



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة الافتراضية السورية

ماجستير إدارة الأعمال

العلاقة بين نظام تقييم الأداء وتطوير المسار المهني من وجهة نظر العاملين
دراسة مقارنة بين المصارف الخاصة والعامة العاملة في مدينة دمشق

**The relationship between the performance appraisal system and
career path development**

**A comparative study between private and public banks
operating in the city of Damascus**

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصية MBA

إعداد الطالبة: وداد الجوهرى

إشراف الدكتور: عصام حيدر

Syrian Arab Republic

الجمهورية العربية السورية

Syrian Virtual University

الجامعة الافتراضية السورية

Master of Business Administration

ماجستير إدارة الأعمال

**العلاقة بين نظام تقييم الأداء وتطوير المسار المهني من وجهة نظر العاملين
دراسة مقارنة بين المصارف الخاصة والعامة العاملة في مدينة دمشق**

**The relationship between the performance appraisal system and
career path development**

**A comparative study between private and public banks
operating in the city of Damascus**

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصية MBA

إعداد الطالبة: وداد الجوهرى

Wedad_101226

إشراف الدكتور: عصام حيدر

"ومضيت أبحث بين خلقك راحة .. فعرفت أنه في وصالك راحتي"

أحب دمشق هوايا الأرق أحب جوار بلادي ثرى من صبا وودادي رعته العيون جميلة وقامة كحيلة.

أحب دمشق

سلام على من أعطى دون مقابل .. من خطت يده مساراتنا بإتقان ومحبة..من أحمل اسمه بفخر وعزة .. واحتمي بين ذراعيه عند الشدائد.. سلام على من هو القدوة والأمل .. سلام عليك يا من علمتني الإصرار.. وجعلت من المستحيل كل شيء ممكناً.. أستعيز بالله مئات المرات من دنيا تخلو منك.

أبي الغالي حفظك الله

إلى المرأة التي تنسج لي دعواتها كل صباح مهداً.. وجنتي في عينيها أراها كل مساء.. إلى الكتف الذي طالما وجدته بقربي في الصعاب.. إلى ملكة قلبي.. وضيء بسمتي وكل شيء جميل في هذه الحياة.. إليك أقول كل الناس يا أمي مياه ووحديك زمزم يروي فؤادي.

أمي الغالية حفظ الله

إلى سندي الأكبر في هذه الحياة.. من أكن له الاحترام والمودة.. إلى من شاركني حياتي الدراسية بكل تفاصيلها.. وكان عوناً لي بكل صعابها.. إليك حبي وامتناني.

أخي ثائر

إلى من تجمعني معه وحدة الروح والدم، مهما فرقتنا المسافات.. ومن يفرح قلبي لفرحه.. وأشتاق لرؤيته.. أعينك من ليل يهديك ألماً.. و أنين يلبسك تعباً.. و حزن يستوطن قلبك.. إليك محبتي .

أخي غيث

إلى توأمي.. وأملي في هذا الكون.. إلى صديقي الأبدى.. ورفيقي الأول في المهد والطفولة.. و ملاذي وملجئي الحنون.. دمت لي روحاً لا أستطيع العيش دونها.. إليك أشواقي.

أخي أمجاد

إلى رفيقة الدرب.. لأن الحياة دون ابتسامتك تفقد لذتها .. مهما تعتبي لا تتطفئي..وانت التي اعتاد العالم على توهجك.. لك مني كل الحب والامتنان .. يا من حفظتك دعوة جوف ليلي.

نسرين الكناكري

الأوقات التي تمر بين الأصدقاء لا تضيع ولا تموت، بل تخزن في ذاكرة العمر. وليت لأرواحهم أشباه كثيرة أولئك الأنقياء.. إلى من جمعتني بهم الأقدار ووقفن معي في كل الأوقات وكن نعم الأخوات لي.. إلى من رأين جدار روحي يريد أن ينقض فأقمته ولم يفكرن أن يتخذوا عليه أجراً.. إلى رفيقات الحزن والفرح إليكن محبتي ودعائي.

صديقاتي العزيزات

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، أحمد ربي واشكر فضله ونعمته، وأصلي وأسلم على سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم)، أما بعد..

إن لساني ليعجز أن يجد الكلمات التي أعبر بها عن شكري وامتناني وعظيم تقديري لكل من ساهم في هذا العمل المتواضع حتى يضيف قطرة في محيط العلم

وأخص بالشكر والتقدير **الدكتور عصام حيدر** والذي تفضل مشكوراً بالإشراف على هذا البحث والذي أعطاني الكثير من علمه ووقته وجهده ، و مهد لي طريق العلم والمعرفة فلم يبخل علي بأي جهد وأفادني بعلمه الواسع.. فأدى عمله بكل أمانة وإخلاص، وله مني عظيم الشكر والتقدير.

ولا بد لي وأنا أخطو خطوتي الأخيرة في هذه المرحلة، من وقفة أعود فيها إلى أعوام قضيتها مع أساتذتي الكرام الذين قدموا لي الكثير باذلين جهوداً كبيرة في بناء جيل الغد، غايتهم القصوى أداء واجبهم ورؤية غراسهم قد أثمرت، فلكم منا كل الحب والتقدير والامتنان.. **أساتذتي الأفاضل**

الطالبة: وداد محمد صادق الجوهري

العنوان: العلاقة بين نظام تقييم الأداء وتطوير المسار المهني من وجهة نظر العاملين - دراسة مقارنة بين المصارف الخاصة والعامة العاملة في مدينة دمشق.

الجامعة الافتراضية السورية

إشراف الدكتور: عصام حيدر

عام 2020

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على نظم تقييم أداء الموارد البشرية المتبعة في المنظمات وعلاقتها بتطوير المسار المهني للعامل، بالإضافة لتحديد طبيعة هذه العلاقة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة على عينة بلغت 100 موظفاً قسمت بالتساوي على أربع مصارف عاملة في سوريا، مصرفان من القطاع العام (المصرف التجاري - المصرف العقاري) ومصرفان من القطاع الخاص - بنك الشام - بنك سورية الدولي الإسلامي). كما استخدم في التحليل الإحصائي عن طريق برنامج SPSS عدة أساليب هي: التكرارات - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية - اختبار الفروق للعينات المستقلة (Independent T Test) - اختبار الارتباط.

وبعد تحليل نتائج الاستبيان برزت عدة نتائج من أهمها:

- حداثة مفهوم نظام تقييم الأداء وعدم وضوحه بشكل كامل في مصارف القطاعين العام والخاص
 - يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لأبعاد نظام تقييم الأداء بين موظفي القطاع العام والخاص، حيث أن موظفي القطاع الخاص كانوا أكثر إدراكاً لهذه الأبعاد المتمثلة ب(مفهوم النظام - المعايير - الأساليب - النظم والإجراءات - التغذية الراجعة لنتائج التقييم).
 - وجود علاقة تربط بين أبعاد نظام تقييم الأداء (المفهوم - المعايير - الأساليب - التغذية الراجعة) وتطور المسار المهني للعامل في مصارف القطاع الخاص، بينما توجد علاقة ارتباط بين مفهوم نظام تقييم الأداء فقط وتطور المسار المهني للعامل في مصارف القطاع العام.
 - ضرورة إعادة دراسة وتصميم أنظمة تقييم الأداء بشكل خاص في قطاعات الدولة العامة.
- الكلمات المفتاحية:** الأداء - تقييم الأداء - نظام تقييم الاداء -المسار المهني - تخطيط المسار المهني وتطوره.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
1	الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث
1	1-1- المقدمة
1	2-1- الدراسات السابقة
11	3-1- مشكلة البحث
12	4-1- فرضيات البحث
12	5-1- أهمية البحث
12	6-1- أهداف البحث
13	7-1- منهجية البحث
13	8-1- حدود البحث
13	9-1- معوقات البحث
14	10-1- مجتمع البحث وعينته
14	11-1- متغيرات البحث
14	12-1- نموذج متغيرات البحث
14	13-1- مصطلحات البحث
16	الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث
16	2-1- نظام تقييم الأداء
14	2-1-1- مفهوم نظام تقييم الأداء
17	2-1-2- تطور نظام تقييم الأداء
18	3-1-2- أهمية نظام تقييم الأداء
20	4-1-2- أهداف نظام تقييم الأداء
21	5-1-2- النقاط التي تدرس عند تقييم الأداء
23	6-1-2- الشروط الواجب توافرها عند القيام بعملية تقييم الأداء
23	7-1-2- خطوات عملية تقييم الأداء
24	8-1-2- معايير نظام تقييم الأداء

25	2-1-9- عناصر نظام تقييم الأداء
26	2-1-10- معدلات نظام تقييم الأداء
28	2-1-11- المشاكل التي تعترض عملية تقييم الأداء
29	2-1-12- طرق تقييم الأداء
33	2-1-13- شروط نجاح عملية تقييم الأداء
34	2-2- المسار الوظيفي
35	2-2-1- مفاهيم تخطيط المسار الوظيفي وتطوره
37	2-2-2- خصائص تخطيط المسار الوظيفي وتطوره
38	2-2-3- أهمية تخطيط المسار الوظيفي وتطوره
38	2-2-4- أهداف تخطيط المسار الوظيفي وتطوره
39	2-2-5- مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي وتطوره
39	2-2-6- مداخل تخطيط المسار الوظيفي وتطوره
42	2-2-7- مراحل تخطيط المسار الوظيفي وتطوره
44	2-2-8- مجالات تخطيط المسار الوظيفي وتطوره
46	2-2-9- العوامل التي ساعدت في تنمية الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي وتطوره
46	2-2-10- معوقات تخطيط المسار الوظيفي وتطوره
47	2-2-11- أسباب فشل الفرد في تخطيط مساره الوظيفي وتطوره
48	2-2-12- نصائح للتغلب على الصعوبات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي وتطوره
48	2-2-13- أهم الاعتبارات في تخطيط المسار الوظيفي وتطوره
50	2-2-14- استخدامات تخطيط المسار الوظيفي وتطوره
52	الفصل الثالث: الإطار العملي للبحث
52	3-1- تمهيد
52	3-2- منهج الدراسة
52	3-3- أداة البحث
53	3-4- الأساليب الإحصائية المستخدمة
66	3-5- النتائج

68	3-6- التوصيات
69	3-7- المقترحات المستقبلية
70	قائمة المراجع
75	الملاحق
81	الملخص باللغة الإنكليزية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	تفاصيل الجدول	رقم الجدول
41	دور كلاً من المنظمة والفرد في تخطيط المسار الوظيفي	1-2
43	مراحل حياة العامل الوظيفية	2-2
53	التوزيع النسبي للبيانات الديموغرافية لأفراد عينة البحث	1-3
55	نتائج تحليل ألفا كرونباخ لدراسة ثبات عبارات الاستبيان	2-3
56	نتائج صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة	3-3
58	الوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على عبارات الاستبيان	4-3
58	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الاستبيان	5-3
63	نتائج اختبار Independent T Test	6-3
64	نتائج تحليل الارتبط بين أبعاد نظام تقييم الأداء وتطور المسار المهني للعامل	7-3

قائمة الأشكال

رقم الشكل	تفاصيل الشكل	رقم الصفحة
1-1	نموذج متغيرات البحث	14
1-2	التوزيع التكراري الطبيعي	31
2-2	نموذج العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وإدراته	36
3-2	نموذج كيرنتر وكنكي لعملية تخطيط المسار الوظيفي	40
4-2	المراحل الوظيفية للعامل وتطورها	43
5-2	التساؤلات التي توضح كيفية رسم وتنمية المسارات الوظيفية	49

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	التفاصيل
75	الاستبيان
77	المواد من 23-29 في الباب الخامس لقانون العاملين الأساسي رقم /50/ لعام 2004
80	الباب الرابع من مرسوم رقم/322/ الخاص بإجراء عملية تقويم الأداء لجميع العاملين في الدولة

الفصل الأول

الإطار المنهجي للبحث

1-1- المقدمة:

تحتاج المنظمات إلى موارد بشرية كفؤة، خاصة في عصر العولمة الحالي وما تواجهه المنظمات من منافسة عالية بشكل متزايد. فإن أهم ما أحدثته التحولات العالمية الجديدة هو الاهتمام المتنامي بالموارد البشري باعتباره مورداً استراتيجياً وطاقاً ذهنية وقدرة فكرية ومصدراً للمعلومات والأبتكارات والمعرفة الكامنة وعنصراً فاعلاً قادراً على المشاركة الإيجابية، فهو يبحث عن المبادرة والسعي للتطوير والإنجاز.

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

ولما يعتبر موضوع الموارد البشرية من أهم المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي باهتمام الكثير من المدراء فكان لا بد من وجود إدارة معنية بتخطيط الموارد البشرية وتوظيفها وتدريبها وتحفيزها وترقيتها، فتهدف إدارة الموارد البشرية في المنظمات إلى زيادة أداء الموظفين للحد الذي تحقق فيه الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من جهة، وتضمن التطور المهني للموظف من جهة أخرى. حيث يعتبر أداء الموظف هو نتيجة العمل الذي أنجزه في أداء واجباته وفقاً للمسؤوليات الموكلة إليه لتحقيق أهداف المنظمة، والتطور الوظيفي يهدف إلى إنتاج موارد بشرية موثوقة وذات كفاءات مناسبة لاحتياجات المنظمة وأهدافها.

استناداً لذلك، جاءت دراستنا هذه لتسلط الضوء على الجوانب المتعلقة بأنظمة تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمات، لمحاولة فهم العلاقة بين نظام تقييم الأداء المتبع وتطور المسار المهني للعاملين وخاصة لدراسة الفروق بين أنظمة التقييم المتبعة في كل من القطاع المصرفي العام والخاص في سورية.

1-2- الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

- دراسة (النذير ، بوجمعة ، 2016) بعنوان: دراسة أثر نظام تقييم أداء العاملين على الأداء الوظيفي

The impact of the system of assessment the performance of employees on job performance.

هدفت هذه الدراسة على معرفة مدى فعالية نظام تقييم الأداء المتبع في مؤسسة "سوناطراك حاسي مسعود في الجزائر" على أداء العاملين فيها. فتم جمع البيانات باستخدام أسلوب الاستبانة الموزعة على 115 عامل إلا أنه تم استرجاع 92 استبانة قابلة للدراسة فقط، وتضمنت الاستبانة 37 سؤال. ثم تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS بواسطة الاختبارات التالية، معامل كرونباخ لقياس الثبات، المتوسطات الحسابية والتكرارية، الانحراف، ومعامل الارتباط. و أظهرت النتائج أن أغلب العاملين في المؤسسة يرون أن نظام تقييم الأداء المتبع لا أثر له على أدائهم الوظيفي من حيث المردودية أو زيادة إنتاجيتهم، بالإضافة إلى أن النظام لا يتصف بالموضوعية والعدالة.

الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Ciobanu , Ristea , 2015) بعنوان: العلاقة بين تقييم الأداء ودوافع موظفي الخدمة المدنية

The Relationship between Performance Appraisal and Civil Servants' Motivation.

كانت الغاية من هذه الدراسة تقديم تحليل شامل بشأن تقييم الأداء في المؤسسات العامة الرومانية ودراسة إمكانية وجود علاقة بين عملية تقييم الأداء والعوامل التي تحفز الموظفين على تحقيق أفضل النتائج في نشاطهم المهني. تم جمع البيانات بواسطة استبيان إلكتروني وزع على عينة مؤلفة من 120 موظف مدني يعملون في مؤسسات رومانية في الإدارة العامة المركزية والإقليمية والمحلية ولكن إجمالي القيمة الصالحة للإجابات التي تم تلقيها بلغت 109 لأن بعض الأشخاص المدرجين في العينة لم يجيبوا على بعض الأسئلة. ثم بعد ذلك تم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS حيث تم تقسيم المجيبين إلى مجموعتين، المجموعة الأولى وتتألف من 42 موظف (راضين عن عملية تقييم أدائهم) يعملون في مؤسسات عامة محلية صغيرة ويحتلون مناصب تنفيذية وأعلى مؤهل أكاديمي هو الثانوية أو درجة البكالوريوس ويعملون لأكثر من 15 عاما و المجموعة الثانية وتتألف من 67 موظف (غير راضين عن عملية تقييم أدائهم) و يعملون في مؤسسات كبيرة من الإدارة المركزية والإقليمية ويحتلون مناصب إدارية ومؤهلاتهم الأكاديمية هي دراسات متقدمة (درجة الماجستير والدكتوراه) ويعملون لمدة تقل عن 15 عاما. واستناداً للبيانات تم استنتاج أن موظفوا المجموعة الأولى يوافقون بشدة على جميع عناصر جودة عملية تقييم الأداء المتمثلة بمستوى التواصل بين الموظف ومشرفه بشأن النتائج والأهداف الاستراتيجية – كفاءة وشفافية العملية – أثر العملية على النشاط المهني للموظف – أثر العملية على مستوى الأجر. وعند مقارنة الإجابات التي قدمها المجيبون والمقسمة لمجموعتين فيما يتعلق بالعوامل التحفيزية الداخلية والخارجية والمتمثلة ببيئة العمل – مستوى الراتب – فرص التدريب المهني – التطوير المهني – السلامة والأمن - النشاط المنجز – مستوى الاستقلالية والمسؤولية – الأثر المؤسسي على المجتمع – أسلوب القيادة والإدارة – نتائج عملية تقييم الأداء، فلم يكن هناك أي نتيجة ذات دلالة إحصائية عن وجود تأثير للعوامل التحفيزية على المجيبين، إلا أن المجيبين من المجموعة الأولى كانوا ذو إدراك أعلى للعوامل التحفيزية وتأثيرها على النشاط المهني.

- دراسة (So, Fo, Oa , 2015) بعنوان: نمذجة العلاقة بين تقييم الأداء والإنتاجية التنظيمية في القطاع العام النيجيرية

Modelling the Relationship between Performance Appraisal and Organizational Productivity in Nigerian Public Sector

ركزت هذه الدراسة على نمذجة العلاقة بين تقييم الأداء والإنتاجية في القطاع العام النيجيري، وأشارت إلى أنه إذا كانت القرارات الإدارية عادلة بالمكافآت والترقيات بالنسبة للعمل المنجز فإن ذلك سيزيد من التزام الموظفين وولائهم للمنظمة. ومن نفس المنطلق إذا تم تحفيز الموظفين بشكل صحيح بالتدريب الكامل والكافي سيزداد الابتكار بسرعة في العمل وزيادة أداء الموظفين وتقييمهم، كما اتفق الموظفون على أنهم إذا حصلوا على ردود فعل منتظمة حول أدائهم في الوظائف فيمكن أن يؤمن ذلك المواقع التنافسية للمنظمة لأن هذا سيساعدهم على تحديد نقاط القوة والضعف فيها وبالتالي إنتاج فرص جديدة للمنظمة. وتضمنت الدراسة تصميم استبيان وزع على 300 شخص من إدارات وموظفي بعض القطاعات العامة في ولاية لاغوس جنوب غرب نيجيريا منها 254 تمثل 85% كانت صالحة للدراسة، وكانت البيانات جيدة التنظيم ومدرجة حسب مقياس ليكارت (من SA موافق بشدة إلى SD أعارض بشدة). فكانت فرضيات البحث كالتالي:

- لن يكون للمكافآت تأثير على التزام الموظفين.
 - التدريب ليس له تأثير على ابتكار الموظفين تحفيزهم.
 - ليس للترقية أي تأثير كبير على العمل.
 - لن يؤدي تقديم نتائج تقييم الأداء إلى تحسين الميزة التنافسية للمنظمة.
- وأظهرت نتائج تحليل الفرضيات باستخدام برنامج SPSS بتحليل ANOVA أن قيمة الدلالة الإحصائية لكل المتغيرات كانت (sig = 0.000) وهي أقل من 0.05 لذلك تم رفض كل الفرضيات السابقة وقبول الفرضيات البديلة. فالقرارات الإدارية والمكافآت لها تأثير على التزام الموظفين وسيزيد بذلك ولائهم للمنظمة، وتدريبهم بالشكل الصحيح واللازم مما يجعل الموظف أكثر ابتكاراً في عمله، كما أن ترقية الموظفين لها دور كبير في زيادة إنتاجية العمل بالإضافة إلى أن تقديم نتائج تقييم الأداء ومعرفة الموظفين لمواطن ضعفهم وقوتهم يحسن الوضع التنافسي للمنظمة.
- دراسة (Pillay, Dawood, Korodia, 2015) بعنوان العلاقة بين التطوير الوظيفي وتحفيز الموظفين في شركة بترول جنوب أفريقيا – دراسة حالة مصفاة ديربان.

THE RELATIONSHIP BETWEEN CAREER DEVELOPMENT AND STAFF MOTIVATION IN THE SOUTH AFRICAN PETROLEUM SECTOR: A CASE STUDY OF A DURBAN REFINERY

هدفت هذه الدراسة لتقييم التطور الوظيفي بعد القيام بعملية التدريب وتقييم مستوى التحفيز بين الموظفين المدربين وغير المدربين بالإضافة لوضع استراتيجيات لتقليل القيود المفروضة على التطور الوظيفي للعامل وتأثير هذا التطور على دافعه.

استخدمت الدراسة تصميم بحث وصفي عن طريق استبيان لجمع المعلومات، فبلغت عينة البحث ٩٠ موظفاً تم تدريبهم ما بين عامي 2008-2012 ، ثم بعد ذلك تم تحرير البيانات وترميزها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، والقيام باختبارات الوزن والنسب المئوية بالإضافة لتحليل الارتباط لمعرفة الارتباط بين المتغيرات. فكان الغرض من هذه الدراسة تحليل طبيعة التطوير الوظيفي والموظفين، تقييم التقدم الوظيفي بعد التدريب ، التحقق من معوقات التقدم الوظيفي، تقييم أثر التقدم الوظيفي على الدافع والترقية بالإضافة لتقييم مستوى التحفيز بين الأفراد المدربين ومناقشة استراتيجيات تقليل القيود على التقدم الوظيفي.

وجدت الدراسة أن غالبية العاملين أشاروا لفرص منخفضة من الترقية كما أفادوا أن المنظمات تعترف بالمهارات والإنجازات التي تكون بعد التدريب ولكن ذلك لم يفدهم في التطوير الوظيفي، كما أن نظام المكافآت لم يكن منصف وفيه عدم مساواة حيث أنه لم يركز على جميع المناصب والموظفين. كما أكدت الدراسة أنه لم يحصل تغيير وظيفي في طبيعة العمل لأغلب الموظفين بعد عملية التدريب، إلا أنها أشارت أن التدريب قد عزز ثقة الموظفين بأنفسهم ورضاهم الوظيفي كما سهل من تحقيق أهدافهم.

● دراسة (Sadrija,2017) بعنوان: تقييم الأداء في منظمات كوسوفو

PERFORMANCE EVALUATION IN KOSOVO ORGANIZATIONS

ركزت الدراسة على أن الأداء الفعال وتدريب الموظفين ضرورية لنجاح المؤسسة حيث يرتبط تدريب الموظفين بأدائهم وفعاليتهم. فكانت فرضية هذه الدراسة أن استخدام طرق التحفيز كالتدريب والمكافآت يؤثر على تقييم أداء العاملين. تم توزيع استبيان على 280 مدير في عدة شركات خاصة بالقطاع الخدمي والإنتاجي في مدينة بيجا، وعند تجميع البيانات تم الاعتماد على استبيانات 200 شخص فقط كاملة الإجابات وصحيحة.

وكان للدراسة عدة تساؤلات مهمة تم الحصول على إجاباتها من خلال الاستبيانات، منها أن الشركات تطبق طريقة "الأجر على أساس الأداء" لتقييم الأداء، حيث تكون الفعالية هي أنها تدفع للموظفين على أساس الجدارة ، والأجور التحفيزية التي تزيد من الدافع ، والمكافآت. كما أن هذه الحوافز تزيد من إنتاجية العامل وتحفيزه. ونتيجة تقييم الأداء تساهم في معرفة نقاط الضعف عند الموظف مما يسهل معرفة نوع البرنامج التدريبي الذي يجب اتباعه لتعزيز مهاراته وقدراته، إلا أنه لا يتم إشراك الموظفين المعاد تدريبهم في عملية اتخاذ القرارات وهذا الشيء يجب تغييره حيث يجب أن يكون الموظفين لهم الحق في إعطاء القرارات وأفكار جديدة للحصول على المزيد من الابتكارات داخل المؤسسة.

فكانت الخلاصة من هذه الدراسة حسب ما تم ذكره أعلاه فإن نجاح المنظمة يرتبط بتدريب الموظفين ورضاهم الوظيفي، كما أن العامل المادي والمكافآت المادية كانت عاملاً هاماً في ارتفاع أداء العاملين. وفي النهاية اثبتت التحليلات أعلاه صحة الفرضية و أن استخدام طرق التحفيز كالتدريب والمكافآت يؤثر على تقييم أداء العاملين.

- دراسة (Gulzar , Advani , Jalees , 2017) بعنوان: أثر تقييم الأداء على الاحتفاظ بالموظفين، دراسة عن القطاع المصرفي في باكستان

Impact of Performance Appraisal on Employee Retention- A study on Banking Sector of Pakistan

إن الهدف من هذه الدراسة قياس أثر كلاً من تقييم الأداء والتطور الوظيفي والرضا الوظيفي والمكافآت على بقاء الموظفين في المؤسسة. تم توزيع الاستبيان على 316 موظف في 39 فرع لبنك رائد في الباكستان، وبعد القيام بتحليل نتائج الاستبيان من خلال اختبارات الموثوقية والانحدار المتعدد أظهرت النتائج أن هناك أثر هام لتقييم أداء الموظفين وتطورهم وظيفياً ورضاهم على بقائهم ضمن البنك، كما أن نظام المكافآت المتبع يشكل محفزاً بالنسبة لهم للبقاء فيما تم استخدام هذه الأنظمة بشكلها الصحيح والكافي.

- دراسة (Mwashila, 2017) بعنوان : تأثير التطور الوظيفي على أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الحكومية الكينية في منطقة الساحل.

THE INFLUENCE OF CAREER DEVELOPMENT ON ACADEMIC STAFF PERFORMANCE IN KENYAN PUBLIC UNIVERSITIES IN COAST REGION

كان الغرض من هذه الدراسة هو تقييم تأثير التطوير الوظيفي على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الكينية في منطقة الساحل، فاعتمدت الدراسة على تصميم بحث وصفي مسحي وكان المستهدفين هم أعضاء هيئة التدريس المتفرغين في الجامعات الحكومية الثلاث في منطقة الساحل وهم (جامعة مومباسا التقنية – جامعة بواني – جامعة تاتيا تافيتا) والذين بلغ عددهم 577 ولكن تم اخذ 30% من العينة فكان العدد النهائي للعينة 173، وتم استخدام استبيان ذو خمس نقاط من نوع ليكارت لجمع البيانات الأولية للدراسة، حيث قسم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام تضمن القسم الأول منه عبارات حول التركيبة السكانية للأفراد، أما القسم الثاني فتضمن عبارات حول المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل وهي التخطيط الوظيفي والتقدم الوظيفي والتوجيه الوظيفي ، بينما تضمن القسم الثالث أداء أعضاء هيئة التدريس.

أما بالنسبة للبيانات الثانوية فتضمنت معلومات عن منشورات أعضاء هيئة التدريس لتحديد البحث والنشر حيث تم الحصول على هذه المعلومات من مكتبة الجامعات و المجالات الإلكترونية. ثم تم بعد ذلك ترميز الإجابات وتحليل الردود باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ثم استخدام أدوات إحصائية وصفية تضمنت مقاييس الاتجاه المركزي (

الوسط والوسيط) ومقاييس التشتت (الانحراف – المدى – التباين) و معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين ممارسات التطوير الوظيفي وأداء أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة لذلك تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد واختبار Anova لفحص العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

وجدت الدراسة أن غالبية الأعضاء في الهيئة التدريسية لهم خطط مهنية فردية بالإضافة لذلك فالجامعات أيضا كان لها خطط تطوير وظيفي للعاملين لديها. كما وجدت الدراسة أن للتوجيه تأثير كبير على أداء أعضاء الهيئة التدريسية. بالإضافة إلى أن التطوير الوظيفي يعتمد على كفاءات وقدرات أعضاء الهيئة التدريسية .

اقترحت الدراسة القيام بالمزيد من الدراسات في مناطق أخرى في كينيا وتحديد تأثير لمتغيرات التطوير الوظيفي الأخرى كالتعاقب الوظيفي مثلا، علاوة على ذلك أوصى الباحث بأن تقدم الجامعات خدمات استشارية مهنية مناسبة لأعضاء هيئة التدريس لديها وأن يكون هناك نظام مناسب لتقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية فيها لتحقيق الأهداف المحددة مثل الاحتياجات المهنية والتدريبية لهم.

- دراسة (2018, Abu Amuna , Al Ferjany , Salama, Abu Naser , Al Shobaki) بعنوان: دور قياس وتقييم الأداء في تحقيق الأهداف الرقابية - دراسة حالة "الجامعة الإسلامية"

The Role of Measuring and Evaluating Performance in Achieving Control Objectives- Case Study of "Islamic University"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الدور الهام الذي تلعبه أنظمة الإشراف والرقابة في الجامعة الإسلامية والتحقق من قوة أو ضعف الجامعة، بالإضافة التعرف على مدى أهمية عملية قياس وتقييم الأداء لرفع وتحسين مستوى الأداء للعاملين في الجامعة الإسلامية. حيث افترضت الدراسة عدم وجد دلالة إحصائية مهمة لقياس وتقييم الأداء في تحقيق أهداف الرقابة في الجامعة الإسلامية.

استخدم الباحثون طريقة المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات وذلك عن طريق توزيع استبيان يحوي 22 سؤال على موظفين من الجامعة الإسلامية في قطاع غزة بلغ عددهم 314 موظف وتم تقسيمهم إلى 3 فئات (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم – أعضاء المجلس الإداري – الإدارة العليا)، وبعد جمع البيانات واستبعاد الاستبيانات ذات المعلومات الناقصة أصبحت العينة تتضمن 276 استبيان صحيح. كان الاستبيان مقسم لمحورين (المحور الأول ويتضمن 10 أسئلة فيما يخص تقييم الأداء – والمحور الثاني يتضمن 12 سؤال فيما يخص الأداء الوظيفي).

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات. فكان لاختبار T للعينة الواحدة النصيب الأكبر في تحليل كلا المحورين. بعد ذلك تم استخدام اختبار person للتأكد من وجود علاقة بين عملية تقييم الأداء والأداء الوظيفي ضمن الجامعة الإسلامية، فإظهرت النتائج في الجدول أدناه وجود علاقة عند مستوى دلالة إحصائية أقل من 0.05

وفي النهاية تم اتفاق آراء الفئات الثلاثة من موظفو الجامعة الإسلامية حول وجود علاقة بين أنظمة الرقابة في عملية تقييم الأداء، على اعتبار تقييم الأداء وقياسه عنصرا من أنظمة الرقابة والإشراف. كما أرجع الباحثون ذلك إلى حرص مجلس الجامعة الإسلامية على التفوق في أداء موظفيها بسبب المنافسة القوية من قبل باقي جامعات قطاع غزة.

- (Cvetanovska , Trpeski , 2018) بعنوان: تأثير عملية تقييم الأداء على العاملين في مجال الرعاية الصحية
كعامل لتحفيز عملهم وجودته

THE IMPACT OF PREFORMANCE EVALUATION PROCESS ON HEALTHCARE EMPLOYEES AS A FACTOR FOR MOTIVATION AND QUALITY OF THEIR WORK

إن الغاية من هذه الدراسة التأكيد على أن عملية تقييم العاملين في مجال الرعاية الصحية هي عملية مساعدة للحصول على جودة عمل أفضل وأنها تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. فتحددت أهداف هذه الدراسة في هدفين، الأول علمي وهو توفير تقييم أداء للعاملين في مجال الرعاية الصحية مما يؤدي إلى تطور أسرع للمنظمة وكفاءة مستخدمة، أما الهدف العملي فهو الاستفادة من النتائج التي سيتم الحصول عليها لإنشاء نظام فعال للتقييم.

فكانت فرضية البحث تنص على ما يلي (وجود نظام جودة لتقييم أداء الموظفين يؤدي لزيادة أدائهم ودافعهم لتحسين العمل)، ولإثبات صحتها تم توزيع استبيان يحوي على 10 عبارات تتضمن متغيرات مستقلة (حول تطبيق نظام التقييم) ومتغيرات تابعة (حول زيادة التحفيز وجدوى العمل)، وكانت هذه العبارات مدرجة حسب مقياس ليكارت (أوافق تماما – أوافق جزئيا – غير موافق). تم إجراء المسح في منطمتين للرعاية الصحية الخاصة في الجمهورية التشيكية حيث شمل المسح 73 طبيب و 27 ممرضة. بعد ذلك تم إجراء تحليل نوعي للنتائج السابقة وإعطاء كل إجابة نقطة ، فكانت الإجابة من النوع (أوافق تماما) تأخذ ثلاث نقاط ، والإجابة (أوافق جزئيا) تأخذ نقطتين ، والإجابة (غير موافق) تأخذ نقطة واحدة، والحد الأقصى من النقاط التي يمكن الحصول عليها هو عدد المستجيبين * 3 (على فرض أن كل المستجيبين ردوا بموافق تماما)، والحد الأدنى هو عدد المستجيبين * 1 (على فرض أن كل المستجيبين ردو بغير موافق)، ثم تم تقسيم النقاط التي تم الحصول عليها على عدد المستجيبين للحصول على المتوسط الحسابي وعند مقارنة القيم التي تم الحصول عليها من المتغير المستقل والتابع الذي يتراوح المتوسط الحسابي لهم بين 3-1 ، كان المتوسط الحسابي للنقاط أكبر من 1.5 وبالتالي تم قبول الفرضية.

- دراسة (Kolbadinejad , Ganjouei , Anzehaei , 2018) بعنوان: نموذج تقييم الأداء حسب الأداء تحسين
ورضا الموظفين في الاتحادات والاتحادات الرياضية الفردية من منظور تاريخي

Performance Evaluation Model according to Performance Improvement and Satisfaction of the Staff in the Individual Sports Federations and Federations with Historical Aspect

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج لتقييم الأداء بالاعتماد على تحسين أداء ورضا العاملين في قطاع الاتحادات الرياضية. حيث شارك في هذه الدراسة 260 موظف ولكن تم اعتماد نتائج 152 موظف فقط لاستكمالهم كافة

المعلومات، تم جمع البيانات بطريقة الاستبانة حيث تم تصميم البحث من خلال دمج نموذجي Achieve للباحثين هيرسي و غولدسميث المتضمن عوامل الأداء مع نموذج JDI لتقييم الرضا الوظيفي. فتم استخلاص المؤشرات المناسبة لتقييم أداء العاملين من خلال هذا النموذج المتكامل.

وأكدت الدراسة من خلال النتائج على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعامل وتحسين أدائه، كما أن عملية تقييم الأداء مهمة لتحسين أداء العاملين ورضاهم وظيفياً ودورها في خلق جو مناسب للعمل بالإضافة لمعرفة نقاط القوة والضعف في الاتحادات الرياضية.

- دراسة (Abolhoseini , Mobarki , Kamali , Shaarbafchi-Zade , 2018) بعنوان: **العلاقة بين تقييم الأداء ودوافع المعالجين لمراكز إعادة التأهيل والمستشفيات العامة في طهران بناءً على نموذج هيرزبرج ذي العاملين**

Relationship Between Performance Evaluation and Therapists' Job Motivation of Rehabilitation Centers and Public Hospitals of Tehran Based on Herzberg's Two-Factor Model

قامت هذه الدراسة بفحص العلاقة ما بين تقييم الأداء والدافع الوظيفي للمعالجين الصحيين وذلك بالاعتماد على نموذج هيرزبرج ذو العاملين (الخارجية "الصحية" والداخلية "التحفيزية"). أجريت الدراسة على 80 معالج يعملون في مراكز إعادة التأهيل والمستشفيات الحكومية في طهران، وتضمنت أداة جمع البيانات استبيانين قياسيين أحدهما لتوظيف تقييم الأداء والثاني يتضمن دوافع هرتسبرغ ال 40 في العمل. تم اختبار طبيعة المتغيرات بواسطة اختبار كولموجوروف-سميرنوف وبناء على طبيعة المتغيرات والبيانات تم تحليل الإحصائيات الوظيفية واختبار T المستقل وارتباط بيرسون عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

أظهرت النتائج أن 88.8% من المعالجين اعتبروا أن تقييم الأداء كان وسيلة هامة في تحفيزهم وظيفياً وأن عوامل التحفيز (الداخلية) ذات أهمية أكبر من العوامل الخارجية حسب نموذج هيرزبرج. بالإضافة لذلك لم يتم العثور على ارتباط كبير بين المتغيرات الديموغرافية ودرجة أداء العاملين، ولكن لوحظ وجود ارتباط هام بين الخبرة وتقييم الأداء ووجود علاقة بين العمر والدافع الوظيفي.

- دراسة (Aslam , Amin , 2018) بعنوان: **تأثير نظام التقييم 360 على إنتاجية الموظفين**

THE IMPACT OF 360 APPRAISAL SYSTEM ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو معرفة تأثير تطبيق نظام التقييم 360 على أداء الموظفين وإنتاجيتهم وتطور مسارهم الوظيفي و إلى أي مدى يساهمون في المنظمة عند زيادة إنتاجيتهم، وهل هذه التأثيرات إيجابية أو سلبية. تم جمع البيانات من خلال توزيع استبيان على عدد من المؤسسات الإدارية في مدينة كراتشي بالباكستان، وتم ملؤها من

قبل 300 موظف إلا أن العينة النهائية المعتمدة للدراسة كانت مؤلفة من 250 استبانة فقط، ثم حلت البيانات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير هام لنظام تقييم الأداء 360 المتبع ضمن المؤسسات على أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، إلا أنه لا توجد علاقة بينه وبين تطور مسارهم المهني ضمن المنظمة.

• دراسة (Islami, Mulolli , Mustafa, 2018) بعنوان: استخدام الإدارة بالأهداف كأداة لتقييم الأداء لإرضاء الموظفين

Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction

تناولت هذه الدراسة أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف (MBO) كطريقة لتقييم الأداء في تعزيز فعالية الموظفين ورضاهم الوظيفي وإنتاجيتهم، بالإضافة لمعرفة إيجابيات وسلبيات هذه الطريقة وأثرها على فعالية الموظفين. تم استخدام طريقة منهجية من مزيج من البيانات الأولية (الاستبيان) والثانوية (المنشورات العلمية)، حيث تم توزيع الاستبيان على 172 موظف يعملون في 13 شركة أعمال في كوسوفو حول رأيهم بتطبيق تقنية الإدارة بالأهداف كأداة لتقييم الأداء، وتم تحليل نتائج البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS باختبار تحليل الانحدار والارتباط. وبعد التحليل توصلت الدراسة إلى أن تحديد الأهداف له علاقة إيجابية وهامة إحصائياً برضا الموظفين. كما أن تحديد نتائج العمل يشعر الموظفين بالراحة مما ينعكس إيجاباً على فاعليتهم، بالإضافة إلى أن مشاركة الموظفين بوضع المعايير والأهداف واتخاذ القرار يزيد من تحفيزهم. وأثبتت الدراسة أن اعتماد نظام المكافآت على أساس النتائج وتقييم أداء العاملين باستمرار تزيد من إنتاجيتهم في العمل.

• دراسة (Ojokoh, Akinsulire, Isinkaye , 2019) بعنوان: تطبيق آلي لنظام تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس على أساس نظرية المجموعات التقريبية

An Automated Implementation of Academic Staff Performance Evaluation System based on Rough Sets Theory

قدمت هذه الدراسة علاقة رياضية ونموذجاً تقريبياً للتقييم الفعال للموظفين الأكاديميين في الجامعة الفيدرالية للتكنولوجيا في نيجيريا، بهدف ترقيتهم. حيث تمت عملية تقييم أداء 100 عضو من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة وترجمتها إلى تطبيق على الويب ليستطيع كل مستخدم ملء وتحرير وتحديث وتقديم نموذج تقرير سنوي لتقييم الاداء. فهذا النظام يسمح للمستخدمين بالتفاعل عن طريق الإنترنت ويقدم نظاماً أسرع وخالياً من التحيز والمشاعر، كما أنه يعتبر أكثر دقة من التقييم اليدوي الذي قد يكون محملاً بتقارير غير متناسقة وذات إجراءات مفتقرة للمعايير، فيقوم النظام على إنشاء جداول معلومات تعالج جميع الشروط اللازمة للترقية وتجميعها من خلال العلاقة الرياضية التالية:

$$S_k = \sum_{i=1}^n X_i$$

حيث تمثل S_k معياراً أساسياً معيناً يتم مراعاته عند تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية.

X_i المعايير الفرعية لكل معيار أساسي

N عدد المعايير الفرعية

ثم يتم اعتماد نظرية المجموعة التقريبية لتقييم معايير ترقية أعضاء هيئة التدريس من مستوى لآخر، ولعل من أهم هذه المعايير هي (المؤهلات العلمية - واجبات المهنة - مدة الخدمة - المساهمة في الجامعة والأمة). وبعد جمع النقاط ومعرفة الدرجات الكمية المطلوبة يقوم النظام بالتحقق من الشروط اللازمة للترقية أم لا وذلك باستخدام خوارزمية محددة لتحديد حالة كل عضو من أعضاء الهيئة الأكاديمية التي تستخدم النظام. ثم يقوم النظام بالسماح للأشخاص المسؤولين عن عملية التقييم هذه باختيار القيم المناسبة للجوائز والمكافآت والمنح المناسبة لكل شخص. ولقد أجرى الباحثون تجارب لتقييم الأداء باستخدام هذا النظام المقترح وذلك باستخدام بيانات تم جمعها من تقرير لتقييم أداء تم بشكل يدوي سابقاً، فلاحظوا عند المقارنة أن الدرجة التي حصل عليها النظام أعلى من المعيار المؤسسي حيث يظهر متوسط دقة النظام فعالية 60% أفضل باستخدام قياس الدقة.

التعليق على الدراسات السابقة:

بناء على ما سبق نلاحظ أن الدراسات أجمعت على أهمية وجود نظام تقييم فعال لأداء العاملين ضمن المنظمات والشركات لأهميته وعلاقته مع باقي المتغيرات كالتدريب والتطور المهني للعامل، ودافعيته للعمل وزيادة ولائه للمنظمة خاصة إذا كان النظام فعال وعادل ويعطي العامل حقه أثناء التقييم.

فأظهرت دراسة كلاً من (Sadrija, 2017) و (Gulzar , Advani , Jalees , 2017) و (Islami, Mustafa, Mulolli ,) (2018) أن استخدام أساليب التحفيز كالتدريب والمكافآت يزيد من أداء العاملين وإنتاجيتهم وبالتالي يحسن من تقييم أدائهم، على عكس دراسة (Ciobanu , Ristea - 2015) التي أظهرت عدم وجود تأثير للعوامل التحفيزية على أداء العامل وتقييمه. كما لخصت دراسة (SO , OA , FO , 2015) أن معرفة مستوى أداء العامل في المنظمة من خلال تقييمه يحسن من الوضع التنافسي للمنظمة، ويزيد من التزام الموظف وولائه لها.

بينما أظهرت بعض الدراسات أهمية وجود نظام رقابة على عملية تقييم الأداء (Al Shobaki, Abu Naser , Salama, , 2018) بالإضافة لأهمية وجود نظام جودة لتقييم العاملين لتحسين أدائهم (Cvetanovska, Al Ferjany , Abu Amuna , 2018) وأشارت كلاً من الدراسات التالية (Kolbadinejad , Ganjouei , Anzehaei , 2018) و (Trpeski , 2018) وأشارت كلاً من الدراسات التالية (Abolhoseini , Mobarki , Kamali , Shaarbafchi-Zade , 2018) أن لعملية تقييم الأداء أهمية بمعرفة مدى الرضا الوظيفي للعامل، وعلاقة العمر بالدافع الوظيفي.

أما دراسة (Aslam , Amin , 2018) فوضحت وجود أثر هام جداً لنظام تقييم الأداء 360 درجة على أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم إلا أنه لا علاقة بنظام التقييم هذا بتطور المسار المهني للعامل. أما (النذير ، بوجمعة ، 2016) فاستخلص من خلال دراسته أن نظام تقييم الأداء لا أثر له على أداء العامل وزيادة إنتاجيته.

ودرستنا الحالية تتشابه مع هذه الدراسات السابقة من حيث بحثها في موضوع تقييم أداء الموارد البشرية باعتباره من الجوانب المهمة في المنظمات، لكن من ناحية أخرى تتميز هذه الدراسة بمقارنة نظام تقييم الأداء المطبق في المصارف العامة السورية ومقارنته بالنظام المطبق بالمصارف الخاصة السورية، مما يتيح التمييز بين نقاط القوة والضعف في كل منهما لمحاولة الاستفادة من إيجابيات كل نظام وتلافي السلبيات وذلك بغية رفع مستوى أداء العاملين بهدف تطور مسارهم المهني ضمن القطاع المصرفي السوري.

1-3- مشكلة البحث:

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة لكونها الأساس في اتخاذ قرارات وظيفية تتعلق بمستقبل العاملين وتنميتهم. ومن ذلك المنطلق تظهر أهمية نظام تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة، فإن تم هذا التقييم بأسلوب صحيح وعادل وموضوعي عاد بالنفع الكبير على المؤسسة والموظف معاً وبحسب التقرير الاقتصادي العربي الموحد الذي أكدته الدكتور وائل الحلقي رئيس مجلس الوزراء السابق أوائل العام 2014، فإن الموظف السوري في القطاع العام يعمل 22 دقيقة يومياً فقط وذلك على عكس موظف القطاع الخاص الذي يتميز بكفائته وإنتاجيته العالية.

انطلاقاً مما سبق، ظهرت الرغبة في الكشف عن مدى تأثير نظم تقييم الأداء المعتمدة في القطاع العام السوري على تطور المسار المهني للعاملين، والذي تحكمه القوانين السورية وخاصة قانون العاملين الأساسي في الدولة (قانون رقم 50 لعام 2004 – المواد 23 حتى 29) والمرسوم رقم 322 لعام 2005 الخاص بإجراء عملية تقويم الأداء لجميع العاملين في الجهات العامة، ومقارنته بتأثير النظم المعتمدة في القطاع الخاص.

قمنا بدراسة استطلاعية حول أثر نظام تقييم أداء العاملين المطبق ضمن المصارف العامة والخاصة على تطور المسار الوظيفي للعاملين. وعند القيام بالدراسة الميدانية لمصارف القطاع العام السوري لوحظ غياب مفهوم تقييم الأداء وعدم معرفتهم بوجوده ومفاهيمه، حيث كان الاعتقاد لدى معظم العاملين أن زيادات الأجر كل عامين هي زيادات دورية قانونية، بينما تكون الحوافز والمكافآت والترقيات فهي ناتجة عن الرأي الشخصي للرئيس المباشر.

بينما في القطاع الخاص فكان أغلبية الموظفين يعلمون بوجود نظام تقييم الأداء ويدركون معاييرها التي يتم التقييم على أساسها.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث كالتالي:

- ما مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المصارف السورية بالقطاعين العام والخاص.
- ما علاقة نظام تقييم الأداء بتطور المسار المهني للعاملين.

1-4- فرضيات البحث:

- الفرضية الأولى: لا توجد فروق معنوية في إدراك العاملين لفعالية وأبعاد نظام تقييم الأداء المتبع في منظماتهم بحسب القطاع (العام/ الخاص).
- الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام تقييم الأداء المستخدم وتطور المسار المهني للعاملين في مصارف القطاع (العام / الخاص).

1-5- أهمية البحث:

يعتبر تقييم الأداء من المواضيع التي تكتسي طابعاً استراتيجياً في أي منظمة كونه يعالج جانباً مهماً و أساسياً بالنسبة للمنظمات التي تهدف لتحقيق النمو و الاستمرارية و البقاء في بيئة حديثة تتميز بالمنافسة الشديدة وعدم الاستقرار. فرهانات المؤسسات اليوم تتمثل في مدى اهتمامها بالعنصر البشري من حيث استقطابه و إدماجه و تدريبه و ترقيته و تطويره مهنيًا، ليصبح أحد أهم الأصول الفاعلة داخل المنظمة و عن طريقه تحقق الأهداف التي وجدت لأجلها. فنتائج تقييم الأداء توفر التغذية العكسية عن مستوى أداء و كفاءة كل من يعمل في المنظمة فتساعد على معرفة حقيقة هذا الأداء بإيجابياته و سلبياته، وهذه المعرفة تمثل الأساس الذي تقوم عليه كل إجراءات و مراحل تنمية الموارد البشرية، كما أن اختيار أنظمة تقييم الأداء المناسبة من طرف المنظمة يعتبر اختياراً استراتيجياً لبعث دافعية الأفراد نحو تحقيق الأهداف وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية التي هي غاية كل المنظمات الحديثة. وبناء على ما تم ذكره تتمثل أهمية هذه الدراسة من خلال جانبين:

أولاً: الأهمية العلمية، التي تتركز في دراسة نظام تقييم الأداء وأثره على تطور المسار المهني المورد البشري ومقارنة هذا المفهوم من وجهة نظر العاملين في كل من القطاع العام والخاص السوري.

ثانياً: الأهمية العملية، فتمثل بربط الجانب النظري بالتطبيقي و الخروج بنتائج و اقتراحات حول أهمية نظام تقييم أداء العاملين في قطاع المصارف، و كيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين.

1-6- أهداف البحث:

في ضوء مشكلة البحث، كان الهدف العملي لهذه الدراسة هو:

- معرفة مدى تأثير نتائج عملية تقييم الأداء على المسار الوظيفي للعامل وتطوره.
 - تحديد الفروقات بين القطاعين العام والخاص لأبعاد نظام تقييم الأداء.
 - معرفة العلاقة بين نظام تقييم الأداء بإبعاده (كمتغير مستقل) و تطور المسار المهني للعامل (كمتغير تابع).
- أما من الناحية النظرية فكان هدف هذه الدراسة هو التعريف عن نظام تقييم الأداء وتطوير المسار المهني للعامل والعلاقة فيما بينهما، وذلك من خلال المراجع والأدبيات.

1-7- منهجية البحث:

بغرض التوصل إلى تحليل دقيق لعناصر الإشكالية، وفهم أدق و أفضل تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية. فتم الحصول على البيانات الثانوية من خلال استعراض ما جاء في الدراسات والأبحاث السابقة والتي تناولت كلاً من موضوع نظم تقييم الأداء والمسار الوظيفي للعامل. أما البيانات الأولية فقد تم الحصول عليها من خلال توزيع استبيان بشكل يدوي على عينة عنقودية متاحة مؤلفة من 100 موظف مقسمة بالتساوي على 4 مصارف (25 عينة من كل مصرف)، مصرفان عامان (المصرف التجاري والمصرف العقاري) ومصرفان خاصان (بنك الشام و بنك سورية الدولي الإسلامي). ثم تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS من أجل الحصول على النتائج وتفسيرها لوضع أهم التوصيات المناسبة بناء عليها.

1-8- حدود البحث:

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في المصارف التالية (المصرف التجاري – المصرف العقاري-بنك الشام- بنك سورية الدولي الإسلامي)

الحدود الزمانية: تم إتمام الدراسة في عام 2020

الحدود البشرية: الموظفون العاملون في كل من المصارف المذكورة.

الحدود المعلوماتية: كانت بعض المعلومات سرية وغير قابلة للإفصاح كعدد الموظفين الكلي، بالإضافة إلى عدم معرفة معظم العاملين بكيفية الإجابة عن الاستبيان إلكترونياً، مما اضطرنا لتوزيع الاستبانة بشكل ورقي.

1-9- معوقات البحث:

واجهتنا عدة مشاكل أثناء جمع البيانات من المصارف، منها ماواجهناه في مصارف القطاع العام وهو عدم إدراك الموظفين لمفهوم وأهمية نظام تقييم الأداء حتى أن بعض العاملين ليس لديهم أدنى فكرة حول تطبيقه في قطاعهم، فأدى ذلك إلى اخذ الموضوع بطريقة هزلية غير جدية من قبل البعض مما اضطرنا إلى شرح أهمية وجود هذا النظام وما غايته وشرح عبارات الاستبيان.

ومن جهة أخرى فكانت من المشاكل التي واجهناها في مصارف القطاع الخاص هو مماطلتهم بإرسال نتائج الاستبيانات حيث بقيت الاستبيانات لديهم بحدود 3 أسابيع ولولا تواصلنا الدائم معهم ماكان بالإمكان الحصول على النتائج. بالإضافة للصعوبة التي واجهناها بالحصول على موافقة المدير العام في المصارف العامة للتواصل مع العاملين ضمن المصرف وموافقة قسم الموارد البشرية في مصارف القطاع الخاص، مما شكل صعوبة للتواصل مع المستقيين واستغرق ذلك وقتاً وجهداً طويلاً.

10-1- مجتمع البحث وعينته:

تضمنت الدراسة العاملين في مجال المصارف (العامة والخاصة) في مدينة دمشق، كانت عينة البحث عشوائية عنقودية مؤلفة من 100 موظف تم الحصول على إجاباتهم عن طريق إجراء استبيان تم توزيعه بشكل يدوي.

11-1- متغيرات البحث:

المتغير المستقل: نظام تقييم أداء الموارد البشرية:

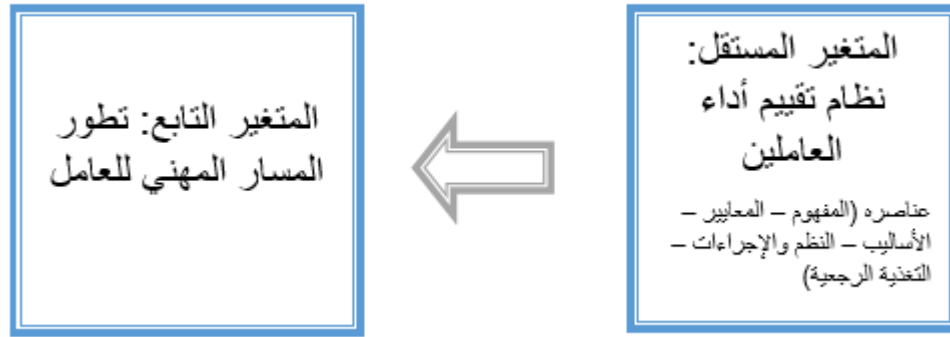
- مفهوم نظام تقييم الأداء
- معايير نظام تقييم الأداء
- أسلوب تقييم الأداء
- النظم والإجراءات المتبعة في وضع نظام تقييم الأداء
- التغذية الراجعة لنتائج تقييم الأداء

المتغير التابع:

- المسار الوظيفي للعامل.

12-1- نموذج البحث:

الشكل (1-1) نموذج متغيرات البحث



المصدر (إعداد الباحث)

13-1- مصطلحات البحث:

الأداء: هو السلوك الذي يسهم فيه الفرد لتحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المنظمة، و بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب. (الخانق، 2005، ص36)

تقييم الأداء: هو تفاعل رسمي منظم بين المدير والموظف يتم إجراؤه عادة في شكل مقابلة، حيث يتم فيها مناقشة أداء هذا الموظف ومعرفة أدائه في العمل وإمكانية تطويره، بالإضافة لتحديد نقاط الضعف والقوة وفرص التحسين وتنمية المهارات. (Randhawa,2017,p 2)

نظام تقييم الأداء: هو نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس و القواعد العملية و الإجراءات التي وفقها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء كانوا رؤساء أو مروضين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستويات إدارية وصولاً على القاعدة. (Pierre, 1986,p15)

المسار الوظيفي: هو مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية. (مقصود، 2008، 66)

تطور المسار الوظيفي: هي العملية التي يتم خلالها مساعدة الفرد على بلوغ أهدافه الوظيفية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

2-1- نظام تقييم الأداء:

يعتبر الأداء هو المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة في أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية. وحتى تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت ألا وهي تقييم أداء العاملين.

حيث يعد تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف حيث لها قواعد وأصول ويشرف عليها أفراد مدربون على تنفيذها و تستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أسس علمية وموضوعية وفق نظام وخطط معينة، بالإضافة لذلك فهي تزود العاملين بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة، والحفاظ على مركزها التنافسي وزيادة قدرتها الإنتاجية.

فكان لا بد لنا أن نتعرف على طبيعة هذه العملية من خلال تحديد مفهومها وأهدافها ومعايير تطبيقها واستخدامات نتائج هذه العملية.

2-1-1- مفهوم نظام تقييم الأداء:

عرف (مصطفى، 2000، ص332) عملية تقييم الأداء بأنها العملية التي بموجبها يتم قياس أداء العاملين وفقاً لمهامهم وواجباتهم الوظيفية في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوك أدائه نحو الأفضل مما يساعد على معرفة مواطن الخلل والقوة في نشاطه بغرض معالجتها أو تدعيمها.

كما عرفها (سعيد، حرحوش، 1991، ص142) بأنها عملية يتم بموجبها الحصول على البيانات الكمية والكيفية بهدف معرفة مستويات أداء الفرد مقارنة بالمعايير المحددة سلفاً من طرف المشرفين على الإدارة.

في حين وصف (Pierre, 1986, p15) نظام تقييم الأداء بأنه نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة ويشمل مجموعة من الأسس في القواعد العملية والإجراءات التي وفقها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية سواء كانوا مدراء أو موظفين أو فرق عمل، أي أن جميع العاملين في المنظمة سيتم تقييم أدائهم حيث أن كل مستوى إداري يقوم بتقييم المستوى الإداري الأدنى منه، بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بالمستويات الإدارية ووصولاً للقاعدة.

وترى الباحثة أن تقييم الأداء هو النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع المستويات الإدارية باستخدام الأساليب المناسبة لتقدير مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء، ويكون تقييم الأداء دوري ومنتظم، تستخدم بياناته في عملية اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن تقييم أداء العاملين وظيفة نحاول من خلالها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات شخصية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وهذا من أجل ضمان تحقيق فعالية المنظمة في الوقت الحالي والمستقبل، فعملية التقييم ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة للوصول إلى عدة غايات منها إعادة النظر بسياسات الأجور والترقية والتدريب، وتطور المسار المهني للعاملين.

2-1-2- تطور نظام تقييم الأداء:

يشير التتبع التاريخي لعملية تقييم الأداء بأنها عرفت منذ الحضارات القديمة وتطور مفهومها بتطور وسائل القياس وفيما يلي عرض لمختلف هذه الحضارات كما وضحتها (جميل، 2015، ص 74-75) في بحثه، حيث تشير الوثائق أن قدماء السومريين في حضارة وادي الرافدين في العراق مارسوا فنون الإدارة العامة، و استخدموا الأسس والقواعد التي بنيت عليها العملية الإدارية بشكل عام، و عملية التقييم بشكل خاص. كما مارست حضارة وادي النيل هذه العملية بشكل واسع، و اعتمدتها كنشاط من أنشطة الرقابة الإدارية والتي استهدفت متابعة أداء إدارات الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة خاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة من الإدارة المركزية، حيث يشترك رؤساء المصالح العامة و حكام الأقاليم برقابة أداء الموظفين الذين يعملون معهم مستخدمين في ذلك سلطتهم الرئاسية التي تمنحها القوانين التي استخدمت آنذاك.

وفي حضارة الصين اعتبر إجراء قياس و تقييم الأداء أحد مستلزمات من سيشغل الوظيفة، أما الحضارة الرومانية و كونها الحضارة التي امتلكت أضخم جهاز إداري بيروقراطي و بدرجة عالية من المركزية و الكفاءة استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية كالتخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة، والتي استلزم بدورها عمليات اختيار و تعيين على درجة عالية من الدقة.

بالإضافة لذلك تناولت عدة مدارس إدارية موضوع تقييم الأداء، و في ما يلي استعراض لإسهامات مختلف النظريات الإدارية في ما يتعلق بإشكالية تقييم الأداء، و الأسس التي ركزت عليها كل نظرية.

افمدرسة الإدارة العلمية اعتمدت على الأسلوب العلمي في الإدارة والتنظيم، مستخدمة في ذلك عملية قياس و تقييم أداء العاملين كإحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظيفة بالطريقة التي تؤدي إلى تقليص الوقت والجهد للعاملين إلى أدنى ما يمكن، إضافة إلى اختيار و تدريب العاملين و تحفيزهم مادياً (الطويل، الهيتي، 2000، ص 81).

وبهذا تكون قد أحدثت ثورة حقيقية حول موضوع الأداء و محدّداته، حيث كان الانشغال الرئيسي لهذه المدرسة هو موضوعية الأداء، أما التقنيات التي ركزت عليها في عملية التقييم فهي معايير التقييم، ففي تقاليد هذه المدرسة اعتمدت نظام التنقيط في الوظيفة كتأكيد لاتجاهها الموضوعي، لذلك فقد حددت المعايير التي تتطلبها الوظيفة وهي تسعى إلى تطويرها بأكثر موضوعية، و ترجمت هذه المتطلبات و شروطها في شكل سلوكيات متعلقة بالأداء (Cadin, Guerin,) (Pigeyre. 2002, p107- 310).

أما مدرسة العلاقات الإنسانية كما تطرق إليها كلا من (Cadin, Guerin, Pigeyre, 2002, p107-310) فقد ركزت على المورد البشري، حيث اعتبرته العنصر الأساسي في الإدارة كما ركزت في دراستها على الحوافز و القيادة و التدريب و الاتصالات كأساس لبناء علاقات إنسانية تؤدي إلى رفع كفاءة الفرد. وبناءً على هذا فقد اعتمدت في عملية قياس و تقييم الأداء على مقابلة التقييم التي ظهرت من خلال نظرية التحفيز مركزة على رغبة الفرد في الحصول على التقدير، ورغبته في تحقيق الاعتراف به و بأدائه مما يعزز الدوافع و الرغبة عنده، حيث تسمح المقابلة من تهيئة الوقت المناسب للاستماع و الاتصال الذي من شأنه أن يقلل من الكثير من الانقلابات اليومية في الحياة اليومية للمؤسسة. وجاء التأكيد على أهمية مقابلة التقييم لأنها المصدر الذي يؤكد على مبدأ العلاقات المتضامنة في المنظمة و الاتصال الحقيقي بين الأطراف الفاعلة، و بالتالي تصبح المقابلة غاية في حد ذاتها.

إذن فإن مدرسة العلاقات الإنسانية اعتبرت مسألة موضوعية الأداء مسألة ثانوية على عكس مدرسة الإدارة العلمية التي ركزت عليها، أي يمكن تفادي الذاتية بالإعداد الجيد للمشرّفين على عملية التقييم.

كما ظهرت الاتجاهات الحديثة التي دعت نحو التقليل من استخدام الصفات موضع التقييم والاتجاه إلى استخدام طرق بسيطة مع مشاركة أكثر المستويات الإدارية في العملية.

صحب هذا التطور التاريخي تغييرات في استخدام المصطلح المناسب للدلالة على معنى هذه العملية فمن المصطلحات التي استخدمت: Performance Appraisal - Performance Evaluation - Performance Assessments، وبالنظر لهذه المصطلحات نلاحظ أن العملية تتضمن ثلاث عمليات فرعية وهي:

- قياس الأداء المحقق
- تحديد مستوى الأداء المنجز ويطلق عليه (التقييم)
- تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف ويطلق عليه (التقويم)

2-1-3- أهمية نظام تقييم الأداء:

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين

بإنجاز مسؤوليتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل فتجلت الأهمية وفقاً لدراسة (النذير، بو جمعة، 2016، ص 4-5) والتي اتفقت مع رأي الباحثة من خلال الأمور التالية:

- تخطيط الموارد البشرية: حيث أن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دورياً أو سنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق، لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.
- تحسين الأداء وتطويره: تساهم عملية التقييم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، فتساعد الإدارة العليا في المؤسسة لمعرفة وتحديد نقاط والضعف لدى الأفراد العاملين لديها ثم أن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى تقييمهم الدوري من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفزهم لاستثمار جوانب القوة في مساراتهم الوظيفية وتطويرها في شكل الأفضل.
- تحديد الاحتياجات التدريبية: إن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداءهم في المنظمة، حيث أنه يركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها العامل.
- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: فالتقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، ومن هنا يتضح أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز أو المكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المؤسسة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه.
- انجاز عمليات النقل والترقية: ساعد نظام تقييم الأداء الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات، إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمؤسسة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.
- معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والجراءات والتعليمات، أي يكشف مكامن القوة والضعف عموماً في جميع العناصر الانتاجية وبالتالي يمكن للمؤسسة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات

التحسين والتغيرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والاجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافداً فعالاً في تحقيق انجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية.

- إشعار العاملين بمسؤوليتهم، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه بالعمل في موضع تقييم من قبل مدراءه المباشرين وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة تؤثر على مستقبله الوظيفي فإنه سيشعر بمسؤولية اتجاه نفسه والعمل معاً، وسيبذل معظم جهده وطاقته لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا مدراءه.

- من خلال تقارير عملية تقييم الأداء الوظيفي يتم اختيار أفضل الموارد البشرية لشغل الوظيفة، فهي الوسيلة التي تعتمد عليها الإدارة للمفاضلة بين العاملين على أساس الكفاءة والجدارة.

- تعتبر معيار لتحديد كفاءة الموظف وإنتاجيته خلال السنة.

كما أوضح كلاً من (سعيد، حرحوش، 2002، ص103) أن أهمية هذه العملية تتمثل من خلال عملية التغذية العكسية حيث يتم إخبار الفرد من خلال المقابلة بنتائج عملية تقييم أدائه وتوضيح نقاط القوة والضعف لديه وذلك بغرض تقويمه نحو المسار الصحيح. وتعتبر بمثابة اختبار لمدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب الموظفين وذلك بناء على ما يشير إليه مستوى تقييم الاداء، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة فذلك دليل على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم. (Shaw, 2005,p11).

2-1-4- أهداف نظام تقييم الأداء:

إن عملية تقييم أداء العاملين عملية تنظيمية ضرورية وتعتبر من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وتقسم هذه الأهداف لثلاثة مستويات ووفقاً لما يلي:

1- الأهداف على مستوى المؤسسة:

حيث يساعد تقييم الأداء على وضع نظام فعال للرقابة وهذا لتسهيل التقييم بين الرئيس والمرووسين ويكون على أساس معايير موضوعية مما يستلزم الاحتفاظ ببيانات المنظمة حول أداء العاملين من نقاط القوة والضعف وهذا بدوره يسهل عملية الرقابة في المنظمة ويطورها. وكما أشار (زويلف، 1998، ص240) فإن هذه العملية تساعد الإدارة في التعرف على المستخدمين ذوي المواهب والكفاءات العالية وتوجيه هذه الكفاءات إلى الوظائف التي تتوافق مع إمكاناتهم وقدراتهم. بالإضافة لذلك فهو يعد من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المنظمة لمعرفة مستوى الدافعية ودرجة رضا المستخدمين، وهذا لتطويرها وزيادة اندماج الأفراد ورفع روحهم المعنوية. (بوبرطخ، 2011، ص20)، واكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لشغل مناصب قيادية (حجازي، 2005، ص27). كما ويساهم بتوفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد ومنح المكافآت والحوافز بهدف زيادة وتحسين الإنتاج، حيث تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات تعديل الرواتب والأجور للعاملين. ووفقاً ل(عباس، 2003، ص139) فإن عملية تقييم الأداء تهدف إلى الربط

والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية، لذلك لابد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة.

2- الأهداف على مستوى العاملين:

تساهم هذه العملية في دعم العلاقات بين العاملين والإدارة، فالنتائج الموضوعية والعادلة لعملية التقييم تؤدي إلى زيادة الثقة فيهم بينهم، و تطور قدرات العاملين ومهاراتهم، حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل.

كما وضح كلاً من (عبد الباقي، 2002، ص 369) (Jacqueline, fancoise, martin, 2004, p 23) أن هذه العملية توفر نتائج أداء العاملين من خلال التغذية العكسية المرتدة، فيعرف كل عامل من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته ومقارنته مع ما كان متوقعاً، فيتولد لديه دافعاً و رغبة في تطوير أدائه وتحسينه. بالإضافة لتنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويجتنبوا العقوبات. (Noferi, 1987, p 63)

3- الأهداف على مستوى المدراء:

إن تقييم الأداء يجعل الإدارة في المنظمة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها، فتقوم بتقديم توجيهات للرؤساء من أجل الأداء الأمثل لهم واتخاذ القرارات السليمة وهذا بتكوين علاقة جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين والتقرب منهم للتعرف على مشاكلهم. بالإضافة للتعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي. (سلطان، 2003، ص 259)

2-1-5- النقاط التي تدرس عند تقييم الأداء:

أثناء إجراء عملية التقييم، على المقيم الأخذ بعين الاعتبار عدة نقاط هامة أساسية، حيث تعد الركائز التي تتمحور حولها عملية التقييم. و حسب ما ذكره (اسماعيل، 2005، ص 68) في بحثه فإن أهم هذه النقاط مايلي:

- a. الأداء خلال فترة التقييم، حيث على المقيم أن يلخص أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه خلال فترة محددة، حيث يقوم بكتابة الوظائف والمسؤوليات التي تقع على عاتقه ويحدد المدى الذي يحقق فيه الفرد إنجاز هذه الوظائف والقيام بالمسؤوليات المطلوبة منه. ومن الأمور التي تدرس خلال هذه المرحلة مستوى الإلمام في العمل والدقة في الإنتاج والوقت الذي تستغرقه هذه العملية ومدى الجودة المحققة، وهي القدرة على استيعاب القوانين واللوائح النازمة لسير العمل وغير ذلك من الأمور المتعلقة بالأداء. ومن ثم ينتقل المقيم إلى دراسة نقاط الضعف والقوة في أداء الفرد متوخياً الموضوعية والعدل حتى يتمكن من تحقيق الأهداف التي تسعى عملية التقييم لتحقيقها.
- b. الصفات لشخصية، وتتضمن مايلي:

- الذكاء، ويستطيع المقيم التعرف على مستوى ذكاء الفرد من خلال الرجوع إلى السجلات المتعلقة به سواء كانت هذه السجلات تخص المرحلة الدراسية التي سبقت التحاقه بالمنشأة أو تعود إلى سجلات المنشأة نفسها. وإذا تعذر الحصول على هذه السجلات ممكن عندئذ للمقيم إجراء اختبار بنفسه للتعرف على مستوى الذكاء الذي يتمتع به الفرد.
- الاجتماعية، وتتلخص بدراسة مدى قدرة الفرد على الاتصال مع غيره من الزملاء أو الرؤوساء والذين يعملون معه في نفس الإدارة أو إدارات أخرى. وكذلك قدرة الفرد على الاتصال مع الأفراد الذين يأتون من خارج المنشأة كالزبائن والموردين والمنظمات الحكومية وغيرهم، خاصة إذا كانت هذه الاتصالات لها علاقة بالوظيفة التي يؤديها.
- التعاون، ويعني مدى رغبة الموظف في تقديم العون لزملائه في العمل فيما إذا احتاجوا لذلك. وكذلك مدى تقبله للمساعدة التي قد يعرضها عليه الزملاء أو الرؤوساء إذا كانت ذات صلة بالوظيفة التي يقوم بها.
- السلوك الشخصي، ويتعلق بدراسة التصرفات الشخصية للفرد وكيفية تعامله مع الآخرين ومدى قبوله للرأي الآخر أو تشبثه برأيه سواء كان صحيحاً أو خاطئاً بالإضافة إلى بعض الصفات الأخرى كالصبر والهدوء وقبوله النقد الموجه إليه من قبل الآخرين.
- c. الحافز، إن معرفة توجهات الفرد وحافزه الشخصي تعتبر من الأمور الهامة في التقييم، وقد يكون من المفيد محاولة معرفة رغبات الفرد المتغيرة وإلى أي مدى يمكن اقتفاؤها عنده. بالإضافة إلى وضع تصور للخطوة التي وضعها من أجل تحقيق أهدافه الشخصية وما هو الحد الأقصى لطموحه وماهي الوسائل التي يمكن أن يلجأ إليها لتحقيق هذا الطموح.
- d. مدى احترام الموظف لمواعيد العمل، حيث تتضمن هذه المواعيد الالتزام بأوقات بدء الدوام الرسمي وانتهاءه وعدم مغادرة الوظيفة أثناء فترة الدوام إلا بإذن رسمي ومدى الاستعداد إلى الحضور للعمل لإنجاز مهام إضافية إذا طلب منه ذلك.
- e. مدى الالتزام بالإجازات الرسمية، ففي حين نجد أن بعض الموظفين لا يأخذون كامل الإجازات التي تحقق لهم خلال السنة، نجد أن الكثير يستهلكون إجازاتهم خلال فترة قصيرة نسبياً كما ويلجئون إلى وسائل أخرى كالإجازات المرضية والأذونات دون أن تكون هناك ضرورة لذلك. فلا بد من التفريق بين الموظفين من هذه الناحية أيضاً وأخذها بعين الاعتبار عند وضع درجات التقييم.

2-1-6- الشروط الواجب توافرها عند القيام بعملية تقييم الأداء

ذكر كلاً من (هلال، 1999، ص 131) و (حسين، 1997، ص 316) أنه يجب توافر عدد من الشروط الرئيسية للوصول لتقييم أداء عملي وموضوعي وعادل بهدف نجاح هذه العملية. وأهم هذه الشروط ما يلي:

- مساهمة الإدارة العليا في هذا البرنامج عن قناعة كاملة بأهميته، من أجل تقديم الدعم اللازم لإنجاحه.
- فهم البرنامج من قبل واضعي تقارير الأداء ومن مشرفين وروؤساء، لأن عدم فهم هؤلاء للبرنامج سيؤدي به إلى الفشل بكل تأكيد.
- وجود معايير أداء موضوعية ودقيقة يتم وضعها سلفاً لمقارنة الأداء الفعلي بها.
- توحيد أساليب ملاحظة وقياس الكفاءة بين جميع القائمين على هذه العملية للوصول إلى نتائج عادلة من حيث النتيجة.
- تدريب المشرفين على الأساليب التي تمكنهم من الحكم على كفاءة الأفراد بالإضافة إلى تدريبهم على الكيفية التي تتم بها صياغة تقارير الأداء.
- وجود قوائم خاصة بقياس كفاءة الأداء مع وضعها بأسلوب علمي وموضوعي يمكن من التعرف على كفاءة الأداء عن طريق احتواء هذه القائمة على الصفات اللازمة لتوفرها لأداء الأعمال بشكل جيد، بالإضافة إلى الصفات المتعلقة بشخصية الفرد وسلوكه وميوله مع تحديد الأوزان النسبية لكل صفة من تلك الصفات بحيث يشكل مجموعها في النهاية الكفاءة الكلية للفرد الذي يتم تقييمه.

2-1-7- خطوات عملية تقييم الأداء:

يهدف نظام تقييم أداء الموارد البشرية من حيث النتيجة إلى تحقيق أعلى إنتاجية للفرد، وللوصول لهذه النتيجة ينبغي إيجاد مواضع الخلل التي تقلل من أداء الفرد بهدف تصحيحها.

أما الخطوات التي تتخذ عند إجراء هذه العملية فهي التالية حسب ما ذكره الباحث (عودة، 1994، ص 373-374) في بحثه:

- تحديد الأداء المطلوب من الفرد من أجل تقدير المستوى الذي يحققه من الإنجاز.
- دراسة معايير الأداء التي تم وضعها، ومناقشتها مع الأفراد بغية إدخال بعض التعديلات عليها من أجل جعل هذه المعايير موضوعية ومتناسبة مع قدرات هؤلاء الأفراد بالإضافة إلى قبولها من قبلهم.
- متابعة أداء الفرد المقيم بشكل مستمر من قبل المدير المباشر، من أجل الوقوف على أدائه ومدى تحقيقه لواجباته ومسؤولياته ومعرفة نقاط الضعف عند بعض الأفراد و اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها والحد من تأثيراتها السلبية على سير العمل.
- مقارنة الأداء الفعلي للفرد مع معايير الأداء الموضوعية مسبقاً من أجل الوقوف على الانحرافات الناتجة.

➤ الاجتماع بالفرد الذي يجري تقييمه من أجل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها معه بغية معرفة أسباب الانحرافات الناتجة سواء كانت سلبية أم إيجابية، والعمل على تدعيم الانحرافات الإيجابية وتجاوز السلبية منها في المستقبل. كما لا بد من مراعاة الوضع النفسي للفرد وعدم توجيه الملاحظات والنقد بشكل جارح يمكن أن يثير مشاعره ويؤثر على أداءه فيما بعد.

➤ اتخاذ الإجراءات المناسبة والكفيلة لمعالجة مواضع الخلل، وتحقيق تطور مستمر في الأداء المستقبلي.

وأضافت الباحثة أنه من المهم التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم أداء العاملين فيه وذلك من خلال دراسة وتحليل النتائج التي توصل إليها نشاط تحليل العمل والتي توفر معلومات مفيدة عن واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وما هي المتطلبات الواجب توفرها في الفرد الذي سيشغلها. بالإضافة لذلك تجدر الإشارة إلى ضرورة إعادة النظر بمعايير الأداء المعتمدة بشكل دوري، وذلك مراعاة لتغيير ظروف العمل ومستوى أداء الموارد البشرية التي يتم تقييمها. حيث أن الإجراءات التصحيحية التي تقوم بها الإدارة والأفراد تؤدي من حيث النتيجة لزيادة الإنتاجية والفعالية في المؤسسة مما يسبب رفع مستوى الأداء المطلوب من الأفراد العاملين.

2-1-8- معايير نظام تقييم الأداء:

لا بد من وجود معايير محددة وواضحة وموضوعية لكل عملية تقييم أداء، بهدف التمييز بين الإنجاز الجيد والسيء وهذه المعايير لا بد أن تستند إلى أمور واقعية وعلمية تعتمد بدورها على الأهداف الموضوعة في خطط كل منظمة وإلى ظروف العمل بشكل واقعي ومنطقي فيجب أن لا تكون المعايير سهلة التحقيق وتؤدي إلى تراخي الأفراد ولا صعبة فتؤدي لإحباطهم والتأثير سلباً على أدائهم.

كما أنه من الضروري أن تكون هذه المعايير واضحة ومفهومة من قبل الأفراد مما يستدعي إشراكهم في عملية وضع المعايير واعتمادها.

يصنف بعض الباحثين مثل (اسماعيل، 2005، ص 74) معايير الأداء ضمن الأنواع التالية:

✓ معايير النتائج والنشاط: حيث تتصف هذه المعايير بالموضوعية وتتصل بالأهداف المحققة مثل نسبة المبيعات ومردودها وكمية الإنتاج وغير ذلك من النتائج التي يتم التوصل إليها. وينظر إلى أداء كل شخص من خلال هذه المعايير بحسب النشاطات التي ينجزها والجهود التي تبذل من قبله. ولكن يؤخذ على هذه المعايير أنها تركز على الكمية المنجزة على حساب النوعية وبالتالي يمكن أن يؤدي ذلك إلى إنتاج سلع ذات نوعية سيئة وتكاليف عالية وبالتالي تحقيق أرباحاً خلال فترة زمنية قليلة نتيجة تصريف تلك السلع

سيئة الجودة. وبالتالي فإن النتائج النهائية في المستقبل ستكون سيئة على المنشأة لأنها ستفقد زبائنهم بعد اكتشافهم للنوعية الرديئة للمنتجات. (نور الله، 1922، ص 218)

✓ معايير الإنتاج: وتستخدم هذه المعايير لبعض الأعمال كخطوط الإنتاج وأعمال البيع. فالإدارة تستطيع أن تحسب عدد الوحدات المنتجة وعدد الوحدات التي وقعت على خط الإنتاج وعدد السلع المباعة، إلا أن المشكلة التي تواجه هذه المعايير هي أن كمية الإنتاج أو البيع قد تتأثر بأمور خارجية وبالتالي لا تبقى ثابتة من يوم لآخر ولا من شهر لآخر.

✓ معايير شخصية: وهي التي تتعلق بالصفات والميزات الذاتية التي يتمتع بها الفرد، كالذكاء والثقة بالنفس والمبادرة والولاء للمنشأة وحسن المسؤولية وغير ذلك من الصفات. ويؤخذ على هذه المعايير صعوبة قياسها وحاجتها إلى أخصائيين نفسيين لاكتشافها وكذلك في حال توافر بعض الصفات الجيدة، فالفرد قد لا يستغلها في خدمة المنشأة وبالتالي تكون عديمة التأثير على الأداء ولا يمكن الاعتماد عليها.

✓ معايير السلوك: وتقوم على تقييم سلوك العامل أثناء أداء العمل، كملاحظة تعامله مع الآخرين أو مدى انكبابه على العمل. ولكن يؤخذ على هذه المعايير أن الفرد يمكن أن يحاول أن يحسن من سلوكه إذا أحس أنه موضع التقييم وبالتالي تكون النتائج النهائية قليلة الدقة.

✓ معايير الرأي: وتستخدم في تقييم بعض الأعمال ذات الإنتاجية غير الملموسة كالأعمال الإدارية والكتابية، حيث يتم اللجوء إلى رأي المقيم الشخصي في هذه الأعمال. إلا أن المأخذ الأساسي على هذه المعايير إمكانية تأثير المقيم بالعواطف والأمور الشخصية وبالتالي سيكون حكمه غير موضوعي في كثير من الأحيان.

وبالتالي فإن كل معيار يتألف من قسمين رئيسيين هما عناصر ومعدلات الأداء.

2-1-9- عناصر نظام تقييم الأداء:

وهي الصفات والمميزات التي يتمتع بها الفرد والتي تمكنه من أداء العمل الموكل إليه بالكفاءة المطلوبة، حيث يحكم على كفاءة الفرد بناء على مدى توفر هذه العناصر فيه. ولقد أشار (عقيلي، 1976، ص 53-46) أنه لا بد من توفر شروط في عناصر تقييم الأداء حتى تنجح في تحقيق هدفها، ومن هذه الشروط:

- العمومية: أي أن العنصر يجب أن يكون موجوداً عند أكبر عدد ممكن من الأفراد وليس مقتصرراً على أقلية منهم، مثل الولاء للمنشأة.
- إمكانية الملاحظة: أي يجب أن تكون العناصر سهلي الملاحظة وأن لا تتطلب جهداً كبيراً لاكتشافها وتقييمها، تسهلاً لمهمة المقيم. فبعض العناصر قد تتطلب اخصائيين في مجالات معينة حتى يمكن التعرف عليها، كالوضع النفسي للأفراد.

- إمكانية التمييز، ومعنى ذلك ضرورة تمييز العنصر عن غيره من العناصر، سواء من حيث الاسم أو المعنى وذلك منعاً لحدوث تشابك بين هذه العناصر والذي يمكن أن يقود إلى ازدواج في التقييم نتيجة تشابك الصفات وعدم قدرة المقيمين على فهمها بالشكل الصحيح وبالتالي الحصول على نتائج غير حقيقة في نهاية الأمر.
 - ضرورة تناسب العناصر المستخدمة مع طبيعة الأعمال والوظائف، حيث أن بعض العناصر تعتبر ذات أهمية بالغة لبعض الوظائف وتكون عديمة الفائدة في وظائف أخرى، فمثلاً تعتبر عناصر اللباقة وحسن الهذام والقدرة على التفاهم مع الآخرين من أهم العناصر بالنسبة لمسؤول العلاقات العامة في حين أن هذه العناصر قد تكون ثانوية جداً فيوظيفة أخرى كوظيفة الكتابة على الحاسوب.
 - البساطة: فيجب على العناصر أن تكون بسيطة وسهلة الفهم من قبل الجميع وإلا تكون معقدة وتحمل التأويل.
 - ضرورة تعريف معاني العناصر: ويعني ذلك ضرورة شرح معنى كل عنصر، وماذا يهدف بشكل واضح وصريح حتى يتم فهمه من قبل المسؤول عن التقييم والشخص الخاضع له.
- ومما لا شك فيه أن العناصر المستخدمة في تقييم الأداء تعتبر المرتكز الأساسي لعملية تقييم الأداء، إلا أن هذه العناصر تختلف عن بعضها البعض من حيث الأهمية النسبية لكل منها بالنسبة للوظائف المختلفة حيث أن بعض العناصر تكون أساسية لبعض الوظائف وثانوية لوظائف أخرى لذلك يجب تحليل الوظائف ومعرفة المواصفات المطلوبة للنجاح في أدائها.

2-1-10- معدلات نظام تقييم الأداء:

وهي الأدوات التي تمكن من معرفة مستوى أداء الأفراد من حيث الكمية أو النوعية، وتحدد مدى كفاءتهم وذلك من خلال فترة زمنية محددة عن طريق مقارنة العمل الفعلي مع المعدلات الموضوعية لمعرفة الكفاءة التي يتمتع بها الفرد في تنفيذ العمل الموكل إليه.

وتختلف بذلك المعدلات عن العناصر كونها ليست صفات شخصية تتعلق بالفرد، وإنما هي عبارة كمية معينة من العمل يجب أن تنجز خلال فترة زمنية معينة وضمن مستوى جودة معين، وبالتالي فإن لمعدلات الأداء فوائد عدة أهمها: (عقيلي، 1976، ص 46-53)

❖ تشجيع الأفراد على زيادة مستوى أدائهم لأن هذا الأداء سيقارن مع معدلات محددة مسبقاً، وبالتالي فإنهم سيبدلون المزيد من الجهود حتى يتمكنوا من الوصول إلى هذه المعدلات ومحاولة تخطيها للحصول على تقييم جيد في نهاية الأمر.

❖ يساعد استخدام معدلات الأداء في الحصول على نتائج تقييم موضوعية وعادلة وهذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وبالتالي زيادة الكفاءة والدقة في العمل.

أما من حيث الأنواع فتتقسم معدلات الأداء بشكل رئيسي حسب ما وضعه الباحث (ماهر، 2009، ص 416) إلى:

- معدلات كمية: وتقوم بتحديد كمية معينة من الوحدات التي ينبغي إنتاجها خلال مدة زمنية معينة فهي تقوم على عنصرين أساسيين وهما كمية معينة وزمن محدد.
 - معدلات نوعية: وفيها يجب أن يصل الفرد إلى مستوى معين من الجودة حتى يتم قبولها حيث تقوم إدارة الإنتاج غالباً بتحديد عدد الوحدات المعنية المسموح بها والتي لا يجوز تجاوزها، وبالتالي كلما قل عدد الوحدات المعنية كلما زادت نوعية المنتج.
 - المعدلات النوعية الكمية: وهي مزيج من النوعين السابقين ويطلب فيها من الموظف إنتاج كمية معينة من المنتجات بمستوى معين من الجودة خلال فترة زمنية معينة.
- وكما يختلف استخدام هذه الأنواع باختلاف المنشأة وطبيعة العمل في كل منها، فعلى حين تناسب معدلات العمل الكمية ظروف العمل السائد في بعض المنشآت نجد منشآت أخرى تفضل استخدام المعدلات النوعية لأن تركيزها الأساسي يكون على الدقة وجودة العمل وبالتالي يبقى اختيار نوع المعدلات المستخدمة تابعاً لطبيعة أعمال ونشاطات المنشآت المختلفة.
- وحتى تتمكن معدلات الأداء من النجاح في أداء مهمتها لا بد من تمتعها ببعض الشروط وأهمها:
- ✓ أن تكون متوسطة ومتناسبة مع الأداء الطبيعي، بحيث لا تكون منخفضة مما يجعل من الممكن لأي عامل بلوغها وبالتالي لا يبق لها أي فائدة، وألا تكون مرتفعة حتى يصعب بلوغها وبالتالي تصيب الآخرين باليأس.
 - ✓ يجب أن تتمتع هذه المعدلات بالمرونة، بمعنى أنه يمكن تغييرها بما يتناسب مع التغيرات التي من الممكن أن تحدث في العمل من فترة إلى أخرى سواء كانت هذه التغيرات تتعلق بأساليب العمل أو ظروفه أو بالأفراد أنفسهم.
 - ✓ يجب أن تراعي المعدلات الظروف التي من الممكن أن تؤثر على أداء الفرد العامل والتي تقع خارج سيطرته كتأثيرات السوق الخارجية وغيرها.
 - ✓ يجب أن تكون المعدلات المستخدمة مفهومة للعاملين الذين سيقومون باستخدامها وأن تشرح لهم بشكل جيد.
 - ✓ يجب أن تتمتع هذه المعدلات بالدقة حتى يمكن استخدامها بالتخطيط والمراقبة ومحاسبة الأفراد، وبالتالي يجب أن تكون موضوعة على أساس متطلبات الأداء والتي تحددها تحليل وتوصيف هذه الأعمال.
 - ✓ ومن المهم أيضاً أن تكون المعدلات متوافقة مع أهداف الأفراد والمنشأة بنفس الوقت وذلك حتى يسعى هؤلاء الأفراد لتحقيقها بما ينجز الفائدة لهم وللمنشة.

2-1-11- المشاكل التي تعترض عملية تقييم الأداء:

تعاني الكثير من المنظمات كما يعاني المدراء من مشاكل في تنفيذ عملية تقييم الأداء، حيث تتفاوت المعايير المتبعة للتقييم وقد يكون عاملاً من عوامل نشوء الصراعات، فحين تختلف المعايير دون وضع ضوابط لآلية التنفيذ ينشأ الصراع بين الأشخاص والمسؤولين على حساب مصلحة العمل. (عبد الواحد، 2008) وتنقسم مشاكل التقييم إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

- مشاكل خاصة بأنظمة تقييم الأداء.

- مشاكل خاصة بالقائمين على عملية تقييم الأداء.

- مشاكل خاصة بالمقيم خلال عملية تقييم الأداء.

1- المشاكل الخاصة بأنظمة تقييم الأداء:

➤ عدم وضوح المعايير والمقاييس التي يتم على أساسها التقييم، الأمر الذي يؤدي بالمديرين إلى الحكم على الأداء المتوسط أو المقبول على أنه أداء سيء أو العكس.

ولهذا يجب أن يكون برنامج تقييم الأداء فعالاً، كما يجب أن يفهم كل من المديرين والعاملين المعايير التي سوف يتم التقييم على ضوءها.

➤ عدم دقة المعايير.

➤ عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.

➤ عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.

2- المشاكل الخاصة بالقائمين على عملية تقييم الأداء:

➤ الشعور بالذنب، حيث أنه كثيراً ما يشعر بعض المديرين بالذنب عند قيامهم بعملية تقييم أداء العاملين، وخاصة عندما تترتب على نتائج عملية التقييم بعض الآثار والاستمرار في العمل. لذا يجب على المديرين التغلب على مثل تلك الأحاسيس كي يتمكنوا من أداء عملية التقييم بكفاءة عالية.

➤ عدم وجود محاسبة للمديرين عن نتائج التقييم، حيث يقوم المدراء أحياناً بعملية تقييم الأداء للعاملين دون تحضير مسبق لها، وذلك لأنهم غير معرضين للمساءلة عن دقة النتائج مما يؤدي لإعطاء جميع العاملين نتائج جيدة أو سيئة أو أقل من مستواهم الحقيقي. لذا يجب محاسبة المدراء عن دقة النتائج لما يترتب عليها من قرارات هامة مثل الحوافز والمكافآت وأحياناً الفصل من العمل. (Mondy, 2005)

➤ الخوف من إيذاء مشاعر العاملين، حيث يقوم المديرين بإعطاء جميع العاملين تقديرات مرتفعة خوفاً من إيذاء مشاعرهم ولكن يجب معرفة الأمور الهامة التالية:

- أن تقييم الأداء عمل هام لإعطاء تقارير أمينة عن أداء العاملين وذلك كي يعطي النتائج المرجوة منه.
- إن إعطاء جميع العاملين تقديرات جيدة ومرتفعة يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد المتميزين من العمال، وكذلك عدم القدرة على تحديد مواطن القوة والضعف لديهم والتي تستخدم في الترقيات.
- مشكلة التحيز في تقييم الأداء، وبما أن هذه العملية تعتبر من الأمور الهامة والصعبة في نفس الوقت لما يترتب عليها من تقديم مكافآت وترقيات أو فصل وعقاب. لذا يجب أن يكون التقييم مبنياً على المعلومات الصحيحة والدقيقة أي لا يجب على المدراء أن يعاقبوا أو يكافئوا العاملين بناء على انطباعاتهم الشخصية عن مستوى أداء العاملين، بل لا بد من تبرير ذلك من خلال الرجوع للمعايير التي تحكم الأداء. كما يجب على المدير أن يخبر العاملين بتقييمهم ويشرح لهم مبررات ذلك التقييم.
- وتكمن مشكلة التحيز في تقييم أداء العاملين بالأمور التالية:
- عدم توفر المعلومات الدقيقة عن أداء العاملين.
- الانطباع الشخصي عن العاملين.
- المحسوبية.
- كما أن التمييز وانعدام العدالة أثناء عملية التقييم سوف تجبر العاملين على الميل إلى تحريف المعلومات حول أعمالهم فيعملون على إخفاء الأخطاء والسلوك الذي يثير الشكوك حول أعمالهم، وبالتالي سيكون التقييم خاطيء وغير مفيد.
- التشدد في تقييم الأداء وذلك باستخدام الجزء الأدنى من المقياس وإعطاء العاملين درجات منخفضة.
- الميل نحو المتوسط في الأداء، حيث يقوم المدير باستخدام المنطقة الوسطى فقط من المقياس وإعطاء تقديرات متوسكة لكل العاملين.
- التساهل في تقييم الأداء، وذلك بإعطاء جميع العاملين تقديرات عالية.

3- مشاكل تتعلق بالموظفين:

- عدم معرفة الموظفين لما هو مطلوب منهم.
- عدم فهم الموظفين لنظام تقييم الأداء.
- عدم القدرة على الوفاء بالمسؤوليات.
- الشعور بالظلم وعدم العدالة.
- عدم الاهتمام بنتائج تقييم الأداء.

2-12- طرق تقييم الأداء:

قدم (Nassazi,2013) ستة طرق مختلفة لتقييم أداء العاملين في مكان العمل، وهي:

- التقييم الإشرافي: وهو الطريقة الشائعة والأكثر حيث يقوم المدير المباشر بتقييم الموظفين التابعين له وفق نماذج وإجراءات التقييم على أن يقوم المدير الأعلى بالإشراف على العملية ومراجعة وضبط تقديرات المدير المباشر. وتشير الباحثة إلى عدم موافقتها على هذه الطريقة لما قد تسببه من انحياز من قبل المدير المباشر لبعض الموظفين.
- تقييم الرؤوس: وهو تقييم الموظفين للمدراء فهذه الطريقة غير منتشرة الاستخدام مما تنتجه من حساسية عالية ومخالفة لمبادئ الإدارة.
- تقييم الفريق كاملاً حيث يركز على إنجازات فريق العمل ككل وليس على الأداء الفردي لكل موظف، وهذه الطريقة من وجهة نظر الباحثة غير عادلة لأعضاء الفريق الفعالين والعاملين بجد حيث من الممكن أن يسبب ذلك بظلمهم لما قد يبدر من الموظفين غير الفعالين وغير المهتمين بإنجاز العمل.
- تقييم العملاء الداخليين والخارجيين لإعطاء ردودهم حول الخدمة المقدمة لهم من قبل الموظف.
- التقييم الذاتي: حيث يقوم الموظف بتقييم نفسه قبل البدء بجلسة تقييم الأداء مع مديره المباشر.
- تقييم الزملاء لبعضهم البعض جمع المعلومات في ملف واحد ليتم استخدامه في جلسة المقابلة مع المدير المباشر. كما أشار (ماهر، 2004، ص 372) لوجود طريقة صعبة التطبيق وغير محببة وهي وجود لجنة للتقييم مؤلفة من عدة مدراء يضعون نموذج تقييم مشترك لكل فرد وذلك لأنها تفترض أن كل مدير على تواصل مع الموظف ولديه المعلومات الكافية عنه، وهذا غير ممكن خاصة في المنظمات الكبيرة.
- كما تعددت طرق تقييم الأداء بين طرق تقليدية وطرق حديثة وذلك بالاعتماد على النوعين الأساسيين لتقييم الأداء وهما (تقييم الأداء السلوكي – وتقييم الأداء بالنتائج)، وفيما يلي سنقوم بإدراج أهم هذه الطرق.
- 1- تقييم الأداء السلوكي: يركز هذا النوع على تقييم سلوكيات الأفراد وذلك بالاعتماد على طرق التقييم التقديرية أو الذاتية وهي وسائل المقارنة ووسائل احتكار المعدلات الثابتة.

I. وسائل المقارنة، وتعتمد على ثلاثة أساليب مرتبة من الأفضل وهي كالتالي:

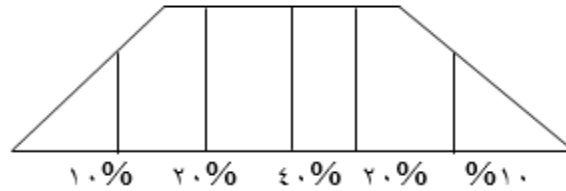
🚩 أسلوب الترتيب البسيط: وهو من أقدم الأساليب المستخدمة في تقييم الأداء يقوم على مقارنة الأفراد، حيث يرتب المدير الموظفين ترتيباً تنازلياً طبقاً للمستوى العام لأداء الأفراد من الأفضل للأسوء. ويمتاز هذا الأسلوب بسهولة استخدامه وبساطته في حال كانت المنظمة صغيرة الحجم أما في المنظمات الكبيرة فمن الصعب تطبيقها لكبر عدد العاملين فيها. (أبو بكر، 2004، ص 334)

🚩 أسلوب الترتيب المزدوج: في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم ويقوم على مبدأ المقارنة الثنائية (أي مقارنة كل شخصين معاً) حيث يتم معرفة أي فرد أفضل من حيث الأداء ويوضع كل شخص في ترتيب ثم يتم جمع عدد المرات التي حصل فيها الشخص على الترتيب الأفضل

بعد مقارنته بكامل أقرانه في القسم. ومن محاسن هذا الأسلوب أنه يساعد على وضع الأفراد في مراتب فيسهل على إدارة الموارد البشرية إعطاء الأفراد التفويضات على أساس المراتب التي حصلوا عليها. أما ما يعيب الأسلوب هو عدم قدرة تطبيقه في المنظمات الكبيرة التي تحوي على عدد كبير من العاملين حيث سيكون عدد المقارنات كبير جداً. (المرسي، 2003، ص 482)

✚ أسلوب التوزيع الإلزامي: يهدف هذا الأسلوب إلى التخلص من مشكلة التحيز الشخصي التي تتم في بعض عمليات التقييم والميل إلى جعل التقييم طبيعياً بالاستناد إلى الافتراض القائل أن نسبة قليلة من الأفراد يحصلون على الترتيب الأفضل أو السيء. لذلك تلزم بعض المنظمات المدراء بأن يقوموا بتوزيع تقديراتهم بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي أي أن يكون مجال التفاوت بين الأفراد حسب النسب الموضحة بالشكل التالي:

الشكل (1-2) التوزيع التكراري الطبيعي



المصدر (Caillot, 2006, p 25)

حيث تمثل ٤٠٪ المعدل وهو الأداء الوسطي للأفراد، و ١٠٪ أداء مميز، و ٢٠٪ أداء دون الوسط. وعلى الرغم من أن هذه الطريقة تتسم بالسهولة والبساطة في التطبيق إلا أنها تفترض تقسيم العاملين لمجموعات (ممتاز – ضعيف – مقبول) وهذا افتراض غير صحيح دائماً مما يؤدي إلى قتل روح المبادرة والمنافسة بين الأفراد. (Caillot, 2006, p 25)

II. معدلات الأداء الثابتة: تكمن أهمية هذه الوسيلة في أنها تقارن أداء الأفراد العاملين في أقسام ووحدات مختلفة كما أنها تمكن المدير من قياس أداء الأفراد بالاستناد إلى شروط وظيفية تطلب منهم، ومن هذه الأساليب: ✚ أسلوب القوائم: تقوم على أساس ما تتضمنه قائمة من محتويات الخصائص الوظيفية المطلوب قياسها، وبموجب هذا الأسلوب يعطى الموظف نقاط سلبية وإيجابية للبند في القائمة وتلك التي لم تعطى نقاط تبقى فارغة وتستبعد من حساب معدل التقييم. (بلوط، 2002، ص 376)

✚ أسلوب معايير التقييم: وهو الأكثر استخداماً إذ يستخدم هذا الأسلوب خصائص ومعايير الأداء وذلك من خلال سلسلة من درجات محددة ومقسمة إلى عدة مستويات (مثلاً من 1 إلى 5) ولها صفات تبدأ وتنتهي عادة بنقيضين (مثلاً ممتاز – ضعيف). حيث يقوم المقيم بقراءة الخاصية أو المعيار المطلوب تقييمه واختيار الدرجة المناسبة ومن ثم اعطاء الدرجات النقاط الملاءمة لها (مثلاً 5 نقاط لدرجة ممتاز – نقطة واحدة لدرجة ضعيف) ثم تجمع النقاط عمودياً ومنه يتم الحصول على مستوى تقييم أداء الفرد. (حميد، 2001، ص235)

✚ أسلوب قائمة التحقق: بموجب هذه الطريقة يتم إعداد قائمة مراجعة بيانات تضم خصائص وسمات الموظف لتدل على أدائه وذلك على شكل أسئلة ذات إجابة (نعم / لا) يجيب عليها الموظف ثم يقوم المقيم بإدارة التقارير أو التدقيق عليها ويرسلها لقسم الموارد البشرية حتى يتم التقييم الفعلي. (Cadin, Guerin, Pigeyre, 2002, p 310)

✚ أسلوب الأحداث الحرجة: هي عبارة عن تقارير لأحداث اعتضت سلوكيات الأفراد وأثرت على أدائهم خلال ممارستهم لمهامهم، حيث يحتفظ المقيم عادة بملف يسجل فيه الأحداث الحرجة لكل موظف وطريقة التعامل معه وتخطيه مما يجعل من هذا السجل قاعدة لبرامج تدريبية يمكن ان تحسن وتنمي أداء الأفراد. يهدف هذا الأسلوب إلى إبراز السبل الكفيلة بتحديد السلوكيات المرغوبة لتقييم أداء الموظف على أفضل وجه، إلا أن من عيوبه عدم تفضيل المدراء له فهو يستدعي منهم التسجيل اليومي للأحداث الحرجة لكل موظف فيكون هناك مضيةة للوقت بالإضافة إلى انه لا يسمح بمقارنة أداء الأفراد مع بعضهم البعض. (الهييتي، 2000، ص234)

2- تقييم الأداء بالنتائج: يركز على تقييم مساهمات الافراد خلال ممارستهم للأعمال المسندة لهم فهو يقيم بالدرجة الأولى النتائج التي تلي تصرفات الأفراد وسلوكياتهم في إنجاز الأعمال الموكلة لهم، ويوجد نوعان هاما وهما:

i. الإدارة بالاهداف: طور هذا الأسلوب العالم المشهور (بيتر دركر) منذ أواسط الخمسينيات وتكمن أهميته بقدرته على تحديد ووضع الأهداف لكل عضو من أعضاء المنظمة والتي يجب أن يحققها خلال فترة زمنية محددة (غالبا ما تكون سنة) حيث يتم في نهاية هذه الفترة مراجعة ما تم تحقيقه من الاهداف الموكلة لكل فرد وبناء عليها يتم تقييمهم. كما أن الأهداف يجب أن تكون محددة ، قياسية ، متفق عليها من قبل المدراء ، استراتيجية). (مصطفى، 2004، ص417)

ii. مراجعة تخطيط العمل: يشبه إلى حد كبير التقييم الأسلوب السابق إلا أن الفارق بينهما هو المراجعة الدورية التي يجب ان تتم باستمرار بين المدراء والموظفين.

كما يوجد بعض الطرق الأخرى المتبعة في المنظمات منها: (Cadin, Guerin, Pigeyre, 2002, p107-110)

❖ طريقة المراجعة الميدانية: ويقوم بالتقييم شخص خارج قسم الموظفين عادة للتخلص من مشكلة التحيز بين الافراد، مناسبة للترقيات الإدارية إلا أنها غير مألوفة بشكل عام في بيئة العمل.

- ❖ **السجلات السرية:** تستخدمها الدوائر الحكومية في الغالب، يتم تقديم التقرير بشكل سنوي ويتضمن التصنيفات التالية (الحضور – التعبير عن الذات – العمل الجماعي – القيادة والمبادرة – القدرة التقنية – القدرة على التفكير – الأصالة والحيلة)، ثم يعطى التقييم للشخص الذي تم تقييمه فقط وذلك في حال كانت نتيجة التقييم سلبية بهدف تحفيزه وإعلامه بمكان ضعف أدائه حتى يقوم بتحسينها. إلا أن هذه الطريقة ذاتية للغاية ويمكن التلاعب بنتائجها.
- ❖ **طريقة المقال:** في هذه الطريقة يقدم المقيّم وصف للموظف بالتفصيل ضمن عدد من الفئات العريضة مثل الانطباع العام عن الأداء وإمكانية ترقية الموظف والقدرات والمؤهلات الحالية لأداء الوظائف ونقاط القوة والضعف احتياجات التدريب للموظف. كما أنها تساعد في تقديم الثغرات الخاصة بالمعلومات حول الموظفين، إلا أنها تعتمد بشكل كبير على مهارات الكتابة في التقييم وقد يكون منظمو المقال غير جديرين.
- ❖ **التقييمات النفسية:** تكون هذه التقييمات موجهة بشكل أكبر نحو تقييم الأداء المستقبلي للموظفين بدلاً من أدائهم السابق. فيتم ذلك على شكل مقابلات معمقة واختبارات نفسية ومناقشة مع المشرفين ومراجعة التقييمات الأخرى، كما تركز بشكل كبير على الخصائص العاطفية والفكرية والتحفيزية للموظفين وغيرها من الخصائص الشخصية التي تؤثر على أدائه. تعتبر هذه الطريقة بطيئة ومكلفة وقد تكون مفيدة للموظفين الشباب صغار السن الذين يملكون إمكانات كبيرة و طاقة عالية بالإضافة إلى أنها تعتمد إلى حد كبير على مهارات علماء النفس الذين يقومون بالتقييم.
- ❖ **طريقة مراكز التقييم:** تم تطوير هذه الطريقة لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة عام 1943، حيث تركز الطريقة على مراقبة السلوكيات عبر سلسلة من التمارين المختارة أو عينات العمل فهي تسعى لقياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط – مهارات التواصل – القدرة على الإقناع – القدرة التنظيمية – الثقة بالنفس – الإبداع ... الخ.
- ❖ **طريقة التغذية العكسية 360 درجة:** وهي عبارة عن مدخلات تركز على الأداء والتي يمكن أن تأتي بشكل فوري من جميع أعضاء دائرة العمل الخاصة بالموظف أو من المدير المباشر. إن جمع البيانات السرية والمجهولة من المديرين والزملاء والتقارير المباشرة والعملاء أو أصحاب المصلحة وبطريقة منهجية تقدم رؤية بانورامية لأداء الموظفين، بما في ذلك ما يقومون به بشكل جيد وما يحتاجون إلى العمل عليه. بالإضافة إلى أنه يوفر أساس لتخطيط إدارة الأداء والتعلم وتخطيط التنمية.

2-1-13- شروط نجاح عملية تقييم الأداء:

هناك بعض الشروط الواجب مراعاتها واتباعها والتي من خلالها يمكن الوصول إلى تقييم سليم إلى حد ما، فعال يخدم المنظمة والفرد العامل بنفس الوقت ومن أهم هذه الشروط: (الصباح، 1997، ص314-313)

- معرفة ما المقصود بتقييم الأداء والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه بشكل واضح إلى جانب شرح الآثار التي سوف تترتب على نتائجه والتي سوف تؤثر في المستقبل على العامل ومدى خطورة ذلك، إضافة إلى معرفة فوائد وإيجابيات التنفيذ السليم.
 - تدريب الرؤساء على الإلمام بالنواحي السيكولوجية أي خلق القدرة على ملاحظة سلوك الآخرين وتصرفاتهم خلال العمل وتدريبهم على الإلمام بأسس إقامة العلاقات الاجتماعية بينهم وبين مرؤوسهم.
 - إجراء شرح تفصيلي لمسؤولية كل مدير عن نتائج قياسه التي يقدمها للإدارة فيما إذا كانت دقيقة وموضوعية.
 - وجود معايير أداء معروفة ومحددة وواضحة ومنطقية لجميع الوظائف، كما أنه يجب وضع سياسة موحدة للتقييم بحيث يستخدم جميع المشرفين في المنظمة نفس المعايير في تقييم أداء موظفيهم وذلك لتحقيق مبدأ العدالة والمساواة بينهم، حيث يكون الموظف على علم ودراية بهذه المعايير وأهميتها.
 - الاعتماد على مصادر موثوقة للمعلومات.
 - استخدام طرق التقييم المناسبة والتي تتناسب مع نوعية الوظائف واختلاف المنظمات.
 - التزام معدي التقارير بمواعيد محددة لتعبئة النماذج حتى لا تتراكم لديهم وتفقد أهميتها.
- نلاحظ مما سبق أن عملية تقييم الأداء ليست بالمهمة السهلة كما أنها لا تعد عملية تصيدا للأخطاء واتهاماً أو تجريحاً للفرد، إنما هي وسيلة للتعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على رفع قدراته، فهي تؤثر على جميع أبعاد وتصورات الموظفين وردود أفعالهم. بالإضافة إلى أن هذه العملية توفر نظرة شاملة بخصوص حالة أداء الموظف الحالية وبناء على هذه النظرة يجب على المدراء إيجاد طرق متنوعة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف والمعايير التنظيمية المحدودة سابقاً، ودعم الموظفين لتطوير مسارهم المهني فالموظفون هم أغلى أصول المنظمة.

2-2- المسار الوظيفي:

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالمسار المهني للموظف، فهو يحقق فوائد تعود بالنفع للفرد والمنظمة معاً. فأصبحت المنظمات في موقع يمكنها من تشخيص الطاقات والمهارات والقدرات لدى أفرادها مما يساعد في تخطيط أفضل مستقبل وظيفي لكل منهم، فهي تتولى عملية التوجيه والإعداد والتدريب والتنمية الهادفة إلى تشكيل اتجاهات الفرد وأفكاره وسلوكه بما يخدم أهدافها، وذلك خلال خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد. ولموضوع المسار الوظيفي وتخطيطه وتطوره أهمية خاصة لدى جميع الطبقات العاملة نظراً للتطورات الحديثة في محيط العمل والتي شملت التغيرات في النمط المعيشي والقيم وتركيبية العمال والتطورات التكنولوجية، فيعكس ذلك

التحديات الجديدة وغير المتوقعة التي يجب أن تتعامل معها الإدارة لحشد واستغلال مواردها البشرية لغرض الحفاظ على مكانة المنظمة.

وانطلاقاً من هنا، ولغرض توضيح هذه الأهمية سنتناول في هذا الفصل ماهية المسار الوظيفي وتخطيطه وأهميته وأهدافه وماهي مداخله ومراحله.

2-2-1- مفاهيم المسار الوظيفي:

1- المسار الوظيفي (Functional Career):

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم المسار الوظيفي فقد عرفه (Martory, Crowt, 1998, p65) بأنه سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد، حيث تكون هذه التغيرات إما عمودية فتسمى ترقية أو أفقية فتسمى نقل وظيفي. وعرفها (Cadin, Guerin, 2003, p92) أنها تتابع للخبرة العملية والمهارات التي بكتسبها الفرد عبر الزمن والتي تكون موجهة نحو أهداف فردية وتنظيمية.

ومن المفهوم السابق يستشف بيكهارد الأمور التالية حول المسار الوظيفي: (Christopher, 1994)

- أنه المنظور بعيد المدى والذي يمتد إلى ما وراء رضا العاملين وأدائهم الحالي.
- التركيز على أهداف الفرد والمنظمة معاً وتحقيق التوافق بينهما.
- تعددت وجهات النظر بالنسبة لدرجة فاعلية المسار الوظيفي فلم تعد فقط تعني تحقيق وظائف أو رتب وظيفية مقبولة اجتماعياً ولكن أيضاً بإدراك أهداف مهمة للفرد شخصياً.

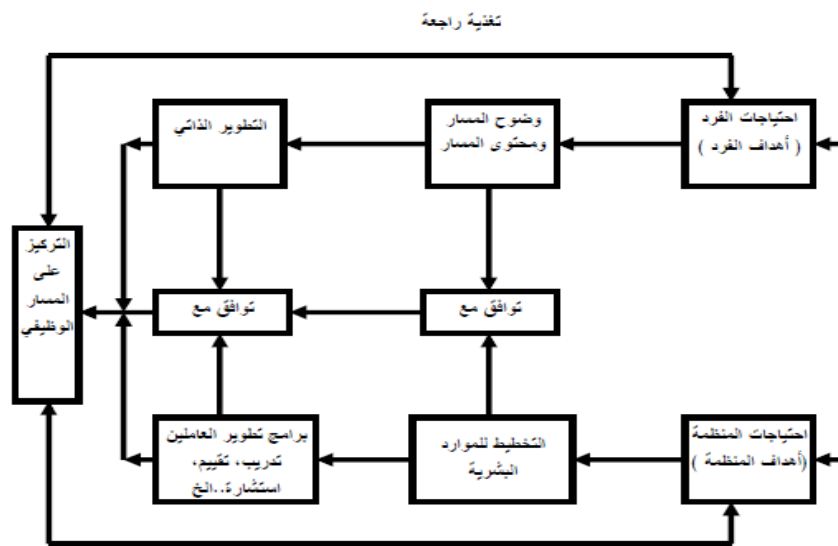
2- تخطيط المسار الوظيفي (Functional Career Planning)

عرفها (Armstrong, 2001, p19) أنها عملية استكشاف مستمرة ينمي الفرد من خلالها مفهومه الذاتي لهويته المهنية والتي تحدد ماهية قدراته ودوافعه واتجاهاته وقيمه. فهذه العملية عبارة عن تصور مستقبلي حول كيفية تقدم وترقي العاملين في المنشأة في إطار كل من حاجة ومتطلبات الأداء في المنشأة نفسها وتطلعات هؤلاء الأفراد من جهة ثانية، وكلما تقدم الفرد في مساره ترسخت لديه بعض الثوابت المرتبطة بهويته الوظيفية والتي لا يمكنه التخلي عنها. كما أن مشاركة الفرد لعملية تخطيط مساره الوظيفي على المستوى الشخصي والوظيفي هي مسألة في غاية الأهمية نظراً لأن هذه العملية موجهة بالدرجة الأولى نحو الأفراد، وتنم بجهود إنسانية فردية وجماعية، بالإضافة لذلك فإنها ترتبط بنظم الحوافز والتقييم والتطوير والأداء والتقدم الوظيفي، حسب وجهة نظر (العوامل، 1995، ص 61). فذلك من شأنه أن يعزز من مستوى الوضوح في المسار وبما يقلل من احتمال ارتكاب أخطاء في القرارات المتعلقة بالعمل نتيجة عدم التوافق بين القيم الشخصية والوظيفية مما يؤدي لانخفاض الرضا الوظيفي ومستوى النجاح، حيث أن من أهم أسباب نجاح المسار الوظيفي هو توفر درجة المعرفة والقابلية للتكيف مع التغيرات الديناميكية التي قد تحدث في مكان العمل. (Duane, 2002, p107)

3- إدارة المسار الوظيفي (Functional Career Management)

وتشير إلى أنشطة الموارد البشرية التي تتم خلال مسيرتهم الوظيفية مثل التدوير – التقلب الوظيفي – التقييم – الاستشارة – التدريب والتعليم. كما أنها عملية مستمرة تهدف لتحقيق التكامل بين مصالح الفرد وقابليته للفرصة المتاحة. والمنظمات تسعى لتطوير المسار الوظيفي للعامل لديها إما عن طريق برامج إدارية رسمية أو فقط من خلال تقييم أداء العامل بشكل سنوي. وبغض النظر عن مدى أهمية هذه البرامج وأنواعها فإن للمشرف الدور المهم والأساسي للنجاح ولمتابعة الموظفين وتشجيعهم. (Jiang, 2000). و يوضح الشكل (2-2) نموذجاً للعلاقة بين تخطيط المسار وإدارته مما يقود إلى تطوير مسار العاملين.

الشكل (2-2) نموذج العلاقة بين تخطيط المسار وإدارته



(مقتبس بتصرف من دراسة مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، 1996، 148)

كما أن تخطيط المسار وإدارته مرتبطان بشكل أساسي في تطويره، إذ أن عملية التطوير والتخطيط كلاهما عملية واحدة يتم فيها تحديد مسبق للوظائف والمستويات الإدارية التي سيشغلها الفرد بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته التي تتوافق مع تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة. (مصطفى، 2000، ص 298)

4- تطوير المسار الوظيفي (Functional Career Development)

عرفها البعض (Garry, 2003, p 26) بأنها نتائج التفاعل ما بين تخطيط المسار الفردي وإدارة المسار التنظيمي والتي تهدف للمواءمة بين اهتمامات ورغبات الأفراد في التقدم الوظيفي وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها للنمو. بينما عرفها (Olijnyk, 2001, p123-125) بأنها أحد السبل الضرورية لشحذ همة العاملين وزرع الولاء الوظيفي لديهم مما يجعل العاملون يملكون مسارهم الوظيفي وليس فقط وظيفتهم.

ويرى (Hall, 1987,p 2-3) أن هناك حقيقتين مهمتين لعملية تطوير المسار، الأولى أن العمل الفردي للموظف هو أن يخطط مساره بطريقة شخصية مرضية ومنتجة. أما الثانية فترتبط بأنشطة المنظمة، إذ أنها تختار وتعين وتنمي العاملين بفعالية وذلك لتوفير قاعدة من الأشخاص المؤهلين لمقابلة احتياجاتها. ولا يجب في عملية تطوير المسار الوظيفي أن يتم الاقتصار فقط على الجانب التقني بل المطلوب هو تكوين تصور شمولي عن مختلف جوانب العمل والنشاط في المنظمة.

كما ترى الباحثة أن تطور المسار الوظيفي هو أسلوب تخطيط منهجي يتم استخدامه لربط الأهداف المهنية للموظف مع الاحتياجات المهنية للمنظمة، حيث أن التطور الوظيفي للعاملين له تأثير أساسي على كفاءة وفعالية ومعنويات وربحية المنظمة.

2-2-2- خصائص تخطيط المسار الوظيفي وتطوره:

من خلال المفاهيم السابقة استخلص (أبو بكر، 2004 ، 212) الخصائص التالية:

- على الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي على أن يكون ذلك مقروناً بالمهارات التي تؤهله لذلك.
- على الفرد تأهيل نفسه وتحسين القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها لشغلها.
- إن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته وتهيئة محيط العمل لاستثمار ما لديه من مهارات.
- لوضع المسار الوظيفي يستلزم المؤسسة أن تمارس الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والتدريب والترقية والنقل الوظيفي وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق مع المسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته.
- العمل من خلال النظم وتكامل جهود كل من الفرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد وتوقعاته واحتياجات المؤسسة وأهدافها.
- وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد وخطط المنظمة في تشغيل العمالة.
- وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة بين الفرد والمنظمة.
- وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعادل للأدوار.
- تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمؤسسة.

- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية المائمة وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.

2-2-3- أهمية تخطيط المسار الوظيفي وتطوره:

في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية السريعة، فإن نجاح المسارات الوظيفية للفرد تحقق أهمية بالغة ترجع إلى إجبار الفرد على النظر للفرص المتاحة إليه مقارنة بقدراته، فالفرد عندما يدرك بأنه حقق تقدم وتطور خلال مسيرته الوظيفية فإن هذا سيزيد من شعوره بالرضا. يمكن تلخيص هذه الأهمية وفقاً لما ذكره كلاً من (حسن، 2002، ص 337) و (المرسي، 2003، ص 378) في النقاط التالية:

- إشباع القيم الوظيفية المميزة لكل فرد حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع الوظائف وفي توجهاتهم الوظيفية.
- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع، وبين الأسرة ووقت الراحة.
- توفير فرص تطور وظيفي عادلة للموظف، حيث أن تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للموظفين بالإضافة لتوفير برامج تدريب حيث يمكنهم من تحمل المسؤوليات وإزالة الصراعات في مجال العمل.
- الرضا الوظيفي ويقصد به تنمية الشعور بتقدير الذات والناجح من النمو والتعليم.
- ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً لمواجهة الاحتياجات المتغيرة.
- تشجيع تنوع الثقافات في ظل ظاهرة العولمة والمشروعات المشتركة حول العالم.
- الحد من إحباط العاملين وبناء توقعات حقيقية مقبولة بدلاً من المغالاة في ذلك.
- تحسين قدرة المنظمة على جذب العمالة والحفاظ عليها مما يؤدي للالتحاق لها خاصة في ظل المنافسات الشديدة بين المنظمات.
- بناء المهارات وتعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لمواجهة التحديات. (Martory, Crowt, 1998, p65)

2-2-4- أهداف تخطيط المسار الوظيفي وتطويرة:

- قام كلاً من (المدهون، 2005، ص 22) (وادي، ماضي، 2007، ص 817-779) (ماهر، 2007، ص 16) بتوضيح أهم أهداف وغايات تطوير المسار الوظيفي في النقاط التالية:
- ❖ مساعدة الأفراد في تنمية وتوجيه ميولهم ومهاراتهم المهنية.
 - ❖ رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم.

- ❖ مساعدة المنظمة على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسريعة المطلوبة.
- ❖ المحافظة على الخبرات والكفاءات وجذب الكفاءات الخارجية.
- ❖ إشباع الحاجات العليا للأفراد وتحريك دوافعهم نحو النمو والتطوير.
- ❖ إظهار قدرات المرونة لتحقيق الفعالية والنجاح حيث أن الأفراد يتغيرون بمرور الزمن ومن الطبيعي أن تتغير احتياجاتهم واهتماماتهم وبالمثل فالمنظمة أيضا تغير من استراتيجيتها لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات.
- ❖ تقويم قدرات الافراد ومهاراتهم وعلى الرغم من أن نظام تقارير تقييم الأداء يمكن أن يعطي معلومات مفيدة في هذا المجال إلا أنه في بعض الأحيان قد يكون هناك أوجه قصور، مما جعل المنظمة أن تفكر بأساليب موضوعية أخرى.

2-2-5- مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي وتطوره:

تقع هذه المسؤولية على عاتق عدة أطراف تتكاتف فيما بينها لتقوم بتخطيط مسار وظيفي ناجح وتطويره، هذه الأطراف هي: (Cadin , Guerin, 2003 , p92)

I. الفرد نفسه، فالفرد لا يمكنه الاعتماد على الآخرين لتنمية خطته الوظيفية بل يجب عليه أن يقوم بنفسه بإعداد هذه الخطة وبنائها، فهو وحده الذي يعرف ماذا يريد تحقيقه في وظيفته وهو وحده من يعرف قدراته وإمكانياته.

II. المدير المباشر، له دور هام ورئيسي في مساعدة العاملين في تخطيط مساراتهم المهنية فهم بدورهم يقدمون النصح والإرشاد لهم، فيتم تدريبهم لإكسابهم المهارات اللازمة التي يحتاجونها.

III. المنظمة، حيث تقوم بالاختيارات المهنية وتعريفها، ويعتبر قسم إدارة الموارد البشرية هو المسؤول عن ضمان تحديث المعلومات عن الوظائف الجديدة الشاغرة أو المتاحة أو التي قد تم إلغاؤها.

مما سبق نلاحظ أن التخطيط للمسار الوظيفي ينتج عن جهود مشتركة من جانب الفرد ومديره المباشر والمنظمة في آن واحد، فالفرد يقوم بالتخطيط والمدير بالإرشاد والتشجيع أما المنظمة فتقوم بتوفير الموارد والهيكلية المناسبة.

2-2-6- مداخل تخطيط المسار الوظيفي وتطويره:

هناك دور لكل من المنظمة والأفراد في تخطيط المسار الوظيفي وتطوره، فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء طموحاته وقدراته والمنظمة تعد المسارات الوظيفية لهم وتطور مهاراتهم. ولكن لا بد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد وطموحاتهم الوظيفية والاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة وذلك من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية. وسنوضح فيما يلي كلا المدخلين:

1- المدخل الفردي:

إن تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي للأفراد هي خطوط مرنة تمثل تطور ونجاح الموظف عبر حياته الوظيفية، والمرونة تعني أن الترقية غير محصورة بوظيفة واحدة فقط، بل بعدة وظائف بديلة وعملية التخطيط هذه مسؤولية الفرد ذاته في المقام الأول حيث ذكر (عقيلي ، 2005، ص 217) أنه على الفرد أن يقوم بالأنشطة التالية:

➤ تقويم الفرد لذاته وتبصره بنفسه، حيث يتعرف على طموحاته وآماله ويعرف قدراته وإمكاناته ويجد الحلول والأساليب المناسبة لتطويرها وتحسينها ومعرفة نقاط ضعفه وقوته.

➤ التعرف على متطلبات الوظيفة وتحديد الفرص المتاحة سواء داخل المؤسسة التي يعمل بها الفرد حالياً أو خارجها.

➤ تحديد الفجوة، وذلك بناء على مقارنة الفرد لقدراته ومكانته واهتماماته وميوله مع متطلبات المنظمة والوظيفة التي سوف يشغلها، بالإضافة لتحديد الأهداف الوظيفية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل.

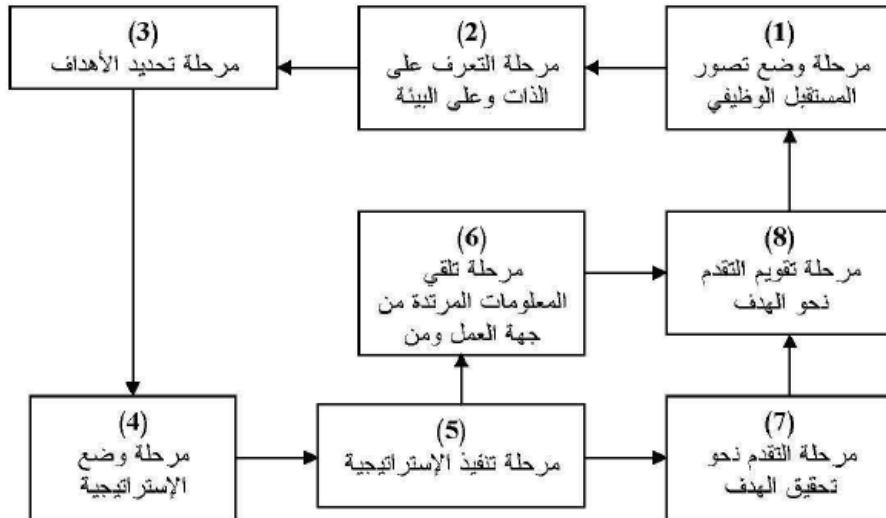
➤ وضع خطة المسار الوظيفي وإعداد الخطط المستقبلية والبرامج الضرورية لمعالجة الفجوة وتحقيق الأهداف.

➤ تنفيذ الخطط ضمن مناخ تنظيمي يساعد ويشجع على التنمية الوظيفية.

وأخيراً ولغرض تحقيق إدارة وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد لا بد من استمرار العملية والتي تشمل جمع المعلومات حول تحديد تصور للمستقبل الوظيفي والتعرف على البيئة المحيطة وتحديد وتنفيذ الأهداف، ثم الحصول على معلومات مرتدة وأخيراً تقويم مدى تحقيق هذا الهدف.

يوضح الشكل (3-2) نموذج كيرنتر وكنكي لعملية تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد.

الشكل (3-2) نموذج كيرنتر وكنكي لعملية تخطيط المسار الوظيفي



المصدر (عبد الباقي، 2001 ، 267)

2- المدخل التنظيمي:

تسعى المنظمات لتحقيق التوافق بين احتياجات الفرد المهنية واحتياجاتها وذلك استناداً إلى التوافق بين العوامل الشخصية الخاصة بالفرد المتمثلة بالمهارات والخبرات المختلفة – الإدراك الذاتي – النمط السلوكي، والعوامل الخارجية بالمؤسسة مثل طبيعة الإشراف – تمكين الأفراد – خصائص ومتطلبات العمل ونظام المرتبات والمكافآت. بالإضافة لذلك تركز المنظمة على الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية كالبحت على العاملين الجيدين وجذبهم والقيام بعمليات الاختيار ومقابلات الوظيفة التي تؤدي للاختيار السليم للأفراد وتوجيه العاملين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة، وغير ذلك من الممارسات التنظيمية المرتبطة بالمسار الوظيفي. (ماهر، 2007، ص25) وتستعين إدارة الموارد البشرية ببعض الوسائل في اكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين المنظمة والفرد ومن أهم هذه الوسائل هو تقييم الأداء ومراكز التقييم وبحوث الرضا.

ولأن دور المنظمة لا ينفصل عن دور الموظف في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي حدد (عبد الباقي، 2001، ص267) في كتابه بعض المسؤوليات الخاصة بالمنظمة، وهي:

- توفير وظائف ديناميكية وذات مسؤوليات متعددة ومتغيرة.
 - توفير العديد من البرامج التدريبية لتأهيل وإعداد الأفراد.
 - التقييم الدوري المستمر للفرد للتعرف على مدى إمكانية قدرته على النمو والتطور.
 - التأييد والدعم المستمر للفرد لإحداث التغيير المطلوب والملائم في النمط السلوكي.
 - تشجيع الفرد بحيث يتولد داخله الدافع لتنمية ذاته والتخطيط لتطوير مستقبله الوظيفي.
- يوضح الجدول (1-2) دور كلاً من المنظمة والفرد اللازم لكل منها لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي.

الجدول (1-2) دور كل من المنظمة والفرد لتخطيط المسار الوظيفي

دور الموظف	دور المنظمة
إدراك وتقييم ذاته	تجديد أهداف المسار الوظيفي
تحديد نقاط القوة والضعف	تحليل الفرد وتقييم أدائه
استكشاف مجالات وفرص التوظيف والتقدم	تصميم مسار وظيفي للفرد يتناسب مع تخطيط الموارد البشرية
تصميم أهدافه من حيث تعزيز مهاراته	تصميم برامج تدريبية تتسجم مع المسار الوظيفي

تحديد فرص التقدم سواء داخل المنظمة أو خارجها	إعلام العاملين بالوظائف المتاحة والمتوقعة
السعي للإفادة من خبرات زميل أقدم أو مدير.	تقديم النصح للفرد عن أفضل طرق التطوير الوظيفي والمسار المناسب له.
التفكير الابتكاري	-

(مصطفى، 2000، 310)

2-2-7- مراحل تخطيط المسار الوظيفي وتطويره:

وهي عبارة عن عدة مراحل متسلسلة ومتراصة ببعضها البعض من بداية المسار حتى نهايته. حيث يبدأ معظم الأفراد في التفكير بمستقبلهم الوظيفي منذ مرحلة دراستهم الثانوية وحتى سن التقاعد، وبناء على ما ذكره (Cadin, Guerin, 2003, p26-27) تم تحديد أربع مراحل رئيسية يسلكها معظم الأفراد في تخطيط مسارهم الوظيفي وتطويره، وهي:

1- مرحلة الاستكشاف: تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الموظف في المؤسسة مباشرة حيث يخضع خلالها إلى فترة تجربة وتأهيل ليقوم باكتشاف نفسه وقدراته، مما يؤدي لتحديد خياراته ووضعها باتجاه واحد لمعرفة الوظائف المحتملة التي يمكن أن يشغلها الفرد في المستقبل والتي تحدد مسار مستقبله الوظيفي.

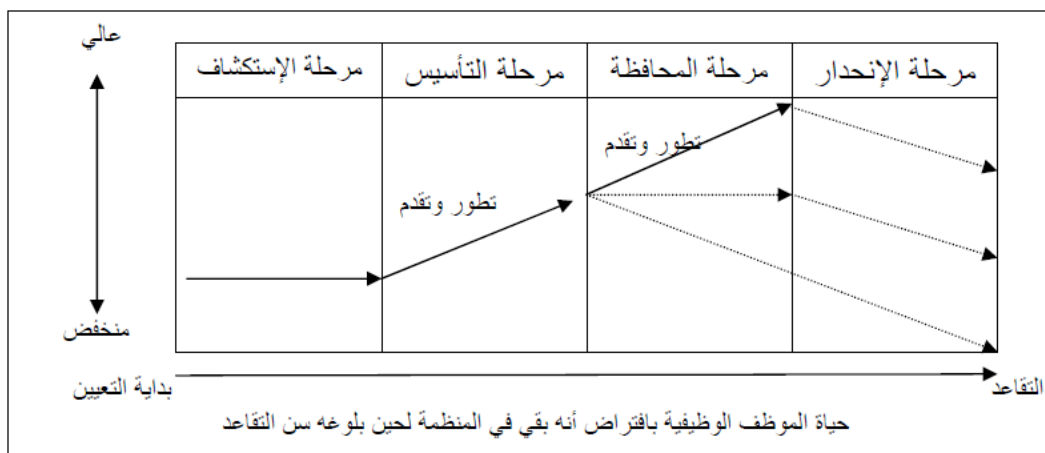
2- مرحلة بداية المسار: تبدأ بالاتصال بمنظمات يتوقع الفرد أن يعمل بها واختيار المنظمة المناسبة لشغلها فيلتقى التدريب ويسعى لأن يكون مقبولاً بين زملاءه.

3- مرحلة منتصف المسار أو الحفاظ الوظيفي: يكون الفرد قد وصل لمرحلة النضج حيث نتيجة ممارسته لعدة وظائف وحضوره لرامج تدريب وتنمية متنوعة لفترة طويلة من الزمن يصل إلى حصيلة تراكمية من المهارات والخبرات والمعارف التي تؤهله ليكون قادراً على تشكيل ورسم سياسة المنظمة. وبالرغم من ذلك تشهد هذه المرحلة إما تحسن أو استقرار أو تدهور في أداء الفرد، فالذين يتدهور أدائهم تكون عقوبتهم أكبر أما الناجحين فيعهد إليهم بمسؤوليات وحوافز كبيرة، والمستقرين تهيء لهم فرص لإعادة تقييم الذات أو تغيير الوظيفة.

4- مرحلة نهاية المسار أو الانفصال الوظيفي: وهي المرحلة الأخيرة والتي يكون فيها الفرد مستعداً للتقاعد، وتكون صعبة على الأفراد الذين حققوا نجاحاً مستمراً في المراحل السابقة. ويجب أن نشير إلى أن دورة حياة الموظف ومراحل مساره الوظيفي تختلف من فرد لآخر، خاصة في مرحلة الحفاظ الوظيفي التي تعتبر من أهم المراحل في المسيرة المهنية.

يوضح الشكل التالي (2-4) المرحل الوظيفية وتطورها.

الشكل (2-4) المراحل الوظيفية للعامل وتطورها



المصدر (عقيلي، 2005، 561)

كما يبين الجدول التالي هذه المراحل الأربعة وأهم الخصائص المميزة لكل منها:

الجدول (2-2) المراحل الوظيفية للعامل

المرحلة	أبعاد المقارنة	الاستكشاف	بداية المسار	منتصف المسار	نهاية المسار
المهام		تحديد الاهتمامات، تحديد المهارات، التوافق بين الفرد والوظيفة	فرص التقدم والنمو، فرص الأمان، تنمية نمط الحياة	الحفاظ على الإنجازات، تحديث المهارات	خطط التقاعد، التوازن بين الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية، مشاركة الآخرين خبرته
النشاط		المساعدة، التعليم، اتباع الإرشادات	الاستقلالية، الاعتماد على النفس، المساهمة		ترك العمل

				التدريب، وضع السياسات، الدعم والتشجيع
العلاقة بآخرين	زميل	مدير	مراقب	موجه
السن	أقل من ٣٠	٤٥-٣٠	٦٠-٤٥	أكبر من ٦٠
سنوات الوظيفة	أقل من سنتين	من ١٠-٢ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات	أكثر من ١ - سنوات

المصدر (المرسي، 2003، 381)

2-2-8- مجالات تخطيط المسار الوظيفي وتطويره:

بشكل عام صنف (Armstrong, 2001, p 78-79) مجالات رسم المسار الوظيفي في المنظمات ضمن ثلاثة مجالات رئيسية على أساسها ترسم السياسات الوظيفية للأفراد، وهي:

- المجال الوظيفي الفني التخصصي: ويشمل مسارات وظيفية تحتوي وظائف فنية هندسية، كيميائية، وغيرها ذات صفة غير إدارية وغير رئاسية. فهناك أشخاص لا يحبون العمل الإداري ويريدون زيادة مقدرتهم على الإبداع والابتكار في مجال عملهم الفني، فمثل هذه الفئة من الموارد البشرية ترسم مسارات حياتها الوظيفية في مجال تخصصي فني.
- المجال الوظيفي الإداري: ويشمل مسارات وظيفية تحتوي كل منها على مجموعة من الوظائف الإدارية متدرجة من المستوى الإداري الأول باتجاه المستويات الأعلى.
- المجال الوظيفي الثنائي: نشأ هذا المجال للأفراد الذين تكون مساراتهم الوظيفية فنية وليست إدارية، ولكن بسبب طبيعة عملهم ستكون مساراتهم الوظيفية قصيرة وسيصلون لنهاية مسارهم خلال فترة قصيرة من الزمن، ولكن من خلال هذا المجال يستطيعون الانتقال للمسار الإداري في نهاية مسارهم الفني، ولكن يجب أن يأخذوا بالحسبان عبء وحجم المسؤولية التي سيتحملونها في مسارهم الجديد.

وبناء على تصنيف مجالات المسارات حدد (عقيلي، 2005، ص 552-550) أنواع المسارات الوظيفية التنظيمية على الشكل التالي:

✓ المسار التقليدي: ويمثل حركة انتقال الموظف بشكل عمودي من وظائف دنيا إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سيرقى إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها. أي أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد وذلك من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه. يتميز هذا المسار بأنه يبين للفرد بوضوح تام الوظائف التي ينتقل إليها خلال مسرة حياته الوظيفية، بالإضافة أن الفرد لا يمكث فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة حتى إحالته للتقاعد وتدعى هذه الفترة بفترة الركود وغالباً ما يتم تخفيض حجم المهام والمسؤوليات عليه بسبب كبر سنه.

✓ المسار الشبكي: ويمثل احتمال انتقال الفرد عمودياً أو أفقياً في آن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية. بمعنى أن المسار يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن وهذا لغاية اكتسابه لمهارات وخبرات متعددة مما يتيح له فرصة الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى. ومن هنا نجد أن المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة تفوق المسار التقليدي.

✓ مسار الإنجاز: في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم تمكين الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية، ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي والذي يركز على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة. ومن هذا المنطلق نجد أن احتمال بلوغ نهايات المسارات في سن مبكرة نسبياً من قبل الموظفون الناجحون أمراً وارداً جداً، وهنا تبرز مشكلة أن فترة ركودهم في الوظيفة الأخيرة قبل إحالتهم للتقاعد ستكون طويلة جداً مما يحدث عند الموظف مللاً بسبب عدم تغيير عمله وبالتالي تقل دافعه للعمل. ولتلافي هذه المشكلة تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى استخدام بعض السبل مثل:

- تخفيض سن التقاعد وجعله مبكراً نسبياً.
- استمرارية حصول الفرد على التحفيز الإضافية المالية الدورية خلال فترة الركود وربطها بمستوى أدائه لتكون حافزاً له على العمل بجد.
- تكليف الفرد بمهام استشارية وتدريبية كوسيلة لإحداث عنصر الإثارة في عمله الذي سيمارسه لفترة طويلة قبل إحالته على التقاعد.
- تطبيق أسلوب تبادل الأعمال مع الأشخاص الذين هم في مستواه الإداري وهم في حالة ركود وظيفي كعنصر تجديد في العمل.

2-2-9- العوامل التي ساعدت في تنمية الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي وتطوره:

إن من المهم معرفة ماهي الأمور التي تساعد على تطور المسار المهني ومنها ما تم ذكره من قبل (Cadin, Guerin, 2003 , p80) والتي تتلخص في النقاط التالية:

- التغيرات الديموغرافية بمختلف أبعادها وجوانبها أدت إلى اهتمام متزايد بشؤون الأفراد والقوى العاملة عموماً.
- التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية المتواصلة، والتي تتطلب استجابة وتكيفاً ملائماً من قبل الأفراد والمنظمات على حد سواء.
- التنافس وارتفاع مستوى الطموحات الإنسانية على كافة المستويات الفردية والتنظيمية، حيث يتطلب ذلك مزيداً من الاهتمام بالوظائف والأداء و تخطيط القوى العاملة والمسارات الوظيفية وتطويرها باستمرار.
- ارتفاع مستوى التوقعات المهنية ومتطلبات الكفاءة في العنصر البشري التي تحتاجها المنظمات المختلفة وخاصة تلك التي يتم نشاطها على المستوى العالمي حيث تكون المنافسة الاقتصادية والفعالية والكفاءة متطلبات أساسية للنجاح والاستمرارية والنمو الفردي والتنظيمي في بيئة معقدة تنسم بالتنمية العالية والتطور المتسارع في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية وغيرها.
- إدراك الأبعاد الاقتصادية والفوائد المادية والمعنوية المترتبة على التخطيط الفعال للمسار الوظيفي للأفراد والمنظمات على حد سواء.

2-2-10- معوقات تخطيط المسار الوظيفي وتطوره:

ساهمت العديد من المعوقات في التأخر بالاهتمام بالمسار الوظيفي وتخطيطه وتطويره، ومن أهمها وفقاً لما ذكرته (العوالمة، 1995، ص 56):

- ❖ غموض مفهوم المسار الوظيفي وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا في المنظمات.
- ❖ عدم اعتبار تخطيط المسار الوظيفي من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمديرين.
- ❖ اعتقاد بعض المدراء بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المنظمة لأنه يتضمن الترقية والحركة الوظيفية.
- ❖ نقص المعلومات حول المسار الوظيفي ومشكلاته وسبل تطوره.
- ❖ نقص مهارة المدراء في إدارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعاملين بغية إرشادهم ومساعدتهم.
- ❖ عدم رصد الميزانيات الكافية من قبل أغلب المؤسسات لإجراء البحوث والدراسات حول طرق تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية.
- ❖ قلة الدراسات العملية والأبحاث في مجال المسار الوظيفي.

2-2-11- أسباب فشل الفرد في تخطيط مساره الوظيفي وتطوره:

ذكر (ماهر، 2007، ص43-37) أن نجاح الفرد أو فشله خلال مسيرته الوظيفية بمراحلها المختلفة مرتبط بالأمر التالي:

العناصر المرتبطة ببداية مساره الوظيفي، فعند مزاوله الفرد لأول وظيفة له وتعرضه لأول خبرات وتجارب وظيفية له سيقابل مجموعة من الصعوبات والمشاكل مثل:

- الطموح العالي وعدم مطابقة الواقع، حيث أنه في البداية يكون لدى الفرد مجموعة من الطموحات يأمل أن يحققها وقد يفشل في ذلك رغم ما يتوفر لديه من إمكانيات إلا أن النتيجة تكون مخيبة للآمال.
 - عدم النضج الشخصي وعدم الخبرة الكافية لتحمل مسؤوليات كبيرة بالإضافة لعدم مهارتهم في العلاقات الشخصية مع الآخرين.
 - عدم تبليغ الفرد بتقييم أداءه حيث يتم إبلاغ الموظف باستمرار بمعلومات تقدمه في الأداء والإنجاز وما إذا كان جيداً أم يحتاج لتطوير وتوجيه.
 - انخفاض الجانب العملي، حيث يحتاج الموظفون الجدد إلى أن يتعلموا عملياً بعيداً عن الجانب النظري.
 - المدير المباشر سيء، إن تجاهل المدير التام للموظف الجديد وعدم توجيهه وإهماله في إعطاء التعليمات اللازمة وعدم تحفيزه ونصحه يؤثر بشكل سلبي على الموظف الجديد.
 - مشاكل مع الزملاء، حيث أن الموظفون القدامى يمارسون مع زملائهم الجدد بعض أساليب الخدع والحيل لإثبات اقدميتهم وأحقيتهم في الوظيفة أو ربما لغرض النفوذ عليه.
- العناصر المرتبطة بمنتصف المسار الوظيفي، وكما ذكرنا سابقاً تعد هذه المرحلة من أهم مراحل المسار الوظيفي نظراً للتغيرات العديدة التي تطرأ في هذه الفترة سواء على الصعيد النفسي أو المهني، إلا أنها كثيراً ما تكون فترة إعادة نظر وتقييم للأمر. ومن هذه التغيرات نلاحظ:

- انخفاض قدرة الفرد الجسمية.
- إدراك الفرد لأهدافه الوظيفية التي حققها والتي سوف يحققها.
- التغيرات الكثيرة في العلاقات الأسرية.
- التغيرات في العلاقات داخل محيط العمل.
- الشعور بتقدم السن والتقدم في الوظيفة.

العناصر المرتبطة بنهاية المسار الوظيفي، فالتقاعد يتطلب تغيير العادات والتصور الذاتي الذي كان ثابت نسبياً على مدى فترة طويلة باعتبار أن العمل كان يحقق للفرد العديد من الأهداف في السابق، منها:

- إعطاء الفرد نفسه فرصة لكي يربط نفسه بالمجتمع، وأن يسهم فيه.
- يساعد الفرد على دعم وتوطيد منزلته واحترام الذات.
- إبعاد الأفكار ومشاعر العزلة والوحدة.
- يقدم المجال لكي يحقق الفرد ذاته وشخصيته.

2-2-12- نصائح للتغلب على الصعوبات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي وتطويره:

قدم (عناية، 2011، ص75) بعض النصائح الأساسية التي يمكن اتباعها للتغلب على الصعوبات التي قد تواجه الفرد أثناء عملية تخطيطه لمساره الوظيفي:

- يجب أن تكون المسارات الوظيفية مرنة.
- ضرورة توفر المرونة في برامج التدريب والتنمية وجعلها مستمرة لإكساب الموارد البشرية المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة وتهيئتها للتكيف معها.
- تهيئة مسميات ومراكز وظيفية أعلى دون تخصيص مزايا مالية، في حال لم تتوفر الدرجات الوظيفية والمخصصات المالية للترقية لمناصب قيادية عالية.
- زيادة راتب المرشح للترقية دون انتقاله للوظيفة الأعلى كتعويض له.
- تخفيض سن الإحالة للتقاعد من أجل فتح مسارات باستمرار أمام الأفراد.
- تخفيض الدرجة الوظيفية للموظفين غير الأكفاء.
- الاستغناء عن الأفراد الذين تنخفض كفاءتهم باستمرار.
- إعادة النظر في تخطيط المسارات الوظيفية باستمرار وتعديلها بحسب ما توضحه نتائج تقييم الأداء.

2-2-13- أهم اعتبارات تخطيط المسار الوظيفي وتطويره:

تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي على مجموعة من الاعتبارات بعضها ذو علاقة بالفرد وبعضها الآخر له علاقة بالمنظمة، وضحاها (أبو بكر، 2004، ص244-245) بالنقاط التالية:

- التوازن بين الخبرة العملية والمعرفة النظرية، حيث يعتبر غياب الخبرة العملية أو المعرفة من أهم العوائق التي يتعرض لها الفرد من بداية مساره الوظيفي فيجب على الفرد أن يحرص على اكتساب بعض المهارات العملية سواء من مجهوده الشخصي أو بالالتحاق ببعض المؤسسات العلمية.
- الدافعية والقدرة على تطويرها، حيث تحدد الفاعلية بدرجة كبيرة بما لدى الفرد من دافع ذاتي للإنجاز وبما لديه من استعداد للتطوير، بالإضافة لمستوى النضج والتوازن الذاتي، حيث تتوقف فعالية تخطيط المسار بدرجة معينة على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة.

- النظرة المستقبلية، حيث يستلزم على المؤسسة تطوير أساليب الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما يقدمه من إنجازات في مساره الوظيفي.
- سياسات ونظم العمل، حيث تؤدي دوراً كبيراً في تحديد احتمالات نجاح تخطيط المسار الوظيفي. ولا تقتصر السياسات على الأمور المتعلقة بالقوى البشرية بل تمتد لكافة أنشطة المنظمة بجميع المجالات.
- خصائص سوق العمل وتلعب دوراً بارزاً في توجهات الفرد واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة وبقدر توفر خصائص الوضوح والاستقرار والموضوعية في السوق يستطيع الفرد أن يخطط لمسارات وظيفية بفعالية.
- الموقف البيئي العام، فتصورات الفرد عن الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة وجوانبها (السياسية - الاقتصادية - الثقافية - الاجتماعية) يكون لها تأثير واضح على رؤيته واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة وبقدر قوة الفرد على إدراك هذه المتغيرات بقدر إمكانية التخطيط الفعال لمساره الوظيفي.
- تطبيق منهج الفكر الاستراتيجي في إعداد المسار ويتجلى هذا المنهج في مجموعة من التساؤلات التي توضح الكيفية التي يتم بها رسم وتنمية المسارات الوظيفية، والموضحة في الشكل التالي (2-5).

الشكل (2-5) التساؤلات التي توضح كيفية رسم وتنمية المسارات الوظيفية



المصدر (أبو بكر، 2004، 247)

2-2-14- استخدامات تخطيط المسار الوظيفي:

وضح (المرسي، 2003، ص187) الاستخدامات الأساسية لعملية تخطيط المسار الوظيفي في النقاط التالية:

- i. في مجال إعداد القيادات الإدارية: حيث يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دوراً رئيسياً في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتنميتها مبكراً حتى تكون جاهزة لتسلم المسؤولية.
- ii. في مجال الترقية والعمل: ففي ظل وجود خطة لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد تصبح قرارات الترقية والنقل مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفاً وليس بناء على أساس الرغبات الشخصية أو الأقدمية.
- iii. في مجال الإحلال الوظيفي: يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج الإحلال الوظيفي لفئة الكوادر إلى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر الواعدة والتي سوف تحل محل الكوادر غير الكفوءة في المواقع الوظيفية المختلفة خلال الفترة السابقة.
- iv. في مجال وظيفة التدريب: فخطة المسار الوظيفي تبين التدرج الوظيفي للأعمال واحتياجات الفرد خلال كل مرحلة على طول المسار للتدريب لزيادة مهاراته ومعارفه ليكون مناسباً للوظيفة التي سيشغلها.
- v. في مجال تقدير التكاليف: حيث يساعد وضع خطة للمسار الوظيفي على تقدير التكاليف المحتملة مستقبلاً للتدريب والأجور والحوافز والمكافآت مثلاً.
- vi. مواجهة التغيرات والتكيف معها: حيث تواجه المنظمات تغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجية والتشريعات الحكومية.. الخ، ومثل هذه التغيرات تؤدي إلى إحداث تعديلات سواء في الوظائف والمتطلبات وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات تخطيط المسارات الوظيفية البديلة وذلك للحد من حالات المخاطرة.
- vii. رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق طموحات العاملين: حيث أصبح الأفراد في هذا العصر يهتمون بالعمل في وظائف تشبع لهم رغباتهم وتقابل طموحاتهم بصدر رحب وتسعى إلى رضاهم وقيام أي مؤسسة بتخطيط المسار الوظيفي كفيل بتحقيق ذلك.
- viii. يساعد التخطيط على توفير المعلومات الضرورية لإعداد وتنفيذ الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل التقاعد والتحصير للمعاشات والتأمينات وأيضاً تنفيذ الوظائف الأخرى في المؤسسة وذلك لتقليل نسبة التعطلات بين الحين والآخر بسبب المناصب الشاغرة وعدم وجود أشخاص أكفاء لأداء مثل هذه المهام وهذا كله في سبيل تحسين إنتاجية المؤسسة.

ix. تعتبر خطط المسارات الوظيفية للأفراد مدخلات لنشاط الاستقطاب حيث يساهم في فتح مجال التطوير أمام الأفراد في زيادة جاذبيتهم للعمل في المؤسسة وهذا يسمح باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية من المحيط الخارجي.

مما سبق نجد أن المسار الوظيفي كما سبق الإشارة إليه هو سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد خلال حياته المهنية إلى أن يحيم موعد تقاعده، وهي تتفاوت كثيراً فيما يتعلق بنوع العمل المتضمن والكيفية التي تؤثر بها على حياة الشخص المعني كالرضا الوظيفي. لذا على كل فرد اتخاذ قرارات حكيمة ووضع خطط مناسبة بشأن المسار الوظيفي بالحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات على مدى تطابق المميزات المتعددة للوظيفة مع مميزاته الشخصية كمستوى المعرفة والمهارة والخبرة.

والمؤسسة يجب أن تسعى جاهدة لخلق وظائف وفرص عمل أفضل مهنيًا للأفراد بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف والفرص من خلال العديد من برامج التدريب والتنمية وتحقيق التفاعل بين الأفراد والمؤسسة عند القيام بأنشطة تخطيط المسار الوظيفي بما يحقق التكامل والتوافق بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

3-1- تمهيد:

يتضمن هذا الفصل الإجراءات والخطوات العملية ومنهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة والعينة التي طبقت عليها الدراسة، بالإضافة للأداة المستخدمة لجمع المعلومات والتحقق من ثبات الأداة وبيان الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها واختبار الفرضيات والإجابة عن التساؤلات وعرض النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها وفقاً للتحليل الإحصائي.

تم توزيع الاستبيان على العاملين في المصارف العامة والخاصة حيث بلغت عينة البحث النهائية المتاحة 100 عامل، كما تم إدخال البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

3-2- منهج الدراسة:

استخدمنا أسلوب المنهج الوصفي والذي يعتمد على دراسة ظاهرة كما هي على أرض الواقع، ووصفها والتعبير عنها كمياً وكيفياً، وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة وتحليلها من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في حل المشكلة قيد الدراسة، أو تسليط الضوء عليها بشكل صحيح.

3-3- أداة البحث:

تم استخدام أسلوب الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة كدراسة كلاً من (ملكية، عائشة، 2018) و (الحلاق، 2017) و (الأشقر، 2015) في إعداد هذا الاستبيان، الذي يتألف من:

✚ عبارات عامة حول الخصائص الديموغرافية للأفراد (الجنس – العمر – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة).

✚ عبارات حول مفهوم نظام تقييم أداء الموارد البشرية، وتتكون من:

- مفهوم نظام تقييم الأداء
- معايير نظام تقييم الأداء
- أسلوب تقييم الأداء
- نظم وإجراءات تقييم الأداء
- التغذية الراجعة لنتائج نظام تقييم الأداء

✚ عبارات حول تطور المسار الوظيفي للعامل، وتتألف من:

- الرضا الوظيفي

- إثبات الذات
- الترقية
- اكتشاف المهارات والمواهب
- خلق منافسة شديدة
- التدرج الوظيفي

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي الذي يعبر عن درجة الموافقة للإجابة على عبارات هذا الاستبيان، بدءاً من موافق بشدة ، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق أبداً.

3-4- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية على النحو التالي:

1- التكرارات والنسب المئوية، لوصف مفردات عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس – العمر – المؤهل العلمي – الخبرة).

حيث يبين الجدول التالي التوزيع النسبي للبيانات التعريفية للموظفين في كلا البنوك العامة والخاصة العاملة

الجدول (3-1) التوزيع النسبي للبيانات الديموغرافية لأفراد عينة البحث

نوع المصرف				الموظفين	
مصرف خاص		مصرف عام			
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
40%	20	34%	17	ذكر	الجنس
60%	30	66%	33	أنثى	
100%	50	100%	50	total	
10%	5	4%	2	أقل من ٢٥ سنة	العمر
62%	31	34%	17	٢٥-٣٥ سنة	
16%	8	38%	19	٣٦-٤٥ سنة	
12%	6	24%	12	أكثر من ٤٦ سنة	
100%	50	100%	50	total	

ثانوية أو أقل	12	24%	2	4%
المؤهل العلمي				
معهد	16	32%	3	6%
إجازة جامعية	20	40%	41	82%
دراسات عليا	2	4%	4	8%
total	50	100%	50	100%
الخبرة العلمية				
أقل من ٥ سنوات	12	24%	10	20%
٥-١٠ سنوات	13	26%	28	56%
أكثر من ١٠ سنوات	25	50%	12	24%
total	50	100%	50	100%

المصدر: (برنامج التحليل الإحصائي SPSS)

حيث وجدنا من خلال التحليل على برنامج ال SPSS ما يلي:

١- من حيث الجنس، نلاحظ أن المصارف العامة تتألف من 34% ذكور و 66% إناث، والمصارف الخاصة تضم 20% ذكور و 60% إناث، وهذا يشير إلى استقطاب كبير للإناث ويعود ذلك لهجرة الذكور للخارج نتيجة ظروف الحرب التي مرت بها البلاد، مما اضطر الإناث دخولهم لسوق العمل.

٢- من حيث العمر، نجد أن المصارف العامة ضمت نسبة 38% من الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 36-45 سنة، أما في المصارف الخاصة فكانت النسبة الأكبر للموظفين من الفئة العمرية الأقل والذين تراوحت أعمارهم بين 25-36 سنة حيث بلغت نسبتهم 62% ويدل ذلك على أن فئة الشباب تتوجه للعمل في قطاع المصارف الخاصة أكثر من اهتمامها بالعمل لدى القطاع العام.

٣- من حيث المؤهل العلمي، نجد أن المصارف العامة تضم ما يقارب 20% من حملة الشهادات الجامعية بينما خريجي المعاهد كانت نسبتهم 16% من إجمالي العينة المختبرة. وبلغت نسبة من هم موظفون بناء على الشهادة الثانوية 12% بينما لا يوجد موظفي دراسات عليا إلا نسبة 4%

على عكس المصارف الخاصة التي ضمت ما يقارب 82% من إجمالي العينة ممن يحملون شهادات جامعية و8% دراسات عليا بينما كانت النسبة قليلة لحاملي الشهادة الثانوية حيث بلغت نسبتهم 2% والمعاهد 6% وهذا يشير إلى أن المصارف الخاص تتبع سياسة توظيف تتلائم مع احتياجات العمل وتهتم بمن يملكون

شهادات جامعية للعمل ضمن فروعها لما لدى هؤلاء الموظفين من طموحات عالية ومفاهيم علمية قادرين على تطبيقها واستغلالها على أرض الواقع، على عكس المصارف العامة.

٤- من حيث الخبرة العملية، يبين الجدول أن المصارف العامة تضم النسبة الأكبر من الموظفون ذو خبرة عملية تزيد عن 10 سنوات وذلك بنسبة 50% بينما النسب الأكبر في المصارف الخاصة كانت للموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين 5-10 سنوات، وهذا يدل على أن المصارف العامة تضم موظفين قديمين وعريقين وذوي خبرة عملية أفضل، بالإضافة إلى توجه هذه الفئات للاستقرار في المصارف العامة على حساب المصارف الخاصة التي بدورها تستقطب الفئة الحديثة في سوق العمل.

2- ثبات وصدق أداة الدراسة: ويتم ذلك من خلال ثلاث طرق:

- ❖ تحكيم الاستبيان، حيث تم عرض الاستبيان على محكمين متخصصين في علم الإدارة والإحصاء وتم إجراء ما يلزم من تعديلات في ضوء المقترحات المقدمة من المحكمين حتى خرج الاستبيان في صورته النهائية.
- ❖ الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها، وتتراوح قيمته بين 0-1 وتعتبر القيمة المقبولة له 0.6 فأكثر وكلما اقتربت القيمة من الواحد كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (2-3).

الجدول (2-3) نتائج تحليل ثبات محاور الاستبيان ألفا كرونباخ

المتغير	عدد العبارات	درجة الثبات
عبارات الاستبيان	24	0.77

المصدر: برنامج التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ تساوي 0.77 أي تقريباً 0.8 وهو أقرب لل1 وبالتالي فإن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية، أي أنها صالحة لقياس ما أعدت من أجله.

- ❖ صدق الاتساق الداخلي، ويقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة وقد تم حسابه من خلال معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات القياس والدرجة الكلية للمحور نفسه، فكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (3-3) والتي تظهر أن الأبعاد صادقة لما وضعت لقياس معامل الارتباط الذي تراوحت قيمته عند مستوى دلالة إحصائية 0.000 بين 0.932 – 0.714 في كل فقرة من فقرات المحاور.

الجدول (3-3) نتائج صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

العبارات	معامل الارتباط	الدالة المعنوية
مفهوم نظام تقييم الأداء		
مفهوم نظام تقييم الأداء واضح لدى كافة العاملين	0.891	0.000
لدى الموظفين قناعة بأهمية وجود نظام تقييم للأداء	0.714	
يتم التقييم بشكل دوري	0.835	
يساهم نظام تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية للعامل	0.813	
معايير نظام تقييم الأداء		
معايير الاداء المستخدمة قادرة على قياس أداء الموظف بشكل فعال	0.858	0.000
المعايير الموضوعة لتقييم الأداء تحفز الموظف على الوصول للأداء الأفضل	0.795	
تقيس معايير تقييم الأداء المستخدمة مهارات الموظف	0.874	
أساليب نظام تقييم الأداء		
تعتمد أساليب تقييم الأداء على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل	0.837	0.000
يستفاد من آراء العملاء في تقييم أداء العاملين	0.832	
يتم استخدام أكثر من أسلوب لتقييم أداء العاملين	0.932	
يراعي أسلوب التقييم المعتمد في المصرف حاجات ورغبات الموظف	0.817	
النظم والإجراءات		
تشجع النظم والإجراءات المتخذة في المصرف على استخدام نظام تقييم الأداء كسياسة للترقية والمكافآت	0.757	

0.000	0.889	يعتبر نظام تقييم الأداء من أهم النظم المتبعة في المصرف والتي يتم تطويرها باستمرار
	0.796	تحدد النظم آليات وطرق استخدام تقييم الأداء وتطبيقه في المصرف
نتائج نظام تقييم الأداء		
0.000	0.839	يتيح نظام تقييم الأداء في المصرف الحق للاعتراض والتظلم في حال الشعور بالظلم من نتيجة التقييم
	0.778	يضمن نظام التقييم المتبع وجود تغذية راجعة لتحسين الأداء الوظيفي
	0.830	يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم الأداء
	0.776	يقوم نظام تقييم الأداء باكتشاف نقاط القوة والضعف لدى العاملين
تطور المسار المهني للعاملين		
0.000	0.870	يحقق نظام تقييم الأداء درجة من الرضا الوظيفي
	0.869	يؤدي نظام تقييم الاداء لترقية العامل وظيفياً
	0.908	يوفر نظام تقييم الأداء فرصة جديدة لإثبات الذات
	0.808	يساهم نظام تقييم الأداء في اكتشاف مواهب وقدرات الموظفين
	0.870	يساهم نظام تقييم الأداء في خلق منافسة شديدة وشريفة بين الموظفين
	0.901	يحقق نظام تقييم الأداء التدرج الوظيفي

المصدر (مخرجات برنامج SPSS)

3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات الاستبيان، حيث تم أولاً حساب المتوسط المرجح لعبارات الاستبيان وذلك لمعرفة أكثر العبارات التي نالت درجة الموافقة من قبل مفردات العينة، قمنا بتجميع مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في كل محور من محاور الدراسة للحصول على قيمة المتوسط الحسابي والنسبة لكل عبارة من المحاور، ثم تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة "5-1=4") ومن ثم تقسيم الناتج على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($4/5=0.80$).

وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول (3-4)، ثم بعد ذلك أوجدنا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الاستبيان لمعرفة الفرق بينها في كلا القطاعين العام والخاص، فظهرت النتائج كما هي بالجدول (3-5).

الجدول (3-4) الوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على عبارات الاستبيان

طول الخلية (الوسط الحسابي المرجح)	درجة الموافقة
1-1,79	موافقة منخفضة جداً
1.80-2.59	موافقة منخفضة
2.60-3.39	موافقة متوسطة
3.40-4.19	موافقة مرتفعة
4.20-5	موافقة مرتفعة جداً

المصدر: (إعداد الباحث)

الجدول (3-5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الاستبيان

رقم العبارة	العبارة	نوع المصرف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	مفهوم نظام تقييم الأداء واضح لدى كافة العاملين	مصرف عام	2.76	1.451	موافقة متوسطة
		مصرف خاص	3.27	1.50	موافقة متوسطة
2	لدى الموظفين قناعة بأهمية وجود نظام تقييم للأداء	مصرف عام	2.62	1.383	موافقة متوسطة
		مصرف خاص	3.29	0.98	موافقة متوسطة
3	يتم التقييم بشكل دوري	مصرف عام	1.88	0.666	موافقة منخفضة
		مصرف خاص	3.92	0.640	موافقة مرتفعة
4		مصرف عام	2.78	1.46	موافقة متوسطة

يساهم نظام تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية للعامل	مصرف خاص	4.00	0.875	موافقة مرتفعة
--	----------	------	-------	---------------

تتمتة الجدول (5-3)

5	معايير الاداء المستخدمة قادرة على قياس أداء الموظف بشكل فعال	مصرف عام	2.64	1.051	موافقة متوسطة
		مصرف خاص	4.20	0.707	موافقة مرتفعة
6	المعايير الموضوعية لتقييم الأداء تحفز الموظف على الوصول للأداء الأفضل	مصرف عام	3.14	1.756	موافقة متوسطة
		مصرف خاص	3.96	0.676	موافقة مرتفعة
7	تقيس معايير تقييم الأداء المستخدمة مهارات الموظف	مصرف عام	1.96	0.676	موافقة منخفضة
		مصرف خاص	3.83	0.934	موافقة مرتفعة
8	تعتمد أساليب تقييم الأداء على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل	مصرف عام	3.22	1.563	موافقة متوسطة
		مصرف خاص	4.04	0.611	موافقة مرتفعة
9	يستفاد من آراء العملاء في تقييم أداء العاملين	مصرف عام	1.00	0.00	موافقة منخفضة جداً
		مصرف خاص	3.12	1.618	موافقة متوسطة

10	يتم استخدام أكثر من أسلوب لتقييم أداء العاملين	مصرف عام	2.88	1.047	موافقة متوسطة
		مصرف خاص	3.76	0.663	موافقة مرتفعة
11	يراعي أسلوب التقييم المعتمد في المصرف حاجات ورغبات الموظف	مصرف عام	1.88	0.666	موافقة منخفضة
		مصرف خاص	3.63	0.876	موافقة مرتفعة
12	تشجع النظم والإجراءات المتخذة في المصرف على استخدام نظام تقييم الأداء كسياسة للترقية والمكافآت	مصرف عام	2.58	1.065	موافقة منخفضة
		مصرف خاص	3.36	0.913	موافقة متوسطة

13	يعتبر نظام تقييم الأداء من أهم النظم المتبعة في المصرف والتي يتم تطويرها باستمرار	مصرف عام	2.40	1.06	موافقة منخفضة
		مصرف خاص	3.73	0.911	موافقة مرتفعة
14	تحدد النظم آليات وطرق استخدام تقييم الأداء وتطبيقه في المصرف	مصرف عام	2.62	1.506	موافقة متوسطة
		مصرف خاص	3.60	0.842	موافقة مرتفعة
15	يتيح نظام تقييم الأداء في المصرف الحق للاعتراض والتظلم في حال الشعور بالظلم من نتيجة التقييم	مصرف عام	2.96	1.110	موافقة متوسطة
		مصرف خاص	4.16	0.624	موافقة مرتفعة
16	يضمن نظام التقييم المتبع وجود تغذية راجعة لتحسين الأداء الوظيفي	مصرف عام	2.86	1.470	موافقة متوسطة
		مصرف خاص	4.36	0.490	موافقة مرتفعة جداً
17	يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم الأداء	مصرف عام	2.16	0.746	موافقة منخفضة
		مصرف خاص	4.44	0.719	موافقة مرتفعة جداً
18	يقوم نظام تقييم الأداء باكتشاف نقاط القوة والضعف لدى العاملين	مصرف عام	3.18	1.072	موافقة متوسطة
		مصرف خاص	3.95	0.845	موافقة مرتفعة
19	يحقق نظام تقييم الأداء درجة من الرضا الوظيفي	مصرف عام	3.95	0.804	موافقة مرتفعة
		مصرف خاص	4.08	0.613	موافق مرتفعة جداً
20	يؤدي نظام تقييم الاداء لترقية العامل وظيفياً	مصرف عام	3.43	1.494	موافقة مرتفعة
		مصرف خاص	4.06	0.793	موافقة مرتفعة
21	يوفر نظام تقييم الأداء فرصة جديدة لإثبات الذات	مصرف عام	3.44	1.445	موافقة مرتفعة
		مصرف خاص	4.24	0.722	موافقة مرتفعة جداً

22	يساهم نظام تقييم الأداء في اكتشاف مواهب وقدرات الموظفين	مصرف عام	3.04	1.345	موافقة متوسطة
		مصرف خاص	4.39	0.585	موافق مرتفعة جداً
23		مصرف عام	2.48	1.724	موافقة منخفضة

يساهم نظام تقييم الأداء في خلق منافسة شديدة وشريفة بين الموظفين	مصرف خاص	4.14	0.726	موافقة مرتفعة
24 يحقق نظام تقييم الأداء التدرج الوظيفي	مصرف عام	3.81	0.826	موافقة مرتفعة
	مصرف خاص	4.06	0.793	موافقة مرتفعة

المصدر: (برنامج التحليل الإحصائي SPSS)

بناء على معطيات الجدول السابق أظهرت النتائج أن هناك فروق بين المصارف العامة والخاصة، بناء على عبارات الاستبيان التالية:

- بالنسبة للعبارتين (1,2) نلاحظ حصولهما على موافقة متوسطة في كلا القطاعين العام والخاص وهذا يدل على حداثة تطبيق نظام تقييم الأداء وربما عدم وضوحه بشكل جيد لكافة المستويات الإدارية.
- بالنسبة للعبارة (3) فإن عملية تقييم الأداء أكثر انتظام ودورية في القطاع الخاص على عكس نتائج القطاع العام التي أظهرت عدم موافقة الأفراد أي أن العملية تتم بشكل عشوائي ولا دوري.
- أشارت العبارة (4) أن موظفي القطاع الخاص يوافقون على أن نظام تقييم الأداء يساهم في حثهم ورفع معنوياتهم بينما كانت نتائج القطاع العام تشير بالموافقة المتوسطة أي أن لا علاقة واضحة لنظام لتقييم برفع الروح المعنوية لهم.
- العبارتان (5,6) أظهرتا أن معايير تقييم الأداء المستخدمة في القطاع الخاص قادرة على قياس أداء الموظف وتحفيزه لأداء أفضل على عكس ما هو عليه في القطاع العام الذي لا توجد فيه أي معايير واضحة لهذه العملية.
- أظهر موظفوا القطاع العام عدم موافقتهم على العبارة (7) والتي تشير إلى أن معايير الأداء المستخدمة لتقييم الأداء تقوم بقياس مهارات الموظف على عكس موظفي القطاع الخاص الموافقين على ذلك.
- بالنسبة للعبارتين (8,10) فنلاحظ أن القطاع الخاص يعتمد على أساليب عديدة كالتقارير والمقابلات ونماذج موضوعية للقيام بعملية تقييم الأداء على عكس القطاع العام الذي يعتمد على أسلوب واحد فقط، وغالبا ما يكون أسلوب التحقق.
- بالنسبة للعبارة (9) فإن موظفي القطاع العام أظهروا عدم وجود أي أثر لرأي العملاء في تقييم أدائهم، بينما في القطاع الخاص فالعميل ورأيه أهمية كبيرة على تقييم أداء العاملين.

- العبارة (11) تشير إلى أن تقييم الأداء في القطاع الخاص يهتم برغبات وحاجات الموظف وهذا يدل على اهتمام القطاع الخاص بموظفيه واحترام رغباتهم بينما على عكس القطاع العام الذي لا يأخذ رغبات موظفيه بعين الاعتبار.
- عبر موظفي القطاع العام عن عدم موافقتهم على العبارة (12) والتي تعتبر أن نظام التقييم المستخدم في المصرف وسيلة لزيادة الحوافز والمكافآت.
- تشير نتائج العبارة (13) أن نظام تقييم الأداء نظام هام في المصرف ويجب تطويره باستمرار وذلك من وجهة نظر القطاع الخاص على عكس رأي وقناعات موظفي القطاع العام.
- بينما أظهرت العبارة (14) أن النظم والإجراءات المتبعة بالمصرف الخاص هي التي تحدد آلية وطرق استخدام نظام التقييم وتطبيقه بينما في القطاع العام أشاروا بموافقة متوسطة حيث يمكن أن يكون هناك أسس وأنظمة أخرى هي التي تحدد ذلك.
- العبارة (15) أظهرت أن موظفي القطاع الخاص لهم حرية التعبير عن رفضهم لنتائج التقييم في حال شعروا بالظلم على عكس موظفي القطاع العام الذين أشاروا بالموافقة المتوسطة على ذلك.
- أظهرت كلا العبارات (16,17,18) أن المصارف الخاصة تقوم بإجراء خطوة التغذية الراجعة للنتائج التقييم وتسمح موظفيها بالاطلاع على نتائج التقييم وذلك لمعرفة ما هي المشاكل ونقاط الضعف التي يواجهها الموظفون لتفاديها واكتشاف نقاط القوة لتحسينها، بينما القطاع العام لا يسمح بذلك ولا يشارك موظفيه بنتائج التقييمات.
- العبارة (19) أظهرت موافقة موظفي كلا القطاعين العام والخاص بنسبة أكبر على رضاهم الوظيفي ويدل ذلك على أن بيئة العمل مريحة.
- العبارات (20,21,24) أشارت نتائج القطاع العام بالموافقة المتوسطة على أن نظام التقييم يؤدي للترقية والتدرج الوظيفي كما يعتبر فرصة لإثبات الموظف لذاته وتطور مساره الوظيفي، بينما أكدوا موظفي القطاع الخاص على ذلك وأشاروا بالموافقة الشديدة.
- العبارة (22) أظهرت موافقة متوسطة لموظفي القطاع العام أن نظام تقييم الأداء لا يكتشف مهارات وقدرات الموظفين ولا يهتم بها، على عكس النظام المتبع في مصارف القطاع الخاص والذي يركز على بعض الجوانب التي تبين وتكتشف قدرات الموظفين لديها.

- واخيراً العبارة (24) تشير إلى أن القطاع العام لا يؤيد ما ذكر بها حيث ان نظام تقييم الأداء المتبع لا يسبب منافسة بين العاملين بل قد يخلق في بعض الأحيان حساسيات وظيفية وتحيزات على عكس أهمية هذا الموضوع في القطاع الخاص.

4- اختبار الفروق (Independent T Test):

من أجل اختبار الفرضية الأولى والتي تنص على أنه "لا يوجد فروق معنوية في إدراك العاملين لفعالية وأبعاد نظام تقييم الأداء المتبع في منظماتهم بحسب القطاع (العام/ الخاص)".

تم إجراء اختبار الفروق لمقارنة الاختلافات في تقييم فعالية أبعاد نظام تقييم الأداء لدى المصارف العامة والخاصة وفقاً للنتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-6) نتائج اختبار Independent T Test

أبعاد نظام التقييم	نوع المصرف	المتوسط الحسابي	الدلالة T	الدلالة الإحصائية
مفهوم نظام تقييم الأداء	عام	2.51	11.863	0.000
	خاص	3.62		
معايير نظام تقييم الأداء	عام	2.58	13.932	
	خاص	3.99		
أساليب نظام تقييم الأداء	عام	2.24	17.156	
	خاص	3.63		
النظم والإجراءات في تقييم الأداء	عام	2.53	12.306	
	خاص	3.36		
النتائج والتغذية الراجعة لتقييم الأداء	عام	2.79	16.623	
	خاص	4.22		

المصدر: (برنامج التحليل الإحصائي SPSS)

نلاحظ مما سبق أن الدلالة الإحصائية لأبعاد المتغير المستقل (نظام تقييم الأداء) = 0.00 وهو أصغر من قيمة Sig=0.05 وبالتالي ترفض الفرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لأبعاد نظام تقييم الأداء المتبع في منظماتهم حسب القطاع العام والخاص.

- حيث نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد الدراسة بالنسبة لمفهوم نظام تقييم الأداء لدى المصارف الخاصة 3.62 بينما كان المتوسط في القطاع العام 2.51 ويوضح هذا الفرق بين المتوسطات إدراك العاملين في القطاع الخاص لمفهوم نظام التقييم بشكل أفضل.
- وبالنسبة لمعايير نظام تقييم الأداء لدى المصارف الخاصة فأظهرت النتائج أن متوسط الإجابات كانت 3.99 وهي أعلى من متوسط إجابات موظفي القطاع العام والتي بلغت قيمتها 2.58 وهذا يدل على إدراك العاملين في القطاع الخاص لأهمية وجود معايير تتم بناء عليها عملية التقييم.
- كما أشارت نتائج التحليل إلى أن متوسط إجابات أفراد العينة حول محور أسلوب نظام تقييم الاداء لدى المصارف الخاصة أعلى منه في المصارف العامة حيث بلغ 3.63 بينما بلغ المتوسط في الأخرى 2.24 ويشير هذا الاختلاف إلى اتباع المصارف الخاصة أساليب متعددة وأكثر موضوعية عند القيام بعملية التقييم وهذا من شأنه تحسين العملية.
- ومن جهة محور التغذية الراجعة لنتائج عملية التقييم فأظهرت نتائج التحليل أن متوسط الإجابات لدى المصارف الخاصة بلغت 4.22 وهي أكبر من متوسط إجابات موظفي القطاع العام والتي بلغت 2.79 وهذا الفرق يدل على اهتمام القطاع الخاص بهذه المرحلة لأهميتها في معرفة نقاط قوة وضعف الموظفين لتحسينها أو تفاديها، على عكس أهمية ذلك بالنسبة للقطاع العام.

5- اختبار تحليل الارتباط:

من أجل دراسة صحة الفرضية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام تقييم الأداء المستخدم وتطور المسار المهني للعاملين في مصارف القطاع (العام/ الخاص). بين الجدول (3-7) نتائج تحليل الارتباط بين أبعاد نظام تقييم الأداء وتطور المسار المهني للعامل على الشكل التالي:

الجدول (3-7) نتائج تحليل الارتباط بين أبعاد نظام تقييم الأداء وتطور المسار المهني للعامل

تطور المسار المهني للعامل				
البعد	نوع المصرف	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة المعنوية	العدد N
مفهوم نظام تقييم الأداء	عام	0.751	0.00	50
	خاص	0.778	0.00	50
معايير نظام تقييم الأداء	عام	0.134	0.35	50
	خاص	0.763	0.00	50
أسلوب نظام تقييم الأداء	عام	0.195	0.17	50

50	0.00	0.776	خاص	
50	0.23	0.101	عام	النظم والإجراءات المستخدمة
50	0.66	0.063	خاص	
50	0.38	0.124	عام	التغذية الراجعة لنتائج تقييم الأداء
50	0.00	0.801	خاص	

المصدر: (برنامج التحليل الإحصائي SPSS)

- من حيث مفهوم نظام تقييم الأداء وتطوير المسار المهني للعامل نجد أنه عند مستوى دلالة معنوية $\text{sig}=0.00$ بلغ مؤشر العلاقة معامل بيرسون في مصارف القطاع العام 0.751% في حين بلغت قيمته عند مصارف القطاع الخاص 0.778% وتشير هذه القيم لقوة العلاقة لأنها قريبة من الـ 1، وبما أن $\text{sig}=0.00$ أصغر من 0.05 ترفض الفرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة وبالتالي توجد علاقة بين مفهوم نظام تقييم الأداء وتطوير المسار المهني للعامل في كلا القطاعين العام والخاص.
- من حيث معايير نظام تقييم الأداء وتطوير المسار المهني للعامل نجد أنه في مصارف القطاع العام كان معامل بيرسون 0.134% عند مستوى دلالة معنوية $\text{sig}=0.35$ وهو أكبر من 0.05، بينما في مصارف القطاع الخاص كان معامل الارتباط بيرسون 0.763% عند مستوى دلالة معنوية $\text{sig}=0.00$ أصغر من 0.05. مما سبق يتم قبول الفرضية العدم لمصارف القطاع العام (أي لا توجد علاقة بين معايير نظام تقييم الأداء وتطوير المسار المهني للعامل في مصارف القطاع العام) بينما ترفض الفرضية العدم في مصارف القطاع الخاص وتقبل الفرضية البديلة (أي توجد علاقة بين معايير نظام تقييم الأداء وتطوير المسار المهني للعامل في مصارف القطاع الخاص).
- من حيث أساليب نظام تقييم الأداء وتطوير المسار المهني للعامل نجد أنه في مصارف القطاع العام كان مستوى الدلالة المعنوية $\text{sig}=0.17$ أكبر من 0.05 ومعامل بيرسون 0.195% وبالتالي تقبل الفرضية العدم (أي لا توجد علاقة بين أساليب نظام تقييم الأداء وتطوير المسار المهني للعامل في مصارف القطاع العام)، بينما في مصارف القطاع الخاص كان معامل الارتباط بيرسون 0.776% وذلك عند مستوى دلالة معنوية $\text{sig}=0.00$ أصغر من 0.05 وهي علاقة قوية يتم الاعتماد عليها فتقبل الفرضية البديلة (أي توجد علاقة بين أساليب نظام تقييم الأداء وتطوير المسار المهني للعامل في مصارف القطاع الخاص).
- أما بالنسبة للنظم والإجراءات المتبعة لوضع نظام تقييم الأداء وتطوير المسار المهني للعامل نجد أن مستوى الدلالة المعنوية لكلا القطاعين العام والخاص أكبر من 0.05 حيث كان في مصارف القطاع العام $\text{sig}=0.101$

ومعامل بيرسون 0.23% أما في مصارف القطاع الخاص كان معامل الارتباط بيرسون 0.66% وذلك عند مستوى دلالة معنوية $\text{sig}=0.063$ ، ومستوى الدلتاين أكبر من 0.05 وبالتالي تقبل فرضية العدم (أي لا توجد علاقة للنظم والإجراءات المتبعة لوضع نظام تقييم الأداء وتطوير المسار المهني للعامل في مصارف القطاعين العام والخاص).

- من حيث التغذية الراجعة لنتائج نظام تقييم الأداء وتطوير المسار المهني للعامل بلغ معامل بيرسون في مصارف القطاع العام 0.124 عند مستوى دلالة معنوية $\text{sig}=0.38$ أصغر من 0.05 وبالتالي تقبل الفرضية العدم (أي لا توجد علاقة بين التغذية الراجعة لنتائج نظام تقييم الأداء وتطوير المسار المهني للعامل في مصارف القطاع العام)، في حين بلغت قيمته عند مصارف القطاع الخاص 0.801 عند مستوى دلالة معنوية $\text{sig}=0.00$ أصغر من 0.05 وبالتالي تقبل الفرضية البديلة (أي توجد علاقة بين التغذية الراجعة لنتائج نظام تقييم الأداء وتطوير المسار المهني للعامل في مصارف القطاع الخاص).

3-5- النتائج:

بعد القيام بالعمليات الإحصائية والحصول على النتائج الإحصائية من برنامج التحليل الإحصائي SPSS، تبين مايلي:

- حداثة مفهوم نظام تقييم الأداء وعدم وضوحه بشكل كامل في مصارف القطاعين العام والخاص.
- عملية تقييم الأداء أكثر انتظام ودورية في القطاع الخاص على عكس نتائج القطاع العام
- موظفي القطاع الخاص يوافقون على أن نظام تقييم الأداء يساهم في حثهم ورفع معنوياتهم بينما كانت نتائج القطاع العام تشير بموافقة متوسطة على ذلك.
- معايير تقييم الأداء المستخدمة في القطاع الخاص قادرة على قياس أداء الموظف وتحفيزه لأداء أفضل على عكس القطاع العام الذي لا تتبع أي معايير واضحة.
- المعايير المستخدمة لتقييم الأداء تقوم بقياس مهارات الموظف في مصارف القطاع الخاص على عكس القطاع العام.
- القطاع الخاص يعتمد على أساليب عديدة كالتقارير والمقابلات ونماذج موضوعية للقيام بعملية تقييم الأداء على عكس القطاع العام الذي يتبع أسلوب واحد نمطي.
- موظفي القطاع العام أظهروا عدم وجود أي أثر لرأي العملاء في تقييم أدائهم، بينما في القطاع الخاص فلهيكل ورأيه أهمية كبيرة على تقييم أداء العاملين.

- تقييم الأداء في القطاع الخاص يهتم برغبات وحاجات الموظف وهذا يدل على اهتمام القطاع الخاص بموظفيه واحترام رغباتهم على عكس نتائج القطاع العام.
- نظام التقييم المستخدم في مصارف القطاع الخاص وسيلة لزيادة الحوافز والمكافآت على عكس نتائج القطاع العام.
- نظام تقييم الأداء نظام هام في المصرف الخاص ويجب تطويره باستمرار على عكس نتائج القطاع العام.
- النظم والإجراءات المتبعة بالمصرف الخاص هي التي تحدد آلية وطرق استخدام نظام التقييم وتطبيقه على عكس نتائج القطاع العام.
- موظفي القطاع الخاص لهم حرية التعبير عن رفضهم لنتائج التقييم في حال شعروا بالظلم على عكس نتائج القطاع العام.
- المصارف الخاصة تقوم بإجراء خطوة التغذية الراجعة للنتائج التقييم وتسمح موظفيها بالاطلاع على نتائج التقييم وذلك لمعرفة ما هي المشاكل ونقاط الضعف التي يواجهها الموظفون لتفاديها واكتشاف نقاط القوة لتحسينها على عكس نتائج القطاع العام.
- شعور موظفي كلا القطاعين العام والخاص بالرضا الوظيفي ويدل ذلك على أن بيئة العمل مريحة.
- أشارت نتائج القطاع العام بالموافقة المتوسطة على أن نظام التقييم يؤدي للترقية والتدرج الوظيفي كما يعتبر فرصة لإثبات الموظف لذاته وتطور مساره الوظيفي، بينما أكد موظفي القطاع الخاص على ذلك وأشاروا بالموافقة الشديدة.
- من وجهة نظر القطاع العام أن نظام تقييم الأداء لا يكتشف مهارات وقدرات الموظفين ولا يهتم بها، على عكس النظام المتبع في مصارف القطاع الخاص والذي يركز على بعض الجوانب التي تبين وتكتشف قدرات الموظفين لديها.
- أن القطاع العام لا يؤيد ما ذكر بها حيث ان نظام تقييم الأداء المتبع لا يسبب منافسة بين العاملين على عكس القطاع الخاص.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لأبعاد نظام تقييم الأداء (المفهوم – المعايير – الأساليب – النظم والإجراءات – التغذية الراجعة) لصالح مصارف القطاع الخاص حسب ما أظهرته نتائج اختبار (Independent T Test) وهذا ما يدعم المشاهدات التي تبين عدم إدراك العاملين في القطاع العام لماهية نظام تقييم الأداء.

- توجد علاقة ارتباط بين مفهوم نظام تقييم الأداء وتطوير المسار المهني للعامل في كلا القطاعين العام والخاص.
- توجد علاقة تربط بين معايير نظام تقييم الأداء المستخدم وتطور المسار المهني للعامل في مصارف القطاع الخاص، على عكس مصارف القطاع العام.
- توجد علاقة بين أساليب نظام تقييم الأداء المستخدم وتطور المسار المهني للعامل في مصارف القطاع الخاص، على عكس مصارف القطاع العام
- لا توجد علاقة تربط بين النظم والإجراءات المتبعة لوضع نظام تقييم الأداء المستخدم وتطور المسار المهني للعامل بالنسبة للقطاعين العام والخاص ولا يمكن اعتمادها.
- توجد علاقة بين التغذية الراجعة لنتائج التقييم وتطور المسار المهني للعامل بالنسبة لمصارف القطاع الخاص، على عكس في مصارف القطاع العام.
- وبالتالي وفق للنتائج السابقة نلاحظ أن مصارف القطاع الخاص تولي أهمية كبيرة لنظام تقييم الأداء وأبعاده لما له من تأثير إيجابي على تطور المسار المهني للعاملين.

3-6- التوصيات:

بناء على النتائج السابقة نوصي بالمقترحات التالية:

- على الإدارة في (المصرف التجاري السوري و المصرف العقاري السوري) أن تولي اهتماماً بشكل أكبر لمفهوم نظام تقييم الأداء وأهميته في مجال الترقية والتطور المهني للعامل لما تبين من خلال الدراسة والنتائج بأثره الإيجابي على تطور مسار العاملين في مصارف القطاع الخاص (بنك الشام – بنك سورية الدولي الإسلامي).
- قيام محاضرات تعريفية في مفهوم نظام تقييم الأداء وأهميته في مجال الترقية والتطور المهني للعامل لإعطاء الموظف كافة المعلومات التي يجب معرفتها حول طريقة القيام بعملية تقييم الأداء والأساليب المتبعة وأهميتها في الحياة الوظيفية للعامل وتطور مساره المهني.
- على الإدارة أن تولي أهمية خاصة بعملية التغذية الراجعة لنتائج تقييم الأداء لما لها دور كبير في التأثير على تطور المسار المهني للعامل حيث أن الموظف بمعرفته لنتائج تقييم أدائه يحسن من نقاط قوته ويستغلها لصالحه وظيفياً ولإثبات ذاته، كما ويحاول تفادي نقاط ضعفه التي تؤثر على مسيرته.
- وضع آلية واضحة ومعايير محددة لعملية تقييم الأداء مع العلم أن نظام تقييم الأداء المعتمد في مصارف القطاع العام يتم وفق قانون العاملين الأساسي في الدولة (قانون رقم 50 لعام 2004 – المواد 23 حتى 29) والمرسوم 322 لعام 2005 الخاص بإجراء عملية تقويم الأداء لجميع العاملين في الجهات العامة، حيث ورد نظام التقييم في الباب الرابع منه تحت عنوان: إجراءات تقويم الأداء نصف السنوي. إلا أن الأسلوب المتبع يعتمد بشكل كامل

على الرأي الشخصي للرؤساء المباشرين، دون أي اعتبار لوجود معايير محددة وأساليب موضوعية نموذجية يجب الأخذ بها لإكساب نظام التقييم العدالة والمصداقية المطلوبة.

- كما يجب الأخذ بعين الاعتبار طبيعة عمل المؤسسة في حال كانت خدمية أو إنتاجية فيتم وضع نظام تقييم أداء مناسب لطبيعة عملها.

3-7- مقترحات لدراسات مستقبلية:

- دراسة أثر التغذية الراجعة لنتائج عملية تقييم الأداء على أداء العاملين.
- دراسة العلاقة بين تطور المسار الوظيفي للعامل والرضا الوظيفي له.
- دراسة دور عملية تقييم الأداء على تحفيز العامل وظيفياً.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

الكتب والمنشورات:

- أبو بكر، مصطفى محمود. (2004) " الموارد البشرية -مدخل لتحقيق التنافسية"، الدار الجامعية للطباعة والتوزيع، مصر، الاسكندرية.
- أبو بكر، مصطفى محمود. (2006) "الاستثمار في الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، الاسكندرية.
- بلوط، حسن ابراهيم. (2002) "الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، لبنان.
- جميل، عبد الكريم أحمد. (2015) "إدارة الموارد البشرية"، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- حجازي، محمد حافظ. (2005) "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، الإسكندرية.
- حسن، راوية. (2002) "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، الاسكندرية.
- حسين، عبد الفتاح دياب. (1997) "إدارة الموارد البشرية -مدخل متكامل"، توزيع شركة البراء.
- حميد، محمد اسماعيل. (2001) "إدارة الموارد البشرية"، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت.
- الخناق، سناء عبدالكريم. (2005) " مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مطبوعات الملئقى العلمي الدولي.
- زويلف، مهدي حسن. (1998) "إدارة الأفراد -مدخل كمي"، دار محدلاوي للنشر، الأردن، عمان.
- سعيد، مؤيد؛ حروش، عادل. (1991) "إدارة الموارد البشرية"، مطبعة الاقتصاد، الكويت، الكويت.
- سعيد، مؤيد؛ حروش، عادل. (2002) "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث، الأردن.
- سلطان، محمد سعيد. (2003) " إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، مصر، الإسكندرية.
- الصباح، عبد الرحمان. (1997) " مبادئ الرقابة الإدارية (المعايير - التقييم - التصحيح)"، دار زهران للنشر و التوزيع.
- الطويل، أكرم محمد؛ الهيتي، خالد عبد الرحمن. (2000) " التنظيم الصناعي: المباديء، العمليات، المداخل، التجارب"، دار حامد للطباعة، الطبعة 8، عمان، الأردن.
- عباس، سهيلة محمد. (2003) "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، الطبعة الأولى.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2002) "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، مصر.

- عقيلي، عمر وصفي.(1976) "تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 164.
 - عقيلي، عمر وصفي.(2005) "إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
 - العواملة، نائلة عبد الحافظ.(1995) "تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن"، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس.
 - عودة، سعيد صالح.(1994) "إدارة الأفراد"، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس.
 - ماهر ، أحمد.(2004) "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية ، مصر، الإسكندرية.
 - ماهر، أحمد.(2007) "دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية.
 - المرسي، جمال الدين محمد.(2003) "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- مدخل لتحقيق الاستراتيجية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، مصر.
 - مصطفى، احمد سيد.(2000) "إدارة الموارد البشرية من منظور القرن 21"، مصر، القاهرة.
 - مصطفى، احمد سيد.(2004) "إدارة الموارد البشرية الإدارية العصرية لرأس المال الفكري"، دار الكتاب العربي، مصر، القاهرة.
 - مقصود، ابراهيم. (2008) "مبادئ علم الإدارة العامة"، مطبعة عين شمس، مصر، القاهرة، الطبعة 3.
 - النذير، بدري ; بوجمعة، احمد.(2016) "دراسة أثر نظام تقييم أداء العاملين على الأداء الوظيفي- دراسة حالة في مؤسسة سوناطراك"، رسالة ماجستير، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
 - نور الله ، كمال.(1992) "إدارة الموارد البشرية- سلسلة دليل القائد الإداري"، دار طلاس ، دمشق، الطبعة الثانية.
 - هلال، محمد عبد الغني حسن.(1999) "مهارات إدارة الأداء"، مركز تطوير الإدارة والتنمية، مصر الجديدة، الطبعة الثانية.
 - الهيتي، خالد عبد الرحمن. (2000) "إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي"، دار حامد نعمان،الأردن، الطبعة الأولى.
 - وادي ،كامل; ماضي، رشدي.(2007) "تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية"، فلسطين، غزة، سلسلة الدراسات الإنسانية ،المجلد 15، العدد الثاني.
- رسائل الماجستير:**

- اسماعيل، نوار هاني. (٢٠٠٥) "تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة"، جامعة تشرين، سوريا، اللاذقية.
- الأشقر، حسام عبد المجيد. (٢٠١٥) "فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية"، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- بوبرطخ، عبد الكريم. (٢٠١١) "دراسة فعالية تمام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسطنطينية، الجزائر.
- الحلاق، أدونيس. (٢٠١٧) "العلاقة بين نظام تقييم أداء الموارد البشرية وأداء العاملين في منظمات الأعمال"، المعهد العالي للتنمية الإدارية، سوريا.
- عبد الواحد، مؤمن خلف. (٢٠٠٨) "الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة.
- عناية، جمال. (٢٠١١) "علاقة تقييم الأداء بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة"، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، فلسطين، غزة.
- المدهون، أماني. (٢٠٠٥)، "واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين من وجهة نظر موظفي الإدارات المحليين في الرئاسة والمكتب الإقليمي بغزة"، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة.
- ملكية، بغالية؛ عائشة، خيرات. (٢٠١٨) "تخطيط المسار الوظيفي والأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية بمؤسسة سولنغار-تيارت-، جامعة عبد الرحمن ابن خلدون، الجزائر.

References:

Books:

- Abolhoseini, E; Mobarki, H; Kamali, M; Shaarbafchi-zade, N. (2018) “**Relationship between performance evaluation and therapists’ job motivation of rehabilitation centers and public hospitals of Tehran based on Herzberg’s’ two-factor model**”. Tehran, Iran, vol.18, num 4.
- Armstrong, M. (2001) “**A handbook of: Human Resource Management Practice**”. Ed.8.
- Cadin, L; Guerin, F; Pigeys, F. (2002) “**Gestion des ressources humaines**”. Pratique et element de theorie, ed 2, Paris.
- Cadin, L; Guerin, F. (2003) “**La gestion des ressources humanins**”. Ed.2, Paris.
- Callot, B. (2006) “**Les Entretiens annuels d’évaluation, Médaille d’amour ou valorisation des compétences**”. Paris.

- Ciobanu, A; Ristea, B. (2015) **“The Relationship between performance appraisal and civil servants’ motivation”**. Management research and practice, Romania, vol.7, issue 2.
- Gulzar, S; Advani, A; Jalees, T. (2017) **“Impact of performance appraisal on employee relation”**. A study on banking sector of Pakistan, vol.1.
- Garry, D. (2003) **“Human Resource Management”**. Ed.9.
- Hall, T. (1987) **“Career in Development”**. Jossey- Bass Publishers, London.
- Jacqueline, B; Fancoise, K; Martin, M. (2004) **“La fonction ressources humaines”**. Ed.2 Paris.
- Kolbadinejad, M; Ganjouei, F; Anzehaei, Z. (2018) **“Performance evaluation model according to performance improvement and satisfaction of the staff in the individual sport federations with historical aspect”**. annals of applied sport science, Tehran, Iran, vol.6, no.4.
- Martory, B; Crowt, D. (1998) **“Gestion des ressources humaines”**.
- Mondy, N; Texas, R. (2005) **“Human Resource Management”**. 9th edition.
- Nassazi, N. (2013) **“Effects of training on employee performance”**. Evidence from Uganda (Unpublished doctoral dissertation), University of Applied Sciences, Vassa, Finland.
- Noferi, P. (1987) **“Gestion des ressources humaines et compétitivité de l’entreprise”**. Ed.1.
- Olijnyk, Z. (2001) **“Win the loyalty game”**. Canadian Business, V.74, Issue 23.
- Pierre, P. (1986) **“Gestion des ressources humaines”**. Université Catholique de Louvain, faculté des Sciences Economiques Sociales et Politiques, Diffusion Universitaire, Ciaco.
- Randhawa, N. (2017) **“Performance evaluation system-key to employee development”**. International management, vol.5, issue 11.
- Sadrija, TH. (2017) **“performance evaluation in Kosovo organization”**. prague, Czech Republic.
- Shaw, J. (2005) **“Evaluating Employee Performance: Tips and Pitfalls”**. The Daily Recorder, London, n°51, April.
- So, P; Fo, O; Oa, E. (2015) **“Modeling the relationship between performance appraisal and organizational productivity in Nigerian public sector”**. Nigeria, vol.3, issue1.

Articles:

- Aslam, A; Amin, S. (2018) **“The impact of 360 appraisal system on employee productivity”**. journal of management and human resource, vol.1.
- .

- Christopher, O. (1994) “The effects of Organizational and Individual career Management on career success”. International Journal of Manpower, V.15, Issue1.
- Cvetanovska, M; Trpeski, P. (2018) “The impact of performance evaluation process on healthcare employees as a factor for motivation and quality of their work”. knowledge-international journal, Republic of Macedonia, vol.28.
- Duane, B. (2002) “The role of Work and Cultural Values in occupational Choice, Satisfaction and Success: A theoretical Statement”. Journal of Counseling & Development, V.80, Issue 1.
- Islami, X; Mulolli, E; Mustafa, N. (2018) “Using management by objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction”. future business journal, vol. 4
- Jiang, J. (2000) “Supervisor Support and career Anchor impact on the career satisfaction of the Entry-Level information Systems Professional”. Journal of Management information Systems, V.16, Issue3.
- Ojokoh, B; Akinsulire, V; Isinkaye, F. (2019) “An automated implementation of academic staff performance evaluation system based on rough sets theory”. Australasian journal of information system, vol. 23.
- Al Shobaki, M; Abu Naser, S; Salama, A; Al Ferjany, A; Abu Amuna, Y. (2018) “The role of measuring and evaluating performance in achieving control objectives”. case study of Islamic university, international journal of engineering and information system, vol.2, issue 1.

الملاحق

أولاً: الاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على العلاقة بين نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتطور مسارهم المهني في منظمات الأعمال.

نرجو الإجابة عن أسئلة الاستبيان التالي بموضوعية ودقة، ونؤكد أن المعلومات المعطاة لن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط.

نشكر لكم المساعدة.. الباحثة: وداد الجوهرى

الجنس	العمر	المؤهل العلمي	الخبرة العملية
ذكر	أقل من ٢٥ سنة	الثانوية العامة أو أقل	أقل من ٥ سنوات
	٢٥-٣٥ سنة	معهد	من ٥-١٠ سنوات
أنثى	٣٦-٤٥ سنة	إجازة جامعية	أكثر من ١٠ سنوات
	أكثر من ٤٥ سنة	دراسات عليا	

أرجو الإجابة عن أسئلة الاستبيان التالي بوضع إشارة حول الحقل الذي يعبر عن رأيك الشخصي.

الرقم	الوصف	موافقة مرتفعة جداً	موافقة مرتفعة	موافقة متوسطة	موافقة منخفضة	موافقة منخفضة جداً
	مفهوم نظام تقييم الأداء					
1	مفهوم نظام تقييم الأداء واضح لدى كافة العاملين					
2	لدى الموظفين قناعة بأهمية وجود نظام تقييم للأداء					
3	يتم التقييم بشكل دوري					
4	يساهم نظام تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية للعامل					

						معايير نظام تقييم الأداء
--	--	--	--	--	--	---------------------------------

				معايير الاداء المستخدمة قادرة على قياس أداء الموظف بشكل فعال	1
				المعايير الموضوعية لتقييم الأداء تحفز الموظف على الوصول للأداء الأفضل	2
				تقيس معايير تقييم الأداء المستخدمة مهارات الموظف	3
				أساليب نظام تقييم الأداء	
				تعتمد أساليب تقييم الأداء على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل	1
				يستفاد من آراء العملاء في تقييم أداء العاملين	2
				يتم استخدام أكثر من أسلوب لتقييم أداء العاملين	3
				يراعي أسلوب التقييم المعتمد في المصرف حاجات ورغبات الموظف	4
				النظم والإجراءات	
				تشجع النظم والإجراءات المتخذة في المصرف على استخدام نظام تقييم الأداء كسياسة للترقية والمكافآت	1
				يعتبر نظام تقييم الأداء من أهم النظم المتبعة في المصرف والتي يتم تطويرها باستمرار	2
				تحدد النظم آليات وطرق استخدام تقييم الأداء وتطبيقه في المصرف	3
				نتائج نظام تقييم الأداء	
				يتيح نظام تقييم الأداء في المصرف الحق للاعتراض والتظلم في حال الشعور بالظلم من نتيجة التقييم	1

2	يضمن نظام التقييم المتبع وجود تغذية راجعة لتحسين الأداء الوظيفي				
3	يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم الأداء				
4	يقوم نظام تقييم الأداء باكتشاف نقاط القوة والضعف لدى العاملين				
تطور المسار المهني للعاملين					
1	يحقق نظام تقييم الأداء درجة من الرضا الوظيفي				
2	يؤدي نظام تقييم الاداء لترقية العامل وظيفياً				
3	يوفر نظام تقييم الأداء فرصة جديدة لإثبات الذات				
4	يساهم نظام تقييم الأداء في اكتشاف مواهب وقدرات الموظفين				
5	يساهم نظام تقييم الأداء في خلق منافسة شديدة وشريفة بين الموظفين				
6	يحقق نظام تقييم الأداء التدرج الوظيفي				

ثانياً: المواد من 29-23 في قانون العاملين الأساسي رقم 50/ لعام 2004

الباب الخامس: تقويم أداء العاملين وترفيعهم

المادة 23/

يصدر بمرسوم نظام عمل اللجان المركزية والفرعية المناط بها تحديد أداء العاملين حسب كفاءتهم ومردودهم ويتضمن بشكل خاص:

- ١ - كيفية تشكيل اللجان المذكورة على أن يشارك التنظيم النقابي فيها.
- ٢ - أسلوب ممارستها لعملها.
- ٣ - اختصاصاتها وصلاحياتها.
- ٤ - كيفية الاعتراض على قراراتها وقطعية هذه القرارات.
- ٥ - شكل النماذج والبيانات المستعملة من قبلها.

٦ - كيفية حفظ تقاريرها وسريتها.

المادة /24/

أ/ / تقدر كفاءة العاملين مرة كل سنتين وفقا لأحكام المرسوم المشار إليه في المادة /٢٣/ السابقة.

ب/ تكون علاوة الترفيع وفق ما يلي:

9% من الأجر لمن حددت كفاءته بدرجة جيد وما فوق.

5% من الأجر لمن حددت كفاءته بدرجة وسط.

ج/ يجب إلا يتجاوز الترفيع الأجر المحدد لسقف فئة العامل المرفع.

د/ استثناء من حكم الفقرة ج/ السابقة يجوز بقرار من رئيس مجلس الوزراء ترفيع العامل من الفئة الأولى بأكثر من سقف فئته وبما لا يتجاوز ألف ليرة سورية إضافة إلى السقف المذكور وستمئة ليرة سورية بالنسبة لبقية الفئات.

المادة /25/

يسرح العامل الذي لا يرفع مرتين متواليتين أو ثلاث مرات خلال خدمته لدى الجهات العامة وذلك بصك من الجهة صاحبة الحق في التعيين.

المادة /26/

يشترط بالإضافة إلى ما ورد في المادتين /٢٤ و ٢٥/ السابقتين من أجل منح علاوة الترفيع المشار إليها وجود العامل في الخدمة أو ما في حكمها مدة سنتين اعتبارا من تاريخ مباشرته العمل بعد تعيينه أو من تاريخ ترفيعه السابق /حسب الحال ./وفي حال حلول السنة الميلادية التي يستحق فيها العامل الترفيع دون أن تبلغ خدمته الفعلية أو ما في حكمها مدة السنتين فيمنح نسبة من علاوة الترفيع تتناسب ومدة خدمته الفعلية أو ما في حكمها حتى نهاية السنة الميلادية التي تسبق السنة التي يستحق فيها الترفيع.

المادة /27/

أ/ / يتم ترفيع العاملين الذين جرى تعيينهم بمرسوم بقرار من الوزير المختص. وأما بقية العاملين فيتم ترفيعهم بقرار من الجهة صاحبة الحق في التعيين.

ب/ على السلطة المختصة بالترفيع إصدار صكوك ترفيع العاملين المستحقين له خلال الشهر الأول من السنة الميلادية التي يستحق فيها الترفيع. على أن يعود نفاذ تلك الصكوك إلى تاريخ استحقاق الترفيع.

ج/ تبلغ هذه الصكوك خلال مدة أقصاها خمسة عشر يوما من تاريخ صدورها وتعتبر الأجور الواردة في هذه الصكوك من تاريخ بدء الشهر الأول من السنة الميلادية.

المادة /28/

أ / يحق للعامل الاعتراض على عدم ترفيعه أمام لجنة مركزية تشكل بقرار من الوزير /أو من في حكمه/ على النحو الآتي:

معاون الوزير أو نائب رئيس المكتب التنفيذي أو المدير العام ... رئيسا
ممثلا عن الجهة العامة التي يعمل لديها العامل المعارض بمرتبة مدير ... عضوا
ممثلا عن التنظيم النقابي يسميه المكتب التنفيذي للاتحاد العام ... لنقابات العمال عضوا
ب/ يقدم العامل اعتراضه على عدم ترفيعه خلال مهلة أقصاها ثلاثون يوما من تاريخ تبليغه.
ج/ تتولى اللجنة المشكلة بموجب الفقرة / أ / السابقة البت في الاعتراضات التي يتقدم بها العاملون على عدم الترفيع خلال مهلة أقصاها ثلاثون يوما من تاريخ إحالة الاعتراضات إليها.
د/ تصدر اللجنة قراراتها معللة وتكون قراراتها غير قابلة لأي اعتراض أمام أي مرجع إداري آخر وتقبل هذه القرارات الطعن أمام القضاء الإداري.
هـ/ يبين المرسوم المشار إليه في المادة / ٢٣ / السابقة الأصول والإجراءات التي تتبعها اللجنة للبت في الاعتراضات.

المادة /29/

أ / يمنح العامل علاوة ترفيع استثنائية حددها الأدنى /٦/ بالمئة من أجره في الحالات التالية:

- ١ - إذا قدم اختراعا تثبت فائدته لمصلحة الجهة العامة أو المجتمع على أن تتوفر في الاختراع المذكور صفة التجديد والابتكار وعدم النقل.
- ٢ - إذا قدم مؤلفا يتضمن نظرية يتحقق من خلالها فائدة أكيدة للجهة العامة أو المجتمع.
- ٣ - إذا قام بخدمة جليلة متميزة أو قدم عملا إبداعيا متألقا أو قدم إنجازا قيما حقق اقتصادا في النفقات أو أدى إلى رفع مستوى الأداء.

ب/ يتم تقويم الاختراع أو المؤلف المشار إليهما في البندين / ١ و ٢ / من الفقرة / أ / أعلاه من الجهات العلمية المتخصصة كما يتم تقويم الخدمة أو العمل الإبداعي أو الإنجاز المشار إليها في البند / ٣ / من الفقرة / أ / المذكورة من قبل لجنة متخصصة يشكلها الوزير المختص لهذا الغرض.

ج/ يتم منح علاوة الترفيع الاستثنائية بمرسوم.

د/ يحتفظ العامل الممنوح علاوة الترفيع الاستثنائية هذه بقدومه المكتسب للترفيع المقبل.

هـ/ لا تدخل علاوات الترفيع الاستثنائية الممنوحة وفق أحكام هذه المادة في سقف الأجور المحددة في هذا القانون على إلا يتجاوز مجموعها /طيلة خدمة العامل/ / ٢٤ / بالمئة من أجره.

ثالثاً: الباب الرابع من مرسوم رقم/٣٢٢/ الخاص بإجراء عملية تقويم الأداء لجميع العاملين في الدولة

الباب الرابع : إجراءات تقويم الأداء نصف السنوي

المادة /4/ تجري عملية تقويم أداء العاملين في الجهة العامة كل سنة أشهر في الأسبوع الثاني من شهري شباط وآب وفق الخطوات والإجراءات التالية:

- ١- يقوم كل رئيس مباشر على حدة بتقويم أداء جميع مرؤوسيه من العاملين في الجهة العامة وفق نموذج تقرير تقويم الأداء المعتمد أصولاً والخاص بالوظيفة التي يشغلها كل عامل ويضع له التقدير المناسب بالنقاط والدرجات.
- ٢- يقوم المدير الذي يعلو مباشرة الرئيس المباشر في المستوى الإداري بتقويم أداء نفس العاملين المذكورين في البند السابق، ووفق نفس النموذج المستخدم من قبل الرئيس المباشر، وذلك قبل اطلاعه على تقرير الرئيس المباشر، ويضع لكل عامل التقدير المناسب بالنقاط والدرجات.
- ٣- يقوم كل من الرئيس المباشر والمدير الذي يعلوه مباشرة بإيداع تقريره الموقع أصولاً وبشكل سري لدى المدير الأعلى منهما مباشرة، والذي يقوم بدوره بالمقارنة بين التقريرين.
- ٤- في حال كان فارق التقدير بالنقاط بين التقريرين يقل عن 25% من النقاط فيتم اعتماد متوسط التقديرين بـ بالنقاط ويحدد في مضمونه الدرجة التي يستحقها العامل.
- ٥- يعمل بعدها العامل بنتيجة تقويم أدائه من قبل رئيسه المباشر، ويقومان معاً بمناقشة النتائج وبحث كيفية تحسين أداء العامل.
- ٦- أما في حال كان الفارق بين التقريرين أكثر من 25% من النقاط، يقوم المدير الأعلى بإعادة النظر بالتقويم بعد مناقشة النتائج مع الرئيس المباشر والمدير الذي يعلوه مباشرة والاستعانة بسجلات العامل، ومن ثم يبيت بالتقدير لانهائي بالنقاط والدرجة ثم يعلم بعدها بنتيجة تقويم أدائه من قبل رئيسه المباشر ويقومان معاً بمناقشة النتائج وبحث إمكانية تحسين أداء العامل.
- ٧- تحفظ نتائج تقويم الأداء نصف السنوي بعد اعتمادها أصولاً لدى الرئيس المباشر ومديره، ليصار إلى إيداعها لدى لجنة تقويم الأداء المختصة في الموعد المحدد.
- ٨- استثناء من أحكام البنود (1-2-3-4-6) من هذه المادة، 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.

Student: Wedad Mohamad Sadek al- Jouhari

Title: The relationship between the performance appraisal system and career path development - A comparative study between private and public banks operating in the city of Damascus.

Syrian Virtual University

2020

The supervisor: Dr. Issam Haidar

Project Summary

This study aims to identify the systems for evaluating the performance of human resources used in organizations and their relationship to developing the professional path of the worker, in addition to determining the nature of this relationship

To achieve the objectives of the study, a questionnaire was distributed to a sample of 100 employees divided equally among four banks operating in Syria, two from the public sector (the commercial bank - the real estate bank) and two banks from the private sector (Sham Bank - Syria International Islamic Bank). Also used in the statistical analysis by SPSS program several methods are: iterations - mean and standard deviation - the difference test for independent samples (Independent T Test) - correlation test After analyzing the results of the questionnaire, several results emerged, the most important of which are:

- The novelty of the concept of the performance appraisal system and its complete lack of clarity in public and private sector banks.
- There are differences related to the statistical evidence in the employees 'awareness of the dimensions of the performance appraisal system between public and private sector employees, where private sector employees were more aware of these dimensions of (system concept - standards - methods - systems and procedures - feedback to the evaluation results).
- There is a correlation between the dimensions of the performance appraisal system (concept - standards - methods - feedback) and the development of the professional path of the worker in private sector banks, while there is a correlation between the concept of the performance appraisal system only and the development of the professional path of the worker in public sector banks.
- The need to re-study and design performance appraisal systems in particular in the public sectors of the country.

key words: Performance appraisal system - performance appraisal criteria - performance appraisal method - systems and procedures - feedback - career path planning and development.