

- رئيس مجلس الوزراء أو من يفوضه.
- وزير الشؤون الاجتماعية والعمل.
- الوزير المختص أو من في حكمه.
- رئيس الجهاز المركزي للرقابة المالية.
- رئيس الاتحاد العام لنقابات العمال. (المادة/9/ من المرسوم التشريعي السوري رقم 322 لعام 2005).

وتقوم هذه اللجنة بتقويم أداء كل من معاوني الوزراء ومن في حكمهم، والمديرين العامين أو من في حكمهم أعضاء اللجان المركزية اختصاص وذلك من خلال تقارير تقويم الأداء نصف السنوية عن فترة السنتين الماضيتين والتي تقدم من قبل الوزير المختص أو من في حكمه، وتعتبر قرارات هذه اللجنة قطعية لا تقبل الاعتراض أمام أي مرجع إداري آخر، وتقبل هذه القرارات الطعن أمام القضاء الإداري. (المادة/ 10/ من المرسوم التشريعي السوري رقم 322 لعام 2005).

من خلال ما سبق نجد أن عملية إعداد تقارير الأداء قد أنيطت بالرئيس المباشر للموظف بحكم التصاقه المباشر به على أن يتم اعتماد التقرير من الرئيس الأعلى للرئيس المباشر ثم يتم إطلاع الموظف على نتائج التقرير، لكن فعلياً الرئيس المباشر هو من يتحكم بتقرير المدير الذي يعلوه مباشرة في المستوى الإداري ، كونه يزوده بالمعلومات عن الموظفين وأدائهم، لذا يتوجب على الرئيس المباشر عند إعداده التقرير الالتزام بتطبيق الضوابط والمعايير الموضوعية طيلة ممارسة هذه المهمة بعيدا عن المعايير الشخصية، بل عليه الالتزام بأخلاق الحياد والتجرد والاستقلالية المهنية ومعايير المصلحة العامة وشروطها. كون هذا التقرير يعد أساساً يعتمد عليه في كثير من الجوانب الوظيفية عند الترقية ، ووسيلة إصلاح تمكن المسؤولين من التعرف على الموظفين الذين يحتاجون لمزيد من التدريب أو التوجيه ومن اختيار الكفاءات المناسبة لملء الوظائف الأعلى.

ونظراً لتمتع الإدارة بسلطة تقديرية أثناء ممارستها للتقويم الوظيفي ، ولتأثير نتائجه على مسار حياة الموظف الوظيفية، اتفقت التشريعات المقارنة –ومنها القانون السوري– على ضرورة إيجاد ضمانات إدارية وأخرى قضائية تكفل موضوعية هذا الإجراء.

أ. **الضمانات الإدارية لنظام تقييم الأداء:** وتنحصر في إبلاغ الموظف بقرار تقييمه وإمكانية الاعتراض عليه ، حيث منح المشرع السوري للموظف العام – بعد إبلاغه بنقطة التقييم الممنوحة له – الحق بأن يعترض أمام اللجنة المركزية على قرارات اللجان الفرعية بعدم الترفيع وعلى اللجنة المذكورة أن تقوم بالبت في الاعتراضات المقدمة من العاملين بالجهة العامة ذاتها خلال مدة ثلاثون يوماً تبدأ من وصول الاعتراضات إليها، وإذا مضت المدة المذكورة دون البت في الاعتراض يعد مقبولاً حكماً. (المادة 28 من القانون السوري رقم 50 لعام 2004 نظام العاملين الأساسي في الدولة).

وتصدر اللجنة قراراتها معللة ولا تقبل الاعتراض أمام أي مرجع إداري آخر (المادة8/أ/3 من المرسوم السوري رقم 322/ 2005).

ب. **الضمانات القضائية لنظام تقييم الأداء:** بما أن قرار التقييم ذا الأثر المباشر على الحياة الوظيفية للموظف صادر من الإدارة العامة ، تعين رقابة القضاء باعتباره مختصاً بفحص القرارات الإدارية وإصدار حكمه بقرار التقييم غير المشروع إما بالإلغاء، أو التعويض (الديكان ، 220، 447)، وهذا ما أيدته اجتهادات المحكمة الإدارية العليا السورية والتي جاء في أحد قراراتها : " استقر الاجتهاد على أن دعاوى الترفيع وتقييم الأداء هي من دعاوى الإلغاء. (القرار (2/527) في الطعن (1409) ، 1994 142) ، كما جاء في اجتهاد آخر لنفس المحكمة : " في نطاق العلاقة العمالية بين الجهات العامة وعمالها، تملك الجهة العامة تقييم تصرفات عمالها والإجابة على الشكاوى المرفوعة منهم إلى الجهات الرئاسية أو الرقابية بما تعتقد أنه موافق للواقع والقانون. ويبقى ما تبديه الجهة العامة بهذا الصدد في حدود الرأي، فإن ترتب على هذا الرأي إصدار قرار ما بحق العامل كفرض عقوبة عليه أو تعديل وضعه الوظيفي، كان له أن يراجع القضاء بطلب إلغاء هذا القرار أو يطالب بالتعويض عنه." (القرار رقم 71 في الطعن 254 لعام 1996، ص403)

ويقتصر نطاق الرقابة القضائية على تقارير تقدير الأداء على عنصري السبب والغاية. ويؤكد ذلك ما جاء في قرار المحكمة الإدارية العليا السورية: تستقل لجان تقييم أداء العاملين في تقدير درجة تقييم العامل في ضوء درجة الوصف المعطاة له من كل من الادارة والتنظيم النقابي، ولا يقبل تقديرها الطعن ما دام لم يشبه عيب الانحراف أو اساءة استعمال السلطة.(القرار /76/ في الطعن /734/، 1991).

سادساً: أسلوب احتساب درجات تقويم الأداء :

معدل تقديرات تقويم الأداء يتم احتسابها من خمس نقاط كحد أعلى، وفق ما جاء في نص المادة 12 من المرسوم التشريعي السوري رقم 322 لعام 2005 وهو:

" يتم احتساب درجة تقويم الأداء نصف السنوي لكل عامل وفق النموذج المعتمد أصولاً وفق البند (1) من الفقرة (ب) من المادة (11) كالآتي :

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 1 - 2.49 ضعيف .

من 2.50 - 3.49 وسط .

من 3.50 - 5 جيد .

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

وبناء على هذه التقديرات يكون لتقارير تقويم الأداء تأثيراً على العديد من القرارات ذات العلاقة بوضع الموظف حاضر أو مستقبلاً، مع الإشارة إلى أن هذا الأثر يمكن أن يمتد للإدارة نفسها، فعندما يشعر جميع من يعمل في الجهة العامة بنزاهة وعدالة نظام تقييم الأداء فيها فالكل يعرف مسبقا بأنه محاسب على نشاطه في العمل وأن تقدمه في السلم الوظيفي مرهون بمستوى أدائه لعمله، لذلك سنرى أن الجميع لديهم دوافع لتطوير وتحسين أدائهم بشكل مستمر ، الأمر الذي ينصب في مصلحة الجميع إدارة وعاملين.

المطلب الثاني:

الآثار المترتبة على تقارير تقويم الأداء:

ترتب تشريعات الوظيفة العامة على تقارير تقويم الأداء الوظيفي آثارا قانونية هامة في الحياة الوظيفية للموظف تؤثر على مختلف شؤونه الوظيفية، والتي قد تكون آثار إيجابية نتيجة حصول الموظف على تقارير أداء مرتفعة، أو تكون آثار سلبية نتيجة حصوله على تقارير أداء ضعيفة، وبالنتيجة فهر ترتب آثاراً هامة على كفاءة الأداء، لذلك نتناول هذا المبحث على النحو الآتي:

أولاً: آثار تقارير تقويم الأداء على المسار الوظيفي للعامل:

التقييم هو مؤشر لقياس أداء الموظف في مساره المهني في التشريعات الحديثة، والمشرع السوري رتب آثاراً قانونية هامة عليه أيضاً تمثلت بـ :

1. **يتخذ أساسا لتثبيت الموظف عند بداية التعيين:** تعيين الموظف العام لا يكون نهائياً إلا إذا اجتاز مدة التمرين بنجاح، حيث يوضع تحت مدة اختبار على امتداد سنة كاملة، يقيم أدائه خلالها حيث يكون تحت رقابة وإشراف السلطة التي حددها القانون، للوقوف على مدى صلاحيته لممارسة العمل المسند إليه، وقدرته على تحمل مسؤوليات الوظيفة التي عين فيها، وخلالها إما يثبت و يعدّ مؤصلاً حكماً، أو يسرح بصك من السلطة صاحبة الحق بالتعيين التي يعود إليها وحدها حق تقدير عدم صلاحيته للعمل، (الفقرة أ من المادة 17 من القانون 50 لسنة 2004).

وهذا ما يعطي الإدارة المبرر الذي تتخذ على أساسه حكمها في مدى ملائمة الموظف للوظيفة، من عدمه ويجنبها التبعات التي قد تتحملها بسبب الاختيار غير المدروس للموظف(مقران، لاكروم، 2017).

2. استحقاق علاوة الترفيع: بينتها المادة 24/ ب من القانون السوري رقم 50 لعام 2004 المتضمن نظام العاملين الأساسي في الدولة ونصها "

" ب- تكون علاوة الترفيع وفق ما يلي:

- / 9 / بالمئة من الأجر لمن حددت كفاءته بدرجة جيد فما فوق.
- / 5 / بالمئة من الأجر لمن حددت كفاءته بدرجة جيد وسط.

وإذا كان تقييم الموظف يهدف إلى رفع فعاليته في تحقيق أهداف الإدارة التي تتمثل أساسا في خدمة المرفق العام، غير أن الملاحظ أن نظام التقييم الحالي مرتبط فقط بتسيير الحياة المهنية للموظف، ولا يرقى إلى مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبين في أنظمة التقييم الفعالة.

فالمرسوم التشريعي السوري رقم 322 لعام 2005 الخاص بتقويم أداء العاملين في الجهات العامة حدد في المادة الثانية منه أهداف تقويم الأداء لكن عملياً يتبين أن الترقية والامتيازات والمكافئات ليست أهدافا في حد ذاتها إنما تشكل إجراءات إدارية ترسم المسار المهني للموظف، فهي أهداف لا يمكن الاستناد عليها في تصور نظام تقييم الموظف.

وبذلك يتم التقييم باعتماد عامل الزمن فقط دون تمييز بين الكفاءات والمؤهلات الضرورية لشغل وظيفة أعلى وبالتالي يرفع جميع العاملين دورياً، حيث أنه من المفترض أن يتم تقييم أداء العاملين في الجهات العامة بالاعتماد على عاملي الزمن والأداء.

ولتصحيح هذا المسار أصدر السيد الرئيس بشار الأسد، المرسوم رقم 252لعام 2022 المتضمن النظام النموذجي للتحفيز الوظيفي للعاملين في الجهات العامة بهدف وضع معايير وضوابط لمنح الحوافز والعلاوات والمكافآت وربطها بمعدلات الأداء بما يحقق العدالة في منحها ورفع مستوى الإنتاجية للجهات العامة، والحفاظ على الموارد البشرية النوعية والمهارات واستقطاب وتوطين الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية .

3. وللتقارير آثار سلبية أيضاً فالعامل في القطاع العام الذي يحجب عنه الترفيع مرتين أو ثلاث بشكل متتالي خلال فترة خدمته يسرح بصك من الجهة المخولة في التعيين وهذا دليل على عدم جدارته للقيام بالعمل المكلف به. (المادة 25 من القانون 50 لعام 2004 نظام العاملين الأساسي في الدولة).

ومن بين القرارات المتعلقة بالتسريح تلك المتعلقة بالتسريح لعدم صلاحية العامل المتمرن، لكن من الملاحظ أن عملية تقييم الأداء التي فصلت في المرسوم 322/2005 لم تبين كيف يقيم أداء العامل تحت التمرين، بل بينت فقط كيفية تقييم أداء العامل في سبيل ترفيعه، وهو الأمر الذي يطرح التساؤل عن المعايير الموضوعية التي تصلح سبباً لاتخاذ الإدارة قرارها بتسريح العامل المتمرن أو تثبيته .

ثانياً: آثار تقارير تقويم الأداء على كفاءة الأداء .

تساهم عملية تقويم الأداء في دعم العلاقات بين العاملين والإدارة، فالنتائج الموضوعية والعادلة لعملية التقييم تؤدي إلى زيادة الثقة فيما بينهم، وتطور قدرات العاملين ومهاراتهم، حيث تساهم عملية التقييم في استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل جيد مستقبلاً.

كما أن هذه العملية تؤثر في أداء العاملين من خلال التغذية العكسية المرتدة، فيعرف كل عامل من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته، مما ينمي الإحساس بروح المسؤولية لديهم ويوقنوا تماماً بأن جهودهم المبذولة لتحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، فيتولد لديهم دافعاً ورغبة في تطوير أدائهم وتحسينه ومقارنته مع ما كان متوقعا، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويجتنبوا العقوبات. (خريسات،2022، 637).

فنظام تقييم الأداء نظام متكامل يؤثر على قدرة الموظف ضمن عدة أبعاد لتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية. تشمل هذه الأبعاد الأداء الفني، الأداء التنظيمي، الأداء الاجتماعي، والأداء الأخلاقي.

الأداء الفنـي: حيث أن تقارير الأداء تشير إلى مدى إتقان الموظف للمهارات والمعرفة التقنية المطلوبة لأداء مهامه. لذا يعمد الموظفين إلى تطوير مهاراتهم بشكل مستمر، وعلى الإدارة هنا من خلال برنامج التقويم أن تعمد إلى تطبيق برنامج تدريب تقني شامل لتحسين أداء الموظفين.

الأداء التنظيم:

الأداء التنظيمي حيث يدرك الموظف مدى تأثير التزامه بسياسات وإجراءات المؤسسة على تقييم أدائه الأمر الذي يدفعه إلى تنظيم العمل، إدارة الوقت بفعالية، والالتزام بالمواعيد النهائية.

الأداء الاجتماعي:

الأداء الاجتماعي يشمل قدرة الموظف على التفاعل بفعالية مع زملائه والمساهمة في بناء بيئة عمل تعاونية، من خلال العمل ضمن الفريق الأمر الذي يساهم في تحسين التفاهم والتعاون بين الموظفين لضمان تحقيق التفاعل الفعّال بين أعضاء الفريق.

الأداء الأخلاقي:

أي تعزيز القيم الأخلاقية في المؤسسة و يشمل هذا البعد النزاهة، الشفافية، والمسؤولية. (Aquinas, 2009,p87) فتقييمات الأداء الوظيفي – في أي شكل تتخذه – يعد أمراً حيوياً لإدارة أداء المنظمة ككل، حيث يفسح المجال للاعتراف بالفرد وتقدير جهوده، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على زيادة الرضا وهذا بلا شك يساعد في خفض معدلات الدوران والتغيب وبالتالي تحسين إنتاجية المنظمة.

الخاتمة:

بعد أن استعرضنا أهم الأساسيات التي تقوم عليها عملية تقويم الأداء الوظيفي بوصفها إحدى سياسات الإدارة العامة، التي تحقق الغاية المرجوة منها في حال تم تطبيقها على أسس موضوعية سلمية بعيدة عن التحيز والمحسوبية ، ننتقل لنورد ما توصلنا إليه من نتائج وتوصيات:

أولاً: النتائج:

1. بما أن العملية الإدارية تمارس من قبل العنصر البشري ، لذلك فالوصول إلى الأداء الأفضل يكون من خلال اختيار أكفأ العناصر وفقاً للأسس والقواعد والشروط التي تتطلبها الوظيفة ، وإذا كانت عملية الاختيار هذه الخطوة الأولى لتحقيق الأهداف المنشودة فإن عملية تقويم الأداء للعاملين تعد بمثابة دليل نستطيع من خلاله سلوك الطريق الصحيح نحو تحقيق هذه الأهداف.

2. تواجه عملية تقويم الأداء العديد من المشاكل التي تحد من فاعليتها، فتكون في أغلب الأحيان مبنية على رغبات وأهواء شخصية ، كما أن عدم توفر البيانات والمعلومات الكافية تجعل وضع خطة تقييمية يمكن استخدامها ضرباً من المستحيل الأمر الذي يؤثر سلباً على عملية التقييم، بالإضافة إلى أن أغلب المنشآت العامة لا تعتمد الاستفادة المثلى من نتائج التقييم، وينحصر ذلك في تحديد مدى استحقاق العاملين لعلاوة الترفيع وإهمال غيرها من الأمور التي يمكن تطويرها عن طريق تفعيل نتائج التقييم.

3. عملية تقويم الأداء مهمة جدا ومفيدة سواء للموظفين أو الرؤساء أو المنظمات إذا مورست بالشكل الصحيح ، إذ تعمل على تثمين الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها، حيث أن نتائج تقييم الأداء تسفر عن فرص الترقية والمكافآت والأجور، وكذا الاحتياجات التدريبية، ونقل العاملين، وكذا تحقق الرضا الوظيفي، وحتى إجراء الانضباط والمعاقبة، وفي منظوري الشخصي تعد هذه العملية مثمن للمورد البشري حيث أنها تعلمه تحمل المسؤولية، وتحفزه نحو بذل العطاء وتحسين الأداء، وتفادي الوقوع في الأخطاء مستقبلا.

4. تقييم الأداء في الجهات العامة يعد أداة رقابية فعالة ، تمكن الجهات المختصة من رصد الانحرافات السلبية، ومعالجتها، كما يكشف الإيجابيات وينميها، كل ذلك من أجل تطوير وتحسين الأداء التنظيمي.

5. نتائج تقييم الأداء إذا كانت عادلة ممكن أن تخلق الولاء والانتماء لدى العاملين تجاه الجهة العامة، الأمر الذي يرفع من الروح المعنوية للعاملين المثابرين والمخلصين لعملهم وهذا بدوره ينعكس على تحسين الأداء ويرفع من مستوى العمل.

6. عدم الأخذ بنتائج نظام تقييم الأداء وإهمالها وعدم ترتيب آثار عليها قد يؤدي في بعض الأحيان إلى التسيب واللامبالاة في ممارسة المهام الوظيفية.

ثانياً: التوصيات: لتفعيل عملية تقويم الأداء وتوجيهها لخدمة أهداف الوظيفة العامة وأفرادها، نقترح الآتي:

1. إذا كان المرسوم (322) لعام 2005 وجّه الإدارات العامة للقيام بمهمة التقويم الوظيفي، فان مسؤولية هذه الإدارات تتحدد في نجاح عملية التقييم ويتجسد ذلك في إجراءات وقرارات إدارية داخلية على مستوى كل وزارة وكل مؤسسة وكل جهة عامة تتحدد ب:

- عند تقييم الأداء يتم استخدام معايير موضوعية ، فنبدأ بالمعايير التي تتناول نواتج الأداء، ثم تلك التي تقيم السلوك ، وأخيراً التي تمس الصفات الشخصية.
- وجود بطاقات توصيف وظيفي وتمكين العاملين من الاطلاع عليها وبالأخص العاملين الجدد .
- تخزين وترتيب بيانات للعاملين في أي جهة عامة ضمن قواعد بيانات تضم (البيانات الشخصية للعامل– مؤهلاته – ترقياته – عقوباته) وكذلك نتائج كل تقييم يحصل عليه طوال فترة خدمته ...)
- يفضل أن تكون معايير تقييم الأداء واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها.

2. تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في القطاع العام التي لم تأخذ إلى الآن موقعها القيادي والسبب هو ضعف هيكليتها التنظيمية وعدم توصيف وظيفتها وفق مبادئ وقواعد الادارة الحديثة وعدم تأمين أو تأهيل الكادر المختص والخبير بهذه الوظيفة ، لذا يجب أن تأخذ هذه الإدارة موقعها وتؤدي دورها كمنسق، ومخطط، ومراقب على إجراءات التقييم، وأن تبنى جسور تعاون مع المدراء المباشرين وأن ترشدهم وتدربهم على استخدام طريقة التقييم وفق النماذج المتبعة تفادياً للوقوع في الأخطاء الشائعة أثناء عملية التقييم (مثل التساهل والتشدد والتوسط والتحيز).

3. يقع على عاتق الرئيس الإداري إعلام مرؤوسيه بما يراه منهم من قصور وأخطاء ويناقشهم بما اطلع عليه فيه أولا بأول كي يتسنى لهم تداركه، قبل حلول أجل التقييم الرسمي .

4. جعل تقرير تقييم الأداء علنياً وليس سرياً، بحيث يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط قوته وضعفه، فيبادر إلى نقاط الضعف ويعالجها ، ويعزز نقاط القوة.

5. العمل على جعل نظام تقييم الأداء أداة لتطوير العمل أكثر من كونه أداة يكافئ الموظف من خلالها أو يعاقب ، ذلك لأن الكثير من المدراء الذين لا يتمتعون بفن القيادة والمهارة يلجؤون إلى سلاح التقييم السنوي لإجبار الموظفين على قبول واتباع طريقتهم في العمل، وهذا ما يسمى الإدارة بالتخويف، و النظام البديل يتمثل في التوجيه والتدريب والتقييم المستمر من قبل المدراء للموظفين والتركيز على العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين للعمل كفريق واحد وتفهم احتياجاتهم للوصول لأفضل أداء لتحقيق أهداف الجهة العامة وليس لمكافأة أو لمعاقبة بعض الموظفين أخر العام.

6. تقييم الأداء نظام جامد يعمل به كإجراء ، ويمكن جعله مرناً من خلال استخدام نتائج التقييم كأداة لمكافحة الفساد الإداري والقضاء على الواسطة والمحسوبية في مجال التعيين والنقل والترقية.

التمويل:

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

المراجع:

1. د. السالم، مؤيد سعيد (2009). إدارة الموارد البشرية، دار إثراء للنشر والتوزيع ،408.
2. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (2003) لسان العرب (ج 12و14) دار صادر، 8198.
3. بدوي، أحمد زكي(1993). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، 591.
4. ثابت، زهير(2001) كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟ ، دار قباء ،216.
5. جمال الدين، سامي(2005). منازعات الوظيفة العامة والطعون المتصلة بشؤون الموظفين، منشأة المعارف، 482.
6. حجازي، اسماعيل، سعاد، معاليم (2013) .تسيير الموارد البشرية من خائل المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع،264.
7. حسن، راوية (2003) . إدارة الموارد البشرية "رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 397 .
8. خريسات، سناء (2022) "تأثير نظام تقييم الأداء على إنتاجية الموظف"المجلة العربية للنشر العلمي(41): 634-642.
9. خليل ،موسى (2005). الإدارة المعاصرة ، المبادئ الوظائف، المؤسسة الجامعية للنشر،240 .
10. خناق، سناء (8-2005/3/9) مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة، الجزائر، الرابط:
https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/2802/1/04-sanaa.pdf
11. خير، زينب (2014) ، تقييم الأداء كأداة لتثمين المورد البشري على مستوى الإدارة المحلية ،رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة المسيلة، 134.
12. الدحلة ،فيصل عبد الرؤوف (2001). تكنولوجيا الأداء البشري ،دائرة المكتبة الوطنية .عمان 409
13. الديكان، بشاير غنام (2020) الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام دراسة مقارنة، مجلة روح القانون ،(90):393-456.
14. رضوان ، محمود عبد الفتاح (2013) تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر 77 الرابط https://books.altafser.com/download_book/31679.
15. سلطان ، محمد سعيد أنور (2003) السلوك التنظيمي، دار الجامعية الجديدة الإسكندرية 480.
16. سلطان ،محمد سعيد أنور (2003) إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 526.
17. صالح ،محمد فالح (2004). إدارة الموارد البشرية، دار الحامد عمان 221.
18. الصنعاني (2011). التنوير في شرح الجامع الصغير(مجلد2) الرابط:
https://waqfeya.net/book.php?bid=8756 .532- 1335.
19. الطماوي، سليمان (1987) . مبادي علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي القاهرة 632.
20. عاشور، صقر أحمد (2005) . السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 295.
21. العبادي، هاشم، د. الطائي، يوسف (2015)، إدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الإداري ،دار صفاء، عمان 425.
22. عبد الباقي، صلاح (2000) إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية 399.

23. عبد المحسن، توفيق (2002)، تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النّهضة العربية 275
24. عبد الهادي، حمدي امين (1966). نظرية الكفاية في الوظيفة العامة[رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة القاهرة 744]
25. عمار، بن عيشي (2011) .اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان .232
26. علوان، عبد العزيز (2020) الرقابة القضائية على تقارير تقويم أداء الموظف العام في ضوء قانون الخدمة المدنية الجديد[رسالة دكتوراه، كلية الحقوق ، جامعة الزقازيق، 35]
27. فرج، محمد عوض(2023) تقويم الأداء الوظيفي في ضوء قانون الخدمة المدنية المصري، مجلة قطاع الشريعة والقانون (14):2333-2406.
28. القانون 50 لعام 2004 نظام العاملين الأساسي في الدولة في سورية .
29. متولي، محمد نبيل محمد (2011) تقارير الكفاية "دراسة مقارنة"[رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة عين شمس]
30. مجموعة المبادئ القانونية التي قررتها المحكمة الإدارية السورية العليا للأعوام :1991و1992و 1994 و1996.
31. المحاسنة، إبراهيم محمد (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع. عمان .488
32. المرسوم رقم 252 لعام 2022 المتضمن النظام النموذجي للتحفيز الوظيفي للعاملين في الجهات العامة.
33. المرسوم رقم 322 لعام 2005 الخاص بتقويم الأداء في سورية.
34. المعايطة، رولا نايف، الحموري صالح سليم (2013) إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة عمان 208.
35. مقران، لاكروم (2017) تقييم الموظف العمومي في قانون الوظيفة العمومية الجزائري، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري، الجزائر .122.
36. النموذج رقم (2) الملحق بالمرسوم 322 بالمرسوم 322 لعام 2005 الخاص بتقويم الأداء.
37. Bernard Martony et Daniel Croset, Gestion des resources humaines, pilotage social et performance، Paris, 2016.320, https://www.google.ch/books/edition/_/4iVOCwAAQBAJ?hl=ar&gbpv=1
38. Aquinas, P. G. (2009). Human Resource Management Principles and Practice. Publisher, **Vikas** Publishing House New.