

"محددات تطبيق نظم تقويم أداء العاملين القائمة على الجدارات:
بالتطبيق على الجامعات الخاصة والأهلية في جمهورية مصر العربية."

د.د/ محمود أحمد الخطيب* د/ نبيل صلاح محمد**

/ أحمد عبد الستار السيد***

ملخص البحث

يهدف البحث المقدم إلى التعرف على أهم المحددات التي توجد في بيئة العمل بالجامعات محل التطبيق والتي تدعم عملية بناء نظام لتقويم أداء العاملين قائم على الجدارات.

توصل البحث إلى أنه توجد محدّدات في بيئة العمل تدعم تطبيق نظام لتقويم أداء العاملين قائم على الجدارات بالجامعات محل التطبيق.

الكلمات المفتاحية: الجدارة . تقويم أداء العاملين . تقويم أداء العاملين القائم على الجدارات.

Abstract

This research aims to find out the main determinants that support establishing process competency-based performance appraisal system.

The research finds that there are five determinants that supports the: competency-based performance appraisal system, these determinants are: leadership, top management support, competency-based HRM, competency of evaluator and performance appraisal methods.

* أستاذ إدارة الموارد البشرية - كلية التجارة - جامعة حلوان
** مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة حلوان
*** معيد بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة حلوان

مقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية سلسلة متصلة من الأنشطة المتتابعة والمتراطة بدايةً من تخطيط القوى العاملة، الإستقطاب، الإختيار والتعيين، التدريب، التعويض، إلى عملية تقويم الأداء والتي تعتبر بمثابة حلقة الوصل داخل هذه السلسلة. كما تعتبر أيضاً أداة التغذية المرتدة في سلسلة إدارة الموارد البشرية.

عملية تقويم الأداء مقياساً ليس فقط لأداء الأفراد فحسب بل لسياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية المتبعة في المنشآت بشكل عام، فمن خلال نتائج تقييم الأداء نستطيع أن نحكم على مدى نجاح سياسات التعيين والتوظيف، كما يمكننا استخدام نتائجها في تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين في المنشأة كما إننا نستطيع اتخاذ هذه النتائج كأساس يستند عليه في صرف المكافآت المادية والمعنوية وإجراء التعديلات في صفوف العاملين طبقاً لإحتياجات المنشأة بالإضافة لاستخدام هذه النتائج عند إجراء الترقيات وصرف العلاوات كما تعطينا عملية التقويم معلومات تساعد الإدارة في تحديد مدى صلاحية الموظف لوظيفته الحالية ومدى إمكانية نجاحه في أي وظيفة أخرى.

عملية تقويم الأداء هي العملية ذات الثلاثة مراحل والمتمثلة في: مرحلة قياس الأداء، مرحلة تقييم الأداء، ثم مرحلة التحسين والإصلاح.

نظراً للأهمية القصوى لهذه الحلقة من حلقات سلسلة إدارة الموارد البشرية، فذلك عمد الباحث إلى تسليط الضوء على هذه الحلقة عن طريق تناول أهم المداخل الحديثة التي تناولت مفهوم تقويم الأداء والتي من بينها ما يعرف بمدخل الجدارات وترجع أهمية هذا المدخل لأنه من المداخل التي ركزت على العنصر البشري نفسه وليس على الوظيفة كما في المداخل التقليدية التي اهتمت بدراسة إدارة الموارد البشرية. والجدارة كما عرفها لایل سبنسر بأنها خاصية ضمنية للشخص، لها علاقة سببية بأداء متفوق فعال، يعتبر مرجعاً معيارياً للوظيفة أو الحالة.

وفقاً لتعريف الجدارة، يعمل الباحث على الربط بين مفهوم تقويم الأداء ومفهوم الجدارة من خلال الإطار النظري للبحث ويسعى أيضاً إلى الربط بينهما من خلال الدراسة التطبيقية على القطاع محل البحث (لايل سبنسر وسيجان سبنسر، 1999).

يرتكز هذا البحث على المفاهيم والنظريات المتعلقة بموضوع الجدارات وتقويم الأداء وتطبيق نظم تقويم الأداء القائمة على الجدارات بالجامعات الخاصة والأهلية في جمهورية مصر العربية، حيث تم اختيار هذا القطاع نظراً لأهميته في العملية التعليمية في جمهورية مصر العربية وأنه يضم حوالى تسعة عشر جامعة خاصة وعدد اثنين جامعة أهلية، كما يضم عدداً ليس بالقليل من الطلاب والبالغ عددهم نحو 94488 طالب وطالبة وفقاً لإحصائية الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء بتاريخ 2013/12.

كما اتخذ هذا البحث من المنهج الوصفي التحليلي سبيلاً له من أجل الفهم الواضح والدقيق لموضوع البحث والمتعلق بتقويم الأداء وعلاقته بمدخل الجدارات وإمكانية تطبيق نظام لتقويم الأداء قائم على الجدارات في الجامعات الخاصة والأهلية بجمهورية مصر العربية عن طريق تحديد أهم المحددات المتوافرة في الجامعات محل التطبيق والداعمة لتطبيق نموذج لتقويم الأداء قائم على الجدارات وتقديم التوصيات المناسبة والمتعلقة بكيفية التنفيذ الفعال لنظام لتقويم الأداء قائم على الجدارات، كما تمثل مجتمع البحث في الجامعات الخاصة بجمهورية مصر العربية والبالغ عددها تسعة عشر جامعة والجامعات الأهلية والبالغ عددها جامعتين، كما ان الباحث اعتمد على كل من اسلوب المعاينة فيما يتعلق بالفروض المتعلقة بإتجاهات المستجيبين وآرائهم واسلوب التوصيف من خلال إجراء بعض المقابلات والاطلاع على السجلات لإحدى الجامعات محل التطبيق.

ثانياً: الإطار الفكري للبحث

يتم في هذا الجزء عرض مجموعة من المفاهيم والمصطلحات الإجرائية المستخدمة في البحث، ومسح للأدبيات المعاصرة والدراسات السابقة حول موضوع البحث.

1- المصطلحات والمفاهيم المستخدمة في البحث: يشمل هذا الجزء المفاهيم المستخدمة في البحث كما يلي:

الجدارة

تعرف الجدارة لغوياً بأنها " (جدر) بكذا، وله جدارة : أي صار خليقاً به. فهو جدير" المعجم الوجيز (1993، ص: 95). وقد تناول كثير من الكتاب والباحثين مفهوم الجدارة حيث:

"الجدارة هي مجموعة الصفات التي يمتلكها الفرد ويستخدمها بطريقة ملائمة من أجل تحقيق أداء مطلوب، وتحتوي هذه الصفات كل من المعارف والمهارات والسمات الشخصية". (David, D, D, & others, 2004, P: 16)

"القدرة على الأداء في موقع العمل وفقاً لمجموعة من المعايير المعروفة بين العاملين والتي تلقى قبولاً محلياً" (Eric Parslo, E, 1995).

"مجموعة الصفات التي يمتلكها أفضل العاملين، والتي تساعدهم على تحقيق النجاح" (Kessler, R, 2008, P: 12).

"فكرة الجدارة مرتبطة بالأداء البشري وفقاً لنموذج (Rothwell, & Kazanaz, 1992)، والذي يحتوي على مجموعة من العناصر والمتمثلة في: 1-

موقف العمل وهو المتطلب الأصلي من أجل تطبيق مفهوم الجدارة على أرض الواقع، 2- صفات متمثلة في الأفراد متمثلة في (المعارف، المهارات، السمات

الشخصية والاتجاهات) من أجل القدرة على التفاعل مع موقف العمل، 3- الإستجابة الفعلية لموقف العمل أي الأداء الفعلي والمتابعة" (Sicilia, & Naeve, 2007, P: 2).

إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارة.

"تعرف إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة بأنها التركيز والإعتماد على مجموعة السمات والمهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لتأدية الوظائف بداخل المنظمة بنجاح، واتخاذ أطر الجدارة كأساس لتحسين جميع عمليات إدارة الموارد البشرية من استقطاب واختيار وتصميم للوظائف وإدارة الأداء وتنمية العاملين وتحديد الأجور والمهايا والحوافز وغيرها" ليلي البرادعي (2008، ص: 85).

كما عرفها آخر " بأنها إطار يضم قائمة تحتوي على مجموعة المهارات والمعارف والقيم التي تتطلبها المنظمة في مواردها البشرية، بشكل يمكنها من تحقيق أهدافها، ويكون هذا الإطار الأساس لممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة من عمليات الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتقييم، إلى غير ذلك من أنشطة إدارة الموارد البشرية، ويتم مراجعة هذا الإطار من فترة إلى أخرى بشكل يعكس التغيرات التي تطرأ على بيئة عمل المنظمة، ويمكنها من التكيف مع هذه التغيرات" أمين عبد المطلب (2011، ص: 55).

تقويم الأداء القائم على الجدارة.

تعرف عملية تقويم الأداء المبنية على الجدارة كما عرفها (Wolf, A, 2000)، بأنها نظام لتقويم الأداء وليس للتقييم فقط يعتمد على التحديد الواضح للأهداف سواء على مستوى المنظمة ككل أو على المستوى الوظيفي، وتكون هذه الأهداف واضحة لكل من القائمين بعملية التقييم والعاملين والمستفيدين والمهتمين بعملية التقييم بالمنظمة، كما يجب أن تكون هذه الأهداف معقولة قابلة للتطبيق، مع وجود تغذية مرتدة عن مستوى الأداء سواء تم تحقيق المطلوب أم لا، وإعتبار النتائج المحققة مرجعاً معيارياً للوظيفة مستقبلاً مما يسهل القيام بها.

كما عرفها (Dubois, D, D, & other, 2004) بأنها " تلك العملية التي تسعى إلى معرفة جوانب القوة وجوانب الضعف في الأداء، وذلك لتنمية المهارات

والقدرات للقضاء على جوانب الضعف وسد الفجوة بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي".

2- الدراسات السابقة

1. دراسة: أمين عبد المطلب (2011).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المتطلبات اللازمة لبناء إدارة موارد بشرية قائمة على الجدارات داخل المنظمات العامة المصرية. اتخذت الدراسة من المنهج الوصفي التحليلي منهجاً لها من أجل الوصول إلى الهدف المراد، كذا أنها اعتمدت على أسلوب دراسة الحالة من أجل تحقيق الهدف. تمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود مجموعة من المقومات والتي تدعم عملية بناء إدارة موارد بشرية قائمة على الجدارات.

2. دراسة: (Fritch, Amber, 2014)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية مدخل الجدارات وأثره على أداء المنظمة، من خلال عرض مكونات مدخل الجدارات حيث ذكرت الدراسة أن المنظمة تسعى عادة لأن تمتلك لها نظام من الجدارات متمثلاً في (المعرفة، المهارات، القدرات) من أجل تحقيق فاعلية الأداء. كما هدفت الدراسة إلى الربط بين المعلومات القائمة على الجدارات ومستوى الأداء الوظيفي، أي توضيح أثر المعلومات القائمة على الجدارات على الأداء.

وتوصلت الدراسة إلى أنه في ظل وجود نظام للمعلومات قائم على الجدارات سوف يؤدي ذلك إلى العمل بطريقة أفضل وبالتالي تحسين مستوى الأداء للوظيفة.

3. دراسة: Ikramullan, M, Prooison, J, W, V, Iqbal, M, Z, and Ul-Hassan, F, S. (2016)

هدفت الدراسة إلى بناء إطار نظري لنظام لتقويم الأداء قائم على أساس مدخل القيمة التنافسية.

اتخذت الدراسة من المنهج الوصفي التحليلي ملاذاً لها للوصول إلى الهدف المرغوب من الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة على:

1. مناقشة وتحليل المعايير التي على أساسها يتم تحديد فعالية نظام التقييم المتبع.
2. مراجعة الأدبيات المتعلقة بنموذج مدخل القيمة التنافسية وعلاقته بفاعلية المنظمة.

تمثلت أهم نتائج هذه الدراسة في:

التوصل إلى إطار متكامل لفاعلية نظام تقييم الأداء قائم على أساس مدخل القيمة التنافسية.

التوصل إلى بناء نموذج لتقويم الأداء يأخذ في الحسبان العمليات والإجراءات اللازمة في عملية تقويم الأداء.

4. دراسة: (Longenecker, C, and Eink, L. (2017)

هدفت الدراسة إلى تحديد المحددات الأساسية والتي يجب توافرها من أجل إنشاء نظام لتقويم الأداء يضيف قيمة للمنشأة.

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي لبلوغ الهدف المرجو تحقيقه وذلك عن طريق إجراء مسح ميداني لجميع المديرين في المستويات الإدارية المختلفة.

توصلت الدراسة إلى وجود ثلاثة محددات رئيسية كل محدد من تلك المحددات مقسم إلى مجموعة فرعية وذلك كما يلي:

1. المحدد الأول: وجود نظام فعال لتقويم الأداء.
2. المحدد الثاني: وجود نظام إداري فعال ويدعم عملية تقويم الأداء.
3. المحدد الثالث: وجود نظام لتقويم الأداء يدعم الثبات والمحافظة على الوضع الداخلي للمنظمة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من العرض السابق للدراسات السابقة في موضوع البحث وهو تقييم الأداء القائم على الجدارات، تبين للباحث وجود دراسات عديدة في هذا الصدد والتي تمثلت معظمها في دراسات باللغة الإنجليزية، أيضاً تبين أن هذه الدراسات لم تتطرق لدراسة موضوع الجدارات وعلاقته بتقييم الأداء بالقطاع محل التطبيق وهو الجامعات الخاصة والأهلية في مصر وذلك في حدود علم الباحث.

أيضاً أوضحت تلك الدراسات مدى أهمية تطبيق مدخل الجدارات في أنشطة إدارة الموارد البشرية بوجه عام وعملية تقييم العاملين على وجه الخصوص، كما بينت بعض الدراسات كيفية التحول إلى إدارة أداء قائمة على الجدارات وبالتالي التمكن من تطبيق نظم لتقييم أداء العاملين مبنية على الجدارة.

ثانياً. مشكلة البحث

مما تم عرضه في الدراسات السابقة، تمثلت مشكلة البحث في وجود فجوة بين مفاهيم نظام تقييم الأداء الحالي وممارساته وبين تلك القائمة على الجدارات، وأنه لا يوجد تطبيق ولو شبه جزئي لتقييم الأداء على أساس مدخل الجدارات، ويعتبر تأثير هذا المدخل تأثيراً محدوداً، مما أدى إلى إثارة الباحث للتساؤل الآتي:

أ- هل توجد محددات في بيئة العمل تدعم تطبيق نظام لتقييم الأداء قائم على الجدارات في الجامعات محل التطبيق؟

ثالثاً. أهمية البحث

تتضح أهمية البحث في إلقاء الضوء على موضوع الجدارات وعلاقتها بموضوع تقييم الأداء. كما تتمثل الأهمية أيضاً في سد هذه الفجوة البحثية قدر استطاعة الباحث، من خلال تحديد مدى هذا الفرق في التطبيق والتعرف على أهم

المحددات المتوافرة في الجامعات محل التطبيق والتي تدعم تطبيق نظام لتقويم الأداء قائم على الجدارات.

رابعاً. الهدف من البحث

يتمثل الهدف الأساسي للبحث في التحقق من مدى تطبيق مدخل الجدارات في تقويم أداء العاملين ومدى توافر محددات لتطبيق نظام لتقويم الأداء قائم على الجدارات، أيضاً يهدف البحث إلى تقديم رؤية علمية موثقة حول موضوع الجدارات وعلاقتها بعملية تقويم الأداء، لأجل تحقيق هذا الهدف تم وضع الهدف الفرعي التالي:

- الكشف عن أهم المحددات تطبيق نظام لتقويم أداء العاملين قائم على الجدارات داخل الجامعات الخاصة والأهلية في مصر.

خامساً. إستراتيجية البحث ومنهجه

تتمثل إستراتيجية البحث في الاعتماد علي المدخل الاستنباطي، وذلك من خلال التوصل لمجموعة من المفاهيم النظرية التي يتم إخضاعها للتطبيق. أما بالنسبة لما يتعلق بمنهج البحث فإن الباحث يتبنى المنهج الوصفي التحليلي من أجل توفير رؤية علمية موثقة عن موضوع البحث، وإمكانية تطبيق نموذج لتقويم الأداء قائم على الجدارات.

سادساً. فرضيات البحث

- من أجل التحديد الواضح والمعالجة الصحيحة لمشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافه، فقد عمد الباحث إلى صياغة الفرضية التالية والمتمثلة في:
- توجد محددات في بيئة العمل تدعم تطبيق نظام لتقويم الأداء قائم على الجدارات في الجامعات الخاصة والأهلية في مصر.

سابعاً. الإطار التطبيقي للبحث:

وفيه يعرض الباحث لمجال التطبيق ومجتمع البحث وعينته ومصادر البيانات وطرق جمعها، وأساليب التحليل الإحصائي الواجب استخدامها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من البحث.

1. مجال التطبيق

يقصر الباحث مجال بحثه على التطبيق على الجامعات الخاصة وعددها تسع عشرة جامعة خاصة، وعلى الجامعات الأهلية وعددها اثنتان فقط، مجموعهما إحدى وعشرين جامعة خاصة وأهلية.

يدرس فيهما 94488 طالباً وطالبة، ويتولى التدريس فيها 6991 بدءاً بالهيئة المعاونة (المعيد والمدرس المساعد) وانتهاء بالمحاضرين (المدرس والأستاذ المساعد والأستاذ)، ويقوم على إدارتها 12768 عاملاً موزعاً على إدارتها المختلفة طبقاً لإحصاء 2013/12 الصادرة عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.

2. مجتمع البحث وعينته

يتمثل مجتمع البحث في عدد العاملين بالجامعات الخاصة والأهلية في جمهورية مصر العربية والبالغ عددهم 12768 عاملاً في تسع عشرة جامعة خاصة وجامعتان أهليتان.

كما ان الباحث يعتمد على أسلوب المعاينة في عملية جمع البيانات اللازمة للوصول إلى الهدف من البحث، ويتمثل نوع العينة في العينة العشوائية، والبالغ عدد مفرداتها 384 مفردة، وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون في تحديد حجم عينة البحث من مجتمع يتكون من (12768) مفردة، عند مستوى ثقة قدره 0.95، وفي ظل خطأ معياري α يعادل 0.05، وباستخدام المقاييس الإحصائية المناسبة لاستخراج قيمة الدرجة المعيارية لمستوى الدلالة الموضح (شكيب بشماني، 2014)، فإن عينة البحث تقدر كالتالي:

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)}$$

حيث إن:

n تمثل حجم العينة المطلوب حسابه،

N تمثل حجم مجتمع البحث وقدره (12768) عاملاً،

p(1-p) تمثل تباين المجتمع،

p تمثل نسبة توفر الخاصية والمحايدة، وهي غير معلومة بين مفردات

البحث لذلك تقدر - فى كافة الصيغ - بالقيمة العظمى لها والتي تعادل 0.5،

d تمثل نسبة الخطأ المعيارى، ويقدر بقيمة 0.05،

z تمثل الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة عند مستوى ثقة قدره

0.95، وهذه الدرجة تساوى 1.96 من الجداول الإحصائية،

وبإجراء العملية الحسابية على معادلة ستيفن ثامبسون وباستخدام البيانات

المتاحة تصبح المعادلة كالتالى:

$$n = \frac{12768 \times 0.5(1 - 0.5)}{[12768 - 1 \times (0.05^2 \div 1.96^2)] + 0.5(1 - 0.5)}$$

فيكون الناتج الممثل لحجم العينة (n) يساوى (383.6) مفردة أى ما يعنى (384)

مصادر وطرق جمع البيانات

يقوم الباحث بالاعتماد على كل من البيانات الثانوية والبيانات الأولية لتحقيق الهدف من البحث. فبالنسبة لما يتعلق بطرق جمع البيانات الثانوية تم الرجوع إلى السجلات الخاصة بالعاملين داخل تلك الجامعات (السجلات الخاصة بعدد العاملين، سجلات خاصة بعدد المتدربين، سجلات خاصة بالترقيات، سجلات خاصة بالتنقلات، سجلات خاصة بالتعويض،.....) إلى غير ذلك من السجلات والدفاتر التي من الممكن أن تفيد الباحث في الحصول على المعلومات التي تخدم هدف

البحث، أما فيما يتعلق بالبيانات الأولية فقد تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء من أجل الحصول على البيانات اللازمة.

3. أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

يعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية والمعروفة ب: Statistical Package For Social Sciences (SPSS) حيث قام الباحث باستخدام الأساليب الآتية:

- اختبار الصدق والثبات باستخدام معامل Cronbach's Alpha.
- اختبار (ت)، لعينة واحدة One-Sample T-Test لاختبار الفرض القائل: توجد محددات في بيئة العمل تدعم تطبيق نظام لتقويم الأداء قائم على الجدارات بالجامعات الخاصة والأهلية في مصر.

ثامناً. حدود ونطاق البحث

خلال هذه الجزئية يقوم الباحث بعرض لحدود البحث، والمتمثلة في الحدود الموضوعية والحدود التطبيقية والحدود الزمنية للدراسة. وذلك من أجل تسليط الضوء على موضوع البحث وأهمية البحث من خلال تطبيقها على قطاع معين، وأيضا الفترة الزمنية التي يغطيها البحث.

• حدود موضوعية

يعتبر موضوع الجدارات من الموضوعات المتشعبة في جميع المجالات، ولكن تم تسليط الضوء على الجدارات وعلاقتها بعملية تقويم الأداء.

• حدود تطبيقية

تتمثل الحدود التطبيقية لهذا البحث في التطبيق على الجامعات الخاصة والأهلية في جمهورية مصر العربية (القاهرة الكبرى).

• حدود زمنية

تتمثل الحدود الزمنية للبحث في الفترة ما بين 2015 الى 2017.

تاسعاً: أدبيات البحث

يعرف (Wolf, A, 2000) عملية تقويم الأداء المبنية على الجدارة، بأنها "نظام لتقويم الأداء يعتمد على التحديد الواضح للأهداف سواء على المستوى الوظيفي أو على مستوى المنظمة، وتكون هذه الأهداف واضحة لكل من القائمين بعملية التقييم والعاملين والمستفيدين والمهتمين بعملية التقييم بالمنظمة، كما يجب أن تكون هذه الأهداف معقولة قابلة للتطبيق، مع وجود تغذية مرتدة عن مستوى الأداء سواء تم تحقيق المطلوب أم لا، وإعتبار النتائج المحققة مرجعاً معيارياً للوظيفة مستقبلاً مما يسهل القيام بها".

كما عرفها (Dubois, D, D, & other, 2004) بأنها " تلك العملية التي تسعى إلى معرفة جوانب القوة وجوانب الضعف في الأداء، وذلك لتنمية المهارات والقدرات للقضاء على جوانب الضعف وسد الفجوة بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي".

ويتبنى الباحث هذا التعريف نظراً لتوافقه مع تعريفه لتقويم الأداء حيث أن عملية تقويم الأداء ذات الثلاث مراحل، قياس وتقييم وتطوير وتحسين. والملاحظ أن المدخل الحديث، أي مدخل الجداريات في عملية تقويم الأداء يختلف عن المداخل التقليدية التي اعتمدت على جمع البيانات والمعلومات الخاصة بعملية التقييم وتتأى بعيداً عن الهدف الأساسي من عملية التقييم وهي رفع مستوى الأداء عن طريق رفع مهارات وقدرات الموارد البشرية (Anthony, W, P, & others, 2006 , P 256).

محددات تطبيق نظام تقويم الأداء المبني على الجدارة.

1. المحدد الأول: القيادة:

يرى الباحث أن القيادة من أهم محددات تطبيق ذلك النظام لوجود التوافق بينهما من حيث جوهر تركيز كل منهما، فمدخل الجدارات في الموارد البشرية يركز على العنصر البشري نفسه، وليس الوظيفة التي يشغلها، كما تركز القيادة أيضًا على كيفية التأثير في الآخرين، أي أنها تركز على العنصر البشري أيضًا.

في هذا الصدد أجريت عدة دراسات تناولت موضوع القيادة وعلاقتها بتقويم الأداء يمكن عرضها على النحو الآتي:

دراسة (Tuytens, M, and Devos, G, 2012) وكان الهدف منها التعرف على الدور الفعال لعملية القيادة في وجود نظام فعال لتقويم الأداء والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق العدالة بين المعلمين، مما ينعكس على رفع مستوى المعلمين وتنمية معارفهم ومهاراتهم وتحسينها.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة ذات النمط الكاريزمي لها دور فعال في تطبيق نظام التقويم المرجو، هذا النظام الذي يؤكد على ضرورة مشاركة المعلمين في عملية التقويم، ويضع نصب عينيه الأثر المعنوي الذي تتركه تلك المشاركة سعيًا إلى تحقيق العدالة والارتقاء بهؤلاء المعلمين وتحسين مستوى خبراتهم ورفع درجة معارفهم ومهاراتهم.

وهذه دراسة أجراها (Schyns, B, 2006) لاستكشاف دور القيادة الضمنية في عملية التقويم تلك الدراسة، إلى أن الأسلوب الأمثل في القيادة هو المزج المحكم بين القيادة الضمنية والقيادة المدركة، هذا المزج يعزز من فرص الوصول إلى نموذج دقيق لتقويم الأداء، لشموله كل مجتمع المنظمة.

كما توصلت إلى نموذج مصفوفة يوضح كيفية الدمج بين نظريات القيادة الضمنية والقيادة المدركة من قبل المرؤوسين وعلاقة ذلك بعملية تقويم الأداء.

وفي أحد الدراسات والتي أجراها كل من ستيفن و إبراهيم (2016)، والتي هدفت إلى التحقق من الإجابة على تساؤلين وهما:

• ماهي الجدارات الإدارية الحالية المطبقة في المنظمات محل الدراسة، والتي تعتبرها المنظمة من أهم مقومات عملية تقويم الأداء لديها؟

• ما هي أهم ستة جدارات يتم الاعتماد عليها، وتدعم فعالية ونجاح المنظمة؟

وفيما يتعلق بالتساؤل الأول، فقد حددت الدراسة قائمة بعدد 23 جدارة بناءً

على بيانات الدراسة الاستطلاعية وتم توزيع القائمة على عينة الدراسة للتأكد من نسبة تواجد هذه الجدارات داخل المنظمات محل الدراسة.

وفيما يخص التساؤل الثاني والمتعلق بأهم ستة جدارات داخل المنظمة

والتي يؤدي إلى نجاح عملية تقويم الأداء والذي بدوره يؤدي إلى نجاح المنظمة،

تمثلت هذه الجدارات الست على الترتيب كالتالي:

1. جدارة القيادة. 2. التركيز على العملاء. 3. التوجه بالنتائج. 4. حل

المشكلات. 4. جدارة الاتصال. 6. جدارة العمل الجماعي.

2. المحدد الثاني: دعم الإدارة العليا:

إن عملية تقويم الأداء ليست بالأمر الهين، بل على النقيض من ذلك، فهي

عملية تمثل حجر الأساس الذي تعتمد عليه جل أنشطة الموارد البشرية وفعالية المنظمة كلها.

وتتبع هذه الأهمية من كونها تؤثر في عدة محاور مهمة ورئيسة داخل

المنظمة، هذه المحاور هي الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي والنية إلى التحرر

وترك العمل، ومن ثم فهي تتطلب دعم الإدارة العليا من خلال الآتي:

تبني مدخل جديد في الإدارة يتمثل في الإدارة القائمة على الجدارات والذي بدوره يؤثر على مستوى أداء والتفاعل بين العاملين ومشرفيهم والمديرين، مما ينعكس على فعالية نظام تقييم الأداء المتبع، أي إيمان تلك الإدارة بفعالية التقييم المبني على الجدارة. (Ubeda, C, L, and Santos, F, C, 2007).

توفير الموارد اللازمة لإتمامها بنجاح، مما يرفع من مستوى خبرة العاملين بها، مما ينعكس بدوره على المحاور الثلاثة السابقة. (Brown, M, Hyatt, , D, and Benson, T, 2010).

أيضاً يتمثل دعم الإدارة العليا في عملية تحسين مناخ العمل داخل المنظمة، وذلك من خلال العمل على تحسين عملية الاتصال بين المديرين والمرؤوسين من خلال توفير أدوات عديدة والتي من بينها ما يعرف بالاستشارة الوظيفية أو استشارة الأداء (Spink, N, Wells, B, and Meche, M,) (1999).

3. المحدد الثالث: جدارة القائم بعملية التقييم:

تعتبر جدارة القائم بعملية التقييم إحدى المحددات الأساسية لفاعلية بناء ذلك النظام، كما أن عملية تقييم الأداء هي عملية مشتركة بين كل من مسؤولي الموارد البشرية والمديرين في الأقسام المختلفة.

أورد (Longenecker, C., & Fink, L, 2017) مجموعة من الجدارات يجب توافرها في القائم على تلك العملية التقييم سواءً كان مسؤولي الموارد البشرية أم من المديرين في الإدارات المختلفة هي:

- جدارة وضع أهداف محددة وواضحة لإجراء عملية التقييم.
- جدارة وضع إجراءات سهلة ومبسطة لإجراء عملية التقييم، التي يراعى في نموذجها ارتباطه بالوظيفة محل التقييم.
- جدارة تخطيط الأداء على كافة المستويات.

- جدارة إعداد نماذج تقييم الأداء المكتوبة.
 - جدارة إعداد المقابلات مع العاملين.
 - جدارة ربط مخرجات عملية التقييم بأنشطة سلسلة إدارة الأداء كلها.
 - جدارة الرقابة للتأكد من تحقق الرضا لدى العاملين، والعمل على إجراء التحسينات اللازمة سواء في مستويات الأداء أو في نماذج التقييم.
- أيضاً يجب توافر جدارة الربط بين أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل (الاختيار والتعيين . التعويض . التدريب . الاستقطاب . الخ)، وبين ممارسات القيادة وسلوكياتها التي تهدف إلى تغيير اتجاهات العاملين وسلوكياتهم. (Purcell, J, & Hutchinson, S, 2007).
- كذلك من بين الجدارات التي يجب توافرها في القائم بعملية التقييم جدارة تحديد العوامل التي تساعد في إمكانية تحديد الاختلافات في الأداء بين العاملين (Ubeda, C, L, and Santos, F, C, 2007) ذلك لإمكانية تحديد العاملين أصحاب الأداء المتفوق وأصحاب الأداء المتوسط والضعيف، مما يساعد في إعداد سجل جدارات للمنظمة.

4. المحدد الرابع: إدارة موارد بشرية مبنية على الجدارة:

تشير إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات كما عرفها واي ولاو (2005)، إلى قدرة وظيفة الموارد البشرية على تنمية وتطبيق نظام فعال للموارد البشرية يعتبر أداة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وبالتالي فإن أنشطة الموارد البشرية المبنية على الجدارة تهدف إلى تنمية وتطوير المورد البشري بالمنظمة عن طريق تطوير مهاراته ومعارفه وإكسابه سلوكيات تعزز من قدرته على تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة ككل، ولتحقيق ذلك يجب أن يتم تطبيق أنشطة موارد بشرية قائمة على الجدارات ويساعد في ذلك وجود نظام جيد للمعلومات بالمنظمة (Ngo, H, Jiang, C, Lio, R, 2014)، هذا النظام يساعد في تفعيل نظام لتقويم الأداء مبني على الجدارات.

أيضاً يجب أن توفر إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارات المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نظام فعال لتقويم الأداء قائم على الجدارات (Ikramullah, M., Prooijen, J, V., Iqbal, M, Z., & Ul-Hassan, F, S, 2016)

المحدد الخامس: مناهج وطرق تقييم الأداء:

يرى (Dutta, A, and Singh, M. K, 2004, P: 74) ، أنه من أجل تفعيل نظام تقويم الأداء المبني على الجدارة يوجد طرق للتقييم تختلف عن تلك المتبعة في المداخل التقليدية. وبالتالي فإن المدخل الجديد يكون أكثر فاعلية في حالة استخدام طرق ملائمة للتقييم. ويوضح Dutta بعض الطرق المستخدمة وفقاً للمداخل التقليدية والتي تتمثل في (طريقة مقارنة العاملين، طريقة الترتيب الرقمي أو الميزان، طريقة الإختيار الإجباري، طريقة الأحداث الحرجة)، وبعض الطرق التي تلائم المدخل الجديد وتتمثل في (طريقة الإدارة بالأهداف، وطريقة التقييم من زاوية 360 درجة).

وقد أورد الخطيب (2016) في كتابه إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر العولمة والإقتصاد الإلكتروني شرحاً لهذه الطرق.

ويمكن تناول هذه الطرق بالشرح المبسط وفقاً لما أورده الخطيب كالتالي:

• طرق التقييم وفقاً لمدخل الجدارات

طريقة الإدارة بالأهداف

وتقوم هذه الطريقة على التحديد الواضح للأهداف المطلوب إنجازها من الفرد خلال فترة زمنية معينة، وهذه الأهداف يكون متفق عليها بين الرؤساء والمرؤوسين، مع السماح للمرؤوسين لمناقشة هذه الأهداف.

طريقة التقييم من زاوية 360

وتعتمد هذه الطريقة على تقييم الفرد من أربعة زوايا حيث:

- زاوية الرؤساء (90 درجة)، ويتم التركيز على النتائج التي تم إنجازها.

- زاوية الزملاء (180 درجة)، فهم يعلمون نقاط القوة ونقاط الضعف لدى زميلهم.
- زاوية المرؤوسين (270 درجة).
- زاوية العملاء (360 درجة).

عاشراً: التحقق من الأهداف واختبار الفروض:

يسعى الباحث إلى بيان مدى صحة الفرض الذى يقول: " توجد محددات في بيئة العمل تدعم تطبيق نظام لتقويم الأداء قائم على الجدارات في الجامعات الخاصة والأهلية في مصر.

- ولاختبار هذا الفرض تم الاعتماد على اختبار (ت) لعينة واحدة - One-Sample T-Test ، فإذا كان مستوى المعنوية لعنصر معين أكبر من 5% فهذا يعنى أن نتيجة الاختبار غير معنوية، أي أن آراء العينة بخصوص هذا العنصر محايدة، ومن ناحية أخرى تأتي نتيجة الاختبار معنوية إذا كان مستوى المعنوية أقل من 5% ، وفي هذه الحالة يكون هناك أحد بديلين:
- إذا كانت قيمة المتوسط للعنصر أكبر من (3) فإن هذا يعنى أنه يوجد أهمية لهذا العنصر، ومن ثم يقبل الفرض.
 - إذا كانت قيمة المتوسط للعنصر أقل من (3) فإن هذا يعنى أنه لا يوجد أهمية لهذا العنصر، ومن ثم يرفض الفرض.

والجدول الآتي يوضح اختبار (ت) لعينة واحدة على النحو الآتي:

اختبار (ت) لعينة واحدة لقياس مدى توافر محددات نظم تقويم الأداء القائمة على الجدارات .

اختبارات		الانحراف المعياري	المتوسط	محددات نظم تقييم الأداء القائم على الجدارات.
ملاحظات	القيمة المعنوية			
معنوي	0	115.2	0.6	3.6
معنوي	0	129.9	0.6	4.12
معنوي	0	114.7	0.6	3.9
معنوي	0	150.2	0.6	3.3
معنوي	0	119.04	0.5	3.04

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

- يوضح الجدول السابق نتائج التحليل باستخدام اختبار (ت) للاختبار مدى توافر محددات نظم تقويم الأداء القائمة على الجدارات، ومن الجدول يتضح ما يلي:
1. يوجد أهمية للمحدد الأول المتعلق ب (القيادة)، إذ بلغ متوسط إجابات العاملين بخصوصه (3.7513) تقريباً، وأوضحت نتيجة اختبار (ت) أن القيمة المحسوبة للاختبار بلغت (115.226) ، وهذه القيمة تعتبر معنوية وذات دلالة إحصائية (مستوى المعنوية أقل من 0.05).
 2. يوجد أهمية للمحدد الثاني والمتعلق ب (دعم الإدارة العليا)، إذ بلغ متوسط إجابات العاملين بخصوصه (4.1214) تقريباً، وأوضحت نتيجة اختبار (ت) أن القيمة المحسوبة للاختبار بلغت (129.846)، وهذه القيمة تعتبر معنوية وذات دلالة إحصائية (مستوى المعنوية أقل من 0.05).

3. يوجد أهمية للمحدد الثالث والمتعلق بـ (جدارة القائم بعملية التقييم)، إذ بلغ متوسط إجابات العاملين بخصوصه (3.8978) تقريباً، وأوضحت نتيجة اختبار (ت) أن القيمة المحسوبة للاختبار بلغت (114.722)، وهذه القيمة تعتبر معنوية وذات دلالة إحصائية (مستوى المعنوية أقل من 0.05).
4. يوجد أهمية للمحدد الرابع والمتعلق بـ (إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارت)، إذ بلغ متوسط إجابات العاملين بخصوصه (3.3330) تقريباً، وأوضحت نتيجة اختبار (ت) أن القيمة المحسوبة للاختبار بلغت (105.210)، وهذه القيمة تعتبر معنوية وذات دلالة إحصائية (مستوى المعنوية أقل من 0.05).
5. يوجد أهمية للمحدد الخامس والمتعلق بـ (أدوات وأساليب ومنهجية التقييم المستخدمة)، إذ بلغ متوسط إجابات العاملين بخصوصه (3.0422) تقريباً، وأوضحت نتيجة اختبار (ت) أن القيمة المحسوبة للاختبار بلغت (119.043)، وهذه القيمة تعتبر معنوية وذات دلالة إحصائية (مستوى المعنوية أقل من 0.05).
- نتائج وتوصيات البحث:**

- قبول الفرض الذي مؤداه " توجد محددات في بيئة العمل تدعم تطبيق نظام لتقويم الأداء قائم على الجدارت في الجامعات الخاصة والأهلية في مصر.

عند اختبار معنوية الفرق بين متوسطات آراء مفردات الدراسة باستخدام (ت) T-Test حول محددات تطبيق نظم تقويم الأداء القائم على الجدارت عند مستوى معنوية (0.05) فقد تبين عدم وجود فروق معنوي بين آراء فئات الدراسة حول المحددات: القيادة، جدارة القائم بعملية التقييم، إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارت، الأساليب والأدوات المستخدمة ومنهجية التقييم، كما تبين وجود فرق معنوي بين آراء فئات الدراسة حول محدد دعم الإدارة العليا لصالح الإناث.

يتضح مما سبق أن العاملين بالجامعات الخاصة والأهلية يرون أن هناك مجموعة من المحددات التي يؤدي عدم توافرها إلى الحد من تطبيق نظم لتقويم الأداء قائمة على أساس مدخل الجدارت. أيضاً يرون أن هناك أهمية لجميع محددات تطبيق نظم تقويم الأداء القائمة على الجدارة بالمنظمات محل الدراسة، وقد جاء ترتيب هذه العناصر كما يلي:

1. دعم الإدارة العليا بمتوسط بلغ 4.1214
 2. جدارة القائم بعملية التقييم بمتوسط بلغ 3.8978
 3. القيادة بمتوسط بلغ 3.7513
 4. إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات بمتوسط بلغ 3.3330
 5. الأساليب والأدوات المستخدمة ومنهجية التقييم بمتوسط 3.0422
- وبناءً على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الثاني الذي مؤداه " توجد محددات في بيئة العمل تدعم تطبيق نظام لتقييم الأداء قائم على الجدارات في الجامعات الخاصة والأهلية في مصر.

ثانياً. أهم التوصيات المرتبطة بنتائج البحث:

يرى الباحث أن أهم التوصيات من وجهة نظره ومن واقع النتائج

التي تم التوصل إليها تتمثل في:

1. ضرورة توافر إدارة أداء قائمة على الجدارات.
2. ضرورة إعداد سجل جدارات يضم العاملين المميزين والمتفوقين.
3. توفير نظام إلكتروني للمعلومات عن الجدارات المتاحة بالمنظمة والجدارات اللازمة لإتمام الوظائف المختلفة.
4. وضع معايير قائمة على الجدارات تتم على أساسها عملية تقييم الأداء.
5. بناء نموذج لتقييم أداء العاملين قائم على الجدارة.
6. إعادة تصميم نظم لتقييم الأداء تعتمد على أساليب حديثة في عملية التقييم تتفق مع مدخل الجدارات، على سبيل المثال (التقييم من زاوية 360 - الإدارة بالأهداف)، ذلك لضمان مشاركة العاملين في عملية وضع أهداف ومعايير الأداء.
7. تعظيم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء القائمة على الجدارات في أنشطة الموارد البشرية من (استقطاب - اختيار وتعيين - تدريب - تعويض).

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أمين عبد المطلب (2011)، إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة ومتطلبات تطبيقها في المنظمات العامة المصرية مع دراسة حالة الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، رسالة دكتوراه غير منشورة.
2. لايل م سبنسر و سيجان م سبنسر (1999)، الجدارة في العمل: نماذج للأداء المتفوق، ترجمة أشرف فضيل عبد المجيد، مركز البحوث والدراسات الإسلامية.
3. ليلي مصطفى البرادعي و سمير محمد عبد الوهاب (2009)، سياسات إدارة الموارد البشرية في ضوء الخبرة الدولية.
4. محمود احمد الخطيب (2016)، إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر العولمة والإقتصاد الإلكتروني، مكتبة عين شمس.
5. الموقع الإلكتروني للجهاز المركزي للتعبئة العامة والأحصاء (www.Capmas.gov.eg).

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abraham, S, E., Karns, L, A., Shaw, K., Mena, M, A. (2016) "Managerial competencies and the managerial performance appraisal process", **Journal of Management Development, Vol. 20 Issue: 10, pp.842-852.**
2. Amber, F. (2014, **competency-based job information & job performance**, Ann Arbor, United State-Tennessee.
3. Anthony, W, P, (2006), **human recourse management: A Strategic Approach**, U.S.A: Thomson, 5th Edition.

4. Brown, M., Hyatt, D., & Benson, J. (2010) "**Consequences of the performance appraisal experience**", Personnel Review, Vol. 39 Issue: 3, pp.375-396.
 5. Dubois, D., & others (2004), **competency-based Human Resources Management**. NY: Davies-black publishing, California Press.
 6. Ikramullah, M., Prooijen, J, V., Iqbal, M, Z., & Ul-Hassan, F, S. (2016) "**Effectiveness of performance appraisal: Developing a conceptual framework using competing values approach**", Personnel Review, Vol. 45 Issue: 2, pp.334-352.
 7. Kessler, R, (2008), **competency-based performance reviews: how to perform employee evaluations, the fortune 500 way, the career press**.
 8. Longenecker, C., Fink, L., (2017) "Lessons for improving your formal performance appraisal process", Strategic HR Review, Vol. 16 Issue: 1, pp.32-38.
 9. Ngo, H., Jiang, C., & Loi, R. (2014) "Linking HRM competency to firm performance: an empirical investigation of Chinese firms", Personnel Review, Vol. 43 Issue: 6, pp.898-914.
 10. Parsloe, E, (1995), coaching monitoring and assessing: a practical guide to developing competence, London NI 9JN, British library.
 11. Purcell, J., & Hutchinson. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence, Vol. 17, Issue 1, pp. 3-20.
 12. Schyns, B., (2006). "The role of implicit leadership theories in the performance appraisals and promotion recommendations of leaders", Equal Opportunities International, Vol. 25 Issue: 3, pp.188-199.
 13. Sicilia, M, A, (2007), competencies in organizational e-learning: concepts and tools, information science publishing, Hershey, London.
-

14. Spinks, N., Wells, B., Meche, M. (1999) "Appraising the appraisals: computerized performance appraisal systems", Career Development International, Vol. 4 Issue: 2, pp.94-100.
15. Tuytens, M., & Devos, G. (2012). Importance of system and leadership in performance appraisal, Personnel Review, Vol. 41 Issue: 6, pp. 756-776.
16. Ubeda, C, L., & Santos, F, C, A., (2007) "Staff development and performance appraisal in a Brazilian research centre", European Journal of Innovation Management, Vol. 10 Issue: 1, pp.109-125.
17. Wolf, A, (2000), competence-based assessment, Buckingham, Philadelphia, Open University press.