



مجلة جامعة تشرين - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دراسة معايير تقويم الأداء الوظيفي المطبقة على مرفأي اللاذقية وطرطوس

اسم الكاتب: د. محمود طيب، طارق أمين عمان

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/4161>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/16 04:53 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية – Encyclopedia Political – يرجى التواصل على

info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

<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 السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.



دراسة معايير تقويم الأداء الوظيفي المطبقة على مرفأي اللاذقية وطرطوس

* الدكتور محمود طيب

طارق أمين عمران *

(تاریخ الإیادع 13 / 1 / 2009 . قُبِل للنشر في 30/3/2009)

□ الملخص □

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 المطبقة 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 المرفأية بنفس الأهمية.

2- توجد فروق جوهرية بين معايير تقويم الأداء الوظيفي المطبقة في المرفأين ، ومعايير التقويم الموضوعية المبنية على أسس علمية مدرورة، 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 - سوريا.

** طالب دراسات عليا (ماجستير) - قسم الإحصاء والبرمجة - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - اللاذقية - سوريا.

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:

إن عملية تقويم الأداء الوظيفي وإن 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 برصد تطوير الأداء، ومهمها تعدد مجالات هذه المعايير و المجالات تطبيقها فلا بد أن تؤكّد على نقاط هامة أبرزها الموضوعية بحيث ترکز قدر الإمكان على طبيعة العمل ومخرجاته.

مشكلة البحث:

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

وتتلخص مشكلة البحث في الإجابة عن النسائلات التالية:

- 1- ما هي معايير تقويم الأداء الوظيفي الموجودة في مرافق اللاذقية و طرطوس ؟
- 2- هل تنسجم المعايير القائمة مع المعايير المحددة المبنية على أساس علمية مدرستة؟
- 3- ما هي المشكلات التي تواجه عملية تطبيق هذه المعايير؟

إن معرفة وتحديد المعايير المستخدمة، وتحديد مدى دقتها ووضوحاها 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:

تبغ أهمية البحث من كون عملية التقويم تعد خطوة أساسية في تنمية الموارد البشرية، لذلك كان لا بد من الوقوف عن كثب على محاور وعناصر نظام التقويم الأداء في الشركة العامة لكلا المرافقين. و بالتالي الكشف عن موضوعية وعدالة المعايير المطبقة على الموظفين عند الممارسة الفعلية لعملية التقويم ، وكذلك السعي لتجنب الثغرات الموجودة من وجهاً 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 متذبذب القرار لتلافي السلبيات وتأكيد الإيجابيات.

فرضيات البحث:

تم بحث الفرضيات التالية لمحاولة إثبات صحتها أو نفيها وهي:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق جوهرية بين معايير التقويم الأداء المطبقة في مرفأي اللاذقية وطرطوس، ومعايير التقويم الموضوعية المبنية على أساس علمية مدرورة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق جوهرية بين معايير التقويم الأداء المطبقة في مرفأي اللاذقية وطرطوس، ومعايير التقويم التي تحدد وتتطور 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 اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS 10.0 واثبات صحة الفرضيات أو نفيها.

مجتمع وعينة البحث:

يتتألف مجتمع البحث من الشركة العامة لمرفأ طرطوس والشركة العامة لمرفأ اللاذقية. حيث تم الاطلاع على واقع العمل في المرفأين خلال الفترة الممتدة من 1/1/2003 ولغاية 31/12/2008 . أما عينة البحث فقد تم اختيارها اعتماداً 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 صغّر حجم العينة، وكلما اقتربت من النصف كلما زاد حجم العينة، وبالتالي فقد تم اختيار قيمة P=0.5 . أما E : فهي نسبة الخطأ المسموح به وهو غالباً 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: $N = 3002 + 2751 = 5753$ 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 n_1 هي حجم العينة في مرفأ طرطوس: $n_1 = 52\% \cdot 680 = 354$. وتكون n_2 هي حجم العينة في مرفأ اللاذقية: $n_2 = 48\% \cdot 680 = 326$. 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 لتقدير 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 شعور بعدم العدالة في تطبيق النظام، وإن النظام يخلو من بعض العناصر الهامة كالدورات التدريبية والمهارة في اتخاذ القرار، وأخيراً خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين شعور الموظفين بالعدالة والموضوعية ودرجة رضائهم 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 عام 2006 - 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 كثيراً 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 تكتف 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 A.RUSLI [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 إيجابياً في رضاهم عن عملية التقويم وتزيد من دافعياتهم 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. أما الدراسة الحالية فهي تختلف عن الدراسات السابقة بما يلي: ركّزت هذه الدراسة على أهمية معايير التقويم، وبينت المراحل التي تمر بها عملية التقويم، وركّزت الدراسة الحالية أيضاً على جانب له أهمية كبيرة وهو التطرق إلى الوصف الوظيفي وضرورة استخدام بطاقة 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 أساساً 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 ت الحكم 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 و زمنية و نوعية، لعمل معين أو جزء من عمل معين لمقارنة إنجاز أو أداء الموظف مع المقياس المحدد للتوصيل إلى تحديد مستوى كفاءته في تنفيذه للعمل الموكّل إليه. [8]
 ومن خلال التعريف 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:

- تنجلى 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 تتحققها والتي أبرزها:
- 1- رفع مستوى الكفاءة والدقة في العمل.
 - 2- تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم لشعورهم بان أدائهم 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 وشكل 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 تبين مهام ومسؤوليات كل عمل في المنظمة أي أنها توضح 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 أنَّ هذه الوظيفة من الضروريات الواجب اتخاذها من قبل الإدارة عند اختيارها لعناصر تقويم الأداء وهي عملية لا غنى عنها لأنها تحل 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 كفافتهم.

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 أنَّ هذه العملية لها أهمية كبيرة في إعداد معايير التقويم ، تظهر الأهمية الحقيقة والفعلية للوصف والتحليل الوظيفي في كونه يوفر معلومات واقعية عن مستوى الأداء المطلوب توافره في الموظف. بالإضافة إلى ذلك فإن لها فوائد أخرى تتعكس على مختلف جوانب العمل حيث تساعد هذه العملية من التأكد من أن الوظائف وما تتضمنه من واجبات ومهام وعناصر تساهُم 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 تتبعه 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 المساعدة وهكذا، وتتعدد هذه المجالات بتبع طبيعة أعمال المنظمة فكلما توالت طبيعة الأعمال تعددت المجالات الوظيفية. وتتبع كل مجال من المجالات مجموعة من الوظائف المترابطة التي يحمل بعضها بعضاً لتؤدي عملاً متكاملاً يمكن أن نطلق عليه هدفاً فرعياً تقوم على أدائه وحدة تنظيمية معينة.

إن تحديد الهدف الوظيفي بدقة بدون شك سوف يساعد بشكل كبير على تحديد المسؤوليات والمهام الوظيفية الملقة 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 مثلاً) ومستواها. ثم تحديد العناصر المكونة للمهام والعنصر هو أصغر وحدة يمكن وصفها في عملية التحليل الوظيفي وهو عبارة عن خطوة أو أداء حركة بسيطة وتنكملاً 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 وملحوظات المشرفين وشكواوى العملاء إن وجدت.

4- وضع المعايير: بناءً على المراحل السابقة والمعلومات التي تتوفر لدى القائمين على وضع المعايير، يتم وضع المستويات الكمية والتوعية 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 الموضوعية(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: تلجم 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 يحددو معايير تقويم الأداء التي تصف الأداء ذو المستوى العالي والمتوسط والضعيف.

ومن الأفضل الاعتماد إلى المدخلين معاً 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 لفتين من الموارد البشرية لإيضاح الاختلاف الذي يجب أن يكون موجوداً 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 تقويض 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، وكل عمل من الأعمال في المنظمة لا بد من الاعتماد على عملية تحليل وتوصيف العمل فالمعايير 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 نظراً 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 نافعاً 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 شأن لها 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 أقل المعايير دقةً لأنها لا تصف الأداء مباشرةً بل تصف صفات الشخص القائم بالأداء.

3- الصدق:

عند وضع المعيار فإنه 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. إن 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 فإن الثبات يضم جانبين هما الاستقرار والتواافق؛ فلاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينبع عنها نفس النتائج أو نتائج متساوية. أمّا التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين أو بطرق مختلفة، ينجم عنها نتائج متقابلة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن طريقة إلى أخرى. [18]

5- التمييز

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

6- المرونة

لكي يمكن تعديلاها 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 والكفاء. فلا ينبغي أن تكون المعايير أو مستويات الأداء المحددة في المعيار عالية للغاية بحيث لا يستطيع تحقيقها إلا القلة أو أن تكون متدنية للغاية. لأن 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 تقييم الأداء الوظيفي المطبقة في مرافق الالاذقية وطرطوس:

من خلال الاطلاع على عملية تقويم الأداء الوظيفي في المرافقين تبين 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 كل 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 العاملين في الجهة العامة وفق نموذج تقويم الأداء المعتمد والمطبق أصولاً والخاص بالوظيفة التي يشغلها كل عامل ويضع له التقدير المناسب بالنقط 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 أصولاً وبشكل سري لدى المدير الأعلى منهما مباشرة، والذي يقوم بدوره بالمقارنة بين التقديرتين.
- 4 - في حال كان فارق التقدير بالنقط بين التقديرتين يقل عن (25%) من النقاط يعتمد متوسط التقديرتين بالنقط ويحدد في ضوئه الدرجة التي يستحقها العامل أما في حال كان الفارق بين التقديرتين 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 بالنقط والدرجة
- 5 - يعلم العامل بنتيجته من قبل رئيسيه المباشر ، ويقومان معاً بمناقشة النتائج وبحث كيفية تحسين أداء العامل.
- 6 - تحفظ نتائج تقويم الأداء نصف السنوي لدى الرئيس المباشر ليصار إلى إيداعها لدى لجنة التقويم المختصة.

ثانياً 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 الأربع. حيث تشكل في كل جهة عامة لجان فرعية لتقويم الأداء بقرار من المدير العام وبعضوية مسؤول الموارد البشرية ورئيس اللجنة النقابية في الجهة العامة، وتحدد مهامها بما يلي: 1- إقرار تقييم أداء العاملين في مجال عملها وذلك بناءً 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 الأسبعين 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 لاحقاً 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 بعد الترفيع خلال مهلة أقصاها ثلاثة أيام 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 اعتراف 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:

حاصل جمع درجات جميع العوامل

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

ويتم تقدير الدرجات لكل بند وفق الآتي من 1 - 2.49 ضعيف، من 2.50 - 3.49 وسط، من 3.50 - 5 جيد و فيما يتعلق بالمعايير فإنه 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 فرعى 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: - التأكيد 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 لإنجاز المهام المشتركة ويمثل روح الفريق بالعمل - ينجذب المهام بفاعلية وكفاءة (تكاليف منخفضة وجودة عالية) وبالوقت المحدد.

وبالرغم من أهمية هذه المعايير وشموليتها لمعظم جوانب الأداء الوظيفي، إلا أنه يؤخذ عليها نقاط هامة، فهي تعطي تقديرات واحدة (نقطة) 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: موجه إلى الإداريين لاختبار الفرضيات الأولى والثانية، الثاني: موجه إلى العاملين لاختبار الفرضية الثالثة. حيث تم توزيع الاستبيان حسب عينة البحث ووزع الاستبيان حسب نسبة الإداريين والعامل في مجتمع البحث.

ففي مرفا طرطوس: كانت عينة البحث 354 ونسبة الإداريين في هذا المجتمع هي 14% ونسبة العمال هي 86% أي تم توزيع 50/ استبيان على الإداريين في مرفا طرطوس كان منها 37/ استبيان صالح للاستعمال، وعلى العمال وزع 304/ استبيان كان صالحًا 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 وفقاً لمقارنة احتمال النسبة $P = \text{Sig}$ (إحتمال عدم الواقع في خطأ رفض فرضية ابتدائية صحيحة) مع مستوى الدلالة $a = 0.05$ (أ) احتمال رفض الفرضية الابتدائية عندما تكون صحيحة) وبالتالي تم تقرير النتيجة كما يلي: $\text{Sig} > a = 0.05$ أي عدم وجود فرق معنوي بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع يتم قبول الفرضية الابتدائية. أما إذا كان $\text{Sig} < a$ 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 المرافقين ومعايير التقويم الموضوعية المبنية على أسس علمية مدرورة.

الجدول رقم (1) نتائج إجابات أسئلة الفرضية الأولى

السؤال	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	موافق	موافق إلى حد ما	موافق جداً	المجموع N
1	1.3%			3.9%	19.5%	58.4%
2	9%	7		2.6%	14.3%	41.6%
3		6	31	2.6%	7.8%	41.6%
4	2.6%	2	34	5.2%	44.1%	48.1%
			15	16.9%		77
			13			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 مدرورة	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. 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 $Sig < a = 0.05$ وهذا يعني أن الدالة جوهرية.

وبالتالي فإن الفرضية الأولى من البحث مرفوضة ونقل الفرضية البديلة والتي تقول: توجد فروق جوهرية بين معايير التقويم المطبقة في المرافقين ومعايير التقويم المبنية على أساس 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 أكبر من متوسط المجتمع المحدد (3.5) والفرق بينهما معنوي وفي صالح مجتمع البحث. ولكن إذا تمت مقارنة هذه المعايير المطبقة في المرافقين مع المعايير الموضوعية المطبقة في المرافق العالمية المتطرفة، نجد أن هذه المعايير المطبقة أقل كفاءة والفارق ليست في صالح مجتمع البحث، وبالتالي لا بد من البحث عن معايير شاملة وتعكس في الوقت ذاته الأهمية الحقيقة للأعمال المرفقة.

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 جداً	N المجموع
5	5	5	6.5%	11.7%	24.7%	39	77
6	1	1	1.3%	6.5%	20.78%	16	77
7	1	1	1.3%	3.9%	28.22%	22	77
8	4	3	3.9%	11.7%	68.9%	53	77

الجدول رقم (4) نتائج اختبار الفرضية الثانية

المتغير	درجات الحرية df	t	P=sig (2-tailed)	الدالة
الفرق 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 المسؤولين 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 الترميز فقط دون الاهتمام بالجوانب الإدارية الأخرى من تدريب، ترقية وغيرها.

وتبيّن أن نسبة 4.62% 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 فإن الفرضية الثانية من البحث مرفوضة وتقبل الفرضية البديلة، ونقول توجد فروق جوهرية بين معايير التقويم المطبقة ومعايير التقويم التي تحدد وتطور البرامج التدريبية المناسبة. لمعرفة 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 أكبر 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 فإن المعايير المطبقة أقل كفاءة والفرق ليست في صالح مجتمع البحث. ومعايير التقويم المطبقة لا تؤثر على تحديد البرامج التدريبية المناسبة، وكذلك فإن البرامج التدريبية الموجودة حسب رأي المستجيبين غير كافية ولا تلبّي متطلبات الوظيفة.

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

الجدول رقم (5) نتائج إجابات أسئلة الفرضية الثالثة

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

الجدول رقم (6) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

المتغير	درجات الحرية	t	P=sig (2-tailed)	الدلالـة
الفروق بين مستوى كفاءة الموارد البشرية المتوفّرة 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 المرفأية شاق بطبيعته وعدد ساعات العمل كبيرة ومجده للعامل مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه. حول 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 بكل الأعمال المرفأية المطلوبة. حول دور الحافز الإنتاجية أكدَ ما نسبته 87.57% من أفراد العينة وبوسط حسابي 4.96 أن تطبيق الحافز الإنتاجية على أساس الإنتاج يشجع العامل على بذل جهد أكبر ويرفع من مستوى أدائه. في حين أن نتائج الاختبار للفرضية الثالثة وكما مبين في الجدول رقم (6) أعطت $a = 0.05 < \text{Sig} = 0.000$ وهذا يعني أن الفروق بين مستوى كفاءة الموارد البشرية المتوفرة والمستوى الواجب توافره لتحسين الإنتاجية هي ذات دلالة جوهرية.

وبالتالي فإن الفرضية الثالثة من البحث مرفوضة، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: توجد فروق جوهرية بين مستوى كفاءة الموارد البشرية المتوفرة 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 أكبر من متوسط المجتمع المحدد 3.5 والفرق بينهما معنوي وفي صالح مجتمع البحث. وبالتالي فإن على الإدارة الاهتمام أكثر بمتطلبات العاملين لديها، وذلك من خلال التدريب والتأهيل المستمر للعمال، ورفع مستوى الحافز المادية والمعنوية، خاصةً وأن هذه الكوادر تملك الخبرة الوظيفية الكافية والمطلوبة.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

من خلال نتائج اختبار الفرضيات وبعد الاطلاع على معايير تقييم الأداء الوظيفي في مرأى 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 تقييم الأداء الوظيفي المطبقة في مرأى اللاذقية وطرطوس، ومعايير التقويم الموضوعية المبنية على أسس علمية مدرosa، وهذه الفروق ليست في صالح مجتمع البحث، وهذه المعايير زال ينقصها الكثير من الخصائص الموضوعية.

2-1 توجد فروق جوهرية بين معايير تقييم 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 أقل كفاءة من المعايير التي تحدد البرامج التدريبية الملائمة لطبيعة العمل المرفأ.

3-1 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 ما زال ينقصها الاهتمام الكافي.

- 2- إن معايير تقويم الأداء المطبقة في المرفأين لا تعبر بشكل دقيق عن مستوى الأداء المطلوب، فهي لا تتصف بالتميز، 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 المرفأية 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 الحوافر الإنتاجية في المرفأين يتأثر بشكل كبير بالعلاقات الشخصية دون 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 المرفأ بأنه عمل شاق وصعب، وكذلك فإن 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 فإن الإدارة لا تعيها الاهتمام الكافي.

النوصيات:

- بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، وبهدف رفع كفاءة معايير تقويم الأداء الوظيفي المطبقة في مرفاعي اللاذقية وطرطوس يوصي الباحث بما يلي:
- 1- على الإدارة من البداية أن تحدد الأهداف التي تزيد بلوغها بكل دقة، وتقسم هذه الأهداف إلى أهداف فرعية لكل قسم من الأقسام. ومن ثم تحديد مستويات الأداء التي تزيدوها الإدارة في أداء العاملين، على أن يكون هذا التحديد واضحاً للعمال ورؤسائهم، وهنا لا بد من الاعتماد على نتائج تحليل وتصنيف الوظائف، لأن تنصيف الوظائف يحدد المتطلبات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، وكل ذلك من أجل 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 مثلًا تعتبر الأهم من بين الوظائف الأخرى في المرفأ، وكذلك يجب أن يراعي واضح 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 المرفأ. بحيث تكون هذه العملية مستمرة، وان تأخذ بعين الاعتبار تدريب العاملين واطلاعهم على أحدث التقنيات الحديثة المستخدمة في المرفأ العالمية. وهنا لا بد من وجود خطة موضوعة بشكل مسبق تقوم على أساس تحديد الاحتياجات التدريبية الازمة، وتأخذ بعين الاعتبار تامين المستلزمات المطلوبة، إضافةً إلى وضع أسلوب للتدريب يتلاءم مع طبيعة الأعمال المرفأية.
- 4- الاهتمام بالعاملين في مكان عملهم، عن طريق وضع نظام متكامل للسلامة المهنية نظراً لأن الأعمال المرفأية أعمال شاقة وخطرة بطبيعتها. وإعادة النظر في الحوافر المقدمة بحيث يتم مشاركة العاملين في الأرباح المحققة في المرفأين، والعمل على حل جميع المشاكل التي تعرّض 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، العدد 1، 2007، 1-2.
- 3- أبو شيخة، نادر احمد إبراك 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؛ آخرون. 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، منشأة 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؛ آخرون. 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

درجة الموافقة						أسئلة الاستبيان
موافق جداً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	خاص بالإداريين
						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 المطبقة على تطوير أداء المروءسين واستخدام أقصى طاقتهم في العمل.
						6- لا تساعد معايير التقويم المطبقة على معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين أدائهم.
						7- تستخدم المنظمة نتائج التقويم في تحديد العلاوات السنوية والمكافآت فقط.
						8- الإدارة لا توفر برنامج تربيري 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

٦١٢ ٦٣٣ ٤٤١ ٣٣٣ ٣٣٣ ٣٣٣ ٣٣٣