



جامعة الأزهر . غزة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة

**Impediments of Performance Appraisal Implementation of Employees
In The Local Authorities In Gaza Strip Governorates**

إعداد

محمد بركة سلمان النجار

إشراف

الدكتور/ رامز عزمي بدير

الدكتورة/ نهايه عبد الهادي التلباني

قدمت هذه الدراسة كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1434هـ - 2013م



جامعة الأزهر - غزة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
برنامج ماجستير إدارة الأعمال

نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الأزهر - غزة على تشكيل لجنة المناقشة والحكم على أطروحة الطالب / محمد بركة سلمان النجار

المقدمة لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية لنيل درجة الماجستير تخصص إدارة أعمال وعنوانها:

معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة

تكونت لجنة المناقشة والحكم من:

الدكتورة/ نهاية عبد الهادي التلباني

الدكتور/ رامز عزمي بدير

الدكتور/ وفيق حلمي الأغا

الدكتور/ محمد إبراهيم المدهون

وتمت المناقشة العلنية يوم 2013/5/20 الموافق 30 جمادى الثاني 1434هـ وبعد المداولة أوصت اللجنة

بمنح الطالب/ محمد بركة سلمان النجار درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

توقيع لجنة المناقشة والحكم:

..... الدكتورة/ نهاية عبد الهادي التلباني

..... الدكتور/ رامز عزمي بدير

..... الدكتور/ وفيق حلمي الأغا

..... الدكتور/ محمد إبراهيم المدهون

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ
(162) لَا شَرِيكَ لَهُ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ (163)

صدق الله العظيم

سورة الأنعام (162-163)

إهداء

إلى فلسطين الوطن والامانة

إلى فلسطين أملنا وایماننا بالتمرد والحرية

إلى أمي الحبيبة.... جسر الحب الصالح إلى الجنة، رضاك وديانتك من نهر الرضا

إلى أبي الحنون.... الذي استمد من سنا روحه يسابع الأمل وضوء الوفاء

إلى زوجتي الفاضلة تقديراً ووفاءً

إلى أبنائي الأحرار حفظهم الله ورحمهم

إلى إخواني وأخواتي علمي وعصم المتواصل

أهدرهم جميعاً ثمرة حصاوي العلمي

سائلًا العلمي التقديرًا وينفع به

شكر وتقدير

(... وَاشْكُرُوا لِلَّهِ إِنَّ كُنتُمْ إِيَّاهُ تَعْبُدُونَ) (البقرة ، آية 172)

الحمد لله رب العالمين الذي كان قبل كل شيء ابتداءه وتواصلت من فضله نعماءه وسما فوق العرش استواءه فهو ليس كمثلته شيء وهو السميع البصير والصلاة والسلام على سيدنا أفضل الخلق الأمين الصادق وعلى آله المهتدين.

أما بعد،،،

من العرفان بالجميل أن أسجل شكري بعد حمد الله والثناء عليه لكل من كان عوناً لي على هذه الدراسة فأبدأ بأستاذي الجليلين، الدكتورة/ نهايه عبد الهادي التلبناني، والدكتور/ رامز عزمي بدير اللذين تفضلاً بالإشراف على هذه الرسالة متابعة وتوجيهها وقد أفدت فوائد جمة من علمهما وآرائهما السديدة ولولا إرشاداتهما لما خرجت هذه الرسالة على هذه الصورة، كما أخص بعظيم شكري للأستاذ الدكتور/ عبد الخالق الفراء رئيس الجامعة والدكتور/ أمين حمد عميد الدراسات العليا والبحث العلمي، والدكتور سمير أبو مدللة عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، وجميع الأساتذة أعضاء الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال الذين لم يخلوا علي بجهدهم ووقتهم وعلمهم وعلى ما قدموه من خدمة للعلم وطلابه، كما أخص جزيل شكري وعظيم امتناني إلى سعادة الأستاذين الجليلين اللذين سيتفضلان بمناقشة هذه الرسالة على ما بذلاه من جهد وعناء في تقويم هذه الرسالة فأرجو أن ينفعني الله بتوجيهاتهما السديدة وأن يكتب لهما الأجر والثواب، ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر للدكتور شادي التلبناني لما أسداه من نصح وإرشاد، والدكتور راشد أبو صواوين على مراجعته اللغوية، والأستاذ/ مازن الشوبكي الذي كان لجهده المتواصل عظيم الأثر في إخراج هذه الرسالة، والأستاذ/ بلال البشيتي، والأستاذ/ أيمن أبو كريم، والأستاذ/ علاء إدريس على ما قدموه من مساعدة ودعم، وكذلك الشكر الجزيل للأستاذ وسام الددح لجهده الدعوى، وخفض الجناح لوالدتي العطفة التي رفعت أكف الصراحة داعية لي بالتوفيق والسداد وأهدي هذا الجهد لوالدي وفاءً وفخراً والشكر موصول لأخواني وأخواتي على دعمهم المتواصل، والله الموفق والهادي إلى سواء السبيل وهو حسبنا ونعم الوكيل.

كما أتقدم بالشكر والعرفان والتقدير إلى كل من ساهم معي ولو بالدعاء

أسأل الله أن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم يوم لا ينفع مال ولا بنون

إلى هؤلاء جميعاً كل شكري وتقديري ...

الباحث

محمد بركة سلمان النجار

إِنِّهَا

اللهم هذا جهدي

جهدٌ عاجزٌ أَسألكَ فيضَ المنعمِ الوهابِ

اللهم اجعل عملي هذا

نافعاً لعبادك

واجعله في ميزانِ حسناتي

يومَ العرضِ عليك

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ت	- الإستهلال - آية قرآنية
ث	- الإهداء
ج	- الشكر والتقدير
ح	- إبتهاال
ع	- ملخص الدراسة بالعربية
غ	- ملخص الدراسة بالإنجليزية
خ	- قائمة الموضوعات
ش	- قائمة الجداول
ظ	- قائمة الأشكال والملاحق
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	- أولاً: المقدمة
3	- ثانياً: مشكلة الدراسة
3	- ثالثاً: أسئلة الدراسة
4	- رابعاً: فرضيات الدراسة
5	- خامساً: متغيرات الدراسة
6	- سادساً: أهداف الدراسة
6	- سابعاً: أهمية الدراسة
7	- ثامناً: حدود الدراسة
7	- تاسعاً: مصطلحات الدراسة

الصفحة	الموضوع
الفصل الثاني: الإطار النظري	
المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية	
11	- أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية
11	- ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية
13	- ثالثاً: الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية
13	- رابعاً: وظائف إدارة الموارد البشرية
16	- خامساً: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية
17	- سادساً: إدارة قسم الموارد البشرية
18	- سابعاً: التعاون المشترك بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى
20	- ثامناً: العائد والتكلفة من إدارة الموارد البشرية
المبحث الثاني: تقييم الأداء	
22	- أولاً: مفهوم تقييم الأداء
23	- ثانياً: تعريف تقييم الأداء
25	- ثالثاً: أهمية تقييم الأداء
26	- أهميتها على مستوى المنظمة
26	- أهميتها على مستوى المديرين
27	- أهميتها على مستوى العاملين
27	- رابعاً: مميزات عملية قياس الأداء
27	- خامساً: علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية
28	- سادساً: نتائج تقييم الأداء
29	- سابعاً: أهمية تحديد الغرض من عملية تقييم الأداء
29	- ثامناً: خطوات عملية تقييم الأداء
29	- أهم خطوات عملية تقييم الأداء

الصفحة	الموضوع
31	- تاسعاً: أنواع معايير قياس الأداء
32	- خصائص المعايير
33	- عاشرًا: التحليل الوظيفي
33	- مفهوم تحليل الوظائف
34	- أهمية تحليل الوظائف واستخداماتها
35	- المبادئ الأساسية لتحليل الوظائف
35	- الخطوات الأساسية لعملية تحليل الوظائف
35	- إعداد أوصاف الوظائف ومواصفاتها
36	- وصف الوظائف
36	- مواصفات الوظائف
38	- حادي عشر: طرق وأساليب تقييم الأداء
38	- الطرق التقليدية في تقييم الأداء
45	- الطرق الحديثة في تقييم الأداء
50	- طرق تقييم الأداء على أساس المداخل
51	- ثاني عشر: مسؤولية إجراء تقييم الأداء
56	- ثالث عشر: التغذية الراجعة وأنواعها
57	- رابع عشر: تنفيذ التقييم
57	- توقيت وتكرار عملية التقييم
58	- خامس عشر: تدريب المقيمين
59	- سادس عشر: مقابلات التقييم
60	- أهمية مقابلات تقييم الأداء
60	- دور المشرف في مقابلة تقييم الأداء
61	- خصائص المقابلة الفعالة

الصفحة	الموضوع
61	- سابع عشر: صعوبات ومشكلات تطبيق تقييم الأداء
62	- مشكلات تتعلق بتصميم النظام
63	- مشكلات تتعلق بإدارة نظام التقييم
63	- مشكلات تتعلق بالمقيم
65	- مشكلات تتعلق بالمرؤوسين
65	- ثامن عشر: معالجة مشاكل تقييم الأداء
67	- تاسع عشر: اتخاذ الإجراءات التصحيحية
67	- استخدام نتائج التقييم
67	- دورية تقييم أداء العاملين
68	- العشرون: التغلب على الصعوبات التي تواجه تطبيق تقييم الأداء
68	- النصائح المتعلقة بنظام التقييم
69	- النصائح المتعلقة بإدارة نظام التقييم
69	- النصائح المتعلقة بالمقيم
70	- النصائح المتعلقة بالمرؤوس
المبحث الثالث: الهيئات المحلية	
71	- أولاً: تعريف الهيئة المحلية
72	- ثانياً: مهام الهيئات المحلية
72	- ثالثاً: الإدارة المحلية والحكم المحلي
72	- رابعاً: تطور الحكم المحلي في فلسطين
72	- العهد العثماني
72	- الانتداب البريطاني
73	- العهد الاردني
73	- العهد المصري

الصفحة	الموضوع
73	- مرحلة الاحتلال الاسرائيلي
73	- مرحلة السلطة الوطنية الفلسطينية
74	- خامساً: علاقة الهيئات المحلية بوزارة الحكم المحلي
74	- سادساً: اختصاصات الهيئات المحلية
75	- سابعاً: الموارد المالية للهيئات المحلية
75	- ثامناً: نفقات الهيئات المحلية
75	- تاسعاً: دور الهيئات المحلية في عملية التنمية المحلية
76	- عاشراً: الصعوبات التي تواجه الهيئات المحلية في قطاع غزة
76	- حادي عشر: الهيئات المحلية في قطاع غزة
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	
80	- أولاً: الدراسات الفلسطينية التي تناولت معوقات تقييم الأداء
84	- ثانياً: الدراسات العربية التي تناولت معوقات تقييم الأداء
89	- ثالثاً: الدراسات الأجنبية التي تناولت معوقات تقييم الأداء
92	- التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات	
97	- منهجية الدراسة
97	- البيانات الأولية
97	- البيانات الثانوية
97	- مجتمع الدراسة
98	- أداة الدراسة
99	- المعالجات الإحصائية
101	- صدق الاستبيان
108	- ثبات الاستبيان

الصفحة	الموضوع
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	
156	- النتائج
159	- التوصيات
163	- قائمة المراجع
173	- قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
.1	جدول رقم (1) نسب النشاط التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات	19
.2	جدول رقم (2) يوضح الطرق المستخدمة في تقييم الأداء	38
.3	جدول رقم (3) تقديرات الموظفين (أ،ب،ج)	39
.4	جدول رقم (4) الإجابة بنعم أو لا على الأسئلة	44
.5	جدول رقم (5) توزيع البلديات في قطاع غزة وتصنيفها	77
.6	جدول رقم (6) يوضح بيانات حول الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة	78
.7	جدول رقم (7) محاور الدراسة والدراسات السابقة	95
.8	جدول رقم (8) مجتمع الدراسة	98
.9	جدول رقم (9) مقياس ليكرت للإجابة على الفقرات	99
.10	جدول رقم (10) اطوال الفترات	100
.11	جدول رقم (11) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الأول "التحليل الوظيفي" مع الدرجة الكلية للبعد	101
.12	جدول رقم (12) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثاني "المعايير المستخدمة" مع الدرجة الكلية للبعد	102
.13	جدول رقم (13) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثالث "أساليب ونماذج التقييم المستخدمة" مع الدرجة الكلية للبعد	103
.14	جدول رقم (14) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الرابع "التغذية الراجعة" مع الدرجة الكلية للبعد	104
.15	جدول رقم (15) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الخامس "دور المقيم" مع الدرجة الكلية للبعد	105
.16	جدول رقم (16) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور السادس "دور العاملين" مع الدرجة الكلية للبعد	106

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
107	جدول رقم (17) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور السابع "تطبيق تقييم الاداء" مع الدرجة الكلية للبعد	.17
108	جدول رقم (18) معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	.18
109	جدول رقم (19) معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	.19
109	جدول رقم (20) معامل الثبات (طريقة الفا كرونباخ)	.20
110	جدول رقم (21) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	.21
110	جدول رقم (22) توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر	.22
111	جدول رقم (23) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	.23
111	جدول رقم (24) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	.24
112	جدول رقم (25) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة	.25
113	جدول رقم (26) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير فئة الهيئة المحلية	.26
113	جدول رقم (27) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المحافظة	.27
115	جدول رقم (28) تحليل فقرات (التحليل الوظيفي)	.28
117	جدول رقم (29) تحليل فقرات المحور (المعايير المستخدمة)	.29
119	جدول رقم (30) تحليل فقرات محور (أساليب ونماذج التقييم المستخدمة)	.30
122	جدول رقم (31) تحليل فقرات (التغذية الراجعة)	.31
124	جدول رقم (32) تحليل فقرات محور (دور المقيم الرئيس المباشر)	.32
126	جدول رقم (33) تحليل فقرات محور (دور العاملين)	.33
128	جدول رقم (34) تحليل محاور الدراسة مجتمعة	.34
130	جدول رقم (35) تحليل فقرات (تطبيق تقييم الأداء)	.35
133	جدول رقم (36) معامل الارتباط بين معوقات تطبيق تقييم الأداء وتطبيق تقييم أداء العاملين	.36

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
133	جدول رقم (37) معامل الارتباط بين التحليل الوظيفي وتطبيق تقييم أداء العاملين	.37
134	جدول رقم (38) معامل الارتباط بين معايير الأداء المستخدمة وتطبيق تقييم أداء العاملين	.38
134	جدول رقم (39) معامل الارتباط بين أساليب ونماذج التقييم المستخدمة وتطبيق تقييم أداء العاملين	.39
135	جدول رقم (40) معامل الارتباط بين التغذية الراجعة وتطبيق تقييم أداء العاملين	.40
136	جدول رقم (41) معامل الارتباط بين دور المقيم الرئيس المباشر وتطبيق تقييم أداء العاملين	.41
136	جدول رقم (42) معامل الارتباط بين دور العاملين وتطبيق تقييم أداء العاملين	.42
137	جدول رقم (43) نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين بالنسبة للجنس	.43
138	جدول رقم (44) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين بالنسبة للعمر	.44
140	جدول (45) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في درجات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية بالنسبة لفئات العمر	.45
141	جدول رقم (46) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين بالنسبة للمؤهل العلمي	.46
143	جدول رقم (47) يوضح نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في درجات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة بالنسبة للمؤهل العلمي	.47
144	جدول رقم (48) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين بالنسبة للمسمى الوظيفي	.48
146	جدول رقم (49) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في درجات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة بالنسبة للمسمى الوظيفي	.49
148	جدول رقم (50) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة	.50

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
150	جدول رقم (51) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين بالنسبة لمتغير فئة الهيئة المحلية	.51
151	جدول (52) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في درجات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة بالنسبة لفئة الهيئة المحلية	.52
152	جدول رقم (53) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين بالنسبة لمتغير المحافظة	.53
153	جدول (54) يوضح نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية في درجات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة بالنسبة لفئة الهيئة المحلية	.54

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
5	شكل رقم (1) متغيرات الدراسة	.1
31	شكل رقم (2) خطوات عملية تقييم الأداء	.2
42	شكل رقم (3) درجات التوزيع الإجباري	.3
57	شكل رقم (4) الجهات التي تقوم بعملية التقييم	.4

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
173	ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها النهائية	.1
182	ملحق رقم (2) قائمة محكمي الاستبانة	.2
184	ملحق رقم (3) تسهيل مهمة باحث إلي الهيئات المحلية	.3
185	ملحق رقم (4) تسهيل مهمة باحث إلي وزارة الحكم المحلي	.4
186	ملحق رقم (5) تسهيل مهمة باحث صادر من جامعة الأزهر	.5
187	ملحق رقم (6) تسهيل مهمة باحث في الهيئات المحلية	.6
188	ملحق رقم (7) إجابة القسم الثالث من الاستبانة	.7
189	ملحق رقم (8) فئات وأعداد موظفي الهيئات المحلية في قطاع غزة	.8

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة المحاور التالية: (التحليل الوظيفي، معايير التقييم، أساليب ونماذج التقييم، التغذية الراجعة، دور المقيم ومهنيته، دور المؤسسين) وعلاقتها بتطبيق تقييم الأداء، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وتم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات، وتم استخدام الاستبانة لاستطلاع مجتمع الدراسة باستخدام الحصر الشامل، ويشمل الموظفين الذين يشغلون الوظائف الإشرافية في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة (رئيس هيئة محلية، مدير عام، مدير، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة) وعددهم (571) موظف، وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد (524) استبانة أي بنسبة (91.76%).

وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود معوقات لتطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، حيث يوجد ضعف في تطبيق تقييم الأداء وعدم مهنيته بوزن نسبي (35.4%)، وإن التحليل الوظيفي أحد معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين بوزن نسبي (50.3%)، وإن المعايير المستخدمة إحدى معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين بوزن نسبي (43.8%)، وإن أساليب ونماذج التقييم المستخدمة إحدى معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين بوزن نسبي (45.3%)، وإن التغذية الراجعة إحدى معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين بوزن نسبي (46.7%)، وإن دور المقيم "الرئيس المباشر" يعتبر إحدى معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين بوزن نسبي (45%)، كذلك دور العاملين أحد معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين بوزن نسبي (43.5%)، كما إن هناك معوقات أخرى تؤثر على تطبيق تقييم الأداء منها: عدم تحفيز الإنجازات، عدم وجود دورات تثقيف وتنمية مهارات للعاملين، عدم وجود إدارة فعالة تقوم بتقييم الأداء، التوجهات السياسية المتباينة تقلل من الإنجاز ومن الثقة في تطبيق تقييم الأداء، وغياب الثقافة التنظيمية.

كما خلصت الدراسة إلى توصيات أهمها: يجب أن يكون هناك تحليل وظيفي وأن تتم مراجعته وتحديثه باستمرار، على أن يشمل جميع الوظائف، كما يجب وضع معايير أداء من خلال مشاركة العاملين وأن تقيس أدائهم بشكل فعال، وكذلك إمكانية التنبؤ بالأداء المستقبلي لهم، وأن يتم تصميم نماذج التقييم بمشاركة العاملين، واستخدام أسلوب التقييم الذاتي لأدائهم، واستخدام سجل ملاحظات حول أداء العاملين، ولا بد من اطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم، وأن يتم السماح لهم بالتنظّم أمام لجنة مختصة وفق نظام معلوم، ويجب إبلاغ العاملين بموعد تقييم أدائهم، ومناقشتهم بنتائج التقييم، وأن يشارك آخرين الرئيس المباشر في التقييم، ويجب الاهتمام بتطبيق تقييم الأداء بشكل دوري معلن، يحظى باهتمام الإدارة العليا للهيئة المحلية ومتابعتها، وتحليل نتائج التقييم وتوظيفها، وأن يتم تطبيق تقييم الأداء من خلال تخطيط جيد وهادف وتوظيف نتائجه في القرارات الإدارية المتعلقة بالعاملين.

Abstract

The study aims to identify the constraints of the application of performance evaluating of employees in local authorities in the Gaza Strip, Through study the dimensions of the study (functional analysis, assessment criteria' , methods and evaluation forms, feedback, role-based and professionalism, the role Almaocn) and their relationship to the application performance evaluation, The researcher maintained the descriptive analytical method, which depends on the collection of data on the phenomenon and its interpretation, and the program SPSS statistical analysis of the data was used, The questionnaire used to explore the study population using comprehensive inventory, consisting of employees who hold supervisory positions in local authorities in the Gaza Strip include(chairman of the local, general manager, director, deputy director, Head, Division Head) with a number of (571) employees, The questionnaire distributed to all respondents of the population, and has been received a (524) questionnaire which is (91.76%).

The most important findings of the study: there are constraints of implementing the evaluation of employees performance in the local authorities in Gaza Strip, where there is a weak point in implementing performance evaluation and lack of professionalism with relative weight (35.4%), and job analysis one of the constraints for implementing performance evaluation of employees with relative weight (50.3%), and the used criteria is one constraints in implementing the evaluation of employees with relative weight (43.8%), and used methods and assessment models are constraints of the implementing performance evaluation of employees with relative weight (45.3%), and the feedback one of the constraints in implementing performance evaluation of employees with relative weight (46.7%), and the role of direct resident is one of the constraints of the implementing evaluate the performance of employees with relative weight (45%), as well as the role of a personnel one of these constraints for implementing the evaluate of performance employees with relative weight (43.5%), as there are other constraints that affect the implementation of performance assessment, including: lack of recognition of achievements , lack of education sessions and develop the skills of the workers, lack of effective management to evaluate performance, various political orientations reduce achievement and confidence in implementing of performance evaluation

Most important recommendations the study concluded are: should be applied job analysis and should be reviewed and updated regularly include all jobs, also should set standards for performance through the participation of employees and measure their performance effectively, as well as the predictability of future performance for them, by designed Rubrics participation of employees, and the use of self-assessment of their performance, and use of log notes about the performance of employees, and must inform employees on the results of their performance, and should allow to petition for a special committee according to the known system, and must inform employees about the evaluation date of their performance, and discussing the results of the evaluation, and participate other with the direct in the assessment, also must be concerned in applying performance evaluation in periodically advertiser, of interest to senior management of the local authority and follow-up, and analyzing the results of the evaluation and employment, and evaluate of performance should be through good planning and purposeful and utilize the outcomes of the evaluation in the management decisions regarding personnel.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة

يعتبر الاهتمام بالموارد البشرية، ورعايتها أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على السواء، ويرجع ذلك إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج (عبدالباقي، 2010)، فكل مؤسسة تستخدم موارد مالية وبشرية تواجه التحدي القائم باستخدامها بما يكفل لها تحقيق أكبر منفعة منها أي تحقيق أهدافها التي تأسست من أجلها، وعادة تواجه المؤسسات من كل الأشكال والأحجام والأدوار والمسئوليات صعوبات في التوفيق بين مختلف الأهداف والموارد المحدودة، وتختلف العمليات المستخدمة في اتخاذ تلك الخيارات بين مؤسسة وأخرى، سواء على مستوى العاملين فيها أو درجة تعقيد الأساليب المستخدمة وأحياناً الوعي بالنظام نفسه (هالي وكيلي، 2005)، لذا وجب على الهيئات المحلية السعي لاستثمار مواردها المختلفة إلى أقصى حد ممكن، وخاصة العنصر البشري الذي لديه مخزون كبير من الطاقات التي يمكن إطلاقها عبر تبني نظام تقييم جيد، ويمكن أن يمثل تقييم أداء العاملين مؤشراً حقيقياً وموضوعياً لقياس مستويات الأداء إذا تهيأت الظروف والأدوات المناسبة واللازمة، كما تبرز أهمية عملية تقييم أداء العاملين من خلال قيامها بوصف الأداء، والتنبؤ به بدور أساسي في كافة القرارات المتعلقة بشؤون العاملين، وفي العديد من أنواع القرارات التنظيمية الأخرى، كما يعتبر تقييم الأداء المبني على أسس موضوعية علمية من الأسس الهامة والعادلة للعلاقات القائمة بين المنشأة والأفراد العاملين فيها (عباس، 2001).

منذ العشرينات من القرن الماضي تمت إضافات وتعديلات على عملية تقييم الأداء، وما يتصل بها من نظريات وتطبيقات عملية لفتت إليها اهتمام رجال الإدارة الصناعية ورجال الاقتصاد وصارت جزءاً مكملًا لكل دراسة في الإدارة الصناعية والاقتصاد الصناعي والموارد البشرية لأن تقييم أداء العاملين في الوظائف والأنشطة الأساسية التي تمثل جوهر إدارة الموارد البشرية في العمل تستفيد منها الشركات الصناعية كجزء من إدارة الأفراد، أو تخطيط القوى العاملة، وأصبح تقييم الأداء من اهتمامات الاقتصاديين ورجال الإدارة لتقليل الهدر من القوى البشرية وتلافي نواحي القصور في الأداء (عمران، 2007).

ولأن عملية تقييم أداء العنصر البشري عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، فإنه على القائمين بها من رؤساء مشرفين ومسؤولين في إدارات الأفراد في المنشآت المختلفة أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً، وان يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة كي يحقق تقييم الأداء أهدافه (شاويش، 2005)، لا بد للهيئات المحلية في قطاع غزة أن تأخذ بعملية التقييم الشامل المتكامل كوسيلة لاستثمار طاقات العنصر البشري فيها إلى أقصى حد ممكن والحفاظ على روحه المعنوية عند أعلى درجاتها، والعمل على حفزه وإثارة دافعيته باستمرار، وذلك تماشياً مع الاهتمام بتطبيق تقييم الأداء كمدخل لاستثمار الموارد البشرية، وتطوير مستوى أداء العاملين.

ثانياً: مشكلة الدراسة

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال مجموعه بؤرية مع عدد من رؤساء البلديات ومن موظفين من فئات مختلفة حيث تأكد للباحث وجود مجموعه من المعوقات كان من ابرزها واكثرها تكرارا المعوقات التي اعتمدها الباحث كمتغيرات للدراسة والتي تأكدت من خلال اطلاع الباحث على بعض الدراسات التي تناولت عملية تقييم الأداء ومنها دراسة (أبو ماضي، 2007) التي أكدت على وجود معوقات تواجه تطبيق تقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية، ودراسة (أبو حطب، 2009) التي قامت بدراسة واقع تطبيق تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحية غير الحكومية في قطاع غزة وتأكيدا على وجود معوقات لهذه العملية، وكذلك دراسة (النونو، 2004) حول سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة وتأكيدا على وجود مجموعة من المعوقات، أما دراسة (عواد، 2005) فقد اهتمت بتطبيق تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة وما توصلت إليه من وجود معوقات تواجه عملية تقييم الأداء، ودراسة (كريدي والعطوي، 2009) التي تناولت اتجاهات قيادات التعليم العالي نحو عملية تقييم الأداء الوظيفي وتأكيدا على وجود مشكلات تواجه عملية التقييم، وقد أكدت الدراسات السابقة على وجود معوقات تتعلق بالتحليل الوظيفي ومعايير التقييم والنماذج المستخدمة في عملية التقييم والتغذية الراجعة ودور المقيم وتدريب المشرفين على التقييم وكذلك دور المرؤوسين، أما دراسة (أبو العجين، 2010) فقد ركزت على المعوقات الإدارية التي تتعلق بالبيئة التنظيمية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظات قطاع غزة.

من خلال عمل الباحث رئيسا لهيئة محلية واطلاعه على آليات تقييم الموظفين من خلال الممارسة العملية وكذلك الرغبة في تطوير العمل، من خلال تطبيق تقييم الأداء، لذلك أراد الباحث أن يقوم بوصف الواقع كما هو، وتطبيق دراسة وصفية تحليلية تقف على المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيق تقييم الأداء للعاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة.

ثالثاً: أسئلة الدراسة

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:

■ السؤال الأول: ما هي معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة؟

وينبثق عنها الأسئلة التالية:

1. هل التحليل الوظيفي من معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة؟

2. هل معايير التقييم المستخدمة من معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة؟

3. هل استخدام أساليب ونماذج التقييم المستخدمة من معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة؟

4. هل التغذية الراجعة من معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة؟

5. هل كفاءة ومهنية الرؤساء المقيمين من معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة؟

6. هل يعتبر وعي المرؤوسين بدورهم ومشاركتهم في تقييم أدائهم من معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة؟

■ السؤال الثاني: ما درجة تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة؟

رابعاً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين وتطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة. ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحليل الوظيفي وتطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة؟

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين معايير التقييم وتطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة؟

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استخدام أساليب ونماذج التقييم وتطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة؟

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التغذية الراجعة وتطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة؟

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين كفاءة ومهنية الرؤساء المقيمين وتطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة؟

6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وعي المرؤوسين بدورهم ومشاركتهم في تقييم أدائهم وتطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة؟

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الباحثين حول معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة تعزى إلى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - المرتبة الوظيفية - فئة الهيئة التي يعمل بها - المحافظة)؟

خامساً: متغيرات الدراسة

▪ المتغير التابع:

تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية.

▪ المتغيرات المستقلة:

1. التحليل الوظيفي.

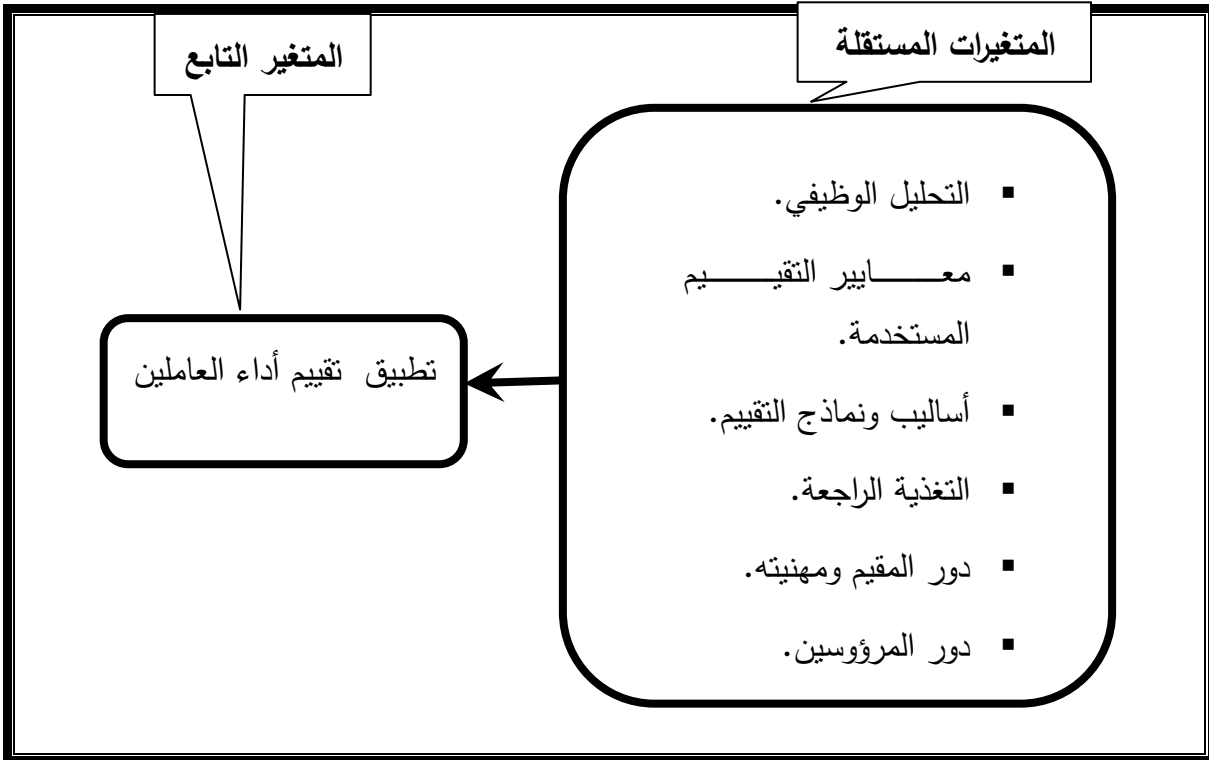
2. معايير التقييم المستخدمة.

3. أساليب ونماذج التقييم.

4. التغذية الراجعة.

5. دور المقيم ومهنيته.

6. دور المرؤوسين.



شكل رقم (1) متغيرات الدراسة

المصدر: جرد بواسطة الباحث

سادسا: أهداف الدراسة

1. التعرف إلى واقع تطبيق تقييم الأداء المنفذ في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة.
2. تحليل تطبيق تقييم الأداء المنفذ في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة والمساهمة في تحسينه.
3. تقديم مقترحات وتوصيات تساعد في حل مشكلات تطبيق تقييم الأداء وتذمر العاملين من نتائجه.
4. التعرف إلى الفروق في اتجاهات العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة نحو تطبيق تقييم الأداء وفقا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية، سنوات الخدمة، فئة الهيئة المحلية التي يعمل بها، المحافظة).

سابعاً: أهمية الدراسة

■ أهمية الدراسة من الناحية العلمية:

1. تتمثل أهمية هذه الدراسة من خلال أهمية الموضوع الذي يتناول تطبيق تقييم الأداء في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة والمعوقات التي تواجهه حيث تعتبر هذه الدراسة على حد علم الباحث الأولى التي تتناول موضوع معوقات تطبيق تقييم الأداء في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة.
2. إلقاء الضوء على اتجاه ومدخل من الفكر الإداري الحديث الذي يتناول تطبيق تقييم الأداء والمعوقات التي تواجهه.
3. قد تسهم الدراسة في الإثراء المعرفي لتطبيق تقييم أداء العاملين وعلاقته بمستوى الأداء وتأثيره على بيئة العمل الداخلية في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة.
4. قد توفر هذه الدراسة قاعدة بيانات لمساعدة الباحثين والدارسين في هذا المجال نظرا لندرة الدراسات السابقة في موضوع الدراسة وتشجيعهم لإجراء مزيد من الأبحاث في هذا المجال مما يساعد على تطويره مستقبلا.

■ أهمية الدراسة من الناحية العملية:

1. تقديم دراسة شاملة ومتكاملة لتطبيق تقييم الأداء في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة وما يواجهه من معوقات.
2. هذه الدراسة تتم على مؤسسات لها دورها الحيوي في المجتمع وعلى علاقة يومية مباشرة بالمواطنين.
3. الارتقاء بمستوى أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة استنادا لنتائج تطبيق تقييم أدائهم مما يحسن صورة الهيئات المحلية لدى المواطنين.

4. تسعى الدراسة لاقتراح حلول لمعوقات تطبيق تقييم الأداء وتنبيه المسؤولين عن العمل في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة لأهمية مواكبة التطور الإداري والاهتمام بالموارد البشرية.
5. المساهمة في الاستثمار الأمثل للموارد البشرية في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة وزيادة الكفاءة والفاعلية لها.
6. تعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال شعورهم بالعدالة والموضوعية في عمليات النقل والترقية والحوافز المرتبطة بنتائج تطبيق تقييم الأداء.
7. يساعد تطبيق تقييم الأداء الموظفين على معرفة مهامهم الوظيفية بوضوح، وما يتوقعه منهم مشرفيهم، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم من خلال معرفة نقاط القوة والضعف.
8. يوفر تطبيق تقييم الأداء سجلاً مكتوباً وموثقاً لدعم قرارات الترقية، العزل، النقل، العلاوات، ويحسن الاتصال مع الموظفين من خلال اشتراكهم في تطبيق تقييم أدائهم وتقديم التغذية الراجعة لهم.
9. يزود تطبيق تقييم الأداء المدراء والمشرفين بألية تساعدهم على تحقيق رسالة وغايات وأهداف المؤسسة.
10. إشعار الموظفين بالمسؤولية لإدراكهم أن نتائج أدائهم لأعمالهم وسلوكهم الوظيفي سيكون موضع تقييم، مما يدفعهم للعمل للتمتع بالمزايا والمكافآت التي يوفرها نظام تقييم الأداء.
11. تعزيز ثقافة تقييم الأداء بين العاملين في الهيئات المحلية (المقيم والمقيّم) على السواء.

ثامناً: حدود الدراسة

- الحدود الزمنية: تمت الدراسة في الفترة الزمنية (2011- 2012).

تاسعاً: مصطلحات الدراسة

- **تقييم الأداء:** هي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية أو المديرين في المؤسسة لتحديد وتقدير وتسجيل سلوك العاملين الحقيقي في الوظيفة وتأخذ هذه العملية طابعاً رسمياً يقيّم به سلوك العاملين المرتبط بالوظيفة لمحاولة الوقوف على أسباب أدائهم الحالي ولمعالجة نواحي النقص والضعف فيه وتحسينه مستقبلاً (دره والصباغ، 2008)، ويعرفه (السالم، 2009) بأنه عبارة عن تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولي ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتطوير أداء الموظفين ولتحقيق فاعلية المنظمة، كما ويشير (النداوي، 2009) بأن عملية تقييم أداء العاملين تتحدد بكونها "مجموعة من العمليات التي تستخدم بغرض تقويم كفاءة أداء العاملين في المنظمة واتخاذ مجموعة من الإجراءات المناسبة.

- **التعريف الإجرائي للباحث:** هي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية أو المديرين في المؤسسة من خلال تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف كأساس لتطوير أداء الموظفين ولتحقيق الفاعلية والكفاءة للأداء وتحقيق أهداف المنظمة واعتبار نتيجة التقييم أساساً لعمليات الترقية والنقل والحوافز.
- **الأداء:** يعرف بأنه الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه المعارف والنظريات بواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل (نصر، 2002).
- **الأداء الوظيفي:** هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسئولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، وتعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة (هلال، 2009).
- **قياس الأداء:** هو عبارة عن الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية والعملية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي في المستقبل (شاويش، 2000).
- **فاعلية نظام تقييم الأداء:** مجموعة الخصائص التي يجب أن يتحلى بها نظام تقييم الأداء كالشمولية، وتوضيحه لتقديرات الأداء الحقيقي، ومراعاة الوصف الوظيفي والأهداف التي يراد تحقيقها من تطبيق نظام تقييم الأداء والتعرف على أوجه القوة والضعف، وتحسين الأداء بشكل عام (الحوامدة، 2003).
- **عدالة نظام تقييم الأداء:** مجموعة السمات التي تمكن النظام من الحكم على أداء العاملين بموضوعية وعدم الخضوع للعلاقات الشخصية، وملائمة المقاييس والمعايير لطبيعة العمل الذي يؤديه الموظف، وتطبيق النظام على الجميع وحسن تطبيق عملية تقييم الأداء (الحوامدة، 2003).
- **تعريف الهيئة المحلية:** الوحدات الإدارية المحلية التي تتمتع بشخصية اعتبارية ويمثلها مجالس منتخبة من المجتمع المحلي لإدارة مصالحها المحلية تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية (محمد، 2002)، وتعرف الهيئة المحلية حسب المادة الثالثة من القانون الفلسطيني لعام (1997) بأنها هيئة محلية لها شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي تحدد وظائفها وسلطاتها بمقتضى أحكام القانون ويتولى إدارتها مجلس يحدد أعضائه وفقاً لنظام يصدر عن الوزير ويصادق عليه مجلس الوزراء وينتخب رئيسه وأعضائه انتخاباً حراً ومباشراً وفقاً لأحكام قانون انتخاب الهيئات المحلية.

الفصل الثاني الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية
المبحث الثاني: تقييم الأداء
المبحث الثالث: الهيئات المحلية

المبحث الأول

إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية في معناها الشمولي تعني أساساً عملية اتخاذ القرارات في كل ما يتعلق بأنشطة العنصر البشري داخل المنظمة، وهي بالتالي تهتم بوضع وتنفيذ سياسات وبرامج تكفل بناء تنظيم تسوده العلاقات الإنسانية التي تثمر تعاوناً وثيقاً يحقق أهداف تلك المنظمة (أبو شيخه، 2010)، وتعني إدارة الموارد البشرية بالعمل على الاستفادة القصوى من العنصر البشري الذي يعد أثمن وأغلى الموارد المتاحة للمنظمات، فلن يتحقق الانتفاع بأي مورد منها ما لم يفكر الإنسان في الاستفادة من المورد البشري وإدارته على الوجه الصحيح (المغربي، 2007)، ولذلك يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين في مجال إدارة الأعمال ونظراً لحساسية الوظيفة المناطة بها والتي تعالج مواضيع تتعلق بأهم عناصر الإنتاج وهو العنصر البشري الذي يعتبر أساس عمل هذه الإدارة ومن هذا المنطلق أصبح ينظر إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها إدارة من الإدارات الهامة في المنشأة، ووظيفة مثل باقي الوظائف الأخرى، حيث انتقلت إلى مصاف الإدارات الرئيسية التي تسهم في تحقيق أهداف المنشأة (شاويش، 2005)، ومما لا شك فيه أن إدارة الموارد البشرية تجاوزت الدور التقليدي إلى لعب أدوار أكثر حيوية وأبعد مدى، من خلال مواجهة الظروف المستقبلية والتكيف معها عبر البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، بوصفه محورا رئيسيا في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات، والذي ربط بين وظائفها والبيئة المحيطة، وإدراك أهميتها لكافة المستويات الإدارية (حسن، 2005).

يعتبر العنصر البشري العامل المحرك لأي منظمة، وهو أحد الموارد الهامة واللازمة لتأدية المنظمة مهام عملها، وتحقيق أهدافها، حيث يعتبر العنصر البشري المورد الذي يقوم بتشغيل باقي الموارد من آلات وأموال... الخ، واستغلالها استغلالاً أمثل، كما أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعتمد على كفاءة الموارد البشرية فيها (النونو، 2004)، وبناء على ذلك ولأهمية الموارد البشرية اتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية، فمنذ بداية (1980) ومفهوم إدارة الموارد البشرية يحظى باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بفضية الموارد البشرية، ونتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية في الدول المتقدمة تم استبدال مفهوم إدارة الأفراد بمفهوم إدارة الموارد البشرية، فقد أدركت الشركات والمؤسسات في الدول المتقدمة أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، ولا شك أن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية بمفهومه الحديث يشكل عنصراً أساسياً للمؤسسات والشركات العامة والخاصة في أي بلد خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة (نصر الله، 2002).

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تأتي أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهمية الدور الأساسي الذي تلعبه في المؤسسات وتمكينها من بلوغ أهدافها بكفاية وفاعلية، وباستعراض سريع للمؤسسات في عصرنا هذا، نلاحظ أنه يندر وجود مؤسسة لا يمارس فيها هذا النشاط، والذي أخذت أهميته تزداد وتتعاظم لتعادل سائر وظائف المؤسسات كالتسويق والإنتاج والمالية.. الخ (أبو ماضي، 2007)، وقد أصبح العمل في إدارة الموارد البشرية يتطلب التخصص والتدريب والقدرة على استخدام مهارات من نوع خاص، كما أن تكلفة الموارد البشرية التي أخذت في الازدياد والتي قد تصل أحيانا إلى ما نسبته (40% - 80%) من مجمل تكلفة تشغيل المؤسسات، فضلا عن التحديات والاتجاهات في التكوين الديموغرافي للقوى العاملة والقيود والتشريعات الحكومية، والحاجة إلى مواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة المؤسسات من استنباط أساليب وأنظمة مبتكرة للمساعدة على تحقيق التنافس في الجذب، والاحتفاظ، والتنمية للعاملين، أدت جميعها إلى إعادة النظر في موقع هذه الوظيفة وإلى ضرورة توفير الدعم والمساندة لها من الإدارة العليا لتمكينها من أداء دورها بفاعلية (نصر الله، 2002)، ويعتبر مفهوم الموارد البشرية مفهوما حديثا، فقد ظهر في السبعينات من هذا القرن وأخذ يركز على الإنسان وكيفية معاملته على أساس أن له مشاعر وعواطف وهذا مما يحقق فوائد للمنظمة والفرد (حسن، 2000)، ولكن دور إدارة الموارد البشرية هو دور يسعى إلى تطوير العنصر البشري في المنظمات وذلك من خلال الوظائف الرئيسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية (ديسلر، 2003).

يمكن الحديث بأن مفهوم إدارة الموارد البشرية يركز على مبادئ أساسية كما أوردها (حموداي، 2004) وهي: أن البشر يشكلون أهم الأصول التي يمكن أن تمتلكها أي منشأة، ويمكن أن تحقق المنشأة النجاح عندما يتم ربط سياسات وإجراءات الأفراد مع أهداف واستراتيجيات المنشأة، ويمكن أن تلعب الثقافة التنظيمية للمنشأة دورا مؤثرا في تحقيق التميز وذلك من خلال قيادتها الإدارية، وأن هناك عناصر مشتركة إلى حد ما يمكن أن نوجزها فيما يلي: إن وظيفة إدارة الموارد البشرية تعد من الوظائف الأساسية بالمؤسسة، والتركيز على الدور التكاملية لإدارة الموارد البشرية بين الأفراد والمؤسسات والمجتمع، والتأكيد على زيادة فاعلية الموارد البشرية، والاهتمام بإدارة العنصر البشري وإنه من خلال التطوير والتحفيز يستطيع العاملون تحقيق الأهداف بطريقة فعالة، والتأكيد على الحفاظ على الموارد البشرية بصفتها أعلى الموارد للمؤسسة والمجتمع، وإن وظيفة إدارة الموارد البشرية مرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية

منذ بداية السبعينيات ميلادية برزت إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية كبديل لإدارة الأفراد وتحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي والذي يركز الاهتمام على الاستقطاب

والتدريب والمكافآت وإدارة القوى العاملة لمفهوم حديث يهتم بموضوعات تتعلق بإدارة ثقافة المنظمة، تصميم هيكلها، تحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل، وتزويد المنظمة بمجموعة من الكفاءات المناسبة، لقد تولد اعتقاد بأن إدارة الموارد البشرية تفتقر للدور الاستراتيجي لأدائها أدوار ذات طابع إداري، وتحول الاهتمام التقليدي بإدارة الموارد البشرية والتي تهتم بالأمر الإجرائية في تسيير شئون العاملين لمفهوم أكثر حداثة وشمولا يهتم بالعنصر البشري، ولتفادي تلك المشكلة كان لابد أن تشارك إدارة الموارد البشرية بفاعلية أكبر في الأمور ذات الطابع الاستراتيجي (حسن، 2001)، وهناك العديد من الكتاب والمؤلفين الذين قاموا بتعريف إدارة الموارد البشرية، فقد عرفتها (برنوطي، 2007) بأنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والأشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها، كما ويعرفها (عبد الرحمن، 2010) و (عقيلي، 2009) بأنها إحدى الوظائف والإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ تعيينها في المنظمة وحتى انتهاء خدمتها وعملها فيها، وعرفها (شحادة وآخرون، 2000) بأنها كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقافتها في عدالة الإدارة، وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى المستويات الإنتاجية، وعرفها (رباعه، 2003) بأنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمؤسسة بالكم والنوع المناسبين، وبما يخدم أغراض المؤسسة، ويرغبهم في البقاء فيها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها في تحقيق أهدافها، كما عرفها (كاشواري، 2006) بأنها مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها، وعرف (حسن، 2000) إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج، والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة.

ووضح (ديسلر، 2003) دور إدارة الموارد البشرية بأنه دور يسعى إلى تطوير العنصر البشري في المنظمات وذلك من خلال الوظائف الرئيسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، وذكر (نصر الله، 2002) بأن "Sikhula" يعرف إدارة الموارد البشرية على أنها " استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيرا بحوث الأفراد، وعرفها آخرون على أنها " مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى مستويات الكفاءة (عباس، 2006)، كما يمكن تعريفها بأنها نموذج متميز لإدارة البشر والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع إستراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء (أبو شنب، 2005).

ثالثاً: الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية

هناك خلط أحيانا بين مفهوم إدارة الأفراد ومفهوم إدارة الموارد البشرية حيث يهتم الأول بأمر متابعة الموظفين في المؤسسة من حيث الحضور والغياب، الرواتب، ملفات الموظفين... الخ، أي لها دور رقابي، أما إدارة الموارد البشرية فإن غرضها تطوير القوى البشرية في المنظمات وذلك من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية المتعددة. كما نلاحظ أن إدارة الأفراد هي إدارة تخصصية تختص بدائرة شئون الموظفين، أما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فهي محط اهتمام كافة الأشخاص الموجودين داخل المنظمة وتقوم بدور التنسيق مع كافة الدوائر الأخرى بالمنظمة، هذا فضلا على أن إدارة تنمية الموارد البشرية لها دور مسبق ومبادر لتخفيف أو منع مشاكل يمكن أن تحدث داخل العمل مثل تقليل نسب الغياب، أما إدارة الأفراد فلها دور ردة فعل لتصرف الموظفين مثل قيامها بتسجيل الغياب واحتساب الإجازات (مصطفى، 2010) و(الصيرفي، 2009) و(ديسلر، 2003)، فبعد أن كان نشاط إدارة الأفراد مقتصرًا على القيام بمهام روتينية كاستقطاب وتعيين وحفظ سجلات واستكمال إجراءات الإجازات للعاملين فقد تحول إلى نشاطات إستراتيجية تتطوي على خطورة وحساسية تمس صميم أهداف المؤسسات على اختلافها كالتخطيط للقوى العاملة وإجراء دراسات مسحية ووضع أنظمة للأجور والتعويضات وتصنيف الوظائف، والتدريب وتخطيط المستقبل الوظيفي.. الخ (أبو ماضي، 2007)، وتعرف (راويه، 2001) إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة، ويعرف (دره والصباح، 2008) إدارة الموارد البشرية " بأنها مجموعة أنشطة في جميع المنظمات ترمي إلى التأثير على فعالية الموارد البشرية والمنظمات، كما يعرف (المغربي، 2007) إدارة الموارد البشرية بأنها "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة لتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ويعرف (شاويش، 2005) إدارة الموارد البشرية على أنها " ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

رابعاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

ذكر (الصيرفي، 2009) و(عقيلي، 2009) و(أبو ماضي، 2007) و(الزيادي، 2006) بأن المهمة الأساسية في إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين الفرد والوظيفة ويتم ذلك من خلال وظائف متعددة وهي كالتالي:

■ **تحليل وتوصيف الوظائف:** يقصد بالتحليل الوظيفي عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة، فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة والمهارات والمعرفة والقدرات والمسئوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة، لكي يحقق مستوى أداء ناجح، وبعد التحليل الوظيفي حجر الأساس لكل وظائف الموارد البشرية، ويعني هذا اعتماد كل وظائف الموارد البشرية إلى حد ما على كفاءة تحليل

الوظيفة، وعند القيام بتحليل الوظيفي فإن العمل ومتطلباته هي التي تكون محل الدراسة، فتحدد أولاً المهام التي تتكون منها الوظيفة، ثم تحدد بعد ذلك المهارات والخصائص الشخصية والخلفية التعليمية والتدريب الضروري لأداء الوظيفة بنجاح (حسن، 2000)، وهي عملية تحديد المعلومات ذات العلاقة بطبيعة وظيفة من الوظائف ويقوم المحلل بواسطة الملاحظة والدراسة بتحديد المهام التي تؤلف وظيفة من الوظائف وكذلك تحديد المهارات والمعلومات والقدرات والمسئوليات المطلوب توفرها لشغل هذه الوظيفة والتي يمكن الاعتماد عليها في إعطاء وصف وتوصيف للوظيفة (دره والصباع، 2008).

■ **تخطيط الموارد البشرية:** ويقصد بها تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كماً ونوعاً، ويتطلب هذا تقدير طلب المؤسسة من العاملين، وتحديد ما هو متاح منها، ومن ثم المقارنة بين جانبي الطلب والعرض لتحديد صافي العجز أو الزيادة في الموارد البشرية (عبد الفتاح، 2011) و(أبو شيخه، 2000)، وهي عملية تحدد بها الإدارة الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة كماً ونوعاً بأن يكون لديها العدد المناسب من الموظفين وبمؤهلات مناسبة في الوظائف المناسبة في الوقت المناسب (دره والصباع، 2008)، ويمكن القول أيضاً أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية تقدير وتنبؤ تقوم بها المؤسسة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية في الوقت المناسب والمكان المناسب، وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة (المغربي، 2007).

■ **الاستقطاب:** هو النشاط الذي ينطوي على جذب نوعاً من الأفراد المتقدمين المؤهلين لشغل الوظيفة الشاغرة، ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظائف المؤسسة، ومن الناحية الأخرى فإن الاستقطاب لا بد وأن يهتم بعملية جذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة (نصر الله، 2002)، وهي عملية جذب للأفراد المتقدمين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، وذلك من أجل اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظائف المؤسسة، ومن ناحية أخرى فإن الاستقطاب يهتم بعملية جذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين لانتقاء الأفضل للعمل بالمؤسسة (عقيلي، 2009) و(المغربي، 2007).

■ **الاختيار والتعيين:** هو عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات المطلوبة والمناسبة لشغل وظائف معينة، وهو الجزء الأخير من عملية الاستقطاب عندما تقرر المؤسسة تعيين المرشح المناسب في المكان المناسب من المتقدمين للوظيفة (Maund, 2001)، وذكر (المغربي، 2007) بأن عملية الاختيار والتعيين تأتي بعد الانتهاء من عملية الاستقطاب التي من خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة، بهدف التأكد من توافر المواصفات والشروط المطلوبة لشغل وظائف معينة ثم مقابلتهم واختيارهم وفحصهم طبياً تمهيداً لانتقاء أفضلهم وتعيينهم بالمؤسسة.

■ **التدريب:** هو عملية تعلم، يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف، ويمثل التدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، والتي تؤثر بدرجة

كبيرة على أهداف واستراتيجيات المؤسسة، ومن ناحية أخرى فإن هذه التغييرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تم تعلمها في السابق، وبالتالي يحتاج الموظف إلى تحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة، لذلك يجب الاهتمام بالموظف وزيادة كفاءته التي تنعكس على كفاءة المؤسسة (نصر الله، 2002)، ويرى (دره والصباع، 2008) بأن التدريب هو ذلك الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المؤسسة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء وتركز هذه الوظيفة على تحديد وتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لزيادة وتحسين قدرات وأداء العاملين.

■ **تقييم الأداء:** هو نظام لمراجعة وتقييم أداء المهارات للفرد، وهي مقارنة بين مستوى الأداء الحقيقي والأداء الأفضل، ويتم بموجبه تقييم الموظف بشكل دوري عن طريق الرئيس المباشر أو من لهم علاقة بالموظف (Mondy And Others, 2005)، كما أنها عملية لتحديد وتقدير وتسجيل أداء وسلوك الموظفين الحقيقي في الوظيفة وتأخذ هذه العملية طابعا رسميا يقيم بها سلوك الموظفين المرتبط بالوظيفة لمحاولة الوقوف على أسباب وضع أدائهم الحالي ولمعالجة نواحي النقص والضعف فيه وتحسينه مستقبلا، كما يترتب على تقييم الأداء قرارات تؤثر على أوضاع الموظفين، مثل الاحتفاظ بهم أو ترقيتهم أو إنهاء عملهم أو نقلهم أو زيادة في رواتبهم أو تدريبهم (دره والصباع، 2008).

■ **تخطيط المسار الوظيفي:** هو الطريق الذي يسلكه الموظف وتساوده الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المؤسسة، ويتم ذلك عن طريق الترقية والنقل والتدريب بما يتناسب مع مهارات وقدرات الموظف (ديسلر، 2003)، وبين (عباس، 2006) بأن تخطيط المسار الوظيفي يهتم بتخطيط الوظائف المختلفة للعاملين عبر الجهود الرسمية والنظامية التي تساعد العاملين في تطويرهم وتقديمهم باعتبارهم موردا حيويا في المنظمة وهذه البرامج تتيح الفرصة للعاملين للترقية والتدريب بما يتناسب مع مهارات وقدرات العاملين.

■ **نظام التعويضات:** وهي جميع المكافآت التي يتقاضاها الموظف مقابل إنجازهم للأعمال والخدمات داخل المؤسسة، وتنقسم إلى تعويضات مالية مباشرة، وتشمل (الراتب الشهري، العمل الإضافي)، والتعويضات المالية غير المباشرة وتشمل (التأمين الصحي، والإجازات مدفوعة الراتب، وراتب التقاعد، وإصابات العمل)، وتعويضات غير مالية وتشمل التسهيلات المقدمة في بيئة العمل (Mondy And Others, 2005)، كما يرى (دره والصباع، 2008) بأن التعويضات المالية وغير المالية تحدد قيمة كل وظيفة قياسا بالأعمال والمهام المتفق عليها مع المؤسسة، وذلك بتخصيص رواتب وأجور يحكمها سلم رواتب يكون على شكل درجات في الغالب، كذلك فإن المؤسسة تمنح العاملين مزايا إضافية تأخذ صورة امتيازات وعلاوات، كتأمين السكن والمواصلات والتأمين الصحي.

■ **الوقاية والسلامة المهنية:** تعنى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بتوفير ظروف عمل مناسبة تمنع من وقوع أخطار تهدد صحة الموظفين وسلامتهم، وتستمد هذه العناية قوامها من عامل أخلاقي غايته المحافظة على العنصر البشري وتجنب الحوادث والإصابات التي تعرض حياته للخطر وتوفير شروط عمل صحية تضمن استمرار نشاط المؤسسة وتستمد قوامها كذلك من عامل التكلفة، فالحوادث الصناعية وإصابات العمل تحمل المؤسسة نفقات كبيرة تتمثل في تكلفة إنتاج البضائع بسبب تعطل الموظفين والآلات، بالإضافة إلى تعويض العامل المصاب وتحمل نفقات علاجه وأجوره (أبو شيخه، 2000)، ويرى (الجناحي، 2004) بأن هذه الوظيفة تهتم بإجراءات الحفاظ على أمن وسلامة العاملين وحمايتهم، وذلك بوضع برامج فنية إدارية مشتركة عالية المستوى من أجل حماية هذه الموارد البشرية من الحوادث، ويتم ذلك من خلال التأمين الصحي وتصميم برامج للتوعية الصحية عامة وبرامج توعية صحية خاصة ببيئة العمل، بهدف حماية الموارد البشرية من الإصابات والأمراض التي قد تنتج بسبب طبيعة وبيئة العمل داخل المنظمة.

■ **تطوير علاقات العمل:** تهتم هذه الوظيفة بتهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين، وتعمل على بحث مطالب وشكاوي النقابات العمالية، ووضع نظام لبحث ومعالجة شكاوى العاملين (أبو شيخه، 2000)، كما وضح (عباس، 2006) بأن هذه الوظيفة تهتم بتوفير الحاجات الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المؤسسة وإقامة الاتصالات والتفاعلات السلمية بينهم وبين الإدارة من جهة وبينهم وبين النقابات العمالية من الجهة الأخرى.

■ **ساعات وجداول العمل:** حيث يرى (ماهر، 2003) بأن يكون التركيز هنا على تحديد ساعات العمل والراحة والإجازات، وفقا لنظام يناسب طبيعة العمل في المنظمة.

خامساً: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية

يرى (عبدالرحمن، 2010) و(الصيرفي، 2009) و(أبولنصر، 2009) و(الصيرفي، 2003) أنه يمكن إجمال أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

■ تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري، وكذلك في العلاقات الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.

■ تحقيق الانسجام والترابط بين جموع العاملين بالمؤسسة وذلك من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية.

■ تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد من اختيار وتعيين ووصف الوظائف والأجور والمرتبات.. إلخ وذلك بالشكل الذي يمكن من تحقيق الانسجام الأمثل للموارد البشرية.

■ الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج.

■ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتحفيزه بالشكل الذي يدفعه نحو بذل أقصى جهد.

■ إحساس الموظفين بعدالة ما يحصلون عليه من أجور مقارنة بنظرائهم في المؤسسة.

▪ تعيين قوة العمل والاحتفاظ بها في حالة جيدة.

▪ تحقيق كفاية الإنتاج (الكتبي، 2011).

ويرجع الاهتمام بإدارة الموارد البشرية إلى أن البشر هم الثروة الحقيقية لأية دولة، ولأي أمة فإدارة الموارد البشرية تهدف إلى توسيع مدارك الفرد، وإيجاد المزيد من الخيارات المتاحة أمامه، كما تهدف إلى تحسين المستويات الصحية، والثقافية، والاجتماعية، وتطوير معارف ومهارات الفرد، فضلا عن توفير فرص الإبداع، واحترام الذات، وضمان الحقوق الإنسانية، وضمان مشاركته الإيجابية في جميع مناحي الحياة، وتوضيحا لأهمية الموارد البشرية يذكر (عقيلي، 2005) ما يلي:

▪ العنصر البشري له القدرة على التجديد، والإبداع، والاختراع، والابتكار، والتطوير.

▪ الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى الاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية والاستثمارات المتاحة.

▪ الإدارة الجيدة للموارد البشرية تتغلب على ندرة الموارد الطبيعية، ولا تجعلها عائقا نحو النمو والتقدم وذلك عن طريق الاستغلال الأفضل إن لم يكن الأمثل لطاقات المجتمع العملية والإنتاجية.

▪ أهمية الموارد البشرية تتبع من الحفاظ على ثروتها البشرية، والعمل على تنمية قدراتها عن طريق التأهيل والتدريب المستمر لإكسابها القدرة على التعامل مع الجديد الذي يظهر على الساحة الدولية بين الحين والآخر.

▪ البرامج والسياسات التي تنفذها الموارد البشرية تحقق التوازن بين احتياجات الأفراد وأهداف المنظمة.

▪ التنمية البشرية تهدف إلى توسيع مدارك الفرد، وإيجاد المزيد من الخيارات المتاحة أمامه، كما تهدف إلى تحسين المستويات الصحية والثقافية والاجتماعية وتطوير معارف ومهارات الفرد.

▪ الإدارة الجيدة للموارد البشرية تحقق أهداف المؤسسة وتزيد إنتاجيتها.

▪ الاستخدام الجيد للموارد البشرية يعمل على توفير فرص الإبداع، واحترام الذات، وضمان الحقوق الإنسانية، وضمان المشاركة الإيجابية في جميع مناحي الحياة.

▪ الاستثمار في تنمية الموارد البشرية أمر هام وضروري، لما للموارد البشرية من أهمية قصوى، فهي الثروة الحقيقية والرئيسية للأمم.

سادساً: إدارة قسم الموارد البشرية

يرى البعض أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي من اختصاص قسم أو إدارة الموارد البشرية، حيث يمثل هذا القسم أخصائيين أكفاء في هذا المجال، ويتمشى هذا الرأي مع مبدأ التخصص والذي ينادي بتوفير أشخاص لديهم المعرفة والمهارة والوقت اللازم للقيام بعمل أكثر تخصصا، وأصبح هذا المجال علما مستقلا يحتاج أناس متخصصون، ولكن نظرا لأن كل مدير في قسمه يقوم ببعض وظائف إدارة الموارد البشرية، فهناك رأي آخر يرى أن كل مدير في موقع عمله مسئول عن تنفيذ أعماله من خلال الموارد البشرية المتاحة لديه، أي أنه مسئول عن تأدية بعض وظائف الموارد البشرية، لذلك كان لابد من منحه السلطة والصلاحيات لإدارتها. ولكن أصحاب هذا الرأي يعترفون أيضا بحقيقة واقعية وهي انه قد ينقصهم المهارة المناسبة والوقت

اللازم لإدارة مواردهم البشرية بكفاءة، فهم يعترفون بضرورة وجود من يساعدهم في التخطيط للوظائف المختلفة للموارد البشرية وإلى ضرورة التنسيق بين الإدارات المختلفة في هذا الشأن، أي أنهم بحاجة إلى إدارة مستقلة مزودة بأخصائيين في مجال الموارد البشرية (ماهر، 2003)، وهذا يعني أن وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تشارك بها كافة إدارات الأقسام في المنظمة حيث أن جميع المديرين التنفيذيين في المنظمة يقومون ببعض الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية بين فترة وأخرى، مثل: أنشطة التدريب والتطوير وتقييم الأداء للأفراد، وهذا ما نلمسه في المنظمات الصغيرة حيث يقوم صاحب العمل أو المديرون التنفيذيون بمعظم وظائف الموارد البشرية، أما في المنظمات الكبيرة عادة ما يكون هناك قسم أو إدارة مستقلة تتولى مسؤولية الإشراف والقيام بوظائف الموارد البشرية وتكون مسؤولة عن توجيهها وتطويرها ويعمل بها أشخاص متخصصين في مجالات إدارة الموارد البشرية (حسن، 2000).

سابعاً: التعاون المشترك بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى

إن الهدف الأساسي من إدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة وفعالية استخدام العنصر البشري وأن هذه المهمة تتطلب التعاون والعمل المشترك بين إدارة الموارد البشرية وباقي المديرين في المنظمة وهذا يعني أن هناك بعض الوظائف التي تخص آلاف الموظفين، والتي تمارس بين كل المديرين ومن ضمنهم مدير الموارد البشرية ومن هذه الأنشطة: الاختيار، والتدريب، وتقييم الأداء، والنقل والترقية والحوافز حيث يتطلب هذا التعاون المشترك تنسيقاً كاملاً بين كل من مدير إدارة الموارد البشرية ومديري الأقسام الأخرى ويهدف هذا المفهوم أساساً إلى تحديد الجهة التي ستقوم بإدارة الموارد البشرية بأسلوب أكثر كفاءة فهناك بعض الوظائف التي تفضل أن تمارس بالاشتراك بين مدير الموارد البشرية وباقي المديرين (ماهر، 2003) و(برنوطي، 2007)، والجدول رقم (1) يوضح نسب الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات، والأنشطة التي تقوم بها الإدارات الأخرى بمفردها.

جدول رقم(1): نسب النشاط التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات

النشاط	إدارة الموارد البشرية بمفردها	إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات	باقي الإدارات
مقابلات التعيين	32%	65%	3%
الاختيار	70	29	1
التدريب	45	48	7
تقييم الأداء	36	52	12
الرواتب والأجور	77	20	3
أنظمة مزايا والحوافز	78	21	1
سياسات الفصل	44	55	2
الأمن والسلامة	74	17	9
تحليل العمل	67	29	4
التخطيط والتطوير الوظيفي	46	49	5
تخطيط القوى العاملة	63	34	3
العلاقة مع النقابات	29	43	28

المصدر: (ديسلر ، 2003: ادارة الوارد البشرية، عبدالمتعال"مترجم"، دار المريخ للنشر والتوزيع).

الدور الرئيسي لقسم الموارد البشرية يتمثل في عملية التنسيق والملاحظة وتجميع المعلومات اللازمة لإعداد خطة الموارد البشرية، كما يقوم هذا القسم بإعداد الجدول الزمني الذي يتبعه المديرون التشغيليون، ويساعد على ضمان الجهود الموحدة حيث يقوم المديرون على المستوى الفردي بتحديد احتياجاتهم من الموارد البشرية، ثم ترسل هذه الاحتياجات إلى إدارة الموارد البشرية ليتم تنسيقها وتجميعها، حيث يمكن ذلك من تحقيق الكفاءة في عملية التخطيط، وذلك من خلال تجميع المعلومات في مصدر رئيسي واحد، يتبعه القيام بعمليات التنسيق فعلى سبيل المثال: عند القيام بعمليات النقل والترقية بين الإدارات الداخلية للمنظمة، فإن المعلومات الضرورية لمثل هذا النوع من التصرفات لا تتوافر على مستوى المديرين التنفيذيين، بل يمكن توفيرها من خلال إدارة الموارد البشرية (حسن، 2000).

ثامناً: العائد والتكلفة من إدارة الموارد البشرية

يعتبر (ماهر، 2003) أن إدارة الموارد البشرية مركز تكلفة تقوم بالإنفاق على برامجها وأنشطتها، لكنها تعتبر أيضاً مركز ربحية تساهم في تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة ويجب على مدير إدارة الموارد البشرية أن يوضح جدوى البرامج والأنشطة التي يقوم بها، فهو مطالب أن يقدم للإدارة العليا من وقت لآخر معلومات تفيد جدوى هذه البرامج التي يديرها، ومن أهم هذه المعلومات ما يلي:

■ **تقارير المراجعة الإدارية:** وهي تقارير توضح التطور في التنظيم الإداري للموارد البشرية وذلك من حيث استراتيجياته وخطته وهيكله التنظيمي، وعلاقته بباقي إدارات المنظمة والتطور في عدد العاملين بإدارة الموارد البشرية ومؤهلاتهم وتدريبهم، ومدى توافر معلومات عن الموارد البشرية، وطريقة توفيرها للمديرين، وكيفية طلبها، ودرجة سريتها، والتطور في أنشطة الموارد البشرية في مجال التخطيط، الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، الأجور وغيرها.

■ **تقارير أرقام ونسب النشاط:** تفيد في عرض التطور في أرقام ونسب أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل: عرض ميزانية إدارة الموارد البشرية وتطورها، كما يفيد عرض بعض النسب الخاصة بأنشطة الموارد البشرية، ومقارنتها مع النسب في السنوات السابقة أو مع منظمات مشابهة إن أمكن، وإظهار التطور في الإنتاج الكلي للمنظمة وارتقاء مستوى الجودة في الإنتاج كنتيجة لعمليات التدريب والتحفيز، أما بالنسبة للتكلفة فهي تتمثل في التكاليف المنفقة على برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية من رواتب، وبرامج تدريب، وحوافز ومزايا للموظفين.. إلخ.

المبحث الثاني

تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وهي ركيزة من الركائز الرئيسية المؤثرة في مجالات التطوير والتنمية، لمختلف المؤسسات سواء كانت ضمن القطاع العام أو الخاص، وتحتل هذه العملية أهمية متميزة في المؤسسات العامة، حيث يمثل العنصر البشري أهم الموارد التي تمتلكها هذه المؤسسات مقارنة بالموارد الأخرى، وذلك نتيجة للدور المحوري الذي يلعبه هذا العنصر في تحقيق الأهداف النهائية للمؤسسات العامة، التي غالبا ما تتمثل في تقديم الخدمات المتعددة والضرورية لكل فرد من أفراد المجتمع (عناية، 2010)، وبالتالي تحرص إدارة أية مؤسسة على استثمار هذه الموارد والاستفادة منها الاستفادة المثلى، ولكي يتم الاستفادة من هذا المورد، تتطلب الأمر التقييم المستمر لأدائه حتى يتم التعرف على أوجه القوة ومن ثم تطويرها وتنميتها، وأوجه الضعف ومن ثم علاجها (ابوماضي، 2007)، فالمشرف يجب أن يقرر من يستحق علاوة من مستخدميه، وما هو المكان الملائم لمستخدم آخر، ومن سيتم نقله ومن سيتم ترقيته (شاويش، 2005)، و يعتبر تقييم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات، تطوير أداء العاملين بالوظيفة بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقييم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل، بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة (المغربي، 2007)، وهذا يتطلب تحليل وفهم وتقييم القدرات الإنسانية في إشغال وظائف في المستقبل ذات مستوى أعلى من وظائفهم الحالية، وذلك لفتح مجالات التقدم الوظيفي، واستغلال الطاقات البشرية بالشكل أو بالأسلوب الذي يحقق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق رغبات الإنسان العامل (شاويش، 2005)، كما تم وصف عملية تقييم الأداء بأنها " نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع (الهيبي، 2005).

إن تقييم الأداء هي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية أو المديرين في المؤسسة لتحديد وتقدير وتقييم وتسجيل أداء وسلوك العاملين الحقيقي في الوظيفة وتأخذ هذه العملية طابعا رسميا يقيم به سلوك العاملين المرتبط بالوظيفة لمحاولة الوقوف على أسباب أدائهم الحالي ومعالجة نواحي النقص والضعف فيه وتحسينه مستقبلا (دره والصباح، 2008)، وحتى تحقق عملية تقييم الأداء الوظيفي الأهداف المحددة لها، تركز الاهتمام على جوانب الدقة والموضوعية والعدالة في هذه العملية باعتبارها من المرتكزات الأساسية

لنجاح عملية تقييم الأداء (درويش، 2000)، ونظرا للفروق والاختلافات الموجودة بين الأفراد وبعضهم بعضا في جميع نواحي الحياة، لذلك كان لابد من التعرف على الطريقة التي يستخدمها العاملون في أدائهم لمهامهم، وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل (عبدالباقي، 2000)، وتنبؤور وظيفة تقييم الأداء في المؤسسات فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، ويقوم بها متخصصون أو أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أسس علمية وموضوعية (سلطان، 2003).

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

تجدر الإشارة إلى اختلاف التسميات التي أطلقها الكتاب المختلفون على مفهوم الأداء، فبعضهم أطلق عليه اسم تقييم الكفاءة، وبعضهم الآخر أسماه قياس الكفاءة، وهناك من يسميه تخمين أو تقدير الأداء، وآخرون أسموه تقييم الأداء وهي التسمية التي سيتم اعتمادها خلال البحث نظرا لانتشار استعماله (برنوطي، 2004)، وهناك اصطلاحات كثيرة يستخدمها الكتاب المختلفون للدلالة على قياس أداء العاملين فقد أطلق كتاب الإدارة عدة تسميات على تقييم الأداء فقد سميت تارة بتقييم الأداء وسميت بقياس الكفاءة وآخرون سموها بتقييم الكفاءة (زويلف، 2003).

يعتبر تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية، لذلك فإن قياس كفاءة العاملين في أي منشأة يمثل احد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها مديرو شئون الموظفين بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى بالمنشأة التي تؤدي بدورها إلى تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة، وولائهم لها وحرصهم على تحقيق أهدافها، فعملية تقييم أداء الأفراد قديمة تاريخيا ونحن نمارسها في حياتنا اليومية بصفة مستمرة، دون أن ندري أننا نقوم بتقييم الأشخاص الذين يتعاملون معنا، فقد يبدو الشخص أمامنا لبقا ومتحدثا ذكيا، فيكون الحكم عليه بأنه اجتماعي، وقد يبدو شخص آخر لا يتحدث كثيرا منظويا على نفسه، فنحكم عليه بأنه انطوائي، وبذلك نكون قد قيمنا الشخصين دون أن ندري أننا نقوم بعملية تقييم، وإن التقييم السليم للأداء يعتمد أيضا على كثير من البيانات التي تستمد من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فإن تقييم أداء الموظفين هو حلقة في سلسلة إدارة الموارد البشرية (أبولده، 2003)، و يعرف (الكتبي، 2011) مفهوم تقييم الأداء بأنه استخدام وسيلة تمكن من الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين في انجاز الأعمال الموكلة إليهم، وبناء على هذه العملية يتم ترتيب الأفراد طبقا لمقدرتهم وخبراتهم وعاداتهم الشخصية للمساهمة في ترشيد القرارات المتعلقة بالأفراد، ويعرف (رشيد، 2001) مفهوم الأداء بأنه إصدار أحكام على قيمة الأشياء، والأشخاص، أو الموضوعات بناء على استخدام معايير محددة لتقدير هذه القيمة.

ثانياً: تعريف تقييم الأداء

ذكر العديد من الكتاب والباحثين المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية تعريفات عديدة لتقييم الأداء فقد عرفه (السالم، 2009) بأنه عبارة عن تحليل أداء الفرد، بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية، كضمانة أساسية لتطوير أداء الموظفين ولتحقيق فاعلية المنظمة، كذلك عرفه (عقيلي، 2009) بأنه نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، يشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي وفقاً لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فريق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته، ويعرفه (أبو بكر، 2008) بالعملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسئوليات وظائفهم الحالية من ناحية وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسئوليات أكبر من ناحية أخرى، وكذلك فيما يتعلق بتحديد كفاءة الوحدات التنظيمية في تحقيق الأهداف، كما يعرفه (ماهر، 2007) بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، أما (Mondy and Others, 2006) فيعرفه بأنه نظام رسمي لمراجعة وتقييم أداء الفرد أو الفريق للمهام الموكلة إليهم، في حين يكون تقييم الأداء مهماً عند وجود الفرق في المنظمة، ولكن التركيز في معظم الشركات يكون على تقييم أداء الأفراد، وبغض النظر عن ذلك فإن نظام التقييم الفعال يكون معداً لتقييم الإنجازات، ووضع الخطط من أجل التطوير وتحقيق الأهداف، وعرفه (شاويش، 2005) بالحصول على حقائق وبيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، وتحليله وفهمه في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية، للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل، ويعرفه (ديسلر، 2003) عملية تقييم الأداء بأنها تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات الأداء، ويعرفها (رباعه، 2003) بأنها عملية قياس كفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل. أما (زويلف، 2003) فيعرفها بذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه، ويعرفها (حنفي، 2002) بأنها " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤديه، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين"، كما يعرفه (نصر الله، 2002) عملية تقييم الأداء بأنها " تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدرتهم على حمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لنقل مناصب أعلى مستقبلاً"، ويعرفه (عبدالباقي، 2000) بأنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى

كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر، أو تزييته لوظيفة أخرى"، ومن التعاريف الشاملة لتقييم الأداء أنه "عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد، والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا، ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته، وبعبار ذلك بالإنتاج المتوقع منه أداءه" (صالح، 2004)، ويعرفه (مصطفى، 2010) بأنه تحليل أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة لترشيد وتقويم هذه الأنماط والمستويات لتعظيم نقاط القوة والتخلص من نقاط الضعف، أما (برنوطي، 2007) فتعرفها بعملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال زمن معين لتقدير مستوى ونوعية أداءه وفق نظام علمي يستند إلى معايير أداء تناسب طبيعة عمل المنظمة ومقارنة أداء العاملين بطريقة موضوعية.

وينظر كذلك لتقييم الأداء " على أنه العملية التي يتم بموجبها قياس أداء الأفراد العاملين طبقا لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه، ربما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة، في طريقة أدائه، ومستوى الإنجاز الذي يقدمه لغرض معالجة جوانب الضعف وتدعيم وتعزيز جوانب القوة" ويتضح من هذا التعريف إن تقييم الأداء يتضمن النقاط الأساسية التالية (عباس، 2006):

- جمع البيانات التي تساعد في تحديد مستوى أداء الفرد للعمل المكلف به بهدف قياس حجم الإنجاز الفعلي على مدى فترة زمنية معينة.
 - تحديد طبيعة سلوك الفرد مع زملائه خلال أدائه لعمله.
 - تقدير مدى الاستعداد لدى الفرد لتحقيق تطور في مستوى الأداء وفي الأسلوب المعتمد في التنفيذ.
- وبمراجعة التعريفات الواردة وتعريفات أخرى نجد أن أغلب الكتاب يتفقون على أن عملية قياس وتقييم أداء العاملين تستهدف الإجابة على الأسئلة التالية (الكتبي، 2011) و(الهيبي، 2005):

1. ما هو مستوى أداء الفرد وسلوكه في العمل؟
2. هل يشكل هذا الأداء والسلوك نقطة قوة أو ضعف للفرد؟
3. هل يحتمل تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل؟
4. ما هي انعكاسات ذلك الأداء والسلوك على فاعلية المؤسسة؟

التعريف الإجرائي للباحث:

هي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية أو المديرين في المؤسسة من خلال تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو سلوكية أو فكرية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف كأساس لتطوير أداء الموظفين ولتحقيق الفاعلية والكفاءة للأداء وتحقيق أهداف المنظمة واعتبار نتيجة التقييم أساساً لعمليات الترقية والنقل والحوافز.

ثالثاً: أهمية تقييم الأداء

ويرى (عبدالباقي ومسلم وحسن، 2007) و(الهييتي، 2005) عملية تقييم الأداء تمثل أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعبر عن عملية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الموظف وفاعلية المؤسسة، لذا فإن العملية ليست غاية بحد ذاتها وإنما هي وسيلة للوصول إلى عدة غايات منها إعادة النظر في سياسات التوظيف والأجور والحوافز والتدريب وغيرها من الأنشطة الجوهرية لإدارة الموارد البشرية، ويرى (الشريف، 2004) أن تقييم الأداء يحقق فوائد عديدة للمؤسسة وللعاملين بها ومن أهمها:

1. يعد تقييم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير.

2. تسهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، ويمكن أن تكون مدخلاً لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.

3. تسهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهي تعاون الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها، إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لرفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم (الزيادي، 2006).

وأضاف (عبد الرحمن، 2010):

1. يساعد التقييم على معرفة نواحي القصور في الأداء وكيفية تجنبها في المستقبل.
2. التعرف إلى نواحي السلوك غير المقبول والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر.
ويرى (عباس، 2006) و(الزيادي، 2006) أن هناك العديد من الفوائد التي تحققها عملية تقييم

الأداء:

1. يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق.

2. يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى كما يساعد على نقل الفرد إلى الوظيفة التي تناسبه.
 3. يؤدي تقييم الأداء إلى اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء.
 4. يعتبر تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.
- وأشار (مصطفى، 2010) و(صالح، 2004) أن عملية تقييم الأداء تستهدف غايات ثلاثة تقع على ثلاثة مستويات هي المنظمة والمدير والفرد وتمثل تلك الغايات بالآتي:

■ أهميتها على مستوى المنظمة:

- يرى (عبد الرحمن، 2010) و(مصطفى، 2010) و(عبدالباقي ومسلم وحسن، 2007) و(صالح، 2004) ان اهميتها للمنظمة تتمثل بما يلي:
1. إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يقلل احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة و يساعد على تحقيق العدالة والموضوعية في التعامل مع الموظفين بإتباع معايير واقعية، ومقاييس محددة.
 2. رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور، وإرشادهم لما هو متوقع ومطلوب منهم انجازه، وتقديم النصائح والتوجيهات، وتحديد التدريب اللازم لمساعدتهم على انجاز المهام الموكلة لهم.
 3. تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز والمكافآت، الترقيّة والاستغناء)، كون نتائج عملية التقييم يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
 4. مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة و تخطيط سياسات الترقيّة والتدرج الوظيفي وبرامجها، من خلال ما يكشف عنه التقييم من مهارات قيادية وتنظيمية تؤهل أصحابها للنجاح في وظائف أعلى معنويا على نفس المستوى، أو أعلى معنويا وماديا وفي المستوى الأعلى.

■ أهميتها على مستوى المديرين:

- يرى (مصطفى، 2010) و(صالح، 2004) ان اهميتها على مستوى المديرين تتمثل فيما يلي:
1. زيادة قدرة المديرين على التفكير المنطقي واتخاذ القرارات السليمة، حيث تتطلب عملية تقييم الأداء من المديرين بذل جهود كبيرة في ملاحظة المرؤوسين أثناء العمل، وتنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية، وصولا إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء مرؤوسيههم.

2. دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات و تطوير مهارات الاتصال لدى الرؤساء، وخصوصاً في حالة وجود قصور في فهم المرؤوسين لمفهوم التقييم وأهدافه ومعاييرهِ والتوجيهات بشأن الطرق والأساليب المخططة للأداء.

■ أهميتها على مستوى العاملين:

يرى (عبد الرحمن، 2010) و(مصطفى، 2010) و(صالح، 2004) ان أهميتها على مستوى المديرين تتمثل فيما يلي:

1. تجعل العاملين أكثر شعوراً بالمسئولية والعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة و توجد القناعة الكاملة لديهم بأن قيامهم بالمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه سيكون موضع تقدير، وتزيد من فرص الترقية إلى وظائف ذات مستويات إدارية أعلى.
2. دفع العاملين للعمل باجتهاد وإخلاص للفوز باحترام وتقدير رؤسائهم وكذلك التعرف على نواحي السلوك غير المقبول من وجهة نظر الإدارة والعمل على معالجته مما يساعد على نجاح تقييم الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم، مما يمكنهم من تعظيم نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف وتلافيها في المستقبل.

رابعاً: مميزات عملية قياس الأداء

تمتاز عملية تقييم الأداء كما ذكر (الكتبي، 2011) و(الهيبي، 2005) بمايلي:

1. إن عملية تقييم الأداء هي عملية التقييم والتقدير المنظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازه في العمل وتوقعات تنميته في المستقبل.
2. إن عملية تقييم الأداء تهتم بمعرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط الفرد، والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة الموجودة لدى الفرد.
3. إن عملية تقييم الأداء تهتم بقياس كفاءة العاملين، والتعرف على مقدرتهم على تحمل مسئولياتهم الحالية والمستقبلية.
4. عملية تقييم الأداء عملية دورية مستمرة ومنظمة يقوم بممارستها العاملين من الفئات المختلفة هدفها تحسين الأداء.
5. عملية تقييم الأداء يبني على نتائجها قرارات وظيفية تتعلق بمستقبل العاملين والمؤسسة ومرتبطة بوظائف تنمية الموارد البشرية.

خامساً: علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية

ينظر لإدارة الموارد البشرية بأنها عملية متكاملة تتكون من وظائف متخصصة يتعلق بعضها ببعض الآخر، وأن سياسة معينة للأفراد يتوقف نجاحها على السياسات الأخرى لهم، ومدى اتساقها

وارتباطها بها وتداخلها فيها، ويعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لبقية سياسات الأفراد، فتستطيع الإدارة مثلا أن تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الاختيار لأن التقييم يفصح عما إذا كان الشخص المكلف بالوظيفة مناسباً لها، وتوافق ميوله وتتفق مع قدراته وتتناسب مع مؤهلاته وتتسجم مع مستوى طموحه أم لا، ويمكن للإدارة أيضاً أن تقرر مدى سلامة الاختبارات التي تجري للعاملين، وهل هذه الاختبارات تظهر قدراتهم وتعطي معلومات كافية عن تقدمهم في وظائفهم ونجاحهم فيها ومقابلتهم للمستويات الموضوعية أم لا تظهر شيئاً، وتستطيع الإدارة كذلك أن تقيم برامج التدريب التي تعطى لموظفيها، وما إذا كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين وصقل مواهبهم وقدراتهم وخلق العادات المناسبة للوظائف التي يؤدونها وتقوية العلاقات بينهم وبين الموظفين الآخرين، كما تستدل الإدارة على قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسيه، وهو ما يلقي الضوء على فاعلية الأسلوب الذي يتبعه المشرف مع مرؤوسيه وما إذا كانت هناك نواحي قوة أو قصور، وتتبين الإدارة كذلك ما إذا كان نظام الحوافز مناسباً ومشجعاً لحاجات الأفراد، وما إذا كان هناك نقص مما لا يدفع العاملين لبذل الجهد المطلوب منهم، فإذا قامت الإدارة بدراساتها دراسة واعية، وحللتها تحليلاً علمياً تستطيع أن تجري تخطيطاً سليماً لسياساتها المستقبلية للاختيار والتعيين والإشراف والنقل والترقية والأجور والحوافز وتنزيل الرتبة وإنهاء الخدمة (توفيق، 2000).

سادساً: نتائج تقييم الأداء

يحظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية، ويرى (مصطفى، 2010) و(الزيادي، 2006) و(الهييتي، 2005) أنه الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حين تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسئوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفاعلية.

كما يرى (مصطفى، 2010) و(برنوطي، 2007) و(الهييتي، 2005) و(رشيد، 2001) أنه يمكن إظهار نتائج تلك الأهمية من خلال مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء بما يأتي:

1. تحديد صلاحية الموظف الجديد.
2. الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين.
3. الاسترشاد بها عند النقل والترقية.
4. تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية.
5. الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية.
6. فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين.
7. النهوض بمستوى أداء الوظيفة.
8. تقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

سابعاً: أهمية تحديد الغرض من عملية تقييم الأداء

إن أول خطوة في تقييم الأداء كما يرى (مصطفى، 2010) و(برنوطي، 2004) و(رشيد، 2001) هي تحديد الأغراض التي تستخدم فيها نتائجها، فهذه الخطوة تشمل أسباب تنفيذه، وتؤثر في تفاصيله الأخرى، فإذا كانت مجرد عملية روتينية بدون استخدام لنتائجها، يمكن الاكتفاء بتقييم بسيط، أما إذا أرادت المنظمة استخدامه لأغراض أخرى مثل: (الترقية، منح العلاوة السنوية، تحديد الاحتياجات التدريبية، الترشيح لوظيفة مهمة، أو غيرها) فهذا يقتضي نظاماً أكثر تفصيلاً ودقة، بل إن كل واحدة من هذه الأغراض تتطلب خصائص خاصة بها.

ويرى (ماهر، 2007) أن من أهم الأغراض التي تستخدم فيها نتائج التقييم ما يلي:

1. تقديم معلومات للعاملين عن جودة أدائهم لأعمالهم وكفاءتها، وذلك لمعرفة مستوى الأداء وتحسينه.
2. تحديد الزيادة في الأجر، والمكافآت، والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد.
3. تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، وربما الاستغناء عنه، إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.
4. التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسند لها المنظمة للفرد، وذلك في حالة احتياجها القيام بهذه الأعمال والمهام.
5. تحديد إمكانية ترقية الفرد ذو الأداء المتميز.
6. تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية، وذلك من خلال جهود التدريب.
7. إجبار المديرين على ربط سلوك مرؤوسيهم بنتائج العمل وقيمتها النهائية.

ثامناً: خطوات عملية تقييم الأداء

بعد أن يتم تحديد توقيت التقييم، هل يتم بنهاية فترة أم خلالها، وفي الغالب تجرى عملية التقييم في نهاية الفترة، ومن النادر أن يتم خلال الفترة كلها على الرغم من أفضلية الطريقة الثانية، وذلك بسبب الجهد والوقت المستهلك في هذه الطريقة (ماهر، 2007)، ويذكر (شاويش، 2005) أن عملية تقييم الأداء معقدة و تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحققوا تقييم الأداء أهدافه.

■ أهم خطوات عملية تقييم الأداء

1. تحديد العمل المطلوب: لإعداد نماذج التقييم بطريقة سليمة لا بد من توفر عدة مقومات مثل الاطلاع على خطط العمل المستقبلية لتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء

العمل ودراسة العمل وظروف العمل، ويقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسئوليات التي يلتزم بها شاغل العمل، وأنواع المهارات والخبرات اللازم توافرها في من يقوم بالعمل، والعناصر الأساسية الواجب توافرها في العمل مثل الكمية والجودة وسرعة الأداء، وتتم عملية دراسة العمل بأساليب مختلفة من أهمها دراسة الحركة والزمن والدراسة بالمشاهدة و الملاحظة، ومنها يمكن استخلاص المواصفات الأساسية التي يجب توافرها فيمن يؤدي العمل، أما بالنسبة لظروف العمل يقصد بها المكان الذي يؤدي فيه العمل والإمكانيات المادية المتاحة لتأديته وظروفه الاجتماعية وأنواع الضغوط والمشكلات التي تصاحب العمل، فإن الإدارة المسؤولة عن إعداد تقارير التقييم يكون أمامها المعلومات الكافية التي تمكنها من إعداد معدلات الأداء والتي تتضمن عناصر الإنتاج، وكذلك حصر مطالب التأهيل للوظيفة التي تتضمن الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة (ماهر، 2006).

2. **تحديد معايير تقييم الأداء:** تعتبر معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملين ورؤسائهم، ومعايير الأداء متنوعة بعضها يتعلق بالنتائج والإنجازات التي يحققها العاملين (دره والصباح، 2008) و(برنوطي، 2007)، يقصد بمعايير تقييم الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد و يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء حيث إنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم لتحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، ولا بد من صياغة هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة، ومن أمثلة تلك المعايير العمل والقيادة والإبداع والأداء وحجم العمل والقدرة على اتخاذ القرارات والقدرة على حل المشكلات، ويجب أن تترك معايير الأداء لدى العاملين الحافز والرغبة في تحسين الإنتاجية، ولذلك يجب أن تكون تلك المعايير مرنة وبما يتناسب مع ظروف العمل والبيئة، ويشترط في المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه (الهيئة، 2005).

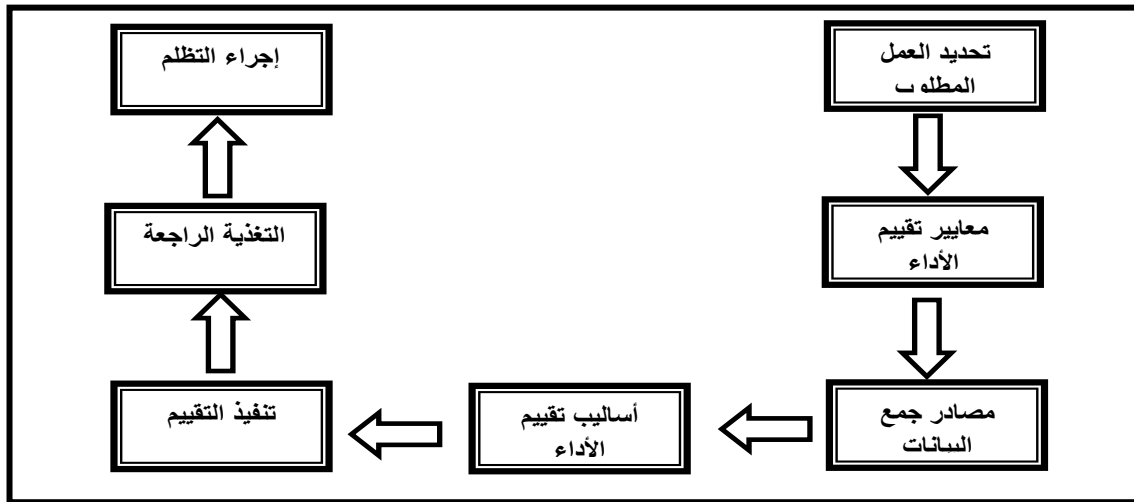
3. **تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم:** تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة لجمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم، حيث أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين ولكل مصدر من هذه المصادر مزاياه وعيوبه (شاويش، 2005).

4. **تحديد أساليب تقييم الأداء:** إن تحديد أساليب تقييم الأداء تعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء، وهناك أساليب تقارن أداء العاملين مع آخرين وأساليب تقارنهم مع معايير وأدوات وأساليب تقارن أداء العاملين مع الأهداف، و تقسم أساليب التقييم إلى تقليدية وحديثة (دره والصباح، 2008).

5. **تنفيذ التقييم:** يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض المؤسسات عادة مرة كل سنة وقد تقوم بعض المؤسسات بتقييم أداء العاملين أكثر من مرة في السنة على أساس ربع أو نصف سنوي، وذلك حسب فلسفة المؤسسة وأهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم (المغربي، 2007).

6. **التغذية الراجعة:** تعتبر التغذية الراجعة أهم ثمار عمليات التقييم، حيث أن التغذية الراجعة هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أداءه لعمله صحيحاً أو خاطئاً، وقد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبين النواحي التي قصر فيها الموظف أو إيجابية بأن تبين بموضوعية نواحي الإيجابية في أداءه (دره والصباغ، 2008) و(رشيد، 2001).

7. **إجراء التظلم:** من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء فتح باب التظلم أمام العاملين للتظلم من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج، ولكن مما لا شك فيه أن حق التظلم لجميع العاملين أمر غير منطقي لأن هذا سيخلق مشاكل أمام الإدارة، لذلك من الأنسب أن يعطى هذا الحق للموظفين الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة (ماهر، 2006).



شكل رقم (2): خطوات عملية تقييم الأداء

المصدر: (شاويش، مصطفى نجيب، 2005: إدارة الموارد البشرية "مدخل تطبيقي معاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية)

تاسعاً: أنواع معايير قياس الأداء (شاويش، 2005):

يتم قياس أداء العاملين باستخدام معايير محددة يقارن بها أداءهم الفعلي ويجب أن تكون هذه المعايير واضحة ومحددة، وأن يتم تعريف العاملين بها مسبقاً، وأن تكون ذات صيغة كمية قابلة للقياس، وهذه المعايير نوعان هما معايير الصفات ومعايير الأداء.

1. **معايير الصفات (العناصر):** تشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد والتي يجب أن

يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة ومن أمثلتها الإخلاص والتفاني في

العمل والأمانة والتعاون والمواظبة.. الخ، ولمعايير الصفات نوعان هما:

- **صفات ظاهرة:** وهي صفات ملموسة يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة على العمل والدقة فيه.
- **صفات غير ظاهرة:** وهي صفات غير ملموسة والتي يجد المقيم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد، وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها ومن الأمثلة على هذه الصفات، الأمانة والذكاء والتعاون والشخصية.

2. **معايير الأداء:** يقصد بمعايير الأداء تلك العناصر التي تستخدم كأساس للتقييم، التي يقارن بها أداء

- الفرد من أجل الحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وأن تحديد هذه العناصر أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء (الهيئة، 2005)، وهي تمثل المعيار الذي يتم به معرفة مدى كفاءة العاملين في العمل ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للعاملين مع المعدل المحدد وتصنف معايير الأداء إلى ثلاثة أنواع:
- **معايير كمية:** بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.
- **معايير نوعية:** هي أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان وغالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب بحيث لا يتجاوزها الفرد ويسمى هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء.
- **معايير كمية ونوعية:** وهذا النوع هو مزيج من النوعين السابقين إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

▪ **خصائص المعايير:**

- يشترط في المعيار مهما كان نوعه أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه (الهيئة، 2005)، ويرى (عباس، 2003) وجوب الاعتماد على عملية التحليل الوظيفي عند تحديد معايير الأداء لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة، إذ تختلف المعايير باختلاف مواصفات وأوصاف الوظائف، ونظرا لأن معظم الوظائف في المنظمات المعاصرة معقدة، وقد تتضمن أبعادا عديدة، فإنه لا بد من استخدام معايير متعددة لقياس الأداء، على أن تتوفر في هذه المعايير الخصائص التالية:

1. **صدق المقياس:** يقصد بصدق المقياس إمكانيةه في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في

- فعالية الأداء أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان، وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادق، وهما:
- في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء، وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس.

- في حالة احتواءه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد، وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

2. **ثبات المقياس:** يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر. وأن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج المقياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه وعليه تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه، لا يعد ذلك عيباً فيه إنما حالة طبيعية.
3. **التمييز:** يقصد بالتمييز إمكانية المقياس تمييز الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة مما يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب أو التطوير. وتُعدّ درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء للفرد أو لمجموعة من الأفراد.
4. **سهولة استخدام المقياس:** ونعني بها وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل المرؤوسين في العمل.
5. **القبول:** معيار يشير إلى العدالة في تقدير الأداء المستهدف ويعكس الأداء الفعلي للأفراد.

عاشراً: التحليل الوظيفي

يرى (أبو شيخة، 2010) و(رشيد، 2001) أن تحليل الوظائف هو الأداة الأساسية التي يتم من خلالها تحديد المعلومات الأساسية عن الوظائف، حيث أن الهدف الأساس منه تحديد الواجبات والمسؤوليات التي تتضمنها الوظائف، وتحديد نوعية الأفراد الذين يجب أن يشغلوها.

■ مفهوم تحليل الوظائف:

إن عملية تحليل الوظائف هي الدراسة المنتظمة للوظائف، للحصول على معلومات تفصيلية ودقيقة عنها، بهدف تحديد الواجبات، والأنشطة والمهام، والمسؤوليات والمنتجات، أو الخدمات، أو العمليات التي يؤديها أو ينتجها الموظفون، وكذلك تحديد المتطلبات اللازمة لشغلها، ويهدف تحليل الوظائف على وجه التحديد إلى الحصول على إجابات للأسئلة التالية (رشيد، 2001):

1. لماذا يؤدي العمل؟
2. ما المهام التي يؤديها الموظف؟ وما المسؤوليات التي تقع على عاتقه؟
3. متى يتم أداء العمل؟
4. أين يؤدي العمل؟
5. كيف يتم أداء العمل؟
6. ما السلطات المخولة لشاغل الوظيفة؟
7. ما المؤهلات المطلوبة لأداء العمل؟

وتستخدم المعلومات والبيانات الأساسية الناتجة عن التحليل لتطوير أوصاف للوظائف (قائمة بواجبات الوظائف ومسؤولياتها، وعلاقاتها التنظيمية، وظروف العمل فيها)، ومواصفات لها (قائمة بالمتطلبات الأساسية لشغل الوظيفة، أي درجة التعليم، والخبرات العملية، والتدريب والخصائص الشخصية التي يجب توافرها فيمن يشغلها) (ديسلر، 2003) و(رشيد، 2001)، فتحليل الوظائف هو الخطوة الأولى والأساسية لعملية مترابطة ومتكاملة، تتكون من عدد من الخطوات تبدأ بتحليل الوظائف، ثم تقييمها، وأخيراً تصنيفها، فالمعلومات التي تنتج عن تحليل الوظائف ضرورية لتحديد القيمة النسبية لها، ومن ثم تطوير هيكل عادل

للأجور والرواتب، كذلك فإن معلومات تحليل الوظائف ضرورية لتصنيف الوظائف من خلال تجميع المتشابه منها في فئات وظيفية، وتعتمد فاعلية تقييم الوظائف وتصنيفها على مدى الدقة في عملية تحليل الوظائف (رشيد، 2001).

أن تحليل الوظائف يختلف عن تصميم الوظائف، فتصميم الوظائف يعكس رأياً ذاتياً تقديرياً عن المتطلبات المثالية للأعمال، بينما يعنى تحليل الوظائف بمعلومات موضوعية وأكثر دقة يمكن التحقق منها من خلال دراسة المتطلبات الفعلية للعمل، وفي العادة يتم إجراء تحليل الوظائف في ثلاث حالات: فأولاً، يتم إجراؤه لأول مرة بعد إنشاء المنظمة، وبعد تصميم وظائفها، وبعد أن يكون الموظفون قد شغلوها، والحالة الثانية التي يتم فيها التحليل عند إنشاء وظائف جديدة، وأخيراً، يتم إجراؤه عندما يحدث تغير جوهري في الأعمال نتيجة للتقنيات أو الأساليب أو الإجراءات أو الأنظمة الجديدة للعمل (أبوالنصر، 2009).

■ أهمية تحليل الوظائف واستخداماتها:

تتبع أهمية تحليل الوظائف كما يراها (مصطفى، 2010) و(رشيد، 2001) أساساً من الأهمية القصوى لتحديد الواجبات والمسؤوليات التي يجب إن يؤديها الموظفون في أعمالهم، وتحديد الحد الأدنى من المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء الأعمال، ويكتسب تحليل الوظائف أهمية كبرى بسبب طبيعتها الديناميكية، نتيجة التغيرات السريعة في مجال العمل، الأمر الذي يستدعي دراسة مكوناتها وتحديد واجباتها ومسؤولياتها وشروط شغلها بدقة وتحديثها بصورة دورية.

ويرى (أبو شيخه، 2010) و(رشيد، 2001) أن تحليل الوظائف يشكل حجر الأساس لإدارة الموارد البشرية، ونقطة البداية للعديد من نشاطاتها فلكي تكون القرارات المتعلقة بالأفراد فاعلة وعادلة وقائمة على مبادئ الجدارة، فمن الضروري أن تركز إلى معلومات وبيانات دقيقة عن واجبات الوظائف ومسؤولياتها، والشروط المطلوبة فيمن يشغلها، ويمكن تلخيص مجالات استخدام التحليل الوظيفي فيما يلي:

- التنظيم الإداري.
- إعادة تصميم الوظائف وتصنيفها.
- المراجعة الواقعية للوظائف.
- التعويضات المالية للموظفين.
- تخطيط القوى العاملة.
- الاستقطاب والتوظيف.
- المراجعة الواقعية للوظائف.
- توجيه الموظفين الجدد.
- تحسين الأداء الوظيفي والاتصالات التنظيمية.
- تحسين ظروف العمل.
- التدريب.
- تقويم الأداء الوظيفي.
- النقل والترقية.

■ المبادئ الأساسية لتحليل الوظائف:

ويرى (أبو شيخه، 2010) و(رشيد، 2001) أن هناك مداخل متعددة لتحليل الوظائف، وحسب الغرض من التحليل فقد يكون مدخل معين أنسب من مدخل آخر وهناك عدد من المبادئ الأساسية التي يجب أخذها في الحسبان عند اختيار المدخل المناسب لتحليل الوظائف ويمكن تلخيص أهم المبادئ فيما يلي:

- أولاً: كل الأعمال قابلة للتحليل.
- ثانياً: يجب أن يوفر التحليل كل الحقائق ذات العلاقة بالوظائف.
- ثالثاً: يجب أن يكون التحليل مفهوماً ويحسن من الاتصالات التنظيمية.
- رابعاً: يجب أن تتكيف عملية التحليل مع التغيير.
- خامساً: يجب تعريف المهارات والمعارف والقدرات تعريفاً إجرائياً.
- سادساً: يجب أن يكون تحليل الوظائف مبنياً على سلوكيات ملموسة.
- سابعاً: يجب أن يشكل التحليل الأساس لقرارات إدارة الموارد البشرية.

■ الخطوات الأساسية لعملية تحليل الوظائف:

تستوجب عملية التحليل دقة متناهية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لذا فمن الضروري الاهتمام بإعداد عملية التحليل والتخطيط لها بشكل سليم وفقاً لخطوات مدروسة حتى تكون البيانات الناتجة عنها دقيقة وموثوق بها وحتى يمكن الاستفادة منها في تحسين فاعلية إدارة الموارد البشرية، ومن ثم تحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة وليست هناك طريقة واحدة يمكن تبنيها بحذافيرها لتحليل الوظائف، ولكن بوجه عام يمكن أن تتبع عملية تحليل الوظائف الخطوات التالية (أبو شيخه، 2010) و(رشيد، 2001):

1. تحديد الغرض من التحليل الوظيفي.
2. تحديد نطاق التحليل.
3. تحديد الجهة الإدارية المسؤولة عن عملية التحليل.
4. اختيار عينة من الوظائف الممثلة لتحليلها.
5. دراسة المعلومات الخلفية عن الوظيفة.
6. تحديد أسلوب جمع المعلومات.
7. جمع المعلومات.
8. التحقق من المعلومات التي تم جمعها.
9. تحديد المهام الجوهرية.
10. إعداد نماذج الوصف والمواصفات الوظيفية.

■ إعداد أوصاف الوظائف ومواصفاتها:

ويرى (أبو النصر، 2009) و(رشيد، 2001) إن المرحلة النهائية في عملية تحليل الوظائف هي إعداد نموذجين أساسيين هما: نموذج وصف الوظائف ونموذج مواصفاتها الوظيفية والوصف والمواصفات السليمة للوظائف هما أداتان أساسيتان للإدارة الفاعلة للموارد البشرية، فلذا فمن الضروري الاهتمام بإعدادهما وتحديثهما دورياً، لأنهما إذا كانا يفتقران إلي الصدق فيكونان أداتان مشكوك بهما لاتخاذ القرارات الجوهرية لإدارة الموارد البشرية، وتحتم الطبيعية الديناميكية للأعمال، خصوصاً في وقتنا الحاضر مراعاة المرونة في

كتابة أوصاف الوظائف ومواصفاتها، لتسهيل الإبداع، وتحسين الإنتاج، ولكن من جهة أخرى، يجب ألا تكون الأوصاف شديدة العمومية بشكل يصعب معه تحقيق الاستفادة المرجوة منها، كذلك ينبغي إدراك أن المعلومات التي يتم جمعها عن الوظائف تتقدم مع مرور الوقت لذا يكون من الضروري مراجعة أوصاف الوظائف ومواصفاتها وتحديثها بصورة دورية ومنتظمة.

■ وصف الوظائف:

يمثل نموذج وصف الوظائف السجل الرسمي للواجبات والمسؤوليات المطلوبة من شاغل الوظيفة لتحقيق أهدافها ويشتمل على وصف تفصيلي شامل للوظيفة يبين الواجبات التي يتوقع من الموظف أدائها، ونطاق سلطاته الوظيفية، والظروف التي يؤدي فيها العمل، وذلك اعتمادا على البيانات والمعلومات التي تم جمعها في تحليل الوظائف وحتى يحقق الوصف الوظيفي الأهداف المرجوة منه ينبغي إعداده ليقدّم شرحا لطبيعة الوظيفة يمكن فهمه بوضوح من قبل شاغل الوظيفة أو شاغلها المحتمل وبحيث يكون أساسا للفهم المشترك بين شاغل الوظيفة ورئيسة عن واجبات الوظيفة وسلطاتها وأهداف العمل ويكون الأساس الموضوعي لتحديد معايير الاستقطاب والتوظيف وتطوير معايير، وتحديد الاحتياجات التدريبية، بالرغم من أنه لا يوجد صيغة موحدة لشكل الوصف الوظيفي ومحتواه، إلا أنه في الغالب يشتمل على العناصر الرئيسية التالية (أبو شيخة، 2010) و (رشيد، 2001):

- تاريخ إعداد الوصف الوظيفي.
- رمز الوظيفة.
- ملخص عام للوظيفة.
- الاتصالات التنظيمية.
- ظروف العمل والمخاطر.
- إسم الوظيفة.
- العلاقات التنظيمية.
- واجبات الوظيفة ومسؤولياتها.
- الأدوات والأجهزة المستخدمة في العمل.
- المتطلبات الجسمية للعمل.

■ مواصفات الوظائف:

تشتمل مواصفات الوظيفة على قائمة تبين الملامح والمتطلبات الأساسية الواجب توافرها فيمن يشغلها، والمرتبطة بالمعارف والقدرات والمهارات، التي يتم على أساسها تحديد الحد الأدنى من متطلبات التعليم والخبرة العلمية والتدريب والخصائص الجسمية والذهنية والنفسية والشخصية، وغيرها من المتطلبات اللازمة لأداء واجبات العمل ومسؤولياته، وتستنتج مواصفات شاغل الوظيفة من الوصف الوظيفي، وعادة ما تكون أقل موضوعية من الأوصاف، ويتم تحديد المواصفات إما من خلال الحكم الشخصي والتقديري أو باستخدام التحليل الإحصائي، والحكم الشخصي التقديري يتوقف على الخبرة الشخصية والمعرفة التي يتمتع بها القائمون بمهمة إعداد الأوصاف والمواصفات الوظيفية ويفضل مشاركة أكثر من شخص في تحديد مواصفات الوظيفة حتى تكون أكثر موضوعية (رشيد، 2001).

يرى (ديسلر، 2003) أن أسلوب التحليل الإحصائي أكثر موضوعية لتحديد المواصفات، ولكنه أكثر صعوبة، وهنا يتم تحديد الارتباط بين الخصائص الشخصية المهمة لفاعلية الأداء مثل: (الذكاء، والمهارات الميكانيكية، القدرة الجسمية) وبعض مؤشرات أو مقاييس الأداء وكلما كان الارتباط عاليا بين الاثنين، فإن ذلك يدل على أهمية العامل وأن ذلك يمثل المواصفات الهامة لشاغل الوظيفة.

ويرى (أبو شيخه، 2010) أنه لتحديد المواصفات ينبغي في المقام الأول تحديد الواجبات والمسؤوليات وظروف العمل ومعايير الأداء للوظيفة ثم يتم ربط الواجبات والمسؤوليات بالمعارف والقدرات والمهارات اللازمة لأدائها، ثم يتم ربط المعارف والمهارات والقدرات بمؤهلات تشكل الحد الأدنى المطلوبة للقيام بالوظيفة ومن المهم أن تكون هناك علاقة بين المعارف والقدرات والمهارات والحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة للوظائف، إذ يجب أن تحدد متطلبات التعليم والخبرة والتدريب على أساس المعارف والقدرات والمهارات المطلوبة لأداء العمل التي بدورها تحد على أساس واجبات العمل ومسؤولياته، و يتم ذلك من خلال التعريف الواضح لمصطلحات المهارة والمعرفة والقدرة المطلوبة لأداء العمل حتى تكون أساسا سليما لاستنتاج المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف.

من ناحية أخرى يرى (رشيد، 2001) أنه يقصد بالمهارة البراعة والتمكن من الأداء الفعلي لمهام العمل، مثل المهارة في التحدث باللغة الانجليزية، أما المعرفة فيقصد بها مقدار المعلومات أو الحقائق المتعلقة بالنظريات والمبادئ والمفاهيم والأنظمة والسياسات والإجراءات والأساليب المتعلقة بأداء الواجبات والمسؤوليات المطلوبة، التي يجب أن يلم بها الموظف لأداء عمله بشكل مرض، وعند تضمين معرفة أو مهارة في مواصفات الوظيفة، يجب بيان كيف سيتم استخدامها من قبل الموظف، مثلا قد يكون مطلوبا من السكرتير المعرفة بقواعد اللغة العربية والإملاء وعلامات الترقيم لمراجعة المراسلات الصادرة وتصحيحها، أما القدرة فتتعلق بالاستعدادات الذهنية والبدنية والنفسية التي يستلزمها العمل مثل: الذكاء العام، وتذكر التعليمات الشفوية، وطلاقة التعبير، وسرعة حركات الأصابع والحكم على القدرة قد يكون أمر صعبا، ذلك أن القدرات أحيانا تكون كامنة، وإن متطلبات التعليم تشمل في العادة الحد الأدنى من الدرجة العلمية التي يتم الحصول عليها من مؤسسات التعليم الرسمية، التي تعد ضرورية لأداء العمل أما الخبرة العملية فتشمل الحد الزمني والنوعي الأدنى المكتسب عمليا من خلال الممارسة الفعلية لأنشطة ذات علاقة بالواجبات في أعمال سابقة. وأحيانا تكون متطلبات الخبرة محددة للغاية (مثل الخبرة في مجال السكرتارية القانونية) وأحيانا تكون متطلبات الخبرة عامة (مثل الخبرة في أعمال السكرتارية بشكل عام). وفي التدريب يتم تحديد الحد الأدنى من التدريب الرسمي النظري والعملية الذي يجب توافره في مجال ذا علاقة بالعمل لمساعدة الشخص في تطوير المعرفة والمهارة والقدرة.

حادي عشر: طرق وأساليب تقييم الأداء:

ذكر (شاويش، 2005) طرق متعددة لقياس أداء الأفراد واستخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق وقسمها إلى طرق تقليدية وطرق حديثة وأضاف (نصر الله، 2002) طريقة المداخل كما في الجدول التالي:

جدول رقم (2) يوضح الطرق المستخدمة في تقييم الأداء

طريقة المداخل	الطرق الحديثة	الطرق التقليدية
مدخل المقارنة	طريقة 360 درجة	طريقة التدرج البياني
مدخل مقارنة الفئات	طريقة الأحداث الحرجة	طريقة الترتيب
مدخل التعبير الحر	التقييم على أساس النتائج	المقارنة الزوجية (بين عاملين) أو أسلوب التدرج
مدخل المعايير والأهداف	أسلوب الإدارة بالأهداف	طريقة التوزيع الإجباري
	المقياس السلوكي المتدرج	طريقة القوائم
	طريقة الاختيار الاجباري	طريقة التقييم بحرية التعبير
	طريقة البحث الميداني	
	طريقة التقدير الجماعي	

المصدر: جرد بواسطة الباحث

بعد تحديد المعايير يجب أن يتم اختيار طريقة وأسلوب التقييم ومن أهم طرق تقييم الأداء ما يلي:

■ الطرق التقليدية في تقييم الأداء:

1. طريقة التدرج البياني:

بموجب هذه الطريقة يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات اللازمة للعمل الكفاء، التي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، ويطلب من المقيم تقييم مدى توافر هذه الصفات لدى المرؤوسين عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة، والمقسم إلى أقسام، حيث يمثل كل قسم منها توفر معيار التقييم لدى الفرد الذي يقيم أداءه، وتقتصر مهمة المقيم في هذه الطريقة على دراسة كل صفة أو معيار على حدة وبشكل دقيق، ووضع إشارة على القسم الأكثر انطباقاً على الفرد، وتكرر العملية بالنسبة لباقي المعايير، وبعد أن يتم تقييم جميع المعايير يستخرج التقدير النهائي الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد (أبو شيخة، 2010) و(عقيلي، 2009).

ويصف (شاويش، 2005) هذه الطريقة بأنها تقوم على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع كأن تكون التقديرات ضعيف، متوسط، جيد،

جيد جداً، ممتاز، وذلك حسب توفر كل من هذه الخصائص فيه والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات، ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل هذا الفرد، فمثلاً قد تكون الصفات موضع الدراسة كما في الجدول رقم (3) والتي تعبر عن تقدير كل منها برقم من (1) إلى (5) أي (ضعيف=1، متوسط=2، جيد=3، جيد جداً=4، ممتاز=5) وعلى هذا الأساس فقد يحصل الأفراد (أ، ب، ج) على التقديرات المبينة في الشكل رقم (3) والتي تمثل الكفاية النسبية لكل منهم، وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، وعادة يتم قياس أداء الأفراد بموجب هذه الطريقة بواسطة الرئيس المباشر لهم.

جدول رقم (3): يوضح تقديرات الموظفين (أ، ب، ج)

الموظف ج	الموظف ب	الموظف أ	الصفات
5	3	2	التعاون مع الزملاء
3	2	3	العلاقة مع المرؤوسين
1	5	4	العلاقة مع الرؤساء
1	4	4	الدقة في المواعيد
2	3	2	السرعة في إنجاز العمل
3	1	2	القدرة على التفاهم
15	18	17	المجموع

المصدر: (شاويش، مصطفى نجيب، 2005: إدارة الموارد البشرية "مدخل تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية)

ومن عيوب هذه الطريقة (شاويش، 2005) ما يلي:

1. احتمال أن يتحيز الشخص القائم بالتقييم في تقديره، بمعنى أن يقوم الرئيس بإعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لتفوقه في خاصية واحدة وبالتالي إعطاءه تقدير مرتفع، وقد يكون الشخص ضعيف في ناحية واحدة وبالتالي إعطاءه تقدير مرتفع، وقد يكون الشخص ضعيف في ناحية معينة وبالتالي إعطاءه تقدير ضعيف.
2. أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بقياس أدائه إذا كان متساهل، أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متشددًا في تقييمه.
3. هناك مؤثرات كثيرة قد تجعل من عملية قياس الأداء غير موضوعية، مثل مركز الشخص موضع التقييم، فقد يتم تقييم الأشخاص شاغلي المراكز العليا بأكثر مما يستحقون، ومن المؤثرات أيضاً نوع العمل الذي يقوم به الشخص والإدارة أو القسم الذي يعمل فيه وكذلك علاقة هذا الشخص بالرؤساء.

ويرى (شاويش، 2005) أنه للتغلب على هذه العيوب قد تلجأ الإدارة إلى التالي:

1. أن يكلف أكثر من شخص بعملية قياس الأداء وكل على حدة.
2. أن تقوم الإدارة بتعديل التقديرات التي يضعها كل مشرف كإعطاء تقديرات أعلى من الواقع أو تقديرات أقل من الواقع.

ويصف (حمود والخرشه، 2005) هذه الطريقة بسهولة التصميم والبساطة في الاستخدام، وأنها تساعد على التحليل الوصفي للفرد المراد تقييمه، ويمكن أن تتلاءم مع مختلف أعداد الموظفين الكبيرة و الصغيرة، ويمكن تطبيقها في قطاعات الأعمال الإنتاجية أو الخدمية، ويرى أن الرأي الشخصي للمقيم يلعب دورا في عملية التقييم نظرا للتباين بين المقيمين في اعتماد تفسير الوصف الكتابي بطريقة متماثلة نتيجة للاختلاف في خبراتهم وخلفياتهم وشخصياتهم، والمشكلة الأخرى تتعلق باختيار معايير التقييم المعتمدة في هذه الطريقة إذ قد لا يتم اختيار بعض المعايير ذات الارتباط الوثيق بالأداء الوظيفي، مما يجعل الأمر في كلا الحالتين يؤثر سلبا على نتائج التقييم المتوخى بلوغها للفرد والمنظمة على حد سواء.

2. طريقة الترتيب:

وهذه الطريقة تتلخص عند (أبو شيخة، 2010) و(شاويش، 2005) و(رباعه، 2003) في أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيبا تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة، ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل، ولكن ثمة صعوبة في تطبيق هذه الطريقة عندما يزيد عدد العاملين في إدارة أو قسم عن عشرين شخصا، كذلك فإنه من السهل تقييم أداء العاملين البارزين أو الضعفاء، أما تقييم أداء المتوسطين فيكون أكثر صعوبة، ويتميز هذا الأسلوب بالبساطة وسهولة الاستخدام أما عيوبه فهي معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من الآخرين وما هي درجة الأفضلية كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم لتقليل التحيز، وقد تكون هذه الطريقة مناسبة لمواجهة تأثير الهالة والمشكلات النفسية في التقييم كالتأثر بالحدث الأخير، ويفضل أن يتم التقييم عن طريق اثنين أو أكثر من المقيمين ثم الحصول على المتوسط وذلك لتقليل وتحجيم حالات التحيز (المغربي، 2007)، ويرى (أبو شيخة، 2000) بأن هذه الطريقة تتميز بما يلي:

- سهولة الفهم والاستعمال.
 - تمكن من فصل الموظفين ذوي الكفاءة المنخفضة عن الموظفين ذوي الكفاءة المرتفعة.
 - تناسب وظائف قطاع الخدمة العامة التي تتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة.
- ويرى (السالم والصالح، 2002) احتمال تحيز المدير في عملية الترتيب، لذلك يفضل قيام أكثر من شخص بعملية الترتيب إلى جانب المدير شريطة إمامهم بأداء الموظفين الذي سيتم تقييم أعمالهم.

3. طريقة المقارنة المزدوجة بين العاملين:

يقوم المقيم بمقارنة الأداء لكل موظف مع باقي الموظفين، وذلك بتقسيم الموظفين في الوحدة التنظيمية إلى أزواج، فمثلا إذا كانت هناك مجموعة مؤلفة من خمسة موظفين، وأريد تقييم أدائهم بهذه الطريقة تكون عملية المقارنة على النحو التالي:

(أب، ب ج، ج د، د هـ/أج، ب د، ج هـ/أد، ب هـ/أهـ).

وتتميز هذه الطريقة بأنها توفر الموضوعية في التقييم أكثر من الطرق السابقة ولكن يؤخذ عليها أنها غير عملية ومعقدة، خاصة في حالة وجود أعداد كبيرة، أضف إلى ذلك أنها لا تظهر كفاءة الموظف بوضوح، فهي تكتفي بأن تظهر أن فلانا أكفاً من فلان وحسب، ولا تظهر أيضا نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف للسبب السابق نفسه أيضا (أبو شيخة، 2000).

ويشير (شاويش، 2005) و (سلطان، 2003) بأنه في هذه الطريقة يتم تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج، بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع كل موظف من مجموعة أخرى، وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية:

$$\text{عدد المجموعات الزوجية} = \frac{n(n-1)}{2} \text{ حيث } (n) \text{ هي عدد العاملين المطلوب قياس أدائهم.}$$

فإذا كان لدينا مجموعة مؤلفة من خمسة أفراد فإنه وفقا للقانون يتم تكوين عشر مجموعات كالتالي:

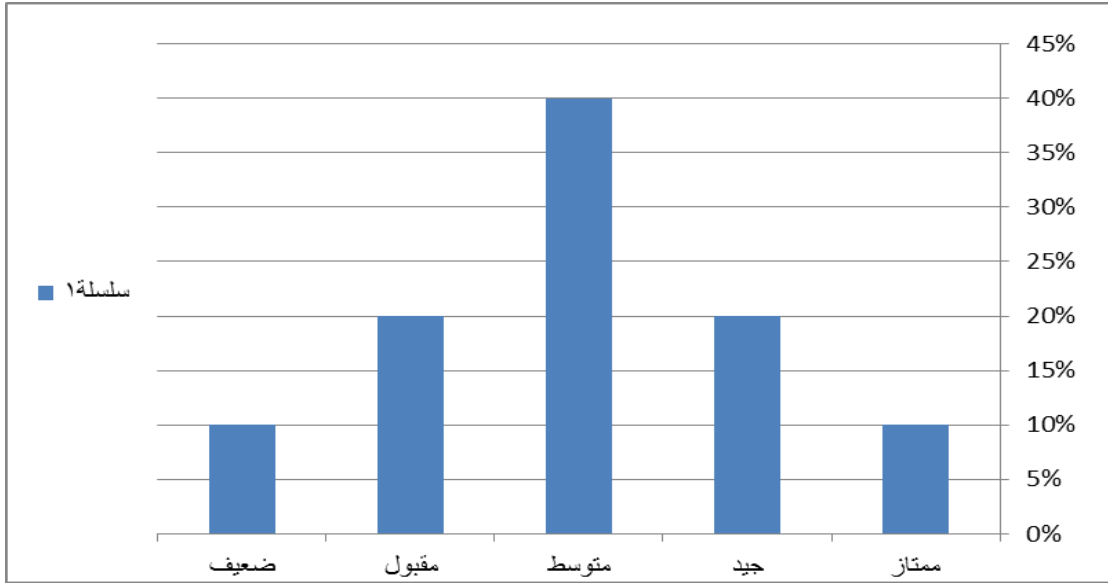
$$\frac{n(n-1)}{2} = \frac{5(5-1)}{2} = 10 \text{ مجموعات.}$$

في هذه الحالة تكون مهمة المقيم مقارنة كل ثنائية وتقرير من هو الأفضل في هذه المجموعة. وتتميز هذه الطريقة بإعطاء نفس النتائج تقريبا إذا تم إجراؤها بواسطة عدة أشخاص وهي تصلح لاختبار مدى نجاح سياسة الاختيار والتعيين المطبقة في المنشأة، ويؤخذ عليها أنها معقدة وتستغرق وقتا طويلا وفق عدد العاملين المطلوب قياس أدائهم، ولا تصلح للإعتماد عليها لأغراض الترتيب والترقية والنقل، ولا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء العاملين.

4. طريقة التوزيع الإجباري:

أن يكتب اسم كل موظف في بطاقة مفهرسة مستقلة بالنسبة لكل خاصية يتم تقييمها (جودة العمل، الإنتاجية، الخ) تضع ببساطة الموظف في إحدى البطاقات الملائمة (ديسلر، 2003)، وتعتمد على فكرة التوزيع الطبيعي حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط، وتتدرج ارتفاعا وانخفاضا في الاتجاهين طبقا لمنحنى التوزيع الطبيعي، ومن أهم ما يميزها أنها تؤدي إلى عدم التساهل أو التشدد في قياس أداء العاملين حيث يتم التخلص من التحيز الشخصي (شاويش، 2005)، ويرى (المغربي، 2007) أنها تأخذ شكل الترتيب والمقارنة عند التطبيق، ولكن الترتيب هنا يتم للعاملين كمجموعات إذ تتطلب هذه الطريقة من المدير أن يضع العاملين لديه تحت المنحنى الطبيعي وعادة ما يتم توزيع العاملين بصورة تقريبية. ويرى (ماهر،

2007) أن يقوم المقيم بتقييم أداء العاملين، ومن ثم توزيع ترتيب العاملين وفق ظاهرة التوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن غالبية الأفراد يأخذون درجة وسطية من المقياس، وتأخذ نسبة الأفراد في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسطية، سواء بالارتفاع أو الانخفاض فعلى سبيل المثال يطلب من المقيم أن يقيم ما نسبته (40%) من العاملين بدرجة متوسط (10%) كمتميزين (20%) بمستوى جيد (20%) بمستوى مقبول (10%) بمستوى ضعيف، وبالتالي يكون مجبرا على إدخال النسب المئوية المذكورة في اعتباره عند توزيع العاملين حسب كفاءتهم وهذا ما يوضحه شكل رقم (3).



شكل رقم (3): درجات التوزيع الإجباري

المصدر: (ماهر، أحمد، 2007: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية).

يتفق (ماهر، 2007) و(عبدالباقي، 2000) أن استخدام هذه الطريقة يتطلب أن يكون هناك عدد كبير من المرؤوسين ويعتبر ذلك أفضل من وجود عدد قليل منهم، وتتميز هذه الطريقة وفق (ماهر، 2007) و(أبو شيخه، 2000) بأنها:

- سهولة الاستخدام.
- تجبر المقيم على دراسة وتحليل أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل صحيح.
- تحول دون احتمال ميل المقيم نحو التوسط أو التطرف أو التساهل والتحيز.
- تحقيق قدرا معقولا من الموضوعية.
- ويؤخذ على هذه الطريقة (ماهر، 2007) و(أبو شيخه، 2000):
- صعوبة استخدامها في حالة وجود أعداد قليلة.
- عدم توضيح نواحي القوة والضعف في أداء الموظفين.

5. قوائم المراجعة:

تقسم هذه الطريقة إلى نوعين أساسيين كما ذكر (شاويش، 2005) وهما طريقة موازنة العناصر وطريقة الاختيار الإجباري، وتتمثل هاتان الطريقتان في قيام المقيم بوضع علامة مميزة على عبارات تتعلق بوصف وقائع أو أعمال أو تصرفات محددة والتي يعتقد أنها تمثل سلوك العامل أو تصرفاته أو أدائه لعمله، وهذا يعني أن هناك قائمة أعدتها إدارة المؤسسة لهذا الغرض ليستخدمها المقيم، وفي العادة يعطي لكل عبارة أو جملة قيمة محددة على شكل أرقام لاستخدامها في حساب أو قياس أداء العامل واستخراج درجته النهائية أو ترتيبه النهائي، وتتمثل أبسط الأنواع المستخدمة في طرق التقييم طبقاً للقوائم المعدة مسبقاً في استخدام قائمة يكتب على جانب منها عبارات وصفية وأمام كل عبارة خيارين "نعم" أو "لا" وعند استخدام هذه القائمة يقوم المقيم بالتأشير على أحد هذين الخيارين بما يتفق ووجهة نظره نحو سلوك العامل الذي يقوم بقياس أدائه وتصرفاته ودرجة قيامه بالعمل المكلف به، بعد الانتهاء من التأشير في القائمة تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء العاملين واستخراج الترتيب النهائي لأداء العاملين، وجدير بالذكر أن الرئيس لا يلعب دور المقيم لأداء العاملين أو صفاتهم الشخصية كما لا يكون له دور في تحديد درجة أداء العاملين حسب قيمة مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويرى (السالم والصالح، 2002) أن هذه الطريقة تعتمد على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محدودة حول أداء الموظف، ويقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة، ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لهذه الإجابات (دون علم المقيم) وفقاً لأهمية وزن كل عبارة أو سؤال.

تتميز هذه الطريقة ببساطتها وإمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف، ويؤخذ عليها عدم معرفة القائم بالتقييم بالأوزان لكل سؤال. وتتضمن أيضاً القائمة على مجموعة من العبارات تصف الأداء الكفاء للعامل، ويتم الاتفاق على هذه العبارات بين الرؤساء المباشرين ووحدة الموارد البشرية، وتضع وحدة الموارد البشرية لكل معيار وزن كمي في قائمة بنود لديها، وتستخرج تقدير لكل فرد (حجازي، 2005)، وتعتمد هذه الطريقة بشكل رئيس على دراسة لكل نوع من الوظائف، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الجيد للعمل، وليس هناك عدد محدد من هذه الأسئلة، بل أن عددها يتحدد وفق نوع الوظيفة وماهيتها وطبيعتها. ومن الضروري تحديد قيم عديدة متفاوتة للصفات أو للأسئلة حسب أهمية كل منها للوظيفة، وتكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها سوى الإدارة، ثم يطلب من المقيم الإجابة على هذا الأسئلة بـ "نعم" أو "لا" على حسب ما يراه منطبقاً على الموظف المراد تقييم أدائه. وبعد الانتهاء من الإجابة تجمع الدرجات التي حصل عليها الموظف وتحول إلى قيمة وصفية للتعبير عن أدائه (أبو شيخه، 2000).

جدول رقم (4): يوضح الإجابة بنعم أو لا على الأسئلة

م	الأسئلة	نعم	لا
1	هل يحترم مواعيد العمل؟	✓	
2	هل يتم ما يبدأ به؟		✓
3	هل هو مخلص في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته؟	✓	

المصدر: (أبو شيخه، نادر أحمد، 2000: إدارة الموارد البشرية، دار الصفا، عمان).

وتتميز هذه الطريقة بأنها (أبو شيخه، 2000):

1. سهولة الاستخدام.
2. لا تستغرق وقتا طويلا في تقييم الأداء.
3. تعطي فكرة واضحة عن أداء الموظف.
4. مفصلة الاستخدام في قطاع وظائف الخدمة، كما يمكن استخدامها في الأعداد الكبيرة أو الصغيرة من الموظفين.

6. طريقة التقييم بحرية التعبير:

يرى (شاويش، 2005) أن هذه الطريقة لتقييم أداء العاملين تتطلب بكل بساطة أن يقوم المشرف بكتابة انطباعاته عن الفرد على صفحة من الورق، و يمكن أن ترتب ملاحظات المقيم إذا رغبت المؤسسة في مجموعات تحت عناوين مثل:

- طبيعة تقييم الوظيفة.
- أسباب هذا السلوك.
- صفات العامل أو الموظف.
- تنمية الحاجات المستقبلية.

ولكي يمكن إجراء تقييم سليم على المقيم تخصيص الوقت الكافي لذلك، والتفكير بالإجراءات التي سيتبعها، وهذا يعتبر ميزة وعيبا في نفس الوقت، فمن جهة من الضروري أن يقوم المشرف بالملاحظة والتحليل، ومن جهة أخرى فإن ذلك يتطلب من المشرف وقتا أكبر من متوسط الوقت الذي يمكن للمشرف أن يقضيه في عملية التقييم، وهناك حقيقة أخرى وهي أن نتائج التقييم بموجب هذه الطريقة تعتمد بشكل كبير على مهارة وجهد المقيم أكثر من اعتمادها على التقييم الفعلي للعاملين، حيث أن بعض المشرفين ضعفاء في الكتابة وهذا لا يعني أن مرؤوسيهام عاملون ضعفاء، وإذا ما قام مدير الموارد البشرية بمراجعة السجلات والمقابلات الخاصة بهؤلاء العاملين يمكن أن يتوصل إلى هذا الانطباع.

ويرى (عليان، 2007) أنه بموجب هذه الطريقة يتم تقييم أداء الفرد بطريقة كتابية على شكل مقالة أو تقرير، وقد يكون التقرير وصفيا إنشائيا مختصرا أو تفصيليا يشتمل على وصف الأعمال والمهام التي قام بها الفرد ونقاط قوته وضعفه في العمل بالإضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا، ومدى

إمكانية التقدم الوظيفي أو الترقية لهذا الفرد، وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، وهي تعكس ما يمتلكه المقيم من معلومات وأفكار عن الفرد موضع التقييم، ويؤخذ عليها أنه لا يوجد معايير خاصة بشكل التقرير ومكوناته وكذلك فإن مهارة المقيم في الكتابة يمكن أن تؤثر في عملية التقييم، وهي تتطلب وقتاً أكبر مقارنة بالطرق الأخرى.

■ الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

يشير (عبدالباقي، 2000) الى وجود انتقادات كثيرة وجهت إلى طرق التقييم التقليدية لاعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلاً من اعتمادها على الأهداف الممكنة للأداء تحقيقها وقياسها. كما أنها تعاني من التحيز الشخصي للرؤساء، وبالتالي بدأ التفكير في تطويرها لتصبح طرق أفضل لتقييم أداء الأفراد، ومن بين تلك الطرق الحديثة ما يلي:

1. تعددية المقيمين ومصادر المعلومات (التقييم بدرجة 360):

تشير تعددية المقيمين ومصادر المعلومات إلى حالة التقييم المشترك الذي لا يعتمد على مقيم واحد، أو مصدر معلومات وحيد في تقييم أداء العاملين، وعادة ما يكون الرئيس المباشر هو المسئول الأول والمباشر عن تقييم أداء مرؤوسيه، يساعده مقيمون آخرون ومصادر معلومات أخرى كزميل المرؤوس، والمستهلك، وهؤلاء يقيم كل منهم أداء المرؤوس بشكل منفصل، وبمعزل عن المقيمين الآخرين، بهدف تحقيق الموضوعية في التقييم، والوصول إلى تقييم أكثر دقة وعدالة (مصطفى، 2010) و(السالم، 2009).

2. طريقة الوقائع الحرجة:

يقوم المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل فيتم تسجيل وقت ومتى وأين حدث هذا التصرف؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث، وهنا لا بد أن نشير إلى أن الأحداث الجوهرية هي عبارة عن وقائع ثابتة وليس مجرد آراء، وهي تعتبر أعمال يقوم بها العامل سواء كانت ذات مردود سلبي أو إيجابي (أبو شيخه، 2010) و(الصيرفي، 2003)، وتعتبر هذه الطريقة من أحدث طرق تقييم الأداء، إذ يتم بموجبها جمع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تؤثر في أداء الموظف، ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليحدد أياً من هذه الوقائع حدثت خلال تأديتهم واجبات ومسئوليات ووظائفهم، وبعد الانتهاء من ذلك تقوم الإدارة بتقييم أداء الموظف، وذلك على أساس عدد الوقائع التي حدثت في أدائه (أبو شيخه، 2000)، وبموجبها يتم تقييم أداء الفرد في وضع وقائع جوهرية، أو أعمال هامة قام بها حيث يقوم المقيم بتسجيل الأحداث والإنجازات المرغوبة وغير المرغوبة لأداء الفرد التي تؤثر على نجاح أو فشل العمل، وهذا بدوره يؤدي إلى البعد عن التحيز (Mondy and Others, 2006).

وتتميز هذه الطريقة بأنها (المغربي، 2007) و(Mondy and Others, 2006) و(أبو شيخه، 2000):

1. تقلل من عنصر التحيز في التقييم.

2. تحسن من مستوى الإشراف، لأنها تجبر الرئيس المباشر على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق، لتحديد أي الوقائع حدثت في أدائه لوظيفته.
 3. تعطي فكرة واضحة ودقيقة عن أداء الموظف الجيد وأدائه السيئ.
 4. تحتاج هذه الطريقة إلى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين، إذ تتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيه، وذلك للوقوف على واجبات ومسئوليات الوظائف التي يقوم بها مرؤوسيهم بنجاح أو إخفاق، وتحليل الأسباب ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة.
 5. تزويد المقيم ببعض الحقائق والمواقف الداعمة عند شرح تقييمه لمرؤوسيه.
 6. تحفيز المقيم على قياس أداء مرؤوسيه على فترات متتالية من العام وليس في نهايته فهي تغطي فترة التقييم بالكامل، ولا تركز على الأسابيع أو الأشهر الأخيرة.
 7. وقوف المرؤوس على أمثلة محددة لأدائه الجيد وأدائه السيئ.
- ويؤخذ على هذه الطريقة أنها تركز فقط على بعض الأحداث، التي تعتبر هامة وغير عادية أو حرجة، وهذه تعتبر وقائع محدودة سواء كانت جيدة أو سيئة، وبالتالي قد لا تعكس الأداء الكلي الخاص بالفرد (Mondy and Others, 2006).

3. التقييم على أساس النتائج:

- تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه العامل من نتائج كأساس لتقييم أدائه، وتنمي هذه الطريقة نوعاً من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه بالشكل الذي يحقق رغبات العامل وتعاون الرؤساء وأهداف المؤسسة، وقد دلت التجارب على نجاح هذه الطريقة وإحراز نتائج مثمرة ولهذه الطريقة خصائص أهمها (شاويش، 2005):
1. على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوس إلى اتفاق بشأن العناصر التي يتم استخدامها أساساً في قياس أداء هذا المرؤوس.
 2. على الرئيس وبالتعاون مع المرؤوس أن يحدد النتائج المطلوب من المرؤوس إنجازها والمدة التي يجب إحراز هذه النتائج في نهايتها أو خلالها.
 3. على الرئيس أن يقدم إرشاداته ونصائحه للعامل خلال أداء العامل لعمله وأن يتأكد من أن العمل يسير حسب الخطة الموضوعة.
 4. يجتمع الرئيس بمرؤوسيه في فترات دورية لدراسة مشاكل الأداء والعقبات التي تعترض تحقيق الأهداف لمحاولة تذليل كل عقبة أو القضاء على أية مشكلة.
 5. على الرئيس وبالتعاون والتفاهم مع العاملين أن يصل إلى اتفاق مع المرؤوس على المعايير التي سيتم استخدامها في قياس أداء هذا المرؤوس.
 6. تحقيق الأهداف يركز على المشاركة والدور الذي يقوم به كل من الرئيس ومرؤوسيه.

7. استخدام هذه الطريقة يخلق جوا من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية، ومن ناحية أخرى تشجع هذه الطريقة روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين، وتجعلهم أكثر استجابة لعملية التقييم.

4. أسلوب الإدارة بالأهداف:

عند استخدام هذا الأسلوب لقياس أداء العاملين فقد أصبح من المألوف أن يشترك العاملون مع رئيسهم في تحديد الأهداف التي سيقومون بتحقيقها وإنجازها، أو حتى قد يطلب من العاملين وضع الأهداف التي تعبر عن معايير الإنجاز وأصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام خلال السنوات الأخيرة وينظر إليه في بعض المنشآت باعتباره (موضة) أو بدعة، حيث لم يكن من المقبول أن يقوم العاملون في المستويات التنظيمية الدنيا بتحديد ووضع أهداف العمل، ولكن عند استخدام وتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف فقد أصبح يطلب من العاملين وبشكل إجباري القيام بذلك، وكذلك فإن الإدارة بالأهداف يمكن النظر إليها باعتبارها مدخلا أو عملية تتكون من عدة خطوات وهي (أبو، شيخه، 2010) و(شاو، 2005) و(حمود والخرشه، 2005):

1. تحديد مجالات الأداء والمعايير بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
2. تحديد الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين، ويجب أن تكون هذه الأهداف دقيقة وواضحة.
3. وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين لتطبيق الأهداف الموضوعة.
4. وضع عناصر المراقبة بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
5. استعراض مدى التقدم في تحقيق الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين ومقارنة الأداء الفعلي مع ما هو مخطط عند نهاية المدة المتفق عليها.
6. اتخاذ الخطوات التصحيحية حسب الضرورة في حالة وجود تباين بين الإنجاز الفعلي وما هو محدد في الخطة.
7. يتفق كل من الرئيس والمرؤوس على وضع أهداف جديدة للمستقبل.

يتضح مما سبق أن الخطوة الأخيرة تمثل تقييم (قياس الأداء) وهي عملية تعاونية بين الرئيس والمرؤوس، ويكون محورها استعراض ومعرفة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق وأن اشترك مع الرئيس في تحديدها، وفي ضوء هذا الاستعراض يتم اتخاذ قرارات بشأن الخطوات التي ستتبع في حالة ما إذا كان الأداء غير مرض أو هامشيا أو مرض أو ممتاز وتوضع لذلك خطة تفصيلية يكون هدفها تطويرا تنمويا.

ويعاب على هذه الطريقة (الهيبي، 2005) و(حمود والخرشه، 2005):

1. أنها تعبر عن قياس أداء الفرد العامل في عمله الحالي وبالتالي فهي عاجزة عن قياس مدى إمكانية نجاح الفرد في أعمال أخرى يمكن أن يقوم بمزاومتها مستقبلا.
2. عدم صلاحية هذه الطريقة لجميع الأعمال والوظائف، وبخاصة التي لا تتصف بالمرونة.

3. تعتمد على معايير للأداء محددة سلفا.

4. يصعب تطبيقها في الأنشطة المتداخلة لاسيما عندما يصعب فصل أداء الفرد عن أداء المجموعة، وتحديد درجة المساهمة لكل فرد.

وتتميز هذه الطريقة (حمود والخرشه، 2005):

1. يتم تقييم أداء الأفراد من خلال المقارنة بين الأهداف الموضوعية للفرد من أجل إنجازها مع ما تم إنجازها فعلا، وليس على أساس سلوك الفرد أو صفاته.

2. أنها تركز على الأداء السابق والمستقبلي.

3. ارتفاع درجة رضا المرؤوسين عن هذه الطريقة بسبب مشاركتهم في وضع الأهداف المطلوب تحقيقها.

4. معرفة المرؤوسين لمستويات أدائهم قبل عملية التقييم من خلال الأهداف التي تم تحقيقها، مما يمكنهم من تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، من خلال الأهداف التي تم تحقيقها، والأهداف التي لم يتم تحقيقها.

5. تساعد على تحسين الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين، بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر.

5. المقياس السلوكي المتدرج:

يبني المقياس السلوكي المتدرج على نهج طريقة الأحداث الحرجة، حيث صمم لتحديد أبعاده وتعريفه اعتمادا على مواكبة سلوك المرؤوس، ومحاولة تدريجية بشكل يساهم في تقييم أداء العاملين، لتنمية هذه الطريقة يجب أولا أن يكون لدى المقيم عددا كبيرا من الأحداث الحرجة التي تبين الأنشطة الفعالة وغير الفعالة في أداء كل وظيفة على وجه الخصوص، ثم من خلال الخبرة توضع هذه الأحداث بشكل واضح على مستوى مدرج يعكس السلوك والتصرف المقبول وذلك المرفوض، أين يقع سلوك المرؤوس على السلم التدريجي المحدد مسبقا.

وتمتاز طريقة المقياس السلوكي المتدرج بأنها تمكن من زيادة عامل الثبات لدى المقيم، وذلك اعتمادا على التحديد الواضح والخاص بأبعاد وسلوك الأداء التي يتم قياسها، ومن عيوبها فإنه قد يشوب نتائجها التحيز عند استرجاع المعلومات عن المرؤوس (المغربي، 2007).

وتعتبر هذه الطريقة استكمالاً لطريقة "الإدارة بالأهداف" لأنها تحاول تقييم كيف يتم الأداء، وقد وضح (شاويش، 2005) أهم ملامح هذه الطريقة كالتالي:

1. تبرز أهمية الأهداف التطويرية.

2. تركز على الوظائف الفردية.

3. تحدد السلوك الذي يمكن ملاحظته وقياسه.

4. تفرق بين السلوك، الأداء، والفاعلية.

ويرى (ربابعة، 2003) أنه يتم تصميم وتحديد مجموعة من الصفات والسلوكيات المستمدة من واقع العمل الفعلي، وليست صفات عامة محددة مسبقا، ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية، كما يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك، ودرجة فعاليتها، كأن يكون الأداء متميزا، أو جيدا، أو ضعيفا،

مما يساعد المقيم على ربط تقيّماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم. وتتميز هذه الطريقة بقلّة الأخطاء بسبب تحديدها لأبعاد العمل المقيم وملائمتها للفرد العامل، وتساعد على تقليل الصراع بين الأفراد بسبب اقتناع الأفراد العاملين والمقيمين بها، وتساعد كذلك في تحديد نقاط الضعف بدقة، مما يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للأفراد.

ويؤخذ عليها أنها تتطلب مقاييس متعددة لكل عمل، ولذلك تستخدم فقط للأعمال التي تحتوي على سلوكيات يمكن ملاحظتها، كالتّي تتضمن الحركات الجسميّة، وليس المحتويات الذهنية والإبداعية، وكذلك ارتفاع التكاليف والوقت والجهد المطلوبين في تطوير المقاييس وتنفيذها.

6. طريقة الاختيار الإجمالي:

يرى (أبو شيخه، 2000) أن هذه الطريقة تقوم على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات تصف صفة معينة بالفرد بحيث تصف أحد العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون والعبارة الأخرى أبعد ما تكون عن وصف الفرد كما يوضح المثال التالي:

الرقم	المجموعة الأولى	المجموعة الثانية
1	يتصف بالجرأة	يتصف بالسلبية
2	يحب المسؤولية	لا يحب المسؤولية

تتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم، فالمقيم لا يعرف عند اختياره للصفات مدى أهمية كل منها، وهل اختياره في مصلحة الموظف أم لا؟ كما تتميز بإجبار المقيم على دراسة أداء الموظف بشكل دقيق وإعطاء أحكام تحليلية للعبارات، لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك وصفات الموظف، ويؤخذ على هذه الطريقة ما يلي (أبو شيخه، 2010):

1. صعوبة فهمها بسبب تعقدها.

2. حاجتها إلى مهارة وخبرة في تصميم الثنائيات.

3. عدم ضمان سرية قائمة الأوزان.

7. طريقة البحث الميداني:

يرى (شاويش، 2005) أن هذه الطريقة تعتمد على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة. ويتمثل تطبيق هذه الطريقة في قيام ممثل أو أكثر عن إدارة الأفراد بمقابلة كل رئيس في مكتبه وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشرافه. وبعد عودة ممثل إدارة الأفراد إلى مكتبه يقوم بصياغة هذه الإجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب، حيث يتم إرسال نسخة منها في شكلها الأولي، لتراجع من قبل الرئيس، وبعد ذلك يتم صياغتها في شكلها النهائي، وعندئذ يتم ترتيب الأفراد الذين يتم تقييم أدائهم على أساس أحد التقديرات (ممتاز، جيد،

مرض أو مقبول، أو غير مرض)، وتتميز هذه الطريقة أن الإجراء الشفهي الذي يتم فيه الحصول على البيانات يؤدي إلى الحصول على بيانات أكثر عن الفرد الذي يتم تقييمه إذ أن المشرفين سوف يقولون أشياء عن ذلك الفرد بحرية أكبر مما لو قاموا بتقديمها كتابة، ومن عيوبها أنها مكلفة وتستغرق وقتاً قد يكون طويلاً للانتهاء من عملية التقييم، كذلك فإن قياس أداء العامل يتم دون حضوره أو مقابلته وهذا قد يؤثر على سلامة النتائج أو موضوعيتها في بعض الأحوال.

8. طريقة التقدير الجماعي:

يتم تقييم أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء، يكون أحدهم الرئيس المباشر للعامل، كما قد يكون من أعضاء اللجنة ممثل عن إدارة الأفراد في المؤسسة ويجب عند اختيار أعضاء اللجنة أن يكونوا من الذين يعرفون العامل وطبيعة عمله، كما يتم في العادة اختيار أحد أعضاء اللجنة ليعمل منسقا لأعمالها والذي يكون دوره الرئيس العمل على تحقيق الهدف التقييمي وذلك بالتنسيق المناقشة بين أعضاء اللجنة ومن ثم يعد نتائجها.

إن عمل اللجنة في الواقع هو مناقشة التقييم الذي كان قد أعده الرئيس المباشر عن العامل بعد أن تكون اللجنة قد قامت بمناقشة العامل فيما يتعلق بمتطلبات وظيفته، وبعد اجتماع اللجنة بالعامل يقوم رئيسه المباشر بالاجتماع به لمناقشة بعض الأمور مثل معايير الأداء، وإنجاز العامل نفسه، وكذلك الأعمال الخاصة بتحسين أداء العامل في المستقبل، وعلى الرغم من أن الرئيس المباشر هو صاحب الصلاحية في تقييم أداء العامل بموجب هذه الطريقة إلا أن علمه المسبق بأن تقييمه الذي ستنتم مناقشته معه من قبل اللجنة سوف يجعله أكثر دقة وحرصاً في تقييمه، وهذا يعتبر ميزة من مزايا هذه الطريقة، كما أن نتائج هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين تركز على موضوعية أكثر من الطرق الأخرى (شاويش، 2005).

■ طرق تقييم الأداء على أساس المداخل:

هناك طرق متعددة تستخدم في تقييم الأداء، ويجب على المنظمة عند اختيارها لطريقة تقييم أداء العاملين لديها أن تراعي تناسب تلك الطريقة مع طبيعة الوظيفة، ويتطلب ذلك الرجوع إلى الوصف الوظيفي، والمواصفات الوظيفية قبل تحديد الطريقة الأكثر فاعلية، وقد صنف (نصر الله، 2002) الطرق الأكثر شيوعاً إلى أربعة مداخل رئيسية، حيث يضم كل مدخل مجموعة من الطرق التي تعتمد على أسس متشابهة في عملية التقييم وهي مدخل المقارنة، ومدخل مقارنة الفئات، ومدخل التعبير الحر، ومدخل المعايير والأهداف.

1. مدخل المقارنة: تعتمد طرق التقييم في هذا المدخل على الإنجاز الكلي للفرد حيث يقارن إنجازة ككل مع إنجاز الآخرين من مجموعة العمل لتحديد الأكفأ والأفضل ويضم هذا المدخل ثلاثة طرق لمقارنة أداء العاملين وهي: طريقة الترتيب، طريقة المقارنة الثنائية، طريقة التوزيع الإجمالي (ولقد تم توضيح هذه الطرق فيما سبق).

2. مدخل مقارنة الفئات: تعتمد طرق التقييم في هذا المدخل على دراسة فئات من الصفات وتحليلها للسلوك الذي يفضل أن يتوافر في العاملين باعتبارها القاعدة والأساس في قياس مستوى أدائهم، ويضم هذا المدخل أربعة طرق لتقييم الأداء وهي: طريقة التقييم البياني، وطريقة الاختيار الإجباري، وطريقة القوائم ذات الأوزان (تم توضيح هذه الطرق فيما سبق)، أما طريقة التقييم السري فيتم تقييم كل فرد من قبل رئيسه المباشر وزملائه في العمل ومرؤوسيه وتصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء الفرد من قبل الأطراف السابقة ويطلب أن تتم العملية من كل طرف بشكل سري دون إطلاع الغير ويتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها، وتتميز هذه الطريقة بالحيادية والعدالة، من خلال أخذ رأي أكثر من طرف قبل الحكم على أداء الفرد، ويؤخذ عليها أنها مكلفة في الوقت والجهد والمال وتحتاج إلى متخصصين قادرين على تصميم نماذج تقييم أداء خاصة بكل طرف من الأطراف السابقة (نصر الله، 2002).

3. مدخل التعبير الحر: تعتمد طرق التقييم في هذا المدخل على تقييم أداء الأفراد من خلال الملاحظة والتحليل وتسجيل الأداء، ويضم هذا المدخل ثلاثة طرق لتقييم أداء الفرد، وهي: طريقة المقالة (التقرير)، وطريقة الأحداث الحرجة، وطريقة المراجعة الميدانية (ولقد تم توضيح هذه الطرق فيما سبق).

4. مدخل المعايير والأهداف: أما طريقة مدخل المعايير والأهداف فتعتمد على ابتكار طرق أكثر دقة في قياس العمل وعدم الاكتفاء بالسمات العامة، والمتغيرات في الوظيفة ذات الصفة الشمولية التي يصعب قياسها (نصر الله، 2002)، ومن هذه الطرق:

- **طريقة الإدارة بالأهداف:** (سبق توضيحها).
- **طريقة المعايير القياسية في العمل:** بموجب هذه الطريقة يتم تقييم أداء الأفراد من خلال مقارنة الأداء الفعلي لكل فرد مع معايير قياسية محددة مسبقاً أو مع المستوى المتوقع للأداء، وتعتبر هذه المعايير القياسية مستويات واقعية لأداء فرد من ذوي القدرات المتوسطة، كما يمكن تطبيق هذه الطريقة على أغلب الوظائف ولكن الوظائف الإنتاجية تحتل الصدارة لهذه الطريقة، وهناك عدة طرق لتحديد المعايير القياسية للأداء، منها دراسة الوقت وعينات العمل، وتتميز هذه الطريقة بالموضوعية ويؤخذ عليها صعوبة استخدام هذه المعايير القياسية للمقارنة بين مختلف الوظائف في المنشأة (Mondy and Others, 2006).

ثاني عشر: مسئولية إجراء تقييم الأداء

على الرغم من الدور الأساسي للرئيس المباشر في عملية التقييم إلا أن هناك العديد من الأطراف يمكن أن تقوم بعملية التقييم، فعملية تقييم الأداء هي تجميع للمعلومات ومن أهم الجهات التي يمكن أن تقوم بها وتشكل مصدراً يعتمد عليه في تقييم الأداء كما يرى (شاويش، 2005) ما يلي:

1. **الرئيس المباشر:** أن أنسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف هو رئيسه المباشر، باعتباره الشخص الذي يكون على دراية كاملة بكل ما يتعلق بمرؤوسيه وتقييم مستوى كفاءتهم في العمل، فهو الأكثر معرفة وتفضيلاً في التقييم ممن سواه، كما أن الرئيس المباشر يتسم بالقدرة العالية

على تحليل أداء المرؤوسين وتفسيره وفقا لطبيعة أهداف وغايات المنظمة، فضلا عن إمكانيةه بالربط بين العوائد المتحققة للمنظمة جراء السلوك الأدائي في العمل والإخفاقات التي يمارسها الفرد، إلا أن هناك بعض الكتاب يحذرون من الاعتماد بشكل كلي ونهائي على الرئيس المباشر فقط، إذ أن هذا الوصف سوف يعطيه مجالا للتحكم في نتائج القياس وخلق التحيز والمحسوبية، لذلك يؤكدون على قيام مستوى إداري أعلى من الرئيس المباشر بمراجعة النتائج التي توصل إليها من خلال تقييمه وذلك ضمانا لموضوعيتها وللتأكد من سلامتها وصحتها قبل عرضها على الإدارة بشكل نهائي (حمود والخرشه، 2005) و(شاويش، 2005).

2. **رئيس المسئول المباشر:** تتم مشاركة رئيس المسئول المباشر للعاملين في عملية تقييم أدائهم لضمان موضوعية عملية التقييم والتأكد من سلامتها وصحتها، وكذلك لمعالجة مشكلة التحيز التي قد تحدث من قبل الرئيس المباشر، وللتأكد من أن الموظف يحقق الأهداف المطلوبة في إطار تكاملي وشمولي مع أهداف الإدارة العليا، وأن الموظف لديه المعرفة الكافية لأداء ما يطلب منه من عمل (السالم والصالح، 2002).

3. **التقييم الذاتي:** يقوم الموظف نفسه بالتقييم خاصة إذا كان الفرد قد سبق واشترك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها والمعايير المستخدمة في التقييم، والغاية من اختيار الموظف نفسه ليقوم بتقييم الأداء هو أنه أدري الناس جميعا بحقيقة أدائه والنقاط التي تحتاج إلى معالجة، ومهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة تكون في إبداء ملاحظاته حول التقييم ومناقشة هذا التقييم مع الموظف. ويستخدم هذه التقييم من قبل الموظفين لأغراض تطويرية وليس لأغراض إصدار حكم على أداء معين ومن مزايا هذا المدخل أنه يشرك الموظف في عملية التقييم، ويساعد في تحديد أدوار الموظف، وتقليص فرص الصراع في الأدوار، ومن ثم يستخدم في الإدارة بالأهداف بشكل واسع ويجعل الموظفين أكثر التزاما بتحقيق الأهداف التي اشتركوا في تحديدها، ومن عيوبه أنه قد تشوبه عملية متعمدة من التحيز الشخصي للموظف نفسه، ويتميز هذا الأسلوب بأنه ينمي المقدرة لدى الأفراد بالاعتماد على النفس، ويساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي، وزيادة خبرتهم في العمل، وفهمهم له، وتنمية ملكة التقدير والحكم لديهم، ويؤخذ عليه أنه لا يوفر الموضوعية الكافية في التقييم، لأن دافع الأنانية يدفع الموظف إلى المغالاة في تقدير إنجازاته أمام الإدارة ورئيسه المباشر لأغراض الحوافز والمكافآت، وبالتالي فاستخدام الموظف لتقييم نفسه يتطلب منه الوعي والموضوعية، واللذين قد لا يتوافرا لدى جميع الموظفين (دره والصباغ، 2008) و(Mondy and Others, 2006) و(شاويش، 2005).

4. **النظراء في العمل:** يقوم كل موظف بتقييم زملائه في المجموعة تحت إشراف الرئيس المباشر، ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك زملائهم وأدائهم وإنجازاتهم ولكن يجب ألا يعتمد بشكل كامل على النظراء خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم،

تؤدي إلى نتائج غير موضوعية لعملية التقييم، لذلك ينصح بأن يكون رأي النظراء إرشادياً للمساعدة في إعطاء صورة متكاملة تساعد للوصول إلى حكم موضوعي في عملية التقييم (شاويش، 2005).

5. **المروءسون:** يقوم المرؤوس بتقييم أداء رئيسه من خلال آرائه والمعلومات المتوفرة لديه عن أداء رئيسه وسلوكه في العمل ذلك نتيجة للاتصال اليومي المستمر بينهما، ومن فوائده مساعدة الرئيس على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه، وكذلك تعريف الإدارة العليا بمستوى المشرفين سواء سلباً أو إيجاباً، كما يبقى المسؤولين أكثر تجاوباً لمشاعر المرؤوسين وردود فعلهم، مما يجعلهم أكثر حرصاً على أدائهم وسلوكهم، إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من احتمال نفور الرؤساء، والشعور بالقلق والتوتر والخوف، وقد تستغل هذه المواقف من المرؤوسين في تحقيق مكاسب على حساب الرؤساء كما قد توفر لهم عنصر ضغط قد يسيء لعملية التقييم بأكملها، إذا أسئى فهم هذا الأسلوب وتطبيقه، إلا أنه في المقابل تفيد نتائج تقييم المرؤوس لرئيسه في أنها تجعل هذا الرئيس على علم بحقيقة أدائه، ورأي مرؤوسيه فيه مما يساعد على تلافي أخطائه مستقبلاً وبالتالي تطوير أدائه نحو الأفضل، وبشكل عام يمكن القول أن غالبية المنشآت تسند مهمة قياس الأداء والتقييم إلى الرئيس المباشر للفرد، مع توفير السبل الكفيلة التي بواسطتها يمكن الحد من احتمال تحيز هذا الرئيس في عملية القياس والتقييم هذه (شاويش، 2005) و(نصر الله، 2002).

6. **خبراء إدارة الموارد البشرية:** يستعان أحياناً بخبراء إدارة الموارد البشرية من داخل أو خارج المؤسسة في عملية تقييم أداء الموظفين، وفي مساعدة القائمين بالتقييم في شرح أبعاد العملية وأهدافها وطريقة إجرائها (السالم والصالح، 2002)، ويشترط أن يكون هؤلاء الخبراء على علم ومعرفة بطبيعة الوظائف المطلوب تقييم أداء القائمين عليها. ويتحدد دور الخبراء في مقابلة القائمين بالتقييم وشرح مضامين التقييم والطريقة المطلوبة في التقييم وأسلوب التقييم والتقدير، ويطلب بعدئذ منهم أن يتخذوا الخطوات التنفيذية لإجراء هذا التقييم، وغالباً ما تستخدم هذه الطريقة في طريقة التقييم الميداني للأداء، والمسئولية النهائية في إدارة عملية التقييم تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في المنظمة من حيث مراجعة تقارير تقييم الأداء، والتأكد من إعدادها وفقاً للسياسة العامة للمنظمة في إطار تقييم الأداء بصورة عامة، كما تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسئولية فرز تلك التقارير حسب نوعيتها، مما يسهل على الإدارة العليا في المنظمة اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالنتائج النهائية للتقييم، بحيث يتم مكافئة المبدعين واتخاذ الإجراءات المناسبة بشأن المهملين (حمود والخرشه، 2005).

7. **التقييم الخارجي:** قد يكون المقيم الخارجي واحد أو أكثر ولهذا النوع من التقييم ميزة تتمثل في أن المقيم الخارجي قد يعطي صورة موضوعية ولا يكون مندمجاً في عمليات التنافس والاحتكاك الذاتي اليومي مع الموظفين، ومن عيوبه أنه يتطلب مالا ونفقة قد لا تطبقهما المنظمة، كما أن المقيم الخارجي قد لا يكون لديه الوقت الكافي لمعرفة أبعاد عمل الموظف وقد تخدعه المظاهر الخارجية، وهذا النوع يستخدم لتقييم وظائف على درجة كبيرة من الخطورة والحساسية (دره والصباع، 2008)، وتلجأ المنظمات إلى

الاستعانة بخبراء من الخارج لإجراء التقييم للعاملين لديها خاصة في المجالات المهنية والفنية، بهدف الحصول على تقييم حيادي، وتخصصي من جهات محترفة، ويؤخذ على هذا الأسلوب أنه مكلف في الجهد والوقت والمال، وقد تلجأ المنظمات لهذه الطريقة للحصول على تقييم العملاء تجاه مندوبي المبيعات، وموظفي المنظمة ومستوى أدائها وذلك لتدارك نقاط الضعف وحل المشكلات القائمة (نصر الله، 2002).

8. **الزبائن والعملاء:** يستخدم هذا التقييم عن طريق الزبائن والعملاء في حالة المنظمات الخدمية التي تقدم للعملاء الخدمات والأفكار والمعتقدات كمنتجات ينتفع منها، هنا نجد أن الزبائن والعملاء يمثلون الجهة المناسبة التي يمكنها تقديم ملاحظاتها عن أداء العاملين وتعد المصدر الأفضل للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة، ويعيب هذه الطريقة أنها مكلفة إلى حد ما وترفع من الأعباء التي تتحملها المنظمة ولهذا تقوم المنظمات بهذا التقييم مرة واحدة في السنة ولفترة زمنية محدودة (المغربي، 2007).

9. **اللجان:** يتم الاعتماد على التقييم عن طريق اللجان في حالة اتصال عمل المرؤوس بأكثر من مدير أو رئيس قسم، وهنا يمكن تشكيل لجنة مكونة من رؤساء أقسام يعملون مباشرة ولهم صلة ومعرفة بالموظف محل التقييم، وتقوم اللجنة بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس وهذا التقييم هو خلاصة التقرير الذي قدمه كل عضو من أعضاء اللجنة على حدة (المغربي، 2007).

10. **مقارنة الأداء الفعلي مع المعياري للموظف:** هذه الخطوات ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي والكشف عنها، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية الرئيس في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفر القناعة لدى العامل بهذه النتيجة، إذ إن نتائج التقييم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية والتواصل المستقبلي في الأداء (مصطفى، 2010) و (عباس، 2003).

11. **التغذية الراجعة:** إن عملية التغذية الراجعة ليست بالعملية البسيطة كما يرى (عباس، 2003) و (رشيد، 2001)، نظراً لتأثيرها على مشاعر العاملين، لذلك لا بد من بعض الأساليب المناسبة للتقليل من آثارها السلبية وتحقيق الأهداف المتوخاة منها، ويرى (عبد الفتاح، 2000) أنها إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أداءه لعمله صحيحاً أو خاطئاً، ولا تقتصر على إعلام المتعلم بنتيجة تعلمه بل على المقيم أن يبين للموظف مدى الصحة أو الخطأ في أدائه، وتعتبر التغذية الراجعة أهم ثمار عمليات التقييم، حيث يتم من خلالها تزويد الموظف بمعلومات تفصيلية عن طبيعة أدائه، وأن الدور الذي تلعبه التغذية الراجعة في تقييم الأداء وتطويره ينطلق من مبادئ النظريات الارتباطية والسلوكية التي تؤكد على حقيقة أن الفرد يقوم بتغيير سلوكه عندما يعرف نتائج سلوكه السابق، كما تؤكد تلك النظريات على الدور التعزيزي للتغذية الراجعة، وأنها تعمل على استثارة دافعية الموظف وتوجيه طاقاته نحو تحسين أدائه، كما أنها تساهم في تثبيت المعلومات وترسيخها وبالتالي تساعد على رفع مستوى الأداء في المهمات

اللاحقة، وتتلخص أهمية استخدام التغذية الراجعة في عملية تقييم الأداء في النقاط الآتية (عبد الفتاح، 2000):

1. تعمل التغذية الراجعة على إعلام الموظف بنتيجة أدائه، مما يقلل القلق والتوتر الذي قد يعترى الموظف في حالة عدم معرفته بنتائج عمله.
2. تعزز الموظف وتشجعه على الاستمرار في أدائه بشكل صحيح وبخاصة عندما يعرف بأن أدائه جيد وبطريقة صحيحة.
3. إن معرفة الموظف بأن أدائه كان خطأ وما السبب لهذا الخطأ يجعله يقتنع بأن ما حصل من أخطاء كان هو المسئول عنها، ومن ثم عليه مضاعفة جهده وأدائه في المرات القادمة.
4. إن استخدام التغذية الراجعة من شأنها أن تنشط الأداء لدى الموظف، وتزيد من مستوى دافعيته للأداء.
5. تبين عملية التغذية الراجعة للموظف أين يقف من الهدف المنشود، وما إذا كان يحتاج إلى وقت طويل لتحقيقه، أم أنه قريب منه.
6. تعرف الموظف أين هو من الأهداف السلوكية التي حققها غيره من رفاق عمله، والتي لم يحققها.
7. تعمل التغذية الراجعة بما تزوده للموظف من معلومات إضافية ومراجع مختلفة على تقوية عملية الأداء، وتدعيمها وإثرائها.

ومن أهم طرق تحسين عملية التغذية الراجعة كما يرى (عباس، 2003) ما يلي:

1. إعطاء المعلومات حول الأداء يوميا وليس مرة واحدة في السنة، إذ إن مسؤولية المدير هي تصحيح جوانب النقص في الأداء حالما يشخص ذلك لتجنب فقدان الكثير من الأداء، كما وإن توفير المعلومات حول الأداء في الوقت المناسب يجنب المرؤوسين عنصر المفاجأة حول مستوى أدائهم ومشاكل الأداء.
2. الطلب من العاملين ترتيب أو وضع درجات لأدائهم قبل عملية المقابلة أو الجلسة الخاصة بإعطائهم المعلومات الراجعة. إن ذلك يشجع العاملين في تشخيص نقاط الضعف في أدائهم بموضوعية، وكذلك يكسبهم الخبرة في هذه العملية، مما يسهل على المدير الخطوات اللاحقة المتضمنة للكشف عن الحقائق حول الأداء.
3. تشجيع العاملين للمشاركة في تشخيص المشكلات والانحرافات الخاصة بأدائهم، إذ إن ذلك يساهم في زيادة رضا وقناعة العاملين عن عملية تقييم الأداء.
4. تمييز الأداء الفاعل من خلال التقييم لابد من التمييز بوضوح بين مستويات الأداء المتميز والضعيف. إن تقييم الأداء الفاعل يوفر تعزيزا إيجابيا للسلوك، وهذا يساهم في استمرارية السلوك الايجابي من قبل العاملين.
5. التركيز على حل المشاكل لغرض تحسين الأداء يحاول المدير حل المشاكل المسببة في ضعف الأداء، وهذا يتطلب العمل مع العاملين لتحديد الأسباب الحقيقية، ومن ثم وضع الحلول المناسبة لها، وبشكل مشترك (الإدارة والعاملين).

6. تركيز التغذية الراجعة على السلوك والنتائج وليس الأفراد أو السمات.

7. تقليل الانتقادات عندما يكون أداء العامل أقل من المعدلات القياسية، لابد أن يحاول المدير تغيير الموقف والسيطرة على سلوكياته، وانفعالاته، والعمل بفاعلية لإقناع العاملين ذوي المعدلات المنخفضة في الأداء.

وقد أصبح من الثابت علمياً، من خلال بحوث الإدارة والسلوك التنظيمي أن علانية نتائج التقييم أفضل من سريتها، وتطبيق هذه النتيجة عملياً يتم من خلال إخبار العاملين إما بواسطة إدارة المنظمة (أي إدارة الموارد البشرية)، أو من خلال خطاب رسمي يوضح نتيجة التقييم، أو بواسطة الرئيس المباشر، ومن خلال مقابلة مباشرة بين الرئيس ومرؤوسيه.

12. حق التظلم: يعني التظلم إعطاء الحق للموظفين بالاعتراض على نتيجة تقييم أدائهم، ويتم خلال قنوات معينة، ومن الضروري عند وضع نظام لتقييم الأداء والقيام بتنفيذه على أساس سليم أن يتم فتح باب التظلم أمام العاملين، الذين ظلموا من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج، وحق التظلم يفيد في أنه يجعل الرؤساء المقيمين أكثر جدية وموضوعية وعدالة عند قياس الأداء باعتبارهم سيكونون مسئولين عن صحة تقديراتهم، بالإضافة لهذا فهو يخلق الثقة لدى العاملين بعدالة قياس الأداء المتبع، ومما لا شك فيه أن حق التظلم لجميع الموظفين أمر غير منطقي لأن هذا سيخلق مشاكل أمام الإدارة لذلك من الأنسب أن يعطى هذا الحق للموظفين الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة أو أقل من تقديرهم في العام السابق بفارق معين، وذلك حسماً للمشاكل السابقة (ماهر، 2006) و(رشيد، 2001).

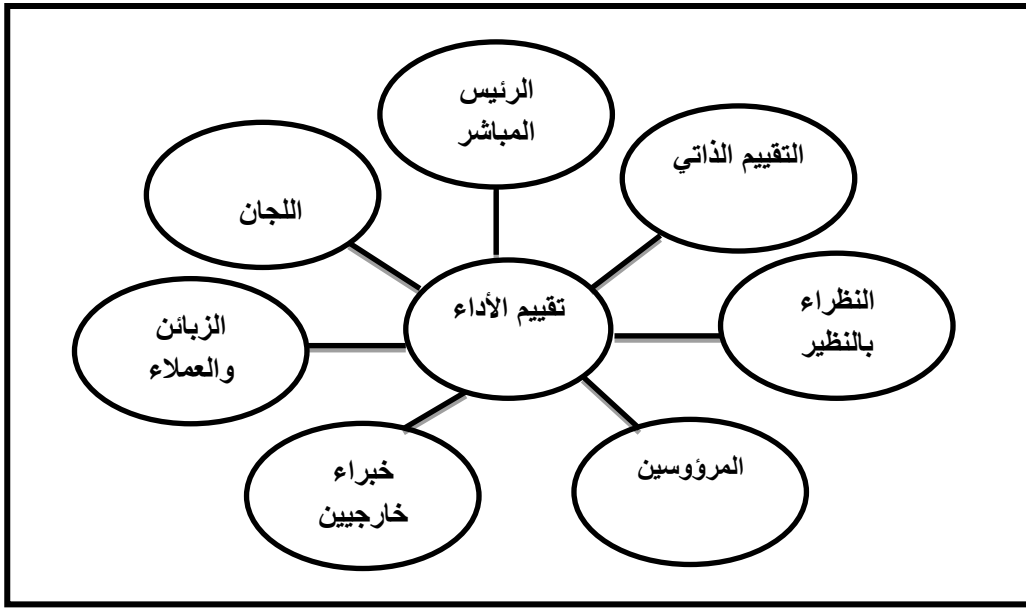
ثالث عشر: التغذية الراجعة وأنواعها

تتخذ التغذية الراجعة أنماطاً مختلفة وصوراً متعددة حسب نوعية التقسيم فيها، ومن الأنماط الشائعة للتغذية الراجعة بناء على مصدرها، التغذية الراجعة الداخلية "الذاتية" والخارجية ويقصد بالداخلية المعلومات التي يشتملها الفرد من خبراته وأفعاله على نحو مباشر (شعور الموظف باستجابته) أما الخارجية فيقصد بها المعلومات التي يقدمها المقيم أو المدرب أو أي وسيلة أخرى خارجية، ومن الباحثين من يقسمها حسب الزمن إلى فئتين هما (رشيد، 2001) و(عبد الفتاح، 2000):

- **التغذية الراجعة الفورية:** وهي التي تتصل بالسلوك الملاحظ وتعقبه مباشرة وتزود الطرف الآخر بالمعلومات أو التوجيهات والإرشادات اللازمة لتعزيز السلوك.
- **التغذية الراجعة المؤجلة:** وهي تلك التي تعطي للموظف بعد مرور فترة من الزمن على استكمال العمل أو الأداء وقد تطول هذه الفترة أو تقصر بحسب الظروف.

رابع عشر: تنفيذ التقييم

من أجل أن تكون عملية التقييم عملية تهدف إلى رفع مستوى العاملين والمؤسسة يجب أن تكون العملية مستمرة ومنتظمة ودورية، وبذلك يكون هناك مراجعة دورية ومستمرة لعملية تقييم الأداء، وهناك بعض المؤسسات تقوم بهذه العملية أكثر من مرة في السنة أى على أساس ربع أو نصف سنوي وذلك حسب فلسفة المنظمة وأهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم، وهناك بعض المنظمات تقوم بعملية التقييم مرة واحدة سنويا ويعتبرها البعض غير مناسبة لأن الرئيس المباشر قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك العاملين طوال السنة، ومن هذا يكون التقييم غير موضوعي، ولا يستند على حقائق ثابتة ومعروفة لدى الرئيس (عبدالباقي، 2000).



شكل رقم(4): الجهات التي تقوم بعملية التقييم

المصدر: (عبدالباقي، صلاح الدين، 2000: إدارة الموارد البشرية العملية والعلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية)

■ توقيت وتكرار عملية التقييم:

تختلف مواعيد وعدد مرات تقييم الأداء في الممارسة العملية، ولكن الغالب أن يتم إعداد تقارير التقييم في نهاية العام نظرا لارتباط هذا التاريخ بالزيادات والعلاوات السنوية أو القرارات بالترقية، أما من حيث عدد مرات التقييم فمن المفضل أن تتكرر عملية التقييم لأن ذلك يعطي فرصة للموظف لأن يحسن أداءه بدل الانتظار لآخر العام، لأن ذلك لا يعطيه الفرصة لتحسين أدائه، فمن المفضل طالما كان ذلك ممكنا من الناحية العملية، خاصة في منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم، أن يتم التقييم بشكل ربع سنوي، أما في منظمات الأعمال كبيرة الحجم فمن المفضل إن يتم إعداد تقارير التقييم مرتين سنويا بحيث يعطى الموظف فرصة ليعرف مستوى أدائه من وجهة نظر المسئول ويتلافى نواحي القصور بدل الانتظار لآخر

العام ليفاجأ بنقير تقييم الأداء ولا يعطى فرصة ليتدارك نواحي القصور (القيوتي، 2010) و(أبوشبخه، 2010) و(عبد الرحمن، 2010).

خامس عشر: تدريب المقيمين

يعتبر (عقيلي، 2009) و(إسماعيل، 2005) أن الفهم الدقيق، والتطبيق السليم، والوعي بالأهمية الموضوعية لنتائج عملية التقييم، والقرارات التي سوف تتوقف عليها، من أهم عوامل نجاح عملية التقييم، لذلك يعتبر تدريب المقيم أمراً في غاية الأهمية، وذلك لتزويده بالمعلومات اللازمة عن هذه العملية، وتحديد السبل الواجب إتباعها لتحقيق الأهداف المرجوة منها. و تتلخص أهداف برنامج تدريب المقيمين في النقاط التالية:

1. شرح برنامج التقييم وأهدافه ومجالات استخدامه، والفوائد التي من الممكن أن تجنيها المنظمة نتيجة تطبيقه.
2. تنمية قدرة المقيمين على الملاحظة ودراسة سلوك الأفراد، وتحليل نشاطاتهم، وخلق التواصل المستمر معهم، بهدف تحسين أدائهم باستمرار، مع ضرورة مراعاة الجوانب النفسية التي تؤثر بشكل كبير على الأداء.
3. توضيح العوامل التي من الممكن أن تؤدي إلى تقييم غير موضوعي، وتوضيح الآثار السلبية الناتجة عن ذلك، وشرح كيفية تجنبها، وتقسيم المراحل التي تمر فيها عملية تدريب المقيمين إلى أربعة مراحل، وذكر (عقيلي، 2009) أن أهم الموضوعات التي يجب أن تشمل عليها كل مرحلة من هذه المراحل كالتالي:
 - **المرحلة الأولى:** يتم في هذه المرحلة شرح ما المقصود بتقييم الأداء، ومفهومه، والهدف المنشود منه، مع بيان أهميته وضرورته في العمل، كما يتم شرح الآثار التي سوف تترتب على نتائجه، والتي ستؤثر في مستقبل العاملين في العمل، كما يتم أيضاً شرح الفوائد التي يمكن تحقيقها نتيجة تنفيذه بشكل سليم.
 - **المرحلة الثانية:** تتضمن في هذه المرحلة النقاط التالية:
 1. طريقة تقييم الأداء المراد إتباعها، وشرح واضح لطبيعتها ومفهومها، وتحديد عناصر ومعدلات الأداء، وشرحها شرحاً مفصلاً، ومفهوم كل واحدة منها، وتحليلها، ومناقشتها معهم في مختلف الظروف، وذلك بهدف توحيد مفهومهم للأساس الذي يستخدمونه في تقييم الأداء للوصول إلى نتائج مقاربة وسليمة وموضوعية.
 2. تدريب الرؤساء على الإلمام بالنواحي السيكولوجية التي تتعلق بخلق القدرة على ملاحظة سلوك الآخرين وتصرفاتهم خلال العمل، وذلك لتنمية مقدرة الحكم على أدائهم، كما يجب تدريبهم على فهم الأسس التي تبنى عليها العلاقات الاجتماعية بينهم وبين رؤوسهم، وكيفية مناقشة رؤوسهم في نتائج تقييم الأداء، وخاصة في معالجة نواحي الضعف في أدائهم.

3. مسئولية كل رئيس عن نتائج تقييم الأداء التي يقدمها للإدارة، فيما إذا كانت غير دقيقة وموضوعية، وما الواجب عمله من قبل الرؤساء بعد الانتهاء من عملية التقييم، وكيفية وضع الخطط لمعالجة نقاط الضعف لدى الموظفين ذوي الكفاءات المنخفضة.

4. أهمية العدالة والموضوعية في نجاح تقييم الأداء، وتحقيق أهدافه.

5. الأسلوب الذي من الممكن أن يتبعه الرؤساء لشرح نتائج تقييم أداء مرؤوسيهـم.

■ **المرحلة الثالثة:** تتضمن شرحاً للأخطاء التي غالباً ما يقع فيها المقيمون عند قيامهم بعملية التقييم، بهدف تعريفهم عليها والعمل على تجنبها.

■ **المرحلة الرابعة:** يتم التركيز في هذه المرحلة على توجيه انتباه واهتمام الرؤساء إلى بعض النقاط الهامة التي تساعد في عملية التقييم.

وقد لخص (عقيلي، 2009) هذه النقاط في التالي:

1. ملاحظة التغيرات التي قد تحدث في المنشأة، والتي من الممكن أن تؤثر في أداء المرؤوسين، والتي لا يمكن التحكم فيها.

2. ضرورة دراسة أداء المرؤوسين قبل القيام بعملية التقييم، وبشكل مستمر، وبهدف الحصول على نتائج موضوعية.

3. عدم التأثير بآراء الآخرين عند القيام بعملية التقييم.

4. دراسة كل صفة، وكل عنصر على حدة بعمق وفهم جيد، قبل القيام بعملية قياس مدى توافرها في الفرد.

5. تبيان أن النجاح في قياس أداء المرؤوسين يعتبر مقياساً لمدى نجاح الرؤساء.

6. ضرورة أن يقوم المقيم بتدوين ملاحظاته ومقترحاته التي قد تتضمن بعض النقاط الهامة، التي لم تتناولها عملية التقييم، ومن ثم رفع هذه المقترحات إلى إدارة الموارد البشرية.

7. ضرورة مراجعة نتائج عملية التقييم للتأكد من صحتها وموضوعيتها.

سادس عشر: مقابلات التقييم

تطلب كثير من المؤسسات أن يقوم الرؤساء بإجراء مقابلات تقييم أداء مع مرؤوسيهـم وذلك لمناقشة نواحي الضعف والقوة لديهم، ونظراً لأهمية هذه المقابلات، يجب التخطيط لها وإدارتها بكفاءة، فليبدأ الرئيس بعرض الجوانب الجيدة للموظف ثم الجوانب السيئة، ويتيح فرصة للمرؤوس لمناقشته، ويجب أن يفهم الرئيس أن الهدف من المقابلة ليس لوم المرؤوس وتوبيخه، وإنما تصحيح الأخطاء وتنمية قدراته، ويجب أن يركز الرئيس في المقابلة على النتائج والأداء وليس النقد لشخصية المرؤوس (رشيد، 2001) و(عبدالباقي، 2000)، حيث إن اشتراك الموظف في مناقشة تقييم الأداء على قدر كبير من الأهمية، إذ أنه يتصرف من خلال المناقشة على طريقة رؤية الرئيس لأدائه، كما أن هذه المناقشة تجعله يتعرف على مدى التقدم الذي أحرزه في مجال إنجاز الأهداف المتعلقة بتقييمه في العمل، على أن أهمية المناقشة لا تتوقف عند استفادة الموظف

منها فحسب، بل إن الرئيس أيضا يتعلم من المناقشة، وذلك من خلال الاستماع إلى الموظف وملاحظة ردود أفعاله ورؤيته لواجبات ومسئوليات وظيفته وتقييمه لأدائه، وعندما يحدث توافق بين رؤية الرئيس ورؤية المرؤوس لأداء واجبات ومسئوليات وظيفته فإن الأخير غالبا ما يدرك ويفهم ما يتوقعه الرئيس منه (أبو شيخه، 2010) وعلى الرغم من أن مقابلة تقييم الأداء تعطي فرصة ممتازة لكل من الرئيس المباشر والموظف بالمناقشة وتبادل الأفكار فإنها لا يمكن أن تكون البديل عن الاتصال اليومي الذي يساعد في تطوير وتحسين أداء الموظف بصورة مستمرة، ومعالجة المشاكل أولا بأول (Monda and Others, 2005).

■ أهمية مقابلات تقييم الأداء:

- تمثل أداة هامة من خلالها يمكن للرئيس (عبدالباقي، 2000):
1. أن يعرف أكثر عن ظروف وملابسات الأداء.
 2. أن يتفهم أكثر دوافع وتطلعات وحدود قدرات المرؤوسين.
 3. أن يستثير ويحرك رغبة وحماس المرؤوسين لتطوير الأداء وتنمية.

■ دور المشرف في مقابلة تقييم الأداء:

للمشرف دور قبل المقابلة وفي أثناءها وما بعدها وذلك على النحو التالي (أبو شيخه، 2010):

■ قبل المقابلة:

1. التعرف على سجل الموظف.
2. الاتصال المستمر بالمرؤوس وتوجيهه وتزويده بمعلومات مرتدة.
3. التدريب على تقييم الأداء وتطوير مهارات ملاحظة السلوك.
4. الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة للمقابلة.
5. التنبؤ برد فعل الموظف على المعلومات.
6. اختيار المكان والوقت المناسبين للمقابلة.
7. إعلام المرؤوس بمكان ووقت المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها.

■ أثناء المقابلة:

1. التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المرؤوس.
2. إشعار الموظف بالاهتمام الصادق برأيه في وظيفته وإشعاره بالإخلاص له.
3. إتاحة الفرصة للموظف لمعرفة الهدف من المقابلة مقدما.
4. الحكم على الأداء وليس على شخصية المرؤوس.
5. ذكر الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء المرؤوس، وإشراك المرؤوس في طرح هذه الجوانب.
6. عدم التركيز في الحديث على الأشياء الصغيرة وتجاهل الأشياء الكبيرة.

7. شرح القواعد التي اعتمد عليها الرئيس في عملية التقييم، واستحضار بعض الأحداث التي وقعت من الموظف المقيم.

8. الإصغاء النشط لردود فعل المرؤوس ولرأيه ومقترحاته.

9. توفير مشاركة المرؤوس في التشخيص والاقتراح لسبل التحسين.

10. وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس.

■ بعد المقابلة:

يحدد الرئيس في نهاية المقابلة موعد لمقابلة المرؤوس مرة أخرى، وليكن خلال فترة لا تزيد عن أسبوعين من المقابلة القائمة، وفي غضون تلك الفترة يطلب الرئيس من المرؤوس أن يفكر وبيتدع طرقاً لتحسين أدائه، وفي هذه المقابلة يحاول الرئيس (أبوشيخه، 2010):

1. تحديد بعض المشكلات الهامة أو عادات العمل التي تحد من فعالية أداء المرؤوس.
2. الاتصال المستمر بالمرؤوس ومساعدته في التغلب على العقبات.
3. إعادة توضيح وشرح معايير الأداء وواجبات ومسؤوليات المرؤوس.
4. طرح بعض الأفكار عن مستقبل المرؤوس وعن احتياجاته لتطوير نفسه.
5. تقييم التقدم نحو الأهداف دورياً.

■ خصائص المقابلة الفعالة (شاويش، 2005) و(ديسلر، 2003):

1. الاستعداد الجيد للمقابلة.
2. الحرص على أن يكون مناخ المقابلة مناخاً ودياً ولطيفاً.
3. إتاحة الفرصة للعامل لأن يعبر عن رأيه بحرية وصراحة.
4. الحرص على أن يتم التركيز في الحديث عن الأهداف المستقبلية وكيف يمكن للمشرف أن يساعد في نمو وتطوير العامل.
5. الاتفاق على وضع خطة عمل لتلافي الأخطاء وتحسين مستوى الأداء.

سابع عشر: صعوبات ومشكلات تطبيق تقييم الأداء (عبدالباقي، 2000):

إن تقييم الأداء حكم بشري يصدره إنسان بشأن إنسان آخر يشغل وظيفة ما، وبهذه الصفة لا يتوقع أن يكون خالياً من المشكلات والأخطاء، وبالرغم من الأبحاث التي قام بها علماء الإدارة والجهود التي بذلها المشتغلون في إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير تقييم الأداء، وإكسابه قدراً من الموضوعية، وجعله أكثر فعالية، فإنه لم يبلغ بعد الوضع المثالي الذي يريده له، وما زال يحفل بالمشكلات والأخطاء التي تدفع ببعض كتاب الإدارة إلى مضاعفة الجهد وبذل المحاولات من أجل التغلب على المشكلات والأخطاء (أبو شيخه، 2010)، وأشار (عبدالباقي، 2000) بأن هناك العديد من الصعوبات تواجه عملية تقييم الأداء، ويزترتب عليها أحكام غير موضوعية، تؤثر بشكل مباشر على فعالية هذه العملية، وغالباً ما تكون هذه

الصعوبات ناتجة من نظام التقييم نفسه، أو ناتجة عن المقيم أو من الإدارة المسؤولة عن تطبيق النظام، وهناك صعوبات تتعلق أيضا بالمرؤوس الذي يتم تقييم أدائه، ومن هذه الصعوبات ما يأتي (عبد الرحمن، 2010) و(شاويش، 2005):

1. مشكلات تتعلق بتصميم النظام.
2. مشكلات تتعلق بإدارة النظام.
3. مشكلات سلوكية تتعلق بالمشرف المقيم.
4. مشكلات سلوكية تتعلق بالمرؤوس الذي يتم قياس أدائه.

■ مشكلات تتعلق بتصميم النظام:

أن أهم الصعوبات التي تواجه عملية التقييم وتتعلق بنظام التقييم كالتالي (عبد الرحمن، 2010) و(عبدالباقي ومسلم وحسن، 2007) و(عبدالباقي، 2000):

■ **عدم وجود معدلات ومعايير للأداء:** أحد أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء في أي مكان هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء، هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين المقيمين من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب، وعلى الرغم من صعوبة وضع المعدلات والمعايير لجميع الوظائف، فإنه مع التطبيق والخبرة يمكن الوصول إلى معايير لجميع أو لأغلب الوظائف، وهذه المعايير يجب أن تكون واضحة ودقيقة ومفهومة لكل من الرئيس والمرؤوس، وأن يشارك المرؤوسون في إعدادها، كذلك صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء الموظف بخاصة في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الوظائف ويمكن معالجة هذه المشكلة من خلال:

1. تحديد عناصر كل وظيفة أو مجموعة من الوظائف.
2. ترتيب هذه العناصر على حسب أهميتها.
3. عرض هذه العناصر على الخبراء لبيان وجهة نظرهم في أهمية هذه العناصر للأداء.

■ **عدم كفاءة نماذج التقييم:** تلعب نماذج تقييم الأداء دورا فعالا في نجاح التقييم، فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد يشجع المقيم على تعبئته في وقته وباتقان، أما النماذج المعقدة والغامضة فإنها تؤدي إلى تهرب المقيم من إعداده أو عدم الاهتمام عند التعبئة، وغالبا ما يكون عدم كفاءة النماذج ناتج عن أحد الأسباب التالية:

1. عدم تضمين النماذج لتعاريف محددة لعناصر التقييم.
2. عدم اشتمال النماذج على عدد كبير أو قليل من عناصر التقييم يعكس الواقع الفعلي لأداء الموظف.
3. التركيز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية للموظف وليس أدائه.
4. صعوبة تحديد أوزان مقبولة لكل عنصر من عناصر التقييم.

ويمكن معالجة هذه المشكلة من خلال:

1. تجميع الوظائف المختلفة في مجاميع تضم وظائف متقاربة في واجباتها ومسؤولياتها.
2. إجراء تقييم لأهمية كل عنصر من عناصر التقييم.
3. توزيع الدرجات على عناصر التقييم في ضوء أهمية كل عنصر.

■ **عدم توفر أوصاف وظيفية:** إن عدم توافر أوصاف وظيفية دقيقة واضحة لجميع الوظائف في المؤسسة يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقييم الأداء، ومع أن إعداد أوصاف وظيفية لجميع الوظائف مهم، إلا إن الأهم هو توفير الأوصاف في جميع الإدارات ولدى الرؤساء المباشرين، لمعرفة أجزاء العمل والمسؤوليات التي تتطلبها طبيعة وظائف مرؤوسيههم، كما أن المرؤوسين بحاجة إلى هذه الأوصاف وبخاصة الجدد منهم (رشيد، 2001).

■ مشكلات تتعلق بإدارة نظام التقييم:

يؤكد (عبدالباقي، 2000) على دور الجهة التي وضعت نظام تقييم الأداء، ومسئوليتها عن متابعة النظام، والتأكد من عدم وجود مشاكل تعيقه، ومحاولة علاج المشاكل في حالة وجودها، وقد حددت أهم الأخطاء التي تؤدي إلى عدم نجاح نظام تقييم الأداء والمتعلقة بالجهة المسؤولة عنه بما يأتي:

1. **نقص النشرات الدورية:** قلة أو عدم إصدار وتوزيع النشرات الدورية واللوائح والأنظمة والتعميمات والتوجيهات والإرشادات المتعلقة بتقييم الأداء وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين، قد يكون سببا من أسباب عدم معرفة هؤلاء الرؤساء بالنظام وأهدافه.
2. **قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين:** الرؤساء المشرفين سواء كانوا جددا أم لا، بحاجة إلى تدريب وتذكير مستمر بالأساليب الحديثة للتقييم والأخطاء الشائعة الحدوث وكيفية تفاديها، ومسئولية الجهة المسؤولة عن النظام المساهمة مع جهات التدريب في إعداد البرامج والمشاركة في التدريب واختيار حالات من الواقع لمناقشتها من قبل المشاركين.
3. **قلة المتابعة:** مهما كان النظام الموضوع جيدا، فإنه بحاجة إلى متابعة من قبل الجهة التي وضعت النظام، وذلك بالبحث عن المشاكل التي تواجه عملية التطبيق، والمساهمة في الوصول إلى حلول، وعدم المتابعة قد يؤدي إلى تراكم المشاكل، فمثلا عندما تلاحظ الجهة المسؤولة عن النظام المغالاة في إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة، فإنه لابد من لفت نظر هذه الجهة، فترك المشاكل بدون حلول قد يؤدي إلى عدم جدية المقيمين وعدم الاهتمام من قبل الإدارة العليا بنتائج التقييم، مما يتسبب عنه ظهور نتائج لا تعكس الواقع الفعلي للأداء.

■ مشكلات تتعلق بالمقيم (الرئيس):

1. **تأثير الهالة:** بأن الرئيس يحكم على الشخص من غير إدراك حكما عاما بحكم معرفته بإحدى نواحي القوة أو الضعف في أدائه أو صفاته، ومثال ذلك إذا ما اعتقد الرئيس أن المرؤوس منظم في مواعيد العمل ولا يتأخر، فقد يميل إلى إعطائه تقديرا مرتفعا في باقي عناصر التقييم أو العكس، فقد يكون المرؤوس ضعيفا في عنصر معين فيؤدي ذلك إلى أن يعطيه الرئيس تقديرا منخفضا في باقي العناصر، ويطلق على هذا الخطأ اسم "تأثير الهالة" (أبوشيخه، 2010) و(الزيادي، 2006) (شاويش، 2005).

2. **الميل إلى الوسط في التقييم:** يحدث هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطين في أدائهم، ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين، والميل نحو الوسط يحصل بسبب نقص معرفة سلوك الأشخاص الذين يقوم المقيم بتقييمهم أو لعدم توفر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم، أو لعدم الاهتمام بوضع تقدير سليم (مصطفى، 2010) و(شاويش، 2005).

3. **الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم:** يميل المقيم إلى اللين فينتجه إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، أو الميل إلى التشدد فيعطي تقديرات متدنية حتى للممتازين (الزيادي، 2006) و(صالح، 2004).

4. **خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية:** تظهر هذه المشكلة بسبب انحياز المقيم لصالح الشخص الذي يتم تقييم أدائه لأسباب كثيرة منها: العلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوسين، إن كانت جيدة أو سيئة على حد سواء، وقد يكون التحيز بسبب الجنس، أو السن أو المستوى التعليمي أو القرابة والصدقة والموطن وغيرها من الأسباب الأخرى التي تجعل عملية القياس والتقييم بعيدة عن الموضوعية، ويحدث هذا عادة في حالة غياب معايير موضوعية للتقييم (عبدالباقي ومسلم وحسن، 2007) و(الهيته، 2005).

5. **الميل إلى التقييم العشوائي (عدم اهتمام الرؤساء بالتقييم):** لا يراعي المقيم الدقة في تقييمه وتقديرته للعاملين الذين يقوم بتقييمهم، ويركز اهتمامه بأن يقال عنه أنه غير متحيز، ومن ثم فإنه يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعاملين دون أن تعكس هذه التقديرات حقيقة أداء أولئك العاملين (شاويش، 2005).

6. **خطأ الحدثة:** تظهر تلك المشكلة مع عمليات القياس والتقييم التي تمتد لفترة طويلة، إذ يعتمد القائم بالعملية إلى الأخذ بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بالاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم أو أن يهمل أداء العامل السابق ويعتمد المقيم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، في الحالتين لا تعتبر عملية التقييم دقيقة، إذ أن عملية القياس والتقييم تتميز بالاستمرارية التي تستهدف إحصاء جميع التغيرات السابقة والحالية والمتوقعة مستقبلاً للأداء (الهيته، 2005).

7. **التأثر بالسلوك الإيجابي:** يحدث هذا الخطأ عندما يتأثر المقيم بسلوكيات إيجابية تصدر عن الأشخاص الذين يقيم أداءهم، وليس لها علاقة مباشرة بجودة الأداء مثل القدوم للعمل مبكراً، أو عدم حصولهم على إجازات، وعلى الرغم من أن هذه الجوانب جيدة وتؤخذ بعين الاعتبار لكن يجب ألا تكون هي الأساس في عملية التقييم (عقيلي، 2009).

8. **خطأ التباين:** يحدث هذا الخطأ عندما يقارن المقيم أداء المرؤوس الجيد بالضعيف أو العكس، بدلا من الاعتماد على معايير تقييم محددة مسبقاً (المريسي، 2003).

9. **التأثيرات التنظيمية (اختلاف التقدير باختلاف الغرض):** يتأثر المقيم بالغرض من التقييم، فإذا كان الغرض تحقيق التنمية فإن المقيم غالباً ما يكون متشدداً ويركز على نقاط الضعف في أداء مرؤوسيه، وما يجب عليهم أدائه لتحسين الأداء، أما إذا كان الغرض هو الترقيات أو زيادة الأجور، فإن المقيم يميل لإعطاء تقديرات عالية لكي يستفيد مرؤوسيه من هذا الغرض (عقيلي، 2009) والتأثر بالمنصب الإداري يحدث هذا الخطأ عندما يقوم بعض المقيمين بتقدير كفاءة بعض الموظفين، الذين يشغلون مناصب إدارية مهمة تقديراً مرتفعاً، لا لشيء إلا احتراماً للمنصب الذي يشغلونه، وكذلك التأثر بسن المقيم (المرسي، 2003).

■ مشكلات تتعلق بالمرؤوسين:

ومن الأخطاء التي تتعلق بالمرؤوس الذي يتم تقييم أدائه، ما يلي (شاويش، 2005):

1. عدم معرفة المرؤوس بما هو مطلوب منه.
2. عدم قدرة المرؤوس على أداء ما هو مطلوب منه.
3. عدم فهم المرؤوس لنظام التقييم.
4. شعور المرؤوس بالظلم، وعدم الأمان.
5. ميل المرؤوس للكسل، وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.

وثمة مشكلات تسبب أخطاء في التقييم ولا يكون المرؤوس مسئولاً عنها وذلك مثل:

1. تشابه سمات وخصائص المرؤوس لخصائص الرئيس مما يجعل الرئيس يتحيز له.
2. الأقدمية في العمل.
3. عمر المرؤوس، كأن يكون كبيراً في السن، مما قد يدفع رئيسه إلى احترام سنه ومنحه تقديراً مرتفعاً وقد يكون العكس صحيحاً.

ثامن عشر: معالجة مشاكل تقييم الأداء

لا توجد حلول جذرية لمعالجة مشاكل تقييم الأداء ولكن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم للتقييم وهي:

1. **تصميم نظام تقييم الأداء:** يجب تصميم نظام تقييم الأداء بحيث يتلاءم مع نوعية وطبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل، حيث أن عناصر التقدير تختلف أهميتها النسبية من وظيفة إلى أخرى، كما يجب أن تأخذ أوزاناً تتفق مع هذه الأهمية، وبشكل عام فإن تصميم النظام يجب أن يتضمن كافة البيانات والعناصر الضرورية لقياس وتحديد مستوى أداء العامل بحيث يكون واضحاً للجميع (المرسي، 2003).

2. **التدريب للمقيمين:** يعد تدريب المقيمين أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيه أمر مهم، حيث أن عملية تقييم الأداء عملية حساسة بالنسبة للعاملين، حيث ترتبط هذه العملية بمواضيع لها علاقة بالعاملين مثل الترقيات والمكافآت والعلاوات، كما

أن تدريب المقيمين يضمن وجود أشخاص قادرين على أداء العملية بموضوعية وإتقان وبعيدا عن الأخطاء الدارجة (عبدالباقي، 2000).

3. استخدام أكثر من طريقة للتقييم: يفضل استخدام عدة طرق لعملية تقييم الأداء وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية ينبغي أن تكون هذه الطرق واضحة ودقيقة بحيث أن تتضمن إرشادات لكيفية التعبئة وتعريفات دقيقة لعناصر التقييم (ماهر، 2006).

4. اختيار معايير صحيحة: يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء، وهي التي تمس نواتج الأداء، ثم سلوك الأداء، وأقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية، كما يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها، كما يفضل أن يكون العاملين على علم بهذه المعايير وأهميتها وأوزانها النسبية، تحقيقا لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم (مصطفى، 2010) و(ماهر، 2006).

5. مقارنة الأداء الفعلي مع المعياري: تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة، والأداء الفعلي والكشف عنها، وذلك للوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، مع توفر القناعة لدى الفرد بهذه النتيجة، إذ إن نتائج التقييم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية، والتواصل المستقبلي في الأداء (مصطفى، 2010) و(عباس، 2003).

6. تحليل تقارير تقييم الأداء: تعد هذه الخطوة من أهم خطوات تقييم الأداء، لأنها تتعلق برد فعل الأفراد تجاه تقرير تقييم الأداء، كما أن هذه الخطوة تبرز أن تقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته، بل وسيلة للبحث عن أفضل السبل لتحسين الأداء، كما أن التقييم الموضوعي للأداء يمد الإدارة بالكثير من المعلومات الهامة، التي تحدد جوانب القوة والضعف في الأداء، وبالتحليل الموضوعي لبيانات تقارير الأداء تستطيع الإدارة أن تتخذ قراراتها على أسس موضوعية، وأن تتحسن المهارات الواجب تتميتها وترقيتها لدى العاملين من ذوي الأداء المرتفع أو المنخفض (شاويش، 2005).

7. مناقشة نتائج تقييم الأداء مع العاملين (للتغذية الراجعة): لكي يحقق نظام تقييم الأداء الأهداف المرجوة منه، يجب مناقشة نتائج عملية تقييم الأداء مع العاملين، إذ من حق العامل أن يعرف نتائج تقييم أدائه، وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه، وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة، وأن يتم وضع الحلول اللازمة لمعالجة جوانب الضعف، وتدعيم نقاط القوة والاستفادة منها بشكل أكبر، وكذلك معرفة مدى تقدمه في العمل، وما هو المتوقع منه من قبل الإدارة (السالم والصالح، 2002).

ومن أجل أن يكون هناك نظام تقييم فعال يجب أن تكون هناك تغذية راجعة تعمل على إخبار العاملين بنتائج تقييمهم وذلك من خلال مقابلات الأداء والتي يفضل أن تتم بصورة مستمرة ما أمكن، وتوفر التغذية العكسية المعلومات اللازمة لإدارة المنظمة، التي تمكنها من التأكد من أن عملية تقييم الأداء تحقق الأهداف المرجوة منها، وذلك من خلال المراجعة المستمرة للعناصر المختلفة لنظام تقييم الأداء، حيث

سينتضح للإدارة جوانب الضعف في هذا النظام، ومن ثم العمل على معالجتها والتغلب عليها، وذلك لتحقيق الفاعلية لعملية التقييم، وتدعيم ثقة الأفراد في عدالة هذه العملية، ورضاهم عنها (ماهر، 2006).

8. **حق التظلم من نتائج التقييم:** يعني التظلم إعطاء الحق للعاملين في الاعتراض على نتيجة التقييم، ومن الضروري عند وضع أي نظام لقياس الأداء وتقييمه والقيام بتنفيذه على أساس سليم، أن يتم فتح باب التظلم أمام العاملين للطعن في نتائج تقييم أدائهم أمام جهات إدارية عليا ذات سلطة لإعادة النظر في نتائج التقييم، ويفيد حق التظلم في أنه يجعل الرؤساء المقيمين أكثر جدية وموضوعية وعدالة، عند قياس الأداء باعتبارهم سيكونون مسئولين عن صحة هذه النتائج، بالإضافة لهذا فهو يخلق الثقة لدى العاملين بعدالة عملية التقييم (عقيلي، 2009) و(ماهر، 2006).

تاسع عشر: اتخاذ الإجراءات التصحيحية

من الممكن أن تكون الإجراءات التصحيحية للأداء المنحرف عن المعايير المحددة على نوعين: الأول سريع ومباشر، إذ بموجب هذه الإجراءات يتم اتخاذ الإجراء المناسب لتعديل الأداء، ليتطابق مع المعيار دون الخوض في الأسباب المؤدية إلى الانحراف، أما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية فهو يتمثل في الإجراءات الأساسية المعتمدة على البحث عن الأسباب والعوامل المسببة للانحراف بهدف إجراء تحسينات متواصلة في أداء العاملين، وفي السياسات المطبقة من قبل إدارة الموارد البشرية (عباس، 2003).

■ استخدام نتائج التقييم:

يجب على كل منظمة أن تحدد بشكل واضح دور نظام تقييم الأداء في النظام الكلي لإدارة الموارد البشرية، وهذا يعني تحديد مساهمة نتائج التقييم في الممارسات الأخرى للموارد البشرية، وأن تكون هذه الاستخدامات مقننة بأنظمة تحدد طريقة الاستخدام، وتحدد لها حق استخدام تلك المعلومات والنماذج الخاصة بها، وإجراءات العمل فيها، والاجتماعات التي تعقد، وشكل التقارير التي تكتب في هذا الشأن، ومن أهم استخدامات نتائج تقييم الأداء أنه يمكن أن يستخدم كأساس للترقية، ومنح العلاوات، والمكافآت، والحوافز، وتحديد الاحتياجات التدريبية، والنقل، والندب، وتطوير أداء العاملين بواسطة رؤسائهم المباشرين، وذلك من خلال توجيههم وإعطائهم النصائح الكافية لتحسين الأداء (ماهر، 2007).

■ دورية تقييم أداء العاملين:

عند تقييم أداء العاملين يجب تحديد المدة الزمنية التي على أساسها يتم إعداد تقرير تقييم الأداء، وتتوقف هذه المدة على طبيعة العمل بالمؤسسة، والقوانين المعمول بها، وبصفة عامة فإن أغلب المؤسسات تقوم بإعداد تقرير سنوي واحد لتقييم أداء العمل، في حين أن بعض المؤسسات تقوم بإعداد التقرير كل ستة شهور، وقد جرت العادة بأن يتم تقييم أداء الأفراد الجدد على فترات متقاربة كأن تكون كل شهرين أو ثلاثة شهور حتى يمكن وضعهم في المكان المناسب والحكم على مقدار صلاحيتهم وكفاءتهم في العمل لمدة طويلة قادمة (شاويش، 2005).

العشرون: التغلب على الصعوبات التي تواجه تطبيق تقييم الأداء

لا توجد حلول جذرية للمشاكل وأسباب الفشل لعملية التقييم، ولكن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم للتقييم كما يرى (مصطفى، 2008) و(ماهر، 2007) و(المرسي، 2003) و(عبدالباقي، 2000) تعذر التغلب على جميع الصعوبات أو الأخطاء التي تواجه تطبيق تقييم الأداء، وتم تقديم بعض النصائح التي يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم للتقييم، حيث تم تصنيف هذه النصائح وفق المصادر الرئيسية للصعوبات السابقة كالتالي:

■ النصائح المتعلقة بنظام التقييم:

1. يجب استخدام معايير موضوعية عند تقييم الأداء، وهي التي تتعلق بنتائج الأداء، والتي تتعلق بسلوك الأفراد، وما يتعلق بالصفات الشخصية.
2. يجب أن تستند المعايير الموضوعية على الوصف الوظيفي، وعلى طبيعة العمل.
3. يجب أن تأخذ المعايير أوزاناً نسبية مختلفة، استناداً إلى أهميتها وعلاقتها بالأداء.
4. يجب استخدام عدة نماذج وعدة طرق للتقييم، وذلك باختلاف الوظائف، والمستويات التنظيمية.
5. يجب الاهتمام بطريقة إخراج نماذج التقييم وشكلها والاهتمام بضرورة أن تحتوى على تعليمات وإرشادات واضحة لاستيفاء بيانات التقييم، وذلك لإضفاء نوع من الدقة والثقة والفهم للطريقة المستخدمة.
6. يجب أن تكون نتائج التقييم علنية لكل موظف.
7. وجود معايير أداء معرفة ومحددة واضحة ومنطقية لجميع الوظائف، كما أنه يجب وضع سياسة موحدة للتقييم، بحيث يستخدم جميع المشرفين نفس المعايير في تقييم أداء موظفيهم، ويكون الموظفون على علم بهذه المعايير وأهميتها وأوزانها النسبية، تحقيقاً لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم، وعلاجاً لمشكلة الشدة واللين التي تلازم بعض المشرفين.
8. تحديد واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة وذلك لضمان معرفة الرؤساء بمهام مرؤوسيه وتقييم وجود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات دقيقة وصحيحة عن أدائهم على ضوءها.
9. تحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم يتم على ضوءها اختيار الطريقة والأسلوب والنماذج المناسبة للعملية، وتوضيح هذه الأهداف لجميع الرؤساء والمرؤوسين، ليكونوا على بينة من الغرض من التقييم.
10. كفاءة نماذج تقييم الأداء الوظيفي، ينبغي أن تكون نماذج تقييم الأداء واضحة ودقيقة بحيث يتضمن النموذج إرشادات لكيفية التعبئة وتعريفات دقيقة لعناصر التقييم، بالإضافة إلى اشتماله على جميع العناصر الضرورية للتقييم وصياغة عباراته وألفاظه بلغة واضحة ومفهومة، كما أن حسن الطباعة في النماذج من الضروريات، والأهم من ذلك كله استخدام نماذج متعددة وفقاً لنوعية الوظائف.

■ النصائح المتعلقة بإدارة نظام التقييم:

من نصائح إدارة نظام تقييم الأداء التي يجب مراعاتها (ماهر، 2007) و(عبدالباقي، 2000):

1. أن تقوم إدارة الموارد البشرية بدور المنسق، والمخطط والمراقب على إجراءات التقييم، وأن تبنى علاقة تعاون مع المديرين المباشرين، وأن ترشدهم وتدريبهم على تقييم الأداء.
2. أن تشرك الإدارة أكثر من مستوى إداري في التقييم (الرئيس المباشر، والرئيس الأعلى من الرئيس المباشر)، لإضفاء الحيادية والموضوعية والرقابة على عملية التقييم.
3. مكافأة الرؤساء الذين يستوفون عملية تقييم مرؤوسيههم بشكل كامل وسليم، وفي الوقت المحدد.
4. توظيف تقييم الأداء لاستخدامات واضحة محددة مفيدة، لكل من الأفراد والمنظمة.
5. الاعتماد على مصادر موثوقة للمعلومات، كدفتر الدوام وسجل الإنجاز اليومي أو الأسبوعي أو الشهري، وملف الموظف أو أي سجلات منظمة، وينبغي على الإدارات تشجيع الرؤساء المباشرين على الاعتماد على هذه المصادر، وذلك بتزويدهم بنماذج لتسجيل الأحداث الايجابية والسلبية لكل موظف، فوجود مصادر موثوقة للمعلومات ما هي إلا عملية تقييم مستمرة للموظف تؤدي غالبا إلى توفير معلومات دقيقة وكاملة عن مستوى أداء المرؤوسين، وبالتالي اتخاذ قرارات مبنية على أسس سليمة.
6. المتابعة المستمرة من قبل الجهة المسؤولة عن النظام للبحث عن المشاكل ومعالجتها، والتأكد من تحقيق نظام التقييم لأهدافه المحددة.

■ النصائح المتعلقة بالمقيم:

أهم النصائح المتعلقة بالمقيم التي يجب مراعاتها (مصطفى، 2008) و(عبدالباقي، 2000):

1. يجب أن تكون معايير التقييم واضحة مفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها.
2. تدريب المقيمين على كيفية إجراء التقييم، وفهم سلوكيات العاملين، وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية.
3. تدريب المقيمين على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم (مثل التساهل والتشدد والتوسط والتحيز).
4. وجود رؤساء مباشرين قادرين على أداء العملية الإشرافية وتقييم الأداء بكفاءة حيث يرتبط تقييم الأداء بالعملية الإشرافية، لكي يكون الرئيس المباشر ملما جيدا بها، وتوضيح ما يجب على المرؤوسين أدائه وإشعارهم بنواحي القوة والضعف في أدائهم باستمرار خلال فترة التقييم وأن يكون إعداد التقارير مبنيا على أسس سلمية، إضافة إلى ذلك فإن الرئيس المباشر مطالب بالموضوعية والدقة وعدم ربط التقييم بالعلاقات الشخصية والعملية.
5. التدريب المستمر للأشخاص القائمين بعملية التقييم، لضمان وجود أشخاص قادرين باستمرار على أداء العملية بموضوعية وإتقان وبعيدا عن الأخطاء الدارجة، فإنه لا بد من تدريبهم المستمر على جميع الأمور المتعلقة بالتقييم.

6. التزام الرئيس المباشر بالمواعيد المحددة لتعبئة النماذج حتى لا تتراكم لديهم وتفقد أهميتها، حيث يلاحظ أن كثيرا من الرؤساء المباشرين ينتظرون حتى يطلب منهم إعداد تقرير عن أحد الموظفين لغرض ما كترقية أو نقل، وبالتالي يعد تقريراً عنه أخذاً في اعتباره هذا الغرض، وفتاحاً مجالاً كبيراً لدخول المؤثرات والعواطف الشخصية في إعداد التقرير، فإعداد التقارير في مواعيدها المحددة يقلل كثيراً من التحيزات.
7. اقتناع المسؤولين في الإدارة العليا بأهمية النظام وجدواه، ومحاولة إقناع الرؤساء المباشرين بأنه يتم الاعتماد كثيراً على المعلومات والبيانات التي يضعونها في نماذج التقييم حتى لا يتسرب إليهم الشعور بعدم جدوى هذه البيانات والعملية ككل، وبالتالي قيامهم بتعبئتها دون دقة أو اهتمام.

■ النصائح المتعلقة بالمرؤوس:

- النصائح المتعلقة بالمرؤوسين التي يجب مراعاتها (المرسي، 2003) و(عبدالباقي، 2000):
1. أن يعلم المرؤوسين بأهداف عملية التقييم، وما يبني على نتائجها من قرارات.
 2. مشاركة المرؤوسين في عملية التقييم، ومشاركة ممثل للمرؤوسين في ما يشكل من لجان لوضع أو مراجعة أو اعتماد تقارير التقييم.
 3. يجب أن تتبع عملية التقييم بالتغذية الراجعة.
 4. يجب أن يمنح المرؤوسين الحق في التظلم من نتيجة التقييم، وذلك لتعزيز ثقتهم في عدالة عملية التقييم.
 5. تحفيز أصحاب الأداء المتميز ومعاقبة أو محاسبة أصحاب الأداء الضعيف، إن ربط نتائج تقييم الأداء الوظيفي سواء الجيدة أو السيئة بمبدأ الثواب والعقاب شيء ضروري لتحفيز ومثابرة أصحاب الأداء المتميز للاستمرار في أداءهم، وإغراء الآخرين للعمل بجد للوصول إلى هذه الحوافز، وفي المقابل فإنه لا بد من محاسبة أصحاب النتائج السيئة ومعاقبتهم لتحسين أدائهم وليكونوا عبرة لغيرهم.
 6. مناقشة المرؤوسين بنتيجة تقييم أدائهم، يرى كثير من الكتاب المتخصصين ضرورة وجود مقابلة للتقييم تلي إعلان النتيجة مباشرة بين الرئيس والمرؤوس، على شكل حوار صريح حول أداء المرؤوس لعمله، ومناقشة نتيجة تقديره، وفي الواقع العملي نجد أن كثيراً من الرؤساء يتهربون من إجراء مثل هذه المقابلات أو يؤدونها كيفما اتفق، وقد تكون المقابلة مجرد إخبار للمرؤوس بنتائج التقييم أو إخباره بالنتائج والاستماع إليه، ولكن الأفضل أن تكون للتبليغ عن النتائج ولحل المشاكل وإشعار المرؤوس بأن الهدف هو تطوير أدائه.

المبحث الثالث

الهيئات المحلية

تعتبر الهيئات المحلية ركنا أساسيا من أركان أي دولة، وبخاصة بعد زيادة أعباء الدولة ومسؤولياتها، والحاجة إلى توزيع الأدوار والاختصاصات، وهذا يعني الحاجة إلى المؤسسات العامة، والأهلية القادرة على اكتشاف حاجات المواطنين وتلبيتها، وهنا يأتي دور الإدارة المحلية وتفويض السلطات، للقيام بالمهام الموكلة لهذه الهيئات وفق قواعد ثابتة وعلاقات منظمة وفق نصوص قانونية واضحة، يتم من خلالها نقل السلطات المركزية إلى السلطة المحلية، من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتقديم الخدمات الأساسية للمواطنين وصولا للتنمية المستدامة (عنايه، 2010).

تحتل الهيئات المحلية مركزا هاما في تنظيم الحكم الداخلي، وتتميز بأنها قريبة من المواطنين مما يجعلها أقدر على إدراك طبيعة الظروف والحاجات والأمانى المحلية، ومن ثم تعتبر الإدارة المحلية بمثابة قناة تتلقى مشكلات المجتمع وحاجاته، وتقدم إليه حولا لهذه المشكلات، وبالطبع فإن نظاما متطورا للإدارة المحلية لا يأتي بمجرد إصدار قوانين أو مراسيم، وإنما لا بد من الانسجام بين ما تقدمه هذه القوانين وبين ظروف ومقتضيات التطور، ومما لا شك فيه أن الهيئات المحلية قد واجهت منذ مطلع القرن العشرين تحديات تتصل بالتحولات التي شهدتها العالم مؤخرا، وهي تحولات سريعة وكبيرة استطاعت بالفعل أن تغير وتحول مجرى التاريخ، وأهم هذه التحولات (عبد الحميد، 2001):

- الثورة التكنولوجية وما خلفته من تحولات ومازالت تخلفه.
- الثورة الحضارية وتتمثل في الاتجاه الواضح نحو حياة المدينة والهجرة من الريف والقرية إلى المدينة.
- الثورة الإنسانية من أجل تحقيق كامل لحقوق الإنسان.
- الانفجار السكاني وبروز الزيادات الضخمة في عدد السكان، ومما تفرضه الزيادات.

أولاً: تعريف الهيئة المحلية

عرف قانون الهيئات المحلية الفلسطيني رقم (1) لسنة (1997) الهيئة المحلية: " أنها مؤسسة محلية مستقلة ترتبط بمنطقة جغرافية ولها مركز مالي مستقل وتتبع للإشراف المباشر من قبل وزارة الحكم المحلي" (قانون الهيئات المحلية رقم: 1، 1997)، كما تعرف بأنها الوحدات الإدارية المحلية التي تتمتع بشخصية اعتبارية ويمثلها مجالس منتخبة من المجتمع المحلي لإدارة مصالحها المحلية تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية (محمد، 2002)، ويرى الباحث أنه يمكن تحديد المقومات الرئيسية للهيئة المحلية وهي:

- الشخصية الاعتبارية.
- وجود مجلس محلي يتم تشكيله بالانتخاب.
- وجود مصالح محلية للمجتمع المحلي.
- حق السلطة المركزية بالأشراف والرقابة على الهيئة المحلية.

ثانياً: مهام الهيئات المحلية

للهيئات المحلية دورا مهما في خدمة المجتمع ويتبين ذلك في الأدوار التالية (الطهراوي، 2004):

- الدور الخدماتي والإنتاجي.
- الدور الإداري والسياسي.
- الدور الاجتماعي والثقافي.
- الدور البيئي.

ثالثاً: الإدارة المحلية والحكم المحلي

تجدر الإشارة في هذا الصدد أن قانون الهيئات المحلية الفلسطيني لعام (1997) قد سمى الوزارة التي تتبع الهيئات المحلية والوزير بتسمية الحكم المحلي، في حين أن التسمية الدقيقة يجب أن تكون الإدارة المحلية أما الحكم المحلي فهو الاصطلاح العام الشائع خطأ لنفس أسلوب الإدارة المحلية (عبد العاطي، 2005).

رابعاً: تطور الحكم المحلي في فلسطين

تطور الحكم المحلي في فلسطين كما يراه (صبري والحاج، 2006) مر عبر مراحل تاريخية متلاحقة، كانت فلسطين بحدودها التاريخية تدار من خلال السلطة الحاكمة مثل: العثمانيين، والبريطانيين، والأردنيين في الضفة الغربية، والإدارة المصرية في قطاع غزة، والاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وقطاع غزة، ثم السلطة الوطنية الفلسطينية ويظهر ذلك من خلال التفصيل للمراحل التاريخية التي مرت بها فلسطين وهي:

▪ العهد العثماني:

يعتبر الحكم المحلي في فلسطين حديث النشأة، حيث طبق قبيل نهاية العهد العثماني، حيث أصدرت الدولة العثمانية في أواخر عهدها ما عرف بقانون البلديات لعام (1887)، والذي يعتبر الأساس التنظيمي لعمل البلديات، ومن ثم فإن إنشاء هذه الهيئات لم يقصد منه إقامة نظام حكم محلي بقدر ما كان آلية للتغلغل والنفوذ والسيطرة، وقد خرج العثمانيون من فلسطين، وتركوا ورائهم اثنتين وعشرين بلدية (صبري والحاج، 2006).

▪ الانتداب البريطاني:

أجريت أول انتخابات بلدية في فلسطين عام (1927)، وبقي الوضع على حاله حتى عام (1934)، حيث أصدرت الحكومة الانتدابية قانون البلديات، ليصبح المرجع الوحيد المعتمد لتنظيم عمل البلديات في فلسطين، ولم يطرأ أي تغيير على وضع البلديات حتى عام (1948) (الجرباوي، 1992)، وأضيفت بلديتان فقط هما: تل الربيع وملبس، وهما بلديتين للمستوطنين اليهود (صبري والحاج، 2006).

■ العهد الأردني:

يمتد من النكبة إلى النكسة، صدرت عدة قوانين سنة (1954- 1955- 1960) وطبق في الضفة الغربية فقط، وتميز هذا العهد بإحكام السيطرة على الهيئات المحلية، وذلك من خلال تشكيلها بنصوص قانونية يبدوا أنها تفننت في صياغتها مما أعاق عمل هذه الهيئات وأبقاها رهينة رضاء السلطة المركزية (صبري والحاج، 2006).

■ العهد المصري:

في عام (1948) أصبح قطاع غزة تحت حكم الإدارة المصرية، واستمرت بلديتا مدينتي غزة وخان يونس تعملان وفقا لقانون البلديات الانتدائي لسنة (1934) والقانون الأساسي الذي أعدته الإدارة المصرية لقطاع غزة عام (1955) وقامت بتطبيقه عام (1958)، وهو ينص على تشكيل مجلس تنفيذي برئاسة الحاكم العام ليقوم برسم ومراقبة تنفيذ السياسة العامة للحاكمية الإدارية (محمد ورحال، 2000)، وقد بقيت هذه البلديات دون أي إضافة حتى وقوع الاحتلال الإسرائيلي (إسماعيل، 2005).

■ مرحلة الاحتلال الإسرائيلي:

أسوأ مرحلة مرت على الهيئات المحلية الفلسطينية بفعل الأوامر العسكرية التي كبلت عملها وحددته بما يتلاءم مع مصالح الاحتلال التي تمثلت بالإقالة والإبعاد والقتل والاعتقال، والإقامة الجبرية، وإصداره أمرا عسكريا يحمل الرقم (627) الصادر سنة (1975) والقاضي بتعديل البند (12) من قانون البلديات الأردني ومنح المرأة حرية الانتخاب والترشح، إن الهيئات المحلية الفلسطينية وعلى الرغم من كل الممارسات الإسرائيلية بحقها، فقد قامت بأدوار وطنية مشهود بها وعملت كل ما في وسعها من أجل تقديم الخدمات وتطويرها للمواطنين الفلسطينيين على الرغم من شح الموارد، وبعد أن قامت إسرائيل باحتلال البقية الباقية من فلسطين في عام (1967) أبقت العمل بالقوانين السابقة ما لم تتعارض مع الأوامر العسكرية الإسرائيلية، وخلال فترة الاحتلال لم يتم استحداث سوى بلديتين في قطاع غزة، هما رفح ودير البلح وعدد من المجالس القروية واللجان المحلية (محمد و رحال، 2000).

■ مرحلة السلطة الوطنية الفلسطينية:

نشأت السلطة الوطنية الفلسطينية عام (1994)، وكان القرار الأول لرئيس السلطة السيد ياسر عرفات (رحمه الله) الذي حمل الرقم (1) لسنة (1994) وهو " يستمر العمل بالقوانين والأنظمة والأوامر التي كان سارية المفعول قبل (1967/6/5) حتى يتم توحيدها" وتبع ذلك صدور الكثير من القوانين خصوصا بعد تشكيل المجلي التشريعي، وكان من ضمن القوانين التي صادق عليها رئيس السلطة قانون الهيئات المحلية رقم (1) لسنة (1997)، وقانون الانتخابات المحلية سنة (1996) (عبد العاطي، 2005)، ولقد بدأت نقلة نوعية في النظم المحلية الفلسطينية منذ نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية سنة (1994)، وتمثلت بالتحول والتوجه السريع نحو نظام الحكم المحلي الحديث وما تبعها من إنشاء هيئات محلية جديدة حيث بلغ عدد

الهيئات المحلية المستحدثة (78) بلدية جديدة، وفي عهد السلطة الوطنية الفلسطينية شهد قطاع الحكم المحلي توسعا كبيرا، حيث تضاعف عدد البلديات (4) مرات ليصبح عددها اليوم (108) بلدية و(338) مجلس قروي، ويعتبر قطاع الحكم المحلي ثاني أكبر قطاع بعد القطاع الحكومي، حيث يعمل فيه (6400) موظف من بينهم (2260) في قطاع غزة (تشغل بلدية نابلس وحدها ما نسبته (45%) من إجمالي موظفي قطاع الحكم المحلي في محافظات الضفة الغربية، وتشغل بلدية غزة ما نسبته (51%) من إجمالي موظفي قطاع الحكم المحلي في محافظات غزة، كما وتطور إيرادات قطاع الحكم المحلي من (5) مليون دولار عام (1967) إلى (84) مليون دولار عام (1990)، إلى أن وصل (188) مليون دولار عام (1998) (حامد، 2009).

خامساً: علاقة الهيئات بوزارة الحكم المحلي

أعطى القانون الفلسطيني وزارة الحكم المحلي صلاحية واسعة في الإشراف والرقابة على أعمال مجالس الهيئات المحلية في أكثر من جانب (محمد، 2008)، وتعتمد العلاقة بين وزارة الحكم المحلي وهيئات الحكم المحلي الفلسطينية على مفهوم اللامركزية الإدارية الذي تبنته وزارة الحكم المحلي، بهدف منح الهيئات المحلية نوعاً من الاستقلال الإداري والمالي وتنمية الروح الديموقراطية (الحايك والدحود، 1997)، حيث أشارت المادة رقم (2) من قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لسنة (1997) إلى علاقة وزارة الحكم المحلي بالهيئات المحلية (الحايك والدحود، 1997)، وقد لخص (إشتيه وحباس، 2004) المهام والنشاطات التي تقوم بها وزارة الحكم المحلي في النقاط التالية:

- الترتيب والإعداد لانتخابات المجالس البلدية، وهيئات الحكم المحلي.
- ترفيع المجالس القروية المؤهلة إلى مجالس بلدية، كذلك تصنيفها وإعادة تصنيف البلديات وهيئات الحكم المحلي.
- الاهتمام والتوسع والعمل على تشجيع وإنجاح مجالس الخدمات المشتركة.
- مصادقة وإقرار موازنات هيئات الحكم المحلي.
- متابعة شكاوى الهيئات المحلية، والتعرف على احتياجاتها والصعوبات التي تواجهها.
- نقض وإيقاف تنفيذ القرارات الصادرة عن الهيئات المحلية التي تتعارض مع القانون، أو إذا كانت ليس من اختصاصاتها.
- المصادقة على المشاريع والأعمال التنظيمية والمخططات الهيكلية والمخططات التفصيلية وخص البناء.
- اعتماد وإقرار تشكيلات الأعضاء الجدد بدل المستقيلين من الهيئات المحلية.

سادساً: اختصاصات الهيئات المحلية

تقوم الهيئات المحلية بتقديم خدماتها وأداء مهامها على عدة محاور رئيسية، وقد حددها (إشتيه وحباس، 2004) و(الزعبي، 2002) في محاور رئيسية كالتالي:

- المهام الأساسية: وتشمل تزويد المواطنين بالخدمات الأساسية.
- المهام التنظيمية: تشمل إعداد المخططات الهيكلية وتنظيمية للطرق والمباني واستخدامات الاراضى.
- المهام الروتينية: وتشمل إدارة أموال البلدية وممتلكاتها وإقرار الميزانية والحساب الختامي وإدارة شئون الموظفين.
- المهام العامة الأخرى: وتشمل المحافظة على نظافة المدن، جمع النفايات الصلبة ومعالجتها والرقابة على المحلات التجارية والفنادق والمطاعم ومراقبة المواد الغذائية والأسواق.

سابعاً: الموارد المالية للهيئات المحلية

- يعتبر تمويل الهيئات المحلية حسب (تقرير مالى بلدية غزة، 2008) من أهم العناصر الواجب توافرها لتحقيق استقلال هذه الهيئة المحلية، وذلك لأنه كلما توفر للهيئة المحلية مصادر تمويل ذاتية تمتعت بقدر أكبر من الاستقلال والفاعلية، وتختلف الموارد المالية للبلديات تبعاً لاختلاف الدولة وأيدلوجياتها، وفيما يلي قائمة بإيرادات الهيئات المحلية:
- إيرادات من الضرائب والرسوم والفوائد.
 - إيرادات العقارات والأسواق ومواقف السيارات .. الخ.
 - إيرادات خارجية عن طريق الدعم الخارجي للهيئة المحلية.

ثامناً: نفقات الهيئات المحلية

- تقوم الهيئات المحلية بتقديم العديد من الخدمات المتنوعة، وكل تلك الخدمات التي تقدمها الهيئات المحلية يترتب عليها مصاريف ونفقات، ويمكن ذكر نفقات الهيئات المحلية وخاصة في قطاع غزة في الآتي:
- مصاريف الإدارة العامة: مثل رواتب الموظفين، النقل، الاتصالات.
 - مصروفات الخدمات المحلية: مثل الصحة، المياه، الهندسة والتنظيم.
 - مصروفات المشاريع: مثل المشاريع المتعلقة بالمياه والصرف الصحي والطرق.

تاسعاً: دور الهيئات المحلية في عملية التنمية المحلية

يقصد بالتنمية المحلية هي العملية التي يتم بموجبها الربط بين الجهود والإمكانات المادية والبشرية المحلية والتفعيل الأمثل لها واستغلالها من أجل تطوير كل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية على مستوى الهيئة المحلية (شعبان، 2003)، ولقد بينت الكثير من الدراسات المتعلقة بالهيئات المحلية أهمية الدور الذي تقوم به هذه الهيئات والمجتمعات المحلية في عملية التنمية، فهي من أصلح الجهات التي تحدث التنمية الشاملة، ذلك لأن الهيئات المحلية بإدارتها تعتبر قريبة من المواطنين وعلى تماس يومي ومباشر مع المواطنين، وهي أقدر على الوقوف على الظروف والحاجات المحلية وإشراك السكان المحليين فكرياً وجهداً في وضع البرامج الهادفة إلى النهوض بالمجتمع المحلي وتنفيذ هذه البرامج عن طريق الوعي والإقناع بأهمية هذه البرامج وعوائدها على السكان المحليين وأيضاً على الدولة (الظاهر، 2009).

عاشراً: الصعوبات التي تواجه الهيئات المحلية في قطاع غزة

تواجه الهيئات المحلية في الدول النامية بشكل عام وفي فلسطين عامة والهيئات المحلية في قطاع غزة خاصة العديد من الصعوبات والمشكلات بدرجات متفاوتة كما يراها (محمد، 2008) و(عبدالعاطي، 2005) و(اشتية وحباس، 2004):

- ضعف الموارد المالية
- ضعف القدرات الإدارية والفنية
- ضعف المشاركة المجتمعية
- الاحتلال الاسرائيلي والانقسام والحصار على قطاع غزة

الحادي عشر: الهيئات المحلية في قطاع غزة

بلغ عدد البلديات في قطاع غزة حالياً (25) بلدية (وزارة الحكم المحلي، 2010) ولاعتبارات تتعلق بعدد السكان والقدرات ومجالات النشاط والخدمات فقد قامت وزارة الحكم المحلي بتصنيفها إلى أربعة أصناف أو درجات (أ، ب، ج، د)، وقد تم استعراض هذه التصنيفات بشيء من التفصيل على النحو التالي (اشتية وحباس، 2004):

الصنف الأول: البلديات المركزية (A) وهي المدن الفلسطينية المركزية (مركز المحافظة) وتعتبر هذه البلديات هيئات محلية كبيرة الحجم ، وتقدم أكثر الخدمات والنشاطات المحلية من حيث الكم والنوع بالإضافة إلى أنها تهتم بالجوانب التنموية ليس داخل حدودها التنظيمية فقط ولكن يتوقع منها دور فعال في مجال التنمية في فلسطين.

الصنف الثاني: البلديات الرئيسية (B) وهي المدن التي يزيد عدد سكانها عن (15) ألف نسمة وهذه البلديات متوسطة في حجمها الوظيفي، وعلى الرغم من ذلك تشكل هذه البلديات عماد البنية البلدية الفلسطينية، ولها القدرة على تجنيد موارد وإمكانيات أكبر من تلك التي يمكن للبلديات الأساسية توفيرها.

الصنف الثالث: البلديات الأساسية (C) وهي البلديات التي تشكلت في البلدات الفلسطينية صغيرة الحجم من حيث عدد السكان (10-15 ألف نسمة)، والقدرات والنشاطات الاقتصادية، وحيث أن الموارد الذاتية لمثل هذه البلديات تبقى محدودة ومرتبطة بحجم السكان ونوعية النشاط الاقتصادي، فإن قدرتها ونشاطاتها ستكون محصورة في تقديم الخدمات الأساسية، والقيام ببعض المشاريع التنموية الصغيرة.

الصنف الرابع: البلديات الناشئة (D) وهي البلديات التي تشكلت في البلدات الصغيرة التي تقل عدد سكانها عن (10 آلاف نسمة)، حيث إنها كانت إلى وقت قريب مجالس قروية تم ترفيعها إلى مستوى البلدية، وهي تقوم بتقديم الخدمات الأساسية للسكان.

ويوضح جدول رقم (5) بلديات قطاع غزة موزعة حسب المحافظات، وكذلك حسب تصنيف البلدية.

جدول رقم (5): توزيع البلديات في قطاع غزة وتصنيفها

فئة البلدية	البلديات	الرقم	المحافظة	فئة البلدية	البلديات	الرقم	المحافظة		
A	غزة	1	محافظة غزة	-2	A	جباليا	1	محافظة الشمال	-1
C	المغرة	2			B	بيت لاهيا	2		
D	الزهراء	3			B	بيت حانون	3		
D	وادي غزة	4			D	أم النصر	4		
A	خان يونس	1	محافظة خان يونس	-4	A	دير البلح	1	محافظة الوسطى	-3
B	القرارة	2			B	النصيرات	2		
B	عبسان الكبيرة	3			B	البريج	3		
B	بني سهيلا	4			B	المغازي	4		
C	عبسان الجديدة	5			B	الزوايدة	5		
C	خزاعة	6			D	المصدر	6		
C	الفخاري	7			D	وادي السلقا	7		
A	رفح	1	محافظة رفح	-5					
C	الشوكة	2							
C	النصر	3							

المصدر: (وزارة الحكم المحلي، 2010).

ويوضح جدول رقم (6) بيانات حول الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة

جدول رقم (6): يوضح بيانات حول الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة

الرقم	المحافظة	البلدية	المساحة	عدد السكان	تاريخ التأسيس	ملاحظات
1.	محافظة شمال غزة	جباليا	18	196592	1952	
2.		بيت حانون	13.5	45351	1965	
3.		بيت لاهيا	27	76831	1961	
4.		أم النصر	8	3628	1997	
5.	محافظة غزة	غزة	45	555320	1893	
6.		الزهراء	4.8	3541	1998	
7.		المغراقة	3.26	7502	1996	
8.		وادي غزة	6.6	3351	1997	
9.	محافظة الوسطى	دير البلح	20	72073	1951	
10.		النصيرات	9.8	75242	1977	
11.		البريج	5.3	39335	1978	
12.		المغازي	3.05	26272	1978	
13.		الزوايدة	7.2	19681	1979	
14.		المصدر	4.65	2176	1996	
15.		وادي السلقا	4.5	5368	1997	
16.		محافظة خان يونس	خان يونس	54560	206889	1917
17.	بني سهيلا		6.4	36370	1967	
18.	عبسان الكبيرة		19	21123	1969	
19.	القرارة		17.8	22679	1983	
20.	عبسان الجديدة		3.5	6959	1972	
21.	خزاعة		8.5	10493	1972	
22.	الفخاري		9.9	6558	1997	
23.	محافظة رفح	رفح	30	182846	1955	
24.		الشوكة	2.2	12552	1996	
25.		النصر	4.6	7378	1997	

مركز الإحصاء الفلسطيني مايو (2012)

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

اهتمت العديد من الدراسات بموضوع معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين، وتناولته من زوايا وجوانب مختلفة، منها ما يتعلق بمعوقات تتعلق بالتحليل الوظيفي، وأخري اهتمت بمعوقات تتعلق بالمعايير المستخدمة، معوقات تتعلق بأساليب ونماذج التقييم، ومعوقات تتعلق بالتغذية الراجعة، ومعوقات تتعلق بدور المقيم (الرئيس)، ومعوقات تتعلق بدور الموظفين (المروؤسين)، ومعوقات تتعلق بالمتغيرات الديموغرافية وسوف يتم في هذا الفصل استعراض الدراسات ذات الصلة بأبعاد الدراسة، على أن يبدأ الباحث من حيث انتهى الآخرون.

وسنقدم ملخصاً مختصراً عن كل دراسة يشمل أهداف الدراسة وأهم ما توصلت إليه من نتائج للتعرف على الجوانب التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة والبحث، وسوف نعرض الدراسات مرتبة وفق التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم والتدرج من الدراسات الفلسطينية فالعربية ثم الأجنبية.

أولاً: الدراسات الفلسطينية التي تناولت معوقات تقييم الأداء

1.دراسة (بحر وعبد الواحد،2011)

عنوان الدراسة: "معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين"

هدفت الدراسة لبحث معوقات تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، بالإضافة إلى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية: (كالعمر، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) على فاعلية عملية تقييم الأداء في الوزارات. كما تمت دراسة: مفهوم تقييم الأداء، وأهدافه، والعوامل التي تؤثر فيه والمشاكل الخاصة بأنظمة تقييم الأداء وذلك من خلال مجتمع الدراسة، وكان من النتائج المهمة التي توصل إليها الباحثان في هذه الدراسة ما يلي: يشعر الموظفون بالظلم وعدم العدالة إثناء تطبيق عملية التقييم، لاعتقادهم بأنهم يستحقون درجات عالية، لامتلاكهم قدرات عالية، والرغبة في الحصول على درجات عالية أسوة بزملائهم، ينفذ المقيمون عملية التقييم بشكل عشوائي، وذلك لعدم قدرتهم على تطبيق عملية التقييم بشكل علمي، وعدم أستخدامهم السجلات في عملية التقييم وبشكل دوري، نماذج التقييم لا تغطي كل الجوانب المراد تقييمها، بل تحتاج إلى إضافات، لتغطي كل الجوانب لدى المرؤسين، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة وعدم موضوعية المدراء، فكلما زادت سنوات الخبرة، زادت قدرة المقيم على أن يكون أكثر موضوعية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر، حيث إن نضج الموظف يجعله أكثر موضوعية في سلوكه وتقييمه، توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي.

بناء على تلك النتائج يوصي الباحثان بحاجة المقيمين إلى دورات تدريبية في كيفية تطبيق نظام التقييم، تطوير نماذج التقييم بحيث تغطي كل الجوانب، تبسيط نماذج التقييم قدر المستطاع، لكي تكون واقعية وتخدم أهدافاً محددة.

2.دراسة (أبو حطب، 2009)

عنوان الدراسة: "واقع تقييم أداء العاملين وأثره على مستوى أداء العاملين في المؤسسات الصحية غير الحكومية في قطاع غزة"

هدفت الدراسة التعرف على واقع تقييم أداء العاملين وأثره على مستوى أداء العاملين في المؤسسات الصحية غير الحكومية في قطاع غزة، حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام تقييم الأداء وكل من التحليل الوظيفي، المعايير وأساليب التقييم المستخدمة، والتغذية الراجعة، مهنية نظام التقييم ومستوى الأداء كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات شخصية تمثلت في الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفي، وأن عملية التحليل الوظيفي لا يتم مراجعته بشكل دوري، وأن المعايير المستخدمة لتقييم الأداء قليلة، والأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء غير كافية وغير مناسبة لطبيعة العمل وتعتمد على ملاحظات المدراء مما يؤدي إلى عدم العدالة والتحيز، آراء العينة كانت سلبية تجاه عملية التغذية الراجعة، ولا يتم تصميم نظام تقييم الأداء بواسطة جهة مهنية مختصة، لا تتم عملية التقييم بشكل دوري ولا تخضع للمراجعة أو التطوير، كما أوصت الدراسة بأهمية مراجعة وتحديث عملية التحليل الوظيفي دورياً وضرورة وضع معايير للأداء بشكل مهني بحيث تكون موضوعية وواضحة وضرورة استخدام أساليب ونماذج مختلفة تتناسب الوظائف المختلفة وكذلك ضرورة وجود نظام للتغذية الراجعة وتفعيل نظام المكافآت والحوافز المادية و المعنوية وربطها بعملية تقييم الأداء.

3.دراسة (أبو ماضي، 2007)

عنوان الدراسة: "معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها"

هدفت الدراسة التعرف على معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تقييم الأداء وبين المعوقات التي تترتب على كل من (عملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة- المستلزمات- معايير ونماذج التقييم، إجراءات التقييم - مقابلة تقييم الأداء - دور المقيم- عملية التدريب)، كما وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الفلسطينية حول معوقات تقييم الأداء تعزى إلى (الجنس - العمر - نوع الوظيفة- المؤهل العلمي - سنوات الخبرة)، وأشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير مكان العمل، وبينت الدراسة أنه لا يتم تحديث التحليل الوظيفي في الجامعات بشكل مستمر وأن عملية تقييم الأداء لا يتبعها حوافز إيجابية أو سلبية وأن آراء أفراد العينة سلبية تجاه مقابلة تقييم الأداء وأنه يتم تدريب المقيمين على القيام بعملية تقييم الأداء، وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بتحديث التحليل الوظيفي دورياً وإعادة النظر بمعايير التقييم ومراعاة خصوصية الوظائف واستخدام أكثر من نموذج حسب الوظائف وأهمية تطويرها وتفعيل نظام الحوافز والمكافآت وأهمية مناقشة الموظفين بنتائج التقييم وإخضاع المقيمين لعملية التدريب وأهمية نشر ثقافة تقييم الأداء بين جميع الموظفين لأهميته البالغة.

4. دراسة (عدوان، 2006)

عنوان الدراسة: "واقع تقييم أداء العاملين في مراكز التدريب المهني في محافظات قطاع غزة من وجهة نظر العاملين"

هدفت الدراسة التعرف على واقع تقييم أداء العاملين في مراكز التدريب المهني في محافظات قطاع غزة من وجهة نظر العاملين حيث وجد الباحث أن المراكز تعتمد في تقييم أداء موظفيها على طريقة واحدة فقط من طرق التقييم بغض النظر عن المستوى الإداري أو المهنة التي يمارسها كل موظف، ولا يتم مشاركة الرئيس المباشر أو مرؤوسه في صياغة أو وضع هذه المعايير، وبينت الدراسة أن مسؤولية عملية تقييم أداء الموظف تقع على عاتق الرئيس المباشر دون مشاركة أي أطراف أخرى، حيث لا يساهم الموظف أو زميله أو أي جهة استشارية خارجية أو داخلية في تقييم أداء الموظف، وكذلك تم الإشارة إلى أنه لا دور لنتائج التقييم في عمليات الترقية والترقية، وأظهرت الدراسة أن نظام تقييم الأداء يفتقر إلى استخدام وسائل متنوعة تستخدم لجمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم مما يؤثر سلباً على صحة المعلومات ونزاهتها كما يؤثر على كمية المعلومات ونوعيتها، ولقد أوصت الدراسة بأن يكون الهدف من نظام تقييم الأداء تطويري وبنائي أكثر من كونه هدف يتم من خلاله محاسبة ومساءلة الموظف من أجل معاقبته أو مكافأته، كما لا بد من الاعتماد على جهات متعددة في عملية تقييم أداء الموظف، كتقييم زملاء العمل، والتقييم الذاتي وذلك من أجل الحصول على معلومات من جهات متعددة عن أداء الموظف بما يفيد في عملية التقييم، ويكسب عملية تقييم الأداء المصدقية والنزاهة مما يجعل النتيجة أكثر عدالة، بالإضافة إلى الاستعانة بجهة استشارية خارجية تساهم مع لجنة يتم تشكيلها من داخل المراكز لتصميم نماذج وطرق فعالة لكل مجموعة من الوظائف المتشابهة، كما أن مساءلة القائم بالتقييم عن مدى صحة وموضوعية تقييمه لمرؤوسيه أمر ضروري لضمان النزاهة والعدالة والبعد عن المزاجية الشخصية، ومن الأمور التي يجب مراعاتها، المرونة عند وضع معايير الأداء بحيث يتم تعديلها أو تغييرها بما يتلاءم مع ظروف وطبيعة عمل هذه المراكز.

5. دراسة (عواد، 2005)

عنوان الدراسة: "تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت الدراسة التعرف إلى تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: عدم وجود هيئة عليا للإشراف على نظام التقييم، عدم وجود تحليل وظيفي لجميع الوظائف تحدد المهام والمواصفات بوضوح، عدم تحديد نطاق الإشراف للمسؤولين، وجود خلل في وضع وتوصيف المعايير المستخدمة وعدم تطويرها، قصور نماذج التقييم وعدم قياسها للقدرات الفعلية للموظف، يتم استخدام نموذج واحد لجميع الوظائف، عدم استخدام نتائج التحليل والتغذية الراجعة، وهناك نقص في الاهتمام بنتائج التحليل لعملية التقييم والتغذية الراجعة مما يجعل جهد عملية التقييم وفائدته في موضع الشك لعدم الاستفادة منها، هناك حاجة ماسة لإعادة صياغة عمليات التدريب سواء

قبل عملية التقييم أو بعدها، عملية تلقي الشكاوى والاعتراضات عملية غير منهجية وليست مدروسة ولا يلم الكثير من الموظفين بطرق تلقي الشكاوى أو التعامل مع ردود الفعل للموظف سيء الأداء، تتركز عملية التقييم في شخص الرئيس المباشر وبالتالي لا تتوفر الثقة في عملية التقييم والغالبية من الموظفين لا ترى فائدة كبيرة من نظام التقييم، وقد أوصت الدراسة بإشراك الرئيس المباشر بصورة أساسية بالإضافة إلى أطراف أخرى مثل تقييم زملاء، جهات عليا في الإشراف على التقييم والتقييم الذاتي، تدريب الرؤساء والمرؤوسين على عمليات التقييم وضرورة الإعداد الجيد لعمليات التقييم على جميع المستويات الإدارية إعطاء الرئيس المباشر والأطراف المشاركة صلاحية منح المكافآت والحوافز لتعزيز الثقة بين الطرفين، ضرورة وضع نظام فعال للتغذية الراجعة من عمليات التقييم ووضع آليات لتدريب الرئيس المباشر والأطراف الأخرى على المشاركة في تحليل نتائج التقييم.

6. دراسة (النونو، 2004)

عنوان الدراسة: "سياسات تقييم أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بقطاع غزة"

هدفت الدراسة التعرف إلى نظام تقييم الأداء قبل تعديله في العام (2004) في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بقطاع غزة حيث تكمن مشكلة الدراسة في معرفة أسباب ضعف مساهمة سياسات تقييم الأداء في تطوير الموظفين في هذه المؤسسات، وأظهرت نتائج الدراسة عدم توفر متطلبات نظام تقييم أداء الموظفين الواجب توفرها، وافتقار النظام إلى معايير علمية وموضوعية، كما أن النظام يفتقر إلى وسائل متنوعة لجمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم، وأن عملية التقييم تقع على عاتق الرئيس المباشر، وهناك افتقار إلى توفر وصف وظيفي لكل وظيفة، كما أنه لا يتم اطلاع الموظف على موعد عملية التقييم ونماذج التقييم، وأن هناك ضعف في مستوى كفاءة الموظفين القائمين على عملية التقييم، إضافة إلى أن هناك مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تواجه المقيمين وتحول دون الوصول إلى تقدير موضوعي لأداء الموظفين، كما تم التوصل إلى أن هناك عدم اهتمام بتحليل نتائج تقييم الأداء، وعدم توفر التغذية الراجعة لنتائج التقييم، كما أن النظام لا يسمح للموظفين برفع شكوى تظلم على نتائج تقييمهم، كما أثبتت الدراسة عدم الاعتماد على نتائج التقييم في القرارات المتعلقة بالموظفين مثل التدريب، والتحفيز، كما تبين أن هناك نموذج موحد يستخدم لتقييم كافة الموظفين في كافة المستويات الإدارية، كما اتضح من الدراسة عدم اقتناع الموظفين بفعالية وقدرة نظام تقييم الأداء على تحقيق طموحاتهم ورفع مستواهم مما يؤدي إلى إحباط الروح المعنوية لديهم، كما اتضح عدم وجود علاقة بين نظرة الموظفين لعملية تقييم الأداء وبين العمر والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة لدى الموظفين، وأوصت الدراسة بأن تتم عملية التقييم بشكل دوري ومنظم، أن يتوفر ملحق مع نموذج تقييم الأداء يوضح البنود المختلفة المستخدمة في النموذج، وكذلك يوضح المعيار الذي يجب أن يقارن به أداء الموظف، أن يراعي المقيم العدالة والدقة والالتزام بالقيم الدينية في عملية تقييم الأداء، ووضع معايير عمل بشكل كمي دقيق واعتماد أكثر من جهة للتقييم، والاهتمام بتحليل نتائج التقييم، وضرورة توفر التغذية الراجعة بشكل رسمي، وإن يسمح النظام بالتظلم من نتائج التقييم.

7.دراسة (خوري، 2004)

عنوان الدراسة: "نموذج مستحدث لعملية تقييم الأداء لأعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية"

هدفت الدراسة إلى تحديد العقبات التي تواجه تطبيق نموذج الأداء والحلول الممكنة في الجامعات وهي: (النجاح، بيرزيت، بيت لحم، القدس، الخليل) ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: نظام تقييم الأداء للمدرسين في الجامعات هو عبارة عن نظام روتيني تقليدي يسير بألية بطيئة، نظام تقييم الأداء ليس له تأثير قوي على المدرسين بسبب عدم وجود تغذية راجعة للنظام، كان هناك تأييد كبير لفكرة أن تطبيق عملية التقييم بطريقة أفضل يؤدي إلى تحسين أداء الأكاديميين، وقد أوصت الدراسة بالآتي: لا بد من وجود برامج تدريبية على تقييم الأداء توجه إلى كل المشرفين على عملية تقييم الأداء، الجامعات الفلسطينية بحاجة إلى التأسيس لتقافة بحيث تكون قادرة على تطبيق نظام تقييم الأداء بشكل فعال، يجب على وزارة التعليم العالي أن تطبق استراتيجية شاملة لتقييم تطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية بحيث تكون منسجمة مع الأهداف المستقبلية للتعليم العالي في فلسطين، وجود طريقة تقييم واحدة تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الثقافية، تشكل وزارة التعليم العالي لجنة لتقييم الأداء تتكون من مجموعة من الخبراء الذين يمكن أن يساعدوا في وضع مجموعة من التوصيات والاقتراحات تساعد على تحسين عملية تقييم الأداء.

ثانياً: الدراسات العربية التي تناولت معوقات تقييم الأداء:

1.دراسة (الصرايرة، 2011)

عنوان الدراسة: "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها"

هدفت الدراسة التعرف إلى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، وقام الباحث بتطوير استبانة الدراسة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة، وأوصى الباحث بأن تقوم الجامعات بتعزيز الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، وأن تتعرف إلى حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الممكن منها وإشباعها، وأن توفر نظام حوافز تشجيعية، مادية ومعنوية، لما لها من أثر إيجابي في المحافظة على مستوى الأداء الوظيفي المرتفع.

2.دراسة (عمران، 2007)

عنوان الدراسة: "تقويم أداء العاملين في شركة الصناعات الالكترونية (سيرونيكس) الأردن"

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى أداء العاملين في شركة الصناعات الالكترونية (سيرونيكس) من وجهة نظر المشرفين عليهم وهل يتعلق هذا الأداء ببعض المتغيرات ولتحقيق ذلك بنيت استمارة قياس علمية، تقيس أداء العاملين في الشركة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: يتسم مستوى أداء العاملين

لواجباتهم في شركة الصناعات الالكترونية من وجهة نظر المشرفين على عملهم بالانجاز الايجابي، يزداد مستوى أداء العاملين بزيادة المستوى التعليمي لهم، يزداد مستوى أداء العاملين بزيادة مقدار الأجر الشهري الذي يأخذه العامل في الشركة، يزداد مستوى أداء العاملين بزيادة الإجازات التي يأخذونها، يزداد مستوى أداء العاملين بزيادة التكريم المادي والمعنوي للعاملين، يزداد مستوى أداء العاملين بزيادة الدورات التدريبية التي التحقوا بها.

3. دراسة (الغامدي، 2006)

عنوان الدراسة: "تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية - دراسة تطبيقية على المستشفى العسكري بالرياض بالسعودية"

هدفت الدراسة التعرف إلى تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية، وقد استخدم الباحث استبانته تم توزيعها على 182) موظف وموظفة من أفراد العينة، ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: لا يوجد في القسم نظام للمكافآت والترقية عند إنجاز عمل جيد، لا توجد أساليب واضحة لتحسين العمل، تعتقد الإدارات العليا في هذا القسم بأنه مهما أنجزت المهمة بشكل جيد فبالإمكان إنجازها بشكل أفضل. وقد أوصت الدراسة بالآتي: عمل المسؤولين على تحفيز الموظفين عن طريق تحسين نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية، إتاحة الفرصة للموظفين بالانخراط في دورات تدريبية لتحسين أدائهم وزيادة مهاراتهم وتطوير سلوكهم، توصيف الوظائف وتوضيح المهام داخل مكاتب الاستقبال، الاهتمام بدعم وتشجيع الموظفين في حالة إنجاز المهام بكفاءة وفاعلية.

4. دراسة (السيد، 2006)

عنوان الدراسة: "تقويم أداء العاملين في المنظمات غير الحكومية" الكويت

هدفت الدراسة إلى تقويم أداء العاملين في المنظمات غير الحكومية من خلال قيام الباحث بطرح عدة تساؤلات منها: من هم العاملين الذين يخضعون للتقويم وهل سيتم استثناء بعضهم بسبب مركزه في التنظيم أو لكبر سنه؟ وما هي المعايير والطرق المستخدمة في تقويم أداء العاملين؟ وهل يشارك المطلوب تقويمهم في عملية التقويم؟ هل يطلع العاملين على نتيجة تقويم أعمالهم؟ ما هي الأهداف من وراء تقويم الأداء؟ ما هي الاستخدامات الممكنة من البيانات التي توفرت من تقويم الأداء؟ ما هي مشكلات تقويم الأداء في المنظمة وأسلوب العلاج المناسب لها؟. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: الاهتمام بالعنصر البشري بكافة جوانبه النفسية والإنسانية والاجتماعية لما لها من تأثير على معنويات العاملين وإنتاجيتهم في العمل، كذلك لا بد من وجود وصف سليم للوظائف، تحليل مفصل لها، كذلك توظيف العناصر ذات الكفاءة، وأهمية التخطيط الجيد للموارد البشرية، والمسار الوظيفي مع تحقيق العدالة والموضوعية في الحوافز والمكافآت والترقيات والنقل وغيرها، وأهمية تحفيز أصحاب الأداء الجيد، واشتراك أكثر من جهة في عملية التقويم وكذلك استخدام التكنولوجيا لتكوين نظام تقييم الأداء.

5.دراسة (أبو شيخه، 2005)

عنوان الدراسة: "إدراك الموظفين لمدى موضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية"

هدفت الدراسة إلى معرفة إدراك الموظفين لمدى موضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية، دراسة تطبيقية على عينة عشوائية من الأجهزة الحكومية الأردنية، ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إدراك الموظفين بفئاتهم الوظيفية المختلفة عدم موضوعية عملية تقييم أدائهم، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموظفين لمدى موضوعية تقييم أدائهم تعزى لبعض خصائصهم الشخصية والوظيفية، ثمة معوقات تكتنف عملية التقييم منها ما يتصل بنظام التقييم نفسه ومنها ما يعود إلى المقيّم، وقد أوصت الدراسة بإيجاد نظام لتوصيف وتصنيف الوظائف، واعتماده أساساً لتعدد نماذج التقييم، تعريف عناصر التقييم تعريفاً دقيقاً واضحاً، تدريب المقيمين بهدف إكسابهم مهارات التقييم السلوكية والفنية، إشراك الشخص الخاضع للتقييم في مناقشة التقييم وإتاحة الفرصة له للتعرف على مدى التقدم الذي أحرزه في مجال إنجاز الأهداف المتعلقة بتقدمه في العمل.

6.دراسة (الحنيطي، 2003)

عنوان الدراسة: "اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقييم الأداء": دراسة ميدانية تحليلية

هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقييم الأداء والكشف عن مدى تأثير خصائصهم الشخصية والوظيفية في هذه الاتجاهات والتعرف على الأسباب التي تجعلهم يؤيدون أو يعارضون تطبيق هذه المقابلة ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها فقد تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها ما يلي: موافقة الموظفين على تطبيق مقابلة التقييم على أن يشمل ذلك جميع الموظفين دون استثناء. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو تطبيق مقابلة تقييم الأداء تعزى لخصائصهم الشخصية المتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية، مدة الخدمة، وأوصت الدراسة: أن يشمل تطبيق مقابلة تقييم الأداء جميع الموظفين في الأجهزة الحكومية دون استثناء، حث المقومين على الجدية في مقابلة تقييم الأداء والاستفادة منها في تحسين أداء الموظفين في الأجهزة الحكومية.

7.دراسة (الظفيري، 2002)

عنوان الدراسة: "استخدامات تقييم أداء العاملين، مقارنة الرؤساء بالمرؤوسين في بيئة العمل الكويتية"

هدفت الدراسة إلى مقارنة الرؤساء والمرؤوسين فيما يتعلق بترتيب أولويات كل منهما نحو استخدامات تقييم العاملين، حيث تم دراسة مجموعة من الرؤساء ومجموعة أخرى من المرؤوسين تم اختيارهم من الوزارات والمؤسسات في القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت، وقامت الدراسة بفحص عدد من المتغيرات الخاصة بالرؤساء والمرؤوسين وأثرها على أولويات تقييم الأداء، وشملت (الجنس - المستوى التعليمي

-الجنسية - طبيعة العمل إن كان إداريًا أو فنيًا)، ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: عدم وجود فروق بين الرؤساء والمرؤوسين ذوي المستويات التعليمية المختلفة حول استخدامات تقييم الأداء حيث ظهرت بين ذوي المستوى الجامعي فروق تعزى إلى توقعات مرتفعة ودراية أكثر بأساليب العمل وقدرة أكثر على مناقشة رؤسائهم وبالتالي ينتج عنه تباين في القناعات واختلاف وجهات النظر، هناك فروق بين الرؤساء والمرؤوسين عند إدخال متغير الجنسية، هناك فروق بين الرؤساء والمرؤوسين في استخدامات تقييم الأداء عند إدخال متغير طبيعة العمل الإدارية أكثر من الفنية، وهذا يرجع إلى طبيعة العمل الإداري الذي يكون فيه التفاوت في الإجراءات والقرارات سمة أكثر من العمل الفني الذي يتصف بالاعتماد على معايير فنية ثابتة عكس الأعمال الإدارية، وقد أوصت الدراسة بتكثيف الجهود في مجال تقييم أداء الموارد البشرية خصوصًا فيما يتعلق باستخدامات تقييم الأداء، تعزيز دور الإدارة العليا في تنقيف العاملين بأهمية عملية تقييم الأداء لتأثيرها على العديد من القرارات الحيوية التي تهم المؤسسة والفرد، تلافي أسباب الخلاف بين الرئيس والمرؤوس فيما يتعلق باستخدامات تقييم الأداء وذلك باستخدام معايير موضوعية للتقييم، وأن يكون التقييم علنيًا يطلع عليه الموظف، لا بد من إجراء المزيد من الأبحاث على الترقيات لأنها شهدت تباين بين الرئيس والمرؤوس.

8.دراسة (عباس، 2001)

عنوان الدراسة: "تقويم أداء العاملين في المؤسسات العامة في الجمهورية اليمنية وأثره على الكفاءة"
هدفت الدراسة التعرف إلى تقويم أداء العاملين في المؤسسات العامة في الجمهورية اليمنية وأثره على الكفاءة، حيث أجرى الباحث دراسة ميدانية تحليلية لقطاع النقل الجوي المدني، ووجد الباحث حالة من عدم الرضا بين العاملين، مما يؤثر على دافعيتهم وإنتاجيتهم، وكذلك تدخل العوامل الشخصية والتحيز في مجال تقويم الأداء، وشعور العاملين بعدم الاستقرار الوظيفي نتيجة لعدم تكامل نظام الأداء مع الأنظمة الأخرى في المنشأة، وانطلقت الدراسة من عدد من الافتراضات أهمها وجود قصور في الجهاز الإداري، ووجود حاجة ملحة لتدريب القائمين بعملية تقويم الأداء من أجل إجادة أفضل لأعمالهم، والضعف في تطبيق مبدأ الثواب والعقاب المبني على نتائج تقويم الأداء، وتأثر الروح المعنوية للعاملين سلبًا نتيجة إتباع النظام الخاص بتقويم الأداء، واستخلص الباحث ضرورة التقارب بين الرؤساء والمرؤوسين لمعالجة القصور في الجهاز الإداري، وإزالة الحواجز النفسية بينهم، والعمل على إيجاد نوع من الاستقرار الوظيفي، والتوجه لتدريب وتطوير قدرات العاملين على تقويم الأداء، وتفعيل دور نظام الثواب والعقاب بشكل أفضل، وإعادة النظر بنظام توصيف الوظائف المعمول به، والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وأهمية تكامل نظام تقويم الأداء مع أنظمة إدارة الأفراد الأخرى كالاختيار والتعيين، والترقية والنقل، وتحديد الاحتياجات التدريبية، والعمل على تطوير أنظمة ونماذج تقويم الأداء بما يراعي خصوصية كل مؤسسة، والاستفادة من تجارب المؤسسات الشبيهة التي أثبتت فعاليتها.

9. دراسة (يوسف، 2000)

عنوان الدراسة: "إدراك العاملين لنظام تقييم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية"

هدفت الدراسة التعرف إلى إدراك العاملين لنظام تقييم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية وهي عبارة عن دراسة ميدانية على عينة عشوائية من المؤسسات بدولة الإمارات العربية، وقد استخدم الباحث استبانة تم توزيعها على العاملين في جميع المستويات الإدارية في المؤسسات الحكومية والخاصة بدولة الإمارات، ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تدني مستوى إدراك العاملين في المؤسسات محل الدراسة لمدى مساهمة نظام تقييم الأداء في تطوير أدائهم، تدني مستوى إدراك العاملين في مؤسسات الدراسة لموضوعية وعدالة نظام تقييم الأداء، اختلاف مستوى إدراك العاملين في المؤسسات لمدى مساهمة نظام تقييم الأداء في تطوير أدائهم باختلاف المستوى الوظيفي والتعليمي، والخبرة العملية في الوظيفة الحالية، ومدة العمل والعمر ونوع المؤسسة ونوع القطاع الذي ينتمي إليه، اختلاف مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقييم الأداء باختلاف المستوى الوظيفي والتعليمي والخبرة العملية في الوظيفة الحالية، ومدة العمل والعمر ونوع المؤسسة ونوع القطاع الذي ينتمي إليه، وقد أوصت الدراسة بضرورة توعية العاملين بأهمية نظام تقييم الأداء في تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية، والدراسة عن أسباب تدني مستوى إدراكهم لأهمية نظام تقييم الأداء، تصميم نظم تقييم أداء تتسم بالعدالة والموضوعية، أخذة في الاعتبار المتغيرات الشخصية والتنظيمية، الدراسة عن الأسباب الكامنة وراء تدني مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقييم الأداء، وبالتالي اتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة.

10. دراسة (الهندي، 2000)

عنوان الدراسة: "تقييم الأداء الوظيفي"

هدفت الدراسة التعرف إلى طبيعة استخدام مصطلح تقييم الأداء الوظيفي ومصطلح تقييم الأداء الوظيفي وهل يؤيدان نفس المعنى علماً بأن بعض الكتاب يعتبرون أن استخدام تقييم الأداء الوظيفي يعتبر أهم وأشمل لأنه يمثل عملية تهدف إلى إصلاح وتعديل وتطوير أداء الموظف في حين أن التقييم يشتمل على إعطاء قيمة أو درجة محدودة للأداء، ويعتبر الباحث أن تقييم الأداء هو أحد الأجزاء المكونة لنظام الجدارة الذي ينص على اختيار ذوي الكفاءة في شغل الوظائف وأيضاً تقييم الأداء خلال مدة معينة، وأشار الباحث أن أهداف تقييم الأداء الوظيفي يمكن استخدامها في المجالات التالية: تحديد العلاوة - تحديد الجدارة للترقية - المكافأة التشجيعية - القرارات التأديبية - تحليل الاحتياجات التدريبية - تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموظفين - تعديل سلوك الموظف - التخطيط للتطوير الوظيفي - تحديد نقاط الضعف والقوة للموظف، وأن التقييم يشمل أبعاد السمات الشخصية مثل الولاء والتعاون وسلوكيات العمل التي تتعلق بالمهام وكذلك نتائج العمل الكمية والنوعية. وأن التقييم يتم بالاستعانة بمصادر متعددة وطرق متعددة، ومن أهم نتائج الدراسة أن فشل برامج التقييم الوظيفي يعود إلى أسباب تتعلق بتصميم أنظمة التقييم ومنها: استخدام نماذج موحدة لجميع الوظائف وعدم تحليل وتوصيف الوظائف، وأسباب متعلقة بالموظفين الخاضعين للتقييم

ومنها: عدم فهم الموظف لنظام التقويم والشعور بعدم الاهتمام بنتائج التقويم وعدالة نظام التقويم كما أن هناك مشكلات تتعلق بكبر السن تدفع إلى إعطاء تقدير عالي، كما أن هناك أسباب تتعلق بالمناخ التنظيمي ومنها: عدم استخدام معلومات تقويم الأداء الوظيفي في القرارات التي تخص شؤون الموظفين ونقص دعم الإدارة العليا لبرامج التقويم، وسوء الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين والإخفاق في تعديل أهداف برامج التقويم وفقاً لتعديل أهداف المنظمة وكذلك التعارض بين الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة وأساليب التقويم المستخدمة، وكذلك هناك مشكلات تتعلق بمنهجية الدراسة ومنها: إن الدراسات التجريبية تختلف عن الواقع العملي وأن استخدام الاستبيان والذي تتم الإجابة عليه من قبل الموظفين لما يعتقدون وليس بالضرورة كما هو مطبق غالباً.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية التي تناولت معوقات تقييم الأداء:

1. دراسة (Arthur, 2005)

عنوان الدراسة:

"Performance Appraisal: face to face with the employee HR focus"

هدفت الدراسة إلى تقييم الأداء وجهاً لوجه مع الموظف في المؤسسات الخاصة، ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن طول الفترة الزمنية بين عملية تقييم الأداء وإتمام عملية التغذية الراجعة للموظف يؤدي إلى صعوبة تحفيز الموظفين لتغيير سلوكهم غير المرغوب فيه، إبلاغ الموظف بنتيجة تقييم الأداء بطريقة غير رسمية يخفض من صدق الموظف في المقابلة الرسمية، وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء المقابلة وجهاً لوجه مع الموظف بعد عملية التقييم، ضرورة تدريب الموظف وإيجاد حلول للمشاكل التي ظهرت في عملية التقييم، العمل على إيجاد تغذية راجعة مباشرة بعد عملية تقييم الأداء، العمل على إبلاغ الموظف بنتيجة مقابلته من خلال مقابلة رسمية وإعطاءه الحرية في التعبير عن رأيه.

2. دراسة (Coutt & Schneider, 2004)

عنوان الدراسة:

"Police office performance appraisal system"

هدفت الدراسة إلى تقييم أداء مراكز الشرطة في الهيئات المحلية بكندا. وقد أجريت الدراسة على مجموعة من ضباط الشرطة من رتب مختلفة من شرطة الهيئات المحلية بكندا، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن ضباط الشرطة لم يأخذوا الفرصة للتعبير عن آرائهم، لم يكن هناك تغذية راجعة على نحو منتظم، أن نظام تقييم الأداء لم يؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي، لقد بينت الغالبية العظمى من الضباط إن المشرفين لم يتلقوا إلا القليل من التدريب، وأوصت الدراسة بالاهتمام بتدريب المشرفين القائمين على عملية تقييم الأداء، الاهتمام بنظام التغذية الراجعة على نحو منتظم.

3.دراسة (Ebrahim, 2004)
عنوان الدراسة:

"Towards a TQM-driven HR performance Evaluation, Employee Relation"

هدفت الدراسة إلى البحث عن أنظمة قياس الأداء لدى أقسام الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية والتجارية قام بدراسة مجموعة مؤسسات في بريطانيا تعتمد سياسات إدارة الجودة لبحث أنظمة قياس الأداء لدى أقسام الموارد البشرية في تلك المؤسسات وقامت الدراسة بتحديد مقومات إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في أنظمة قياس الأداء، حيث شملت العينة عدة قطاعات صناعية وتجارية ذات خبرات كافية في أنظمة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في أنظمة قياس الأداء، وخلصت نتائج الدراسة إلى نتائج من أهمها: أنها بينت كيف يمكن استخدام نتائج قياس الأداء في تحقيق أهداف أنظمة إدارة الجودة الشاملة، أن أهم المعوقات التي تحول دون الاستفادة من استخدامات تقييم الأداء تتمثل في عدم موضوعية التقييم، وأوصت الدراسة بجعل نظام التقييم أكثر ملائمة لتحقيق التميز في الجودة، تفادي كل المعوقات التي تقلل من الاستفادة من استخدامات تقييم الأداء.

4.دراسة (Rusli& Nur, 2004)
عنوان الدراسة:

"Performance appraisal decision in Malaysian public service"

هدفت الدراسة إلى التعرف على طرق اتخاذ القرارات من قبل المقيمين في نظام الخدمة المدنية في ماليزيا عن طريق فحص الخطوات المتبعة في نظام تقييم الأداء وطرق اتخاذ القرارات من قبل المقيمين، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إن المعايير التي يتم استخدامها لتقييم الأداء غير واضحة وغير كافية، وكذلك تبين أن المقيمين يدركون الخطوات المتبعة في نظام التقييم ويؤدونها بجدارة، كما لاحظ الباحث إن هناك عدم وضوح وعدم مقدرة على فهم المفاهيم العامة وكذلك التعقيدات المصاحبة للعمليات من قبل المقيمين المبتدئين، وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد بعض الحلول لتعزيز المفاهيم لدى المقيمين، وتعزيز دور المفاهيم في نظم التقييم، والعمل على استخدام الطرق والأساليب المناسبة لعملية تقييم الأداء.

5.دراسة (Cook& Crossman, 2004)
عنوان الدراسة:

"An Empirical study of the Relationship between performance Appraisal politics and Job Satisfaction"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي عن عمليات تقييم الأداء حيث فحصت العلاقة بين كون الموظف يقيم من قبل الآخرين وفي نفس الوقت يقيم الآخرين ومستوى الرضا الذي يشعر به جراء عمليات التقييم درس الباحث مجموعة مؤسسات في أمريكا وجد أن العدالة والثقة في النظام من أهم المميزات التي تبعث على الرضا لدى الموظفين ومن أهم عوامل الثقة أن يشعر الموظف أنه يستطيع أن يقيم الآخرين كما يقيمه الآخرون، وخلصت الدراسة إلى أن الموظف يقوم بعملية التقييم للآخرين بينما وفي نفس

الوقت يتم تقييمه من قبل الآخرين فان ذلك يزيد من مستوى الرضا عدا عن كون الموظف يتم تقييمه فقط من قبل الآخرين، وأوصت الدراسة بان يأخذ الجميع عمليات التقييم بجدية بإشراف أعلى المستويات، تفعيل معايير الأداء لجعلها أكثر دقة وعدالة، وإشراك أكثر من مستوى إشرافي في التقييم وصياغة القرار.

6.دراسة (Akir, 2003)

عنوان الدراسة:

"Gender variation in performance Appraisal in Banking sector"

هدفت الدراسة التعرف إلى الاختلاف بين الجنسين في تقييم الأداء في القطاع المصرفي، ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: العديد من العوامل التي تؤثر على فعالية أنظمة تقييم الأداء في ماليزيا وأهمها يتعلق بإحساس الكائن البشري ومواقفه وبالتالي فإن المدراء لا يستطيعوا لوم الموظفين لأن الفريقين مسئولان عن نجاح المؤسسة، الأحاسيس المختلفة لموظفين مختلفين لا تظهر فقط في تقييم الأداء وإنما تظهر في المواضيع الأخرى، وذلك لأن الدراسات النفسية وجدت أن كل شخص يحمل أحاسيس مختلفة حتى في نفس الموضوع وهذا شيء طبيعي في حياة الكائن الحي، هذه المشكلة يمكن حلها خلال النقاش بين الموظف ومسئوله المباشر وخلال عقد الدورات التدريبية، وأوصت الدراسة بربط أجندة تقييم الأداء بأجندة عمل المؤسسة، عمل مراجعة نصف سنوية للتقييم، وضع خطوط رئيسية لتطوير الموظفين معتمداً على دورهم في المؤسسة، عدم الإكثار من الأعمال الورقية، التركيز على القيادة.

7. دراسة (Poon, 2003)

عنوان الدراسة:

"Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover"

هدفت الدراسة إلى فحص أثر سياسات التقييم في تقييم أداء الموظفين على الرضا الوظيفي، والنية لترك العمل، وذلك من خلال استخدام بيانات مسحية من عينة مختلفة إداريون، مهنيون، تقنيون (من الموظفين الإداريين من عدة مؤسسات في ماليزيا، ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: عندما شعر الموظفون بأنه يتم التلاعب بمعدلات تقييم الأداء الوظيفي بسبب تحيز المقيم والنية إلى رفع من هم أدنى منهم وظيفياً، كان لهذا الأمر أثر سلبي على الرضا الوظيفي وهذا بدوره أدى إلى نوايا أكبر لترك العمل، وجد أن تعديل المعدلات لأسباب تحفيزية ليس له أثر على الرضا الوظيفي، يوجد علاقة سلبية بين سياسة التقييم والرضا الوظيفي ويوجد علاقة إيجابية بين سياسة تقييم الأداء ونية ترك العمل، وقد أوصت الدراسة بالآتي: ضرورة عقد برامج تدريبية تركز على التخلص من المشاكل الشخصية لتقييم الأداء، ضرورة إيجاد نظام حوافز بالمؤسسة.

8.دراسة (Abdul Razak, 2003)
عنوان الدراسة:

"Using 360 degree feedback system to complement the Malaysia public service performance Appraisal"

هدفت الدراسة إلى استخدام نظام رد الفعل فيما يتعلق باستخدام أسلوب تقييم ال (360) درجة في تقييم أداء الخدمة العامة دراسة تطبيقية على المؤسسة الوطنية للإدارة العامة، ولقد توصلت الدراسة إلى أن التغذية الراجعة جيدة في عملية تقييم الأداء وبخاصة في حالات: (إدارة الذات، إدارة المؤسسة، إدارة الموارد المعطاة)، وقد أوصت الدراسة بما يلي: الحاجة إلى مناقشة نتائج التقييم بين المقيم والمقيم وتحديد المناطق التي تحتاج إلى تطوير، حاجة المقيمين إلى مشاركة مرؤوسيه في نتائج التغذية الراجعة، استخدام نتائج التغذية الراجعة مكملة لعملية تقييم الأداء وبالتالي تأخذ بها عند مراجعة التقييم في نهاية السنة، إعطاء الفرص للتدريب لمساعدة المرؤوسين في تحسين سلوكهم، وإعطاء الدعم للمدراء في تطبيق ما تعلموه من الدورات التدريبية عملياً.

9. دراسة (Pettijohn & Others, 2001)
عنوان الدراسة:

"Performance appraisal: usage criteria and observation"

هدفت الدراسة إلى تزويد رجال المبيعات بالمعلومات المصممة لزيادة المنفعة من الانخراط في برامج التقييم وتقليل الجوانب السلبية المصاحبة لعمليات التقييم، ووجد الباحثون أن رجال البيع لديهم انطباع إيجابي حول عمليات التقييم لكن ليس لديهم قناعة كبيرة بالمعايير المستخدمة في عمليات التقييم ومن ثم أوصي الباحثون بعدة طرق لتعزيز قدرات المدراء لتقييم رجالات البيع ومنها وضع معايير تقييم ملائمة لعملية تقييم الأداء وتفعيلها وجعلها أكثر دقة وموضوعية.

التعليق على الدراسات السابقة:

للدراسات السابقة أهمية كبرى في نجاح البحث العلمي حيث تبدأ كل دراسة من حيث انتهت الدراسات التي سبقتها بما يعمل على تراكم الجهد الإنساني وتقدمه.

بعد استعراض الباحث للدراسات السابقة المتاحة فقد أكدت الدراسات السابقة على ما يأتي:

- أهمية تطبيق تقييم الأداء وأهمية تنفيذها بالجدية والشمولية وأن تقوم على معايير واضحة محدده.
- أن يكون لتطبيق تقييم الأداء أهداف واضحة، وأن يكون عملية شاملة يشارك فيها كل من له علاقة بالموظف.
- أن يتم استخدام نماذج مناسبة لكل وظيفة وأن تكون هناك تغذية راجعة وحق للتظلم للموظفين.
- أهمية تطبيق التحليل الوظيفي للوظائف والموظفين.
- أهمية عدالة تطبيق التقييم ونشر ثقافة التقييم.

- أهمية تدريب المقيمين على تطبيق تقييم الأداء بشكل موضوعي مهني عادل يعزز ثقة المرؤوسين بالرؤساء ويرسخ ثقافة موحده للمنظمة.

اتفقت معظم الدراسات السابقة على:

- وجود مجموعة من المعوقات من أهمها:
- غياب التحليل الوظيفي.
- معوقات تتعلق بالنماذج والمعايير.
- ضعف قدرة المشرفين على القيام بعملية التقييم بالشكل المناسب.
- معوقات تتعلق بغياب التغذية الراجعة واعتماد السرية في أغلب الحالات.

اختلفت الدراسات السابقة على:

- أهداف تطبيق التقييم لكل دراسة.
- المجالات التطبيقية حيث طبقت كل دراسة من الدراسات السابقة على مجتمع دراسة مختلف عن الآخر (الجامعات، والمراكز الصحية، وموظفي السلطة الوطنية،....).
- اختلفت الدراسات السابقة في أوجه اهتمامها حسب طبيعة وظروف كل منها.
- اختلفت عن الدراسات السابقة بأنها درست العلاقة بين معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين وتطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات الأخرى:

- أنها أول دراسة تهتم بدراسة معوقات تطبيق تقييم الأداء في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة والتي يبلغ عددها خمس وعشرون هيئة محلية تختلف في أحجامها وفئات تصنيفها التي تتوزع على أربع فئات مصنفة حسب تعداد السكان في كل منها، ويبلغ عدد من الموظفين (3570) موظفا من جميع الدرجات والفئات الوظيفية، وتقدم خدماتها لما يبلغ المليون ونصف المليون من المواطنين المقيمين في محافظات قطاع غزة، موزعين على هذه الهيئات المحلية ضمن نطاق جغرافي يبلغ حوالى (360) كيلو مترا مربعا، تختلف كثافة توزيعهم على مناطق نفوذها، وهذه الهيئات المحلية تعتبر نواه للحكم المحلي الذي ننشده.
- تتميز هذه الدراسة بأنها تلبى حاجة أساسية للهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة التي تعتبر من أهم منظمات المجتمع المدني وأكثرها تأثيرا في حياة المواطنين.
- أنها إضافة للجهد العلمي المبذول التي ستجعل تطبيق تقييم الأداء في الهيئات المحلية عملية واضحة، وتدليل ما يواجهها من معوقات لتحظي بالرضا والثقة والعدالة وتكون دافعا للتخطيط المستقبلي للاستفادة من القدرات البشرية المتوفرة في هذه الهيئات المحلية.
- هذه الدراسة ستفتح المجال أمام مقارنة علمية وموضوعية لتطبيق تقييم الأداء بين مختلف الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة حسب فئاتها حيث أنها أول دراسة تأخذ بعين

الاعتبار المتغيرات الديموغرافية (الضابطة) وخصوصا فئة الهيئة المحلية التي يعمل بها أفراد مجتمع الدراسة.

يتضح من الدراسات السابقة أهمية تطبيق تقييم الأداء في جميع المنظمات لأهميتها في التعرف على الأداء الحالي لموظفيها، وكذلك الأداء المستقبلي لهم، وتحديد فجوة الأداء التي يمكن جسرهما من خلال تنفيذ برامج التدريب والتطوير، وتتضح أهمية تطبيق تقييم الأداء في تعزيز الاتصال الداخلي في المنظمة، وأهمية تنفيذها على أسس تعاونية تشاركية بين المقيم والمقيّم، وأن تحظى بالثقة.

يؤمن الباحث بأهمية تطبيق تقييم الأداء للموظفين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة من خلال عمله فيها، وإطلاعه على المعوقات والإمكانيات المتوفرة والثقة العميقة بوجود فرصة للارتقاء بالموظفين من خلال تطبيق تقييم للأداء يحظى بالرضا والعدالة والموضوعية، ليكون أساسا للتحسين الدائم للأداء، وليكون مرجعا لكثير من المهام الإدارية مثل: الترقيات، العلاوات، التنقلات، والعقوبات، والحوافز والمكافآت، وشغل المناصب القيادية.

جدول (7): محاور الدراسة والدراسات السابقة

محاور الدراسة	الدراسات السابقة
المحور الأول التحليل الوظيفي	(أبو حطب، 2009)، (أبو ماضي، 2007)، (عباس، 2001)، (الهندي، 2000)، (الغامدي ، 2006)، (السيد، 2006)، (أبو شيخه، 2005)، (الصررايرة، 2011)
المحور الثاني المعايير المستخدمة	(أبو حطب، 2009)، (أبو ماضي، 2007)، (Cook & Crossman, 2004)، (Rusli & Nur, 2004)، (Nur, 2004)، (Pettijohn & Others, 2001)، (عدوان، 2006)، (النونو، 2004)، (السيد، 2006).
المحور الثالث أساليب ونماذج التقييم	(أبو حطب، 2009)، (أبو ماضي، 2007)، (عباس، 2001)، (يوسف ، 2000)، (الهندي، 2000)، (Ebrahim, 2004)، (Arthur, 2005)، (Poon, 2003)، (Rusli & Nur, 2004)، (Nur, 2004)، (عدوان، 2006)، (النونو، 2004)، (خوري، 2004)، (أبو شيخه، 2005)، (الحنيطي، 2003)، (الصررايرة، 2011)، (بحر وعبد الواحد، 2011).
المحور الرابع التغذية الراجعة	(أبو حطب، 2009)، (عواد، 2005)، (النونو، 2004)، (خوري، 2004)، (أبو شيخه، 2005)، (الظفيري، 2002)، (Arthur, 2005)، (Coutt & Schneider, 2004)، (Abdul Razak, 2003).
المحور الخامس دور المقيم (الرئيس)	(أبو ماضي، 2007)، (عدوان، 2006)، (عباس، 2001)، (Arthur, 2005)، (عواد، 2005)، (النونو، 2004)، (Rusli & Nur, 2004)، (Coutt & Schneider, 2004)، (خوري، 2004)، (عمران، 2007)، (الغامدي ، 2006)، (Cook & Crossman, 2004)، (Poon, 2003)، (أبو شيخه، 2005)، (Abdul Razak, 2003)، (الحنيطي، 2003)، (الظفيري، 2002)، (Pettijohn & Others, 2001)، (الصررايرة، 2011)، (بحر وعبد الواحد، 2011)، (Akir, 2003).
المحور السادس دور العاملين	(أبو ماضي، 2007)، (يوسف، 2000)، (الهندي، 2000)، (عدوان، 2006)، (عواد، 2005)، (النونو، 2004)، (عمران، 2007)، (الغامدي ، 2006)، (السيد، 2006)، (أبو شيخه، 2005)، (الظفيري، 2002)، (الحنيطي، 2003)، (Cook & Crossman, 2004)، (Akir, 2003)، (Abdul Razak, 2003).
المحور السابع تطبيق تقييم الأداء	(بحر، عبد الواحد، 2011)، (أبو حطب، 2009)، (دراسة عواد، 2005)، (دراسة النونو، 2004)، (أبو ماضي، 2007)
المحور الثامن المتغيرات الديموغرافية	(أبو حطب، 2009)، (أبو ماضي، 2007)، (أبو شيخه، 2005)، (الحنيطي، 2003)، (يوسف، 2000)، (الهندي، 2000)، (الظفيري، 2002)، (الصررايرة، 2011)، (بحر وعبد الواحد، 2011)، (Akir, 2003)

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ولأفراد مجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة.

منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة وقياسها كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها، وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، وسوف تعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

البيانات الأولية:

تم جمع البيانات الأولية بتوزيع استبانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (Statistical Package (SPSS) for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

البيانات الثانوية:

قام الباحث بمراجعة بعض الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة بموضوع الدراسة، والتي تتعلق بمعوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، وبنوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الذين يشغلون الوظائف الإشرافية وتشمل: (رئيس شعبة- رئيس قسم- نائب مدير- مدير- مدير عام- رئيس هيئة محلية) كما هو موضح بالجدول رقم (8) لأن شاغلي هذه الوظائف هم الفئة المعنية بتنفيذ عملية التقييم وهي الفئة التي يتم تقييم أدائها (مقيم أو مقيم)، في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة وعددهم (571) موظف وموظفة، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد (524) استبانة أي بنسبة (91.76%)، وبعد فحص الاستبانات لم يستبعد أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (524) استبانة.

جدول رقم (8) مجتمع الدراسة

الرقم	فئات الموظفين	العدد	النسبة في الفئة
1-	رئيس هيئة محلية	25	4.38 %
2-	مدير عام	9	1.58 %
3-	مدير	84	14.71 %
4-	نائب مدير	37	6.48 %
5-	رئيس قسم	197	34.50 %
6-	رئيس شعبة	219	38.35 %
7-	المجموع	571	100 %

المصدر: وزارة الحكم المحلي، بيانات غير منشورة، مايو (2012)

أداة الدراسة: تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

1. إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
 2. عرض الاستبانة على المشرفين من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
 3. تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرفين.
 4. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
 5. إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة، والتعديل حسب ما يناسبها.
 6. توزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:
- الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة ويتكون من (7) فقرات.
- الجزء الثاني: يتناول معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، وتم تقسيمه إلى سبعة محاور كما يلي:

- المحور الأول: التحليل الوظيفي، ويتكون من (14) فقرة.
- المحور الثاني: المعايير المستخدمة، ويتكون من (12) فقرة.
- المحور الثالث : أساليب ونماذج التقييم المستخدمة، ويتكون من (14) فقرة.
- المحور الرابع : التغذية الراجعة، ويتكون من (11) فقرة.
- المحور الخامس : دور المقيم الرئيس المباشر، ويتكون من (16) فقرة.
- المحور السادس : دور العاملين، ويتكون من (16) فقرة.
- المحور السابع : تطبيق تقييم الأداء، ويتكون من (15) فقرة.

الجزء الثالث: يتكون من الأسئلة المفتوحة الموجهة لمجتمع الدراسة ويتكون من سؤالين:

وقد كانت الإجابات على كل فقرة مكونة من (5) إجابات كما في جدول رقم (9)

جدول رقم (9): مقياس ليكرت للإجابة على الفقرات

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

• المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package for Social Science) في تحليل البيانات:

1. تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1)، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى ($4=1-5$)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة أي ($0.08=5/4$)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي (العمر، 2002):

- من (1) إلى (1.80) يمثل (غير موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
 - من (1.81) وحتى (2.40) يمثل (غير موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
 - من (2.41) وحتى (3.40) يمثل (محايد) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
 - من (3.41) وحتى (4.20) يمثل (موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
 - من (4.21) وحتى (5.00) يمثل (موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- وبعد هذا تم قسمة طول الخلايا على عدد الخلايا لتحديد الوزن النسبي الأعلى لهذه الخلايا، وهكذا أصبح الوزن النسبي للخلايا كما يأتي:

- من (1%) إلى (36%) يمثل (غير موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من (36.1%) وحتى (52%) يمثل (غير موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من (52.1%) وحتى (68%) يمثل (محايد) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من (68.1%) وحتى (84%) يمثل (موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من (84.1%) وحتى (100%) يمثل (موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

جدول رقم (10): أطوال الفترات

1.80-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5.0-4.20	الفترة
%36-1	%52-36.1	%68-52.1	%84-68.1	%100-84.4	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التصنيف

2. تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
 3. تم حساب المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك، 1996) علماً بأن تفسير مدى الاستخدام أو مدى الموافقة على العبارة يتم كما سبق توضيحه في النقطة الأولى.
 4. تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من (الصفر) كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح فأعلى، مما يعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها).
 5. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
 6. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
 7. معادلة سبيرمان براون للثبات.
 8. اختبار (T) لمتوسط مجتمع واحد (One sample T test) لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "3".
 9. اختبار (T) للفرق بين عينتين مستقلتين.
 10. اختبار شفیه للمقارنات البعدية بين المتوسطات "للمتغيرات الديموغرافية".
- صدق وثبات الاستبانة:** صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001)، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

صدق فقرات الاستبانة: تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين:

1. **الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):** قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغت (27) عضواً من أعضاء الهيئات التدريسية العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. ويوضح الملحق رقم (2) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداهها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.
2. **صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:** تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على مجتمع الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (32)، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: التحليل الوظيفي

جدول رقم (11): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الأول "التحليل الوظيفي" مع الدرجة الكلية للبعد

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يوجد في الهيئة المحلية تحليل وظيفي مكتوب.	0.847	دالة عند (0.01)
2	يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في الهيئة المحلية.	0.852	دالة عند (0.01)
3	تتم مراجعة وتحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري.	0.758	دالة عند (0.01)
4	يوجد في الهيئة المحلية تحليل وظيفي يحدد بوضوح متطلبات الوظيفة.	0.859	دالة عند (0.01)
5	يحدد التحليل الوظيفي مهام كل وظيفة.	0.880	دالة عند (0.01)
6	يحدد التحليل الوظيفي موقع الوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى.	0.879	دالة عند (0.01)
7	يحدد التحليل الوظيفي مسؤوليات كل وظيفة.	0.901	دالة عند (0.01)
8	يحدد التحليل الوظيفي علاقة الوظيفة مع الوظائف الأخرى.	0.862	دالة عند (0.01)
9	يحدد التحليل الوظيفي المواصفات المطلوبة لشاغل الوظيفة.	0.878	دالة عند (0.01)
10	يحدد التحليل الوظيفي المعارف الواجب توافرها لشاغل الوظيفة.	0.864	دالة عند (0.01)
11	يحدد التحليل الوظيفي المهارات الواجب توافرها لشاغل الوظيفة.	0.877	دالة عند (0.01)
12	يحدد التحليل الوظيفي المؤهلات العلمية المطلوبة لشاغل الوظيفة.	0.842	دالة عند (0.01)
13	يحدد التحليل الوظيفي الخبرات المطلوبة لشاغل الوظيفة.	0.832	دالة عند (0.01)
14	يحدد التحليل الوظيفي السمات الشخصية المطلوبة لشاغل الوظيفة.	0.835	دالة عند (0.01)

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية "523" تساوي (0.525)

يوضح الجدول رقم (11) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (التحليل الوظيفي) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، حيث أن

مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.01) وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.525)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقه لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: المعايير المستخدمة

جدول رقم (12): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثاني "المعايير المستخدمة" مع الدرجة الكلية للبعد

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
دالة عند (0.01)	0.716	معايير الأداء المستخدمة في تقييم أداء الموظف واضحة.	1
دالة عند (0.01)	0.904	تقيس معايير الأداء المستخدمة أداء الموظف بشكل فعال.	2
دالة عند (0.01)	0.902	تقيس معايير الأداء المستخدمة الأداء الحالي للموظف.	3
دالة عند (0.01)	0.872	تقيس معايير الأداء المستخدمة متطلبات الأداء المستقبلي للموظف.	4
دالة عند (0.01)	0.866	يمكن قياس معايير الأداء المستخدمة في تقييم أداء الموظف.	5
دالة عند (0.01)	0.866	معايير الأداء المستخدمة شاملة لكل أبعاد الوظيفة.	6
دالة عند (0.01)	0.879	يتم اختيار معايير الأداء طبقاً للوصف الوظيفي.	7
دالة عند (0.01)	0.835	تتغير المعايير المستخدمة حسب التغير في ظروف ومتطلبات الوظيفة.	8
دالة عند (0.01)	0.850	يتم اطلاع الموظف على معايير الأداء المطلوبة بصورة واضحة.	9
دالة عند (0.01)	0.850	معايير الأداء المطلوب تنفيذها واضحة للشخص القائم على عملية التقييم.	10
دالة عند (0.01)	0.805	يشارك الموظف في تحديد معايير الأداء المطلوب تنفيذها.	11
دالة عند (0.01)	0.869	تصف معايير الأداء المستخدمة أداء الموظف.	12

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية "523" تساوي (0.525)

يوضح الجدول رقم (12) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (المعايير المستخدمة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.01) وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.525)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقه لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: أساليب ونماذج التقييم المستخدمة

جدول رقم (13): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثالث "أساليب ونماذج التقييم المستخدمة" مع الدرجة الكلية للبعد

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تستخدم نماذج مختلفة للوظائف المختلفة.	0.817	دالة عند (0.01)
2	يستخدم نموذج مناسب لجمع البيانات الخاصة بتقييم أداء الموظف.	0.853	دالة عند (0.01)
3	نموذج تقييم الأداء المستخدم يقيس القدرات الحقيقية للموظف.	0.854	دالة عند (0.01)
4	يشمل نموذج تقييم الأداء جميع عناصر الوظيفة.	0.865	دالة عند (0.01)
5	تعتمد أساليب تقييم الأداء على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة الوظيفة.	0.886	دالة عند (0.01)
6	تتوافق الأساليب المستخدمة في تقييم أداء الموظف مع أغراض التقييم.	0.888	دالة عند (0.01)
7	تستخدم أساليب متعددة لتقييم أداء الموظف.	0.816	دالة عند (0.01)
8	تعد مقابلة تقييم الأداء وسيلة مناسبة لجمع المعلومات عن أداء الموظف.	0.780	دالة عند (0.01)
9	يتم تصميم نماذج تقييم الأداء بالمشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين.	0.833	دالة عند (0.01)
10	يتم استخدام أسلوب التقييم الذاتي لتقييم أداء الموظف.	0.812	دالة عند (0.01)
11	تستخدم الملاحظة في تقييم أداء الموظف.	0.787	دالة عند (0.01)
12	تستخدم سجلات خاصة لتدوين الملاحظات لاستخدامها عند تقييم أداء الموظف.	0.839	دالة عند (0.01)
13	يتم تقييم الأداء بشكل منتظم ودوري.	0.836	دالة عند (0.01)
14	يتم تطوير نماذج تقييم الأداء تبعاً لتطور الوظائف.	0.859	دالة عند (0.01)

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية "523" تساوي (0.525)

يوضح الجدول رقم (13) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (أساليب ونماذج التقييم المستخدمة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.01) وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.525)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقه لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: التغذية الراجعة

جدول رقم (14): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع "التغذية الراجعة" مع الدرجة الكلية للبعد

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتم اطلاع الموظف على نتائج تقييم أدائه.	0.784	دالة عند (0.01)
2	تتم التغذية الراجعة بعد تقييم الأداء مباشرة.	0.804	دالة عند (0.01)
3	تسهم التغذية الراجعة في تطوير أداء الموظف.	0.863	دالة عند (0.01)
4	تسهم التغذية الراجعة في تحفيز الموظف.	0.855	دالة عند (0.01)
5	تكشف التغذية الراجعة نقاط الضعف والقوة في أداء الموظف.	0.866	دالة عند (0.01)
6	يسمح نظام تقييم الأداء للموظف بمعرفة نتيجة تقييم أدائه.	0.834	دالة عند (0.01)
7	توجد لجنة للنظر في إجراءات التظلم من نتائج التقييم.	0.807	دالة عند (0.01)
8	يحق للموظف التقدم بالشكوى والتظلم عن نتائج تقييم أدائه.	0.840	دالة عند (0.01)
9	تساعد مناقشة مواطن الخلل والنجاح في أداء الموظف على تحسين أدائه.	0.834	دالة عند (0.01)
10	تسهم التغذية الراجعة في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف.	0.827	دالة عند (0.01)
11	يحدد موعد إجراء مقابلة التغذية الراجعة مسبقاً.	0.798	دالة عند (0.01)

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (523) تساوي (0.525)

يوضح الجدول رقم (14) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (التغذية الراجعة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.01) وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.525)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: دور المقيم (الرئيس)

جدول رقم (15): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الخامس " دور المقيم" مع الدرجة الكلية للبعد

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يستخدم المقيّم سجل ملاحظات أداء الموظفين خلال فترة التقييم.	0.838	دالة عند (0.01)
2	يلاحظ المقيّم أداء الموظف على مدار فترة التقييم.	0.857	دالة عند (0.01)
3	يسجل الرئيس المباشر الأعمال البارزة التي يؤديها الموظف.	0.844	دالة عند (0.01)
4	يوضح المقيّم للموظف أهمية تقييم أدائه ودوره في تطوره الوظيفي.	0.881	دالة عند (0.01)
5	يُبلغ الرئيس المباشر الموظف بموعد إجراء التقييم.	0.814	دالة عند (0.01)
6	يُعلم المقيّم (الرئيس المباشر) الموظف بالأداء المطلوب انجازه.	0.825	دالة عند (0.01)
7	يقيم المقيّم أداء الموظفين بناءً على معايير الأداء الموضوعة.	0.889	دالة عند (0.01)
8	يتمتع المقيّم بمهارات تمكنه من إجراء مقابلات التقييم.	0.901	دالة عند (0.01)
9	يجيد المقيّم إجراء مقابلة تقييم الأداء للموظفين.	0.873	دالة عند (0.01)
10	يشارك الرئيس المباشر جهات أخرى في تقييم أداء الموظف.	0.859	دالة عند (0.01)
11	يلتزم المقيّم بمعاملة جميع الموظفين دون تمييز أو تحيز.	0.822	دالة عند (0.01)
12	تعقد دورات تدريبية للقائمين على تقييم الأداء.	0.804	دالة عند (0.01)
13	يُعلم المقيّم الموظف بموعد إجراء مقابلة التغذية الراجعة.	0.832	دالة عند (0.01)
14	يجيد المقيّم إجراء مقابلة التغذية الراجعة.	0.856	دالة عند (0.01)
15	يناقش المقيّم الموظف بنتائج تقييم أدائه.	0.846	دالة عند (0.01)
16	يساعد المقيّم الموظف على تطوير أدائه.	0.827	دالة عند (0.01)

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (523) تساوي (0.525)

يوضح الجدول رقم (15) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (دور المقيم) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.01) وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.525)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقه لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس: دور العاملين (المروّسين)

جدول رقم (16): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور السادس "دور العاملين" مع الدرجة الكلية للبعد

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يعلم الموظف بمواعيد إجراء تقييم أدائه .	0.783	دالة عند (0.01)
2	يعلم الموظف بموعد مقابلة تقييم أدائه.	0.784	دالة عند (0.01)
3	يُدرك الموظف أهمية تقييم أدائه قبل إجراء التقييم.	0.831	دالة عند (0.01)
4	يشارك الموظف بتحديد معايير الأداء المطلوبة.	0.819	دالة عند (0.01)
5	يشارك الموظف بمناقشة نقاط القوة والضعف في أدائه.	0.842	دالة عند (0.01)
6	يُدرك الموظف حقه في التظلم من نتائج تقييم أدائه.	0.858	دالة عند (0.01)
7	يقوم الموظف بالتقييم الذاتي لأدائه.	0.783	دالة عند (0.01)
8	يطلّع الموظف على نماذج التقييم المستخدمة في تقييم أدائه.	0.848	دالة عند (0.01)
9	المفاهيم الواردة في نماذج التقييم واضحة للموظف.	0.840	دالة عند (0.01)
10	يشمل تقييم الأداء جميع الموظفين.	0.838	دالة عند (0.01)
11	يشعر الموظف أن القائم على التقييم يمتلك مهارات التقييم.	0.860	دالة عند (0.01)
12	يشعر الموظف بعدالة القائم على تقييم أدائه.	0.834	دالة عند (0.01)
13	يشعر الموظف بعدم تحيز القائم على تقييم أدائه.	0.859	دالة عند (0.01)
14	يشعر الموظف بموضوعية القائم على تقييم أدائه.	0.830	دالة عند (0.01)
15	يشارك الموظف في تقييم أداء زملائه في نفس مستواه الوظيفي.	0.740	دالة عند (0.01)
16	يُدرك الموظف أهمية التغذية الراجعة في تحسين أدائه.	0.770	دالة عند (0.01)

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (523) تساوي (0.525)

يوضح الجدول رقم (16) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس (دور العاملين) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.01) وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.525)، وبذلك تعتبر فقرات المحور السادس صادقه لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لفقرات المحور السابع: تطبيق تقييم الأداء

جدول رقم (17): معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور السابع "تطبيق تقييم الأداء" مع الدرجة الكلية للبعد

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تقوم إدارة الهيئة المحلية بالتخطيط الجيد عند تطبيق تقييم الأداء.	**0.644	دالة عند (0.01)
2	يحظى تطبيق تقييم الأداء في الهيئة المحلية باهتمام الإدارة العليا.	**0.719	دالة عند (0.01)
3	تقوم الهيئة المحلية بتطبيق تقييم الأداء دورياً.	**0.658	دالة عند (0.01)
4	يتم تطبيق تقييم الأداء في الهيئة المحلية في الموعد المحدد والمعلن له.	**0.665	دالة عند (0.01)
5	يتصف تطبيق تقييم الأداء في الهيئة المحلية بالموضوعية.	**0.659	دالة عند (0.01)
6	يتصف تطبيق تقييم الأداء في الهيئة المحلية بالعدالة.	**0.695	دالة عند (0.01)
7	يتصف تطبيق تقييم الأداء في الهيئة المحلية بالفاعلية والكفاءة.	**0.676	دالة عند (0.01)
8	يحقق تطبيق تقييم الأداء في الهيئة المحلية أهدافها.	**0.735	دالة عند (0.01)
9	تتأكد إدارة الهيئة المحلية من تحقيق تطبيق تقييم الأداء لأهدافه.	**0.721	دالة عند (0.01)
10	يناسب تطبيق تقييم الأداء في الهيئة المحلية مجالات عملها.	**0.671	دالة عند (0.01)
11	يعزز تطبيق تقييم الأداء في الهيئة المحلية ثقافتها التنظيمية.	**0.669	دالة عند (0.01)
12	يعمل تطبيق تقييم الأداء في الهيئة المحلية على تعزيز ثقافة التقييم.	**0.617	دالة عند (0.01)
13	تعتمد إدارة الهيئة المحلية على تحليل نتائج تطبيق تقييم الأداء لتطوير إجراءات التقييم مستقبلاً.	**0.708	دالة عند (0.01)
14	تعتمد إدارة الهيئة المحلية على تحليل نتائج تطبيق تقييم الأداء لتطوير أدائها.	**0.723	دالة عند (0.01)
15	توظف إدارة الهيئة المحلية نتائج تطبيق تقييم الأداء بطريقة مهنية.	**0.686	دالة عند (0.01)

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (523) تساوي (0.525)

يوضح الجدول رقم (17) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السابع (تطبيق تقييم الأداء) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.01) وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.525)، وبذلك تعتبر فقرات المحور السابع صادقه لما وضعت لقياسه.

• صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

جدول رقم (18): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	التحليل الوظيفي	0.870	دالة عند (0.01)
الثاني	المعايير المستخدمة	0.928	دالة عند (0.01)
الثالث	أساليب ونماذج التقييم المستخدمة	0.951	دالة عند (0.01)
الرابع	التغذية الراجعة	0.925	دالة عند (0.01)
الخامس	دور المقيم الرئيس المباشر	0.942	دالة عند (0.01)
السادس	دور العاملين	0.936	دالة عند (0.01)
السابع	تطبيق تقييم الأداء	0.397	دالة عند (0.01)

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (523) تساوي (0.525)

يوضح الجدول (18) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.01) وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.525).

ثبات فقرات الاستبانة Reliability: ثبات أداة الدراسة تعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة اذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في نفس الأوقات (العساف، 1995)، وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r^2}{r+1} \text{ حيث (r) معامل الارتباط.}$$

جدول رقم (19): معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

التجزئة النصفية				محتوى المحور	المحور
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات		
(0.000)	0.931	0.871	14	التحليل الوظيفي	الأول
(0.000)	0.963	0.928	12	المعايير المستخدمة	الثاني
(0.000)	0.975	0.952	14	أساليب ونماذج التقييم المستخدمة	الثالث
(0.000)	0.961	0.925	11	التغذية الراجعة	الرابع
(0.000)	0.970	0.942	16	دور المقيم الرئيس المباشر	الخامس
(0.000)	0.967	0.937	16	دور العاملين	السادس
(0.000)	0.568	0.397	15	تطبيق تقييم الأداء	السابع
(0.000)	0.973	0.946	98	جميع الفقرات	

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (523) تساوي (0.325)

يوضح جدول رقم (19) أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعدل ثبات مقبول يمكن الباحث من استخدامها في جمع البيانات.

2- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات.

جدول رقم (20): معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	التحليل الوظيفي	14	0.925
الثاني	المعايير المستخدمة	12	0.959
الثالث	أساليب ونماذج التقييم المستخدمة	14	0.975
الرابع	التغذية الراجعة	11	0.959
الخامس	دور المقيم الرئيس المباشر	16	0.969
السادس	دور العاملين	16	0.967
السابع	تطبيق تقييم الأداء	15	0.927
	جميع الفقرات	98	0.975

يوضح جدول رقم (20) أن معاملات الثبات مرتفعة، مما يطمئن الباحث لتوزيع أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة واستخلاص النتائج من بياناتها.

خصائص وسمات مجتمع الدراسة: الجداول التالية تبين خصائص وسمات مجتمع الدراسة:
• الجنس:

جدول رقم (21): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
91.2	478	ذكر
8.8	46	أنثى
100	524	المجموع

يتبين من الجدول رقم (21) أن (91.2%) من إجمالي مجتمع الدراسة من جنس الذكور وهم الفئة الأكثر في مجتمع الدراسة، في حين أن (8.8%) من إجمالي مجتمع الدراسة إناث، وهذا يعود إلى الثقافة السائدة في المجتمع الفلسطيني حيث أن مجتمعنا يتصف بانه مجتمع ذكوري، والعمل في البلديات يتسم بطابع التعامل اليومي مع الجمهور، وهو عمل شاق ولم يكن مرغوباً في مجتمعنا لتوفر فرص أفضل في مجالات أخرى، لذلك اتسم العمل في بدايته باقتصاراً على جنس الذكور، وكذلك عزوف المرأة عن العمل في الهيئات المحلية، وبدأت النساء حديثاً بالتوجه للعمل في الهيئات المحلية لندرة الفرص في مجالات العمل الأخرى، وكذلك التطور في توجهات المجتمع نحو تقبل عمل المرأة.

• العمر:

جدول رقم (22): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
5.7	30	من 30 سنة فأقل
19.5	102	من 31 - 40 سنة
41.6	218	من 41 - 50 سنة
33.2	174	من 51 سنة فأكثر
100	524	المجموع

يتبين من الجدول رقم (22) أن (41.6%) من إجمالي مجتمع الدراسة أعمارهم تتراوح من (41) سنة إلى (50) سنة، وهم الفئة الأكثر في مجتمع الدراسة، في حين أن (33.2%) من إجمالي مجتمع الدراسة أعمارهم من (51) سنة فأكثر، وأن (19.5%) من إجمالي مجتمع الدراسة أعمارهم تتراوح من (31) سنة إلى (40) سنة، بينما (5.7%) من إجمالي مجتمع الدراسة أعمارهم من (30) سنة فأقل، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قلة التوظيف في البلديات بسبب ما تعانيه من أزمات مالية وندرة الموارد المادية وعدم القدرة على التمويل الذاتي حدث من فرص التوظيف وزيادة عدد العاملين.

• المؤهل العلمي:

جدول رقم (23): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
20.6	108	ثانوية عامة فما دون
18.7	98	دبلوم متوسط
52.9	277	بكالوريوس
6.9	36	ماجستير
1	5	دكتوراه
100	524	المجموع

يتبين من الجدول رقم (23) أن (52.9%) من إجمالي مجتمع الدراسة المؤهل العلمي لديهم "بكالوريوس"، وهم الفئة الأكثر في مجتمع الدراسة، في حين أن (20.6%) من إجمالي مجتمع الدراسة المؤهل العلمي لديهم "ثانوية عامة فما دون"، وأن (18.7%) من إجمالي مجتمع الدراسة المؤهل العلمي لديهم "دبلوم متوسط"، وأن (6.9%) من إجمالي مجتمع الدراسة المؤهل العلمي لديهم "ماجستير"، بينما (1%) من إجمالي مجتمع الدراسة المؤهل العلمي لديهم "دكتوراه"، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى عزوف حملة المؤهلات الجامعية العليا "الدكتوراه" عن العمل بالهيئات المحلية في بداية نشأتها لوجود فرص عمل منافسة في قطاعات أخرى، وأما شهادة البكالوريوس فتعتبر شرط رئيس لشغل مواقع إدارية وإشرافية في الهيئات المحلية ولأن العمل في الهيئات المحلية يعتمد بالدرجة الأساسية على شاغلي هذه الوظائف الإدارية والإشرافية مما يعنى زيادة عدد الموظفين من حملة شهادة البكالوريوس، كما أن كثير من الموظفين استكملوا تعليمهم الجامعي أثناء الخدمة.

• المسمى الوظيفي:

جدول رقم (24): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
4.2	22	رئيس هيئة محلية
2.3	12	مدير عام
16	84	مدير
6.7	35	نائب مدير
35.9	188	رئيس قسم
34.9	183	رئيس شعبة
100	524	المجموع

يتبين من الجدول رقم (24) أن (35.9%) من إجمالي مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي "رئيس قسم" وهم الفئة الأكثر في مجتمع الدراسة، في حين أن (34.9%) من إجمالي مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي "رئيس شعبة"، و(16%) من إجمالي مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي "مدير"، و(6.7%) من إجمالي مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي "نائب مدير"، و(4.2%) من إجمالي مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي "رئيس هيئة محلية"، بينما (2.3%) من إجمالي مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي "مدير عام"، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنها طبيعية حيث أن مسميات "رئيس الشعبة، ورئيس القسم" تعتبر من بدايات السلم الوظيفي في الهيئات المحلية ضمن النطاق الإشرافي والإداري وتتمتع بفرص إدارية أكثر من المسميات الإدارية الأخرى طبقاً لحاجة العمل.

• سنوات الخدمة:

جدول رقم (25): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	36	6.9
من 6-10 سنوات	50	9.5
من 11-15 سنة	166	31.7
من 16-20 سنة	148	28.2
من 21 سنة فأكثر	124	23.7
المجموع	524	100

يتبين من الجدول رقم (25) أن (31.7%) من إجمالي مجتمع الدراسة سنوات الخدمة لديهم "من (11-15) سنة" وهم الفئة الأكثر من مجتمع الدراسة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الموظفين من أصحاب هذه الفئة هم من واكبوا بداية العمل في الهيئات المحلية واستمروا على راس عملهم ويتمتعون باستقرار وظيفي، في حين أن (28.2%) من إجمالي مجتمع الدراسة سنوات الخدمة لديهم "من (16-20) سنة"، و(23.7%) من إجمالي مجتمع الدراسة سنوات الخدمة لديهم "من (21) سنة فأكثر"، و(9.5%) من إجمالي مجتمع الدراسة سنوات الخدمة لديهم "من (6-10) سنوات"، بينما (6.9%) من إجمالي مجتمع الدراسة سنوات الخدمة لديهم "من (5) سنوات فأقل"، ويعزو الباحث هذه النتيجة لحدثة بعض الهيئات المحلية الصغرى وكذلك لقلة الفرص الوظيفية المتاحة، وعزوف الهيئات المحلية عن التوظيف بسبب أزمتها المالية التي تعيشها نظراً للظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع وارتفاع نسبة البطالة التي تحد من قدرة المواطنين عن تسديد ما عليهم من مستحقات مالية.

• فئة الهيئة المحلية:

جدول رقم (26): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير فئة الهيئة المحلية

النسبة المئوية	التكرار	فئة الهيئة المحلية
77.1	404	A
14.9	78	B
4.0	21	C
4.0	21	D
100	524	المجموع

يتبين من الجدول رقم (26) أن (77.1%) من إجمالي مجتمع الدراسة يتبعون لفئة الهيئة المحلية "A"، وهم الفئة الأكثر في مجتمع الدراسة، في حين أن (14.9%) من إجمالي مجتمع الدراسة يتبعون لفئة الهيئة المحلية "B"، بينما (4%) من إجمالي مجتمع الدراسة يتبعون لكل من فئة الهيئة المحلية "C,D" بالتساوي، لأن البلديات الفئة "A" هي عواصم المحافظات وتضم أعداد كبيرة من الموظفين.

• المحافظة:

جدول رقم (27): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المحافظة

النسبة المئوية	التكرار	المحافظة
14.5	76	محافظة الشمال
52.3	274	محافظة غزة
11.1	58	محافظة الوسطى
12.8	67	محافظة خانينونس
9.4	49	محافظة رفح
100	524	المجموع

يتبين من الجدول رقم (27) أن (52.3%) من إجمالي مجتمع الدراسة مكان الهيئة المحلية "محافظة غزة"، وهم الفئة الأكثر في مجتمع الدراسة، في حين أن (14.5%) من إجمالي مجتمع الدراسة مكان الهيئة المحلية "محافظة الشمال"، و(12.8%) من إجمالي مجتمع الدراسة مكان الهيئة المحلية "محافظة خانينونس"، و(11.1%) من إجمالي مجتمع الدراسة مكان الهيئة المحلية "محافظة الوسطى"، بينما (9.4%) من إجمالي مجتمع الدراسة مكان الهيئة المحلية "محافظة رفح"، ويعزو الباحث هذه النتيجة لأن بلدية غزة تعتبر أقدم البلديات من حيث النشأة في محافظات قطاع غزة، حيث تم أنشائها في عام (1893)، ولديها أكبر عدد من الموظفين مقارنة بالهيئات المحلية الأخرى في محافظات قطاع غزة، كما أن نطاق إشرافها يعتبر الأكبر بالنسبة للمساحة وعدد السكان والإمكانيات المادية والبشرية مقارنة بالهيئات المحلية الأخرى.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

تحليل فقرات محاور الاستبانة (الدراسة):

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample (T) test) لتحليل فقرات الاستبانة، حيث يمكن الحكم على أن الفقرة إيجابية أي أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من القيمة المطلقة لقيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97) أو (مستوى دلالة أقل من 0.05 أو الوزن النسبي أكبر من 60%)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد مجتمع الدراسة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من القيمة المطلقة لقيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97) أو (مستوى دلالة أكبر من 0.05 أو الوزن النسبي أقل من 60%)، وتكون آراء مجتمع الدراسة تجاه الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية أكبر من (0.05).

تحليل فقرات المحور الأول: التحليل الوظيفي

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (28) والذي يبين آراء أفراد مجتمع الدراسة في فقرات (التحليل الوظيفي) كما هو موضح في فيما يلي:

جدول رقم (28): تحليل فقرات (التحليل الوظيفي)

رقم الفقرة	الفقرة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	النسبي الوزن	قيمة "T"	الرتبة
1	يوجد في الهيئة المحلية تحليل وظيفي مكتوب.	2.4817	1.47931	49.6	-7.850	10
2	يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في الهيئة المحلية.	2.3536	1.33967	47.1	10.925	13
3	تتم مراجعة وتحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري.	2.1179	1.18458	42.4	16.924	14
4	يوجد في الهيئة المحلية تحليل وظيفي يحدد بوضوح متطلبات الوظيفة.	2.4288	1.29424	48.6	-9.987	11
5	يحدد التحليل الوظيفي مهام كل وظيفة.	2.5977	1.34441	52.0	-6.726	4
6	يحدد التحليل الوظيفي موقع الوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى.	2.5028	1.25142	50.1	-8.972	8
7	يحدد التحليل الوظيفي مسؤوليات كل وظيفة.	2.6053	1.32675	52.1	-6.710	3
8	يحدد التحليل الوظيفي علاقة الوظيفة مع الوظائف الأخرى.	2.4877	1.26647	49.8	-9.164	9
9	يحدد التحليل الوظيفي المواصفات المطلوبة لشاغل الوظيفة.	2.5389	1.30147	50.8	-8.013	7
10	يحدد التحليل الوظيفي المعارف الواجب توافرها لشاغل الوظيفة.	2.5693	1.29874	51.4	-7.493	6
11	يحدد التحليل الوظيفي المهارات الواجب توافرها لشاغل الوظيفة.	2.5731	1.32463	51.5	-7.280	5

رقم الفقرة	الفقرة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	النسبة الوزني	قيمة "T"	الرتبة
12	يحدد التحليل الوظيفي المؤهلات العلمية المطلوبة لشاغل الوظيفة.	2.7192	1.38050	54.4	-4.619	1
13	يحدد التحليل الوظيفي الخبرات المطلوبة لشاغل الوظيفة.	2.7116	1.34402	54.2	-4.875	2
14	يحدد التحليل الوظيفي السمات الشخصية المطلوبة لشاغل الوظيفة.	2.4118	1.23606	48.2	-10.77	12
	جميع الفقرات	2.5169	1.12209	50.3	-9.666	

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (523) تساوي (1.97)

يلاحظ من جدول رقم (28) أن الوزن النسبي لجميع فقرات هذا المحور أقل من 60%، مما يدل على أن آراء مجتمع الدراسة اتجاه هذا المحور سلبية، مما يعني أن التحليل الوظيفي يعتبر إحدى معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة. ويتضح من الجدول رقم (28) أن أعلى فقرتين:

- احتلت الفقرة رقم (12) والتي تنص على "يحدد التحليل الوظيفي المؤهلات العلمية المطلوبة لشاغل الوظيفة" المرتبة الأولى بوزن نسبي (54.4%)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه تتم الإشارة إلى المؤهلات العلمية بصورة عامه تقليدية ومبسطة لأن العمل في الهيئات المحلية في بداياته لم يحظى بالاهتمام أو الجاذبية.

- احتلت الفقرة رقم (13) والتي تنص على "يحدد التحليل الوظيفي الخبرات المطلوبة لشاغل الوظيفة" المرتبة الثانية بوزن نسبي (54.2%)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه يتم الإشارة إلى الخبرة المطلوبة بشكل ما لأن العمل في الهيئات المحلية في بداياته لم يحظى بالاهتمام وأفتقر لأقسام الموارد البشرية.

وأن أدنى فقرتين:

- احتلت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في الهيئة المحلية" المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (47.1%)، ويعزو الباحث ذلك لعدم أخذ الهيئات المحلية بالتحليل الوظيفي بشكل مهني منظم وشامل.

- احتلت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تتم مراجعة وتحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري" المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (42.4%)، ويعزو الباحث ذلك لعدم اهتمام الهيئات المحلية بهذا الجانب وعدم وجود أقسام متخصصة للموارد البشرية فيها.

ومن الملاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (التحليل الوظيفي) تساوي (2.5169)، والوزن النسبي يساوي (50.3%) وهو أقل من 60%، والقيمة المطلقة لقيمة t هي (9.666) أكبر من "T" الجدولية، مما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأن التحليل الوظيفي يعتبر إحدى معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم وجود منهجية علمية للقيام بالتحليل الوظيفي في الهيئات المحلية، وعدم وجود أقسام خاصة بالموارد البشرية تقوم بهذه المهمة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو حطب، 2009) والتي أظهرت أنه لا تتم مراجعة علمية للتحليل الوظيفي بشكل دوري، ودراسة (عباس، 2001) التي أظهرت الحاجة إلى إعادة النظر بنظام توصيف الوظائف المعمول به، ودراسة (الهندي، 2000) والتي أظهرت عدم تحليل وتوصيف الوظائف، ودراسة (أبو ماضي، 2007) والتي أظهرت أنه لا يتم تحديث التحليل الوظيفي في الجامعات بشكل مستمر، ودراسة (الغامدي، 2006) التي أظهرت الحاجة إلى توصيف الوظائف وتوضيح المهام، ودراسة (السيد، 2006) التي أظهرت الحاجة إلى وجود وصف سليم للوظائف وتحليل مفصل لها ويرى الباحث أهمية التحليل الوظيفي لتطبيق تقييم الاداء في الهيئات المحلية التي تفنقر الى عملية تحليل وظيفي علمية ومكتوبة ومتطورة، وهذا يظهر تأثير التحليل الوظيفي كمعوق هام من معوقات تقييم الاداء في الهيئات المحلية، وهذا ما أكدته معظم الدراسات السابقة والنتائج التي توصل اليها الباحث.

تحليل فقرات المحور الثاني: المعايير المستخدمة

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (29) والذي يبين آراء أفراد مجتمع الدراسة في فقرات محور (المعايير المستخدمة) كما هو موضح فيما يلي:

جدول رقم (29): تحليل فقرات المحور (المعايير المستخدمة)

رقم الفقرة	الفقرة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	النسبي الوزني	قيمة "t"	الرتبة
1	معايير الأداء المستخدمة في تقييم أداء الموظف واضحة.	2.1689	1.90455	43.4	-9.911	8
2	تقيس معايير الأداء المستخدمة أداء الموظف بشكل فعال.	2.0873	1.21929	41.7	-17.032	11
3	تقيس معايير الأداء المستخدمة الأداء الحالي للموظف.	2.1954	1.25227	43.9	-14.601	7
4	تقيس معايير الأداء المستخدمة متطلبات الأداء المستقبلي للموظف	2.1063	1.12190	42.1	-18.127	10
5	يمكن قياس معايير الأداء المستخدمة في تقييم أداء الموظف	2.3340	1.25557	46.7	-12.031	1
6	معايير الأداء المستخدمة شاملة لكل أبعاد الوظيفة.	2.2030	1.18552	44.1	-15.279	6
7	يتم اختيار معايير الأداء طبقاً للوصف الوظيفي.	2.2619	1.24389	45.2	-13.475	4
8	تتغير المعايير المستخدمة حسب التغير في ظروف ومتطلبات	2.2884	1.23799	45.8	-13.047	2

رقم الفقرة	الفقرة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف النسبي	الوزن النسبي	قيمة "T"	الرتبة
	الوظيفة					
9	يتم اطلاع الموظف على معايير الأداء المطلوبة بصورة واضحة.	2.1404	1.17936	42.8	-16.599	9
10	معايير الأداء المطلوب تنفيذها واضحة للشخص القائم على عملية التقييم	2.2846	1.28556	45.7	-12.652	3
11	يشارك الموظف في تحديد معايير الأداء المطلوب تنفيذها.	1.9639	1.06831	39.3	-22.117	12
12	تصف معايير الأداء المستخدمة أداء الموظف.	2.2372	1.22346	44.7	-14.185	5
	جميع الفقرات	2.1893	1.06944	43.8	-17.2	

قيمة "T" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (523) تساوي (1.97)

يلاحظ من جدول رقم (29) أن الوزن النسبي لجميع فقرات هذا المحور أقل من 60%، مما يدل على أن آراء مجتمع الدراسة اتجاه هذا المحور سلبية، مما يعني أن المعايير المستخدمة تعتبر إحدى معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة.

يتضح من الجدول رقم (29) أن أعلى فقرتين:

- احتلت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يمكن قياس معايير الأداء المستخدمة في تقييم أداء الموظف" المرتبة الأولى بوزن نسبي (46.7%) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم وجود معايير لتقييم الأداء غالباً وعدم كفاءة ما وجد منها.

- احتلت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "تتغير المعايير المستخدمة حسب التغير في ظروف ومتطلبات الوظيفة" المرتبة الثانية بوزن نسبي (45.8%) ويعزو الباحث هذه النتيجة أيضاً لعدم وجود معايير لتقييم الأداء وعدم تحديث ما يوجد منها ولا اعتمادها على اجابة الفقرة السابقة.

وأن أدنى فقرتين:

- احتلت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تقيس معايير الأداء المستخدمة أداء الموظف بشكل فعال" المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (41.7%) ويعزو الباحث ذلك لعدم كفاءة ما يوجد من معايير.

- احتلت الفقرة رقم (11) والتي تنص على "يشارك الموظف في تحديد معايير الأداء المطلوب تنفيذها" المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (39.3%) ويعزو الباحث هذه النتيجة لعدم مشاركة الموظفين في وضع معايير الأداء المطلوب منهم تنفيذها.

ويلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (المعايير المستخدمة) تساوي

(2.1893)، والوزن النسبي يساوي (43.8%) وهو أقل من 60%، والقيمة المطلقة لقيمة "t" (17.2) أكبر

من قيمة "T" الجدولية، مما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن المعايير المستخدمة تعتبر إحدى معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى غياب المعايير في كثير من الهيئات المحلية وعدم كفاءة المعايير المستخدمة وعدم تحديثها وكذلك تدني ثقة وقناعة العاملين فيها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو حطب، 2009) والتي أظهرت أن المعايير المستخدمة لتقييم الأداء قليلة، ودراسة (Pettijohn & Parker, 2001) والتي أظهرت أن رجال البيع ليس لديهم قناعة كبيرة بالمعايير المستخدمة في عمليات التقييم، ودراسة (Rusli, 2004) والتي أظهرت أن المعايير التي يتم استخدامها لتقييم الأداء غير واضحة وغير كافية، ودراسة (عدوان، 2006) التي بينت عدم مشاركة المؤسسين في صياغة ووضع معايير التقييم، ووجوب مراعاة المرونة عند وضع معايير الاداء وتعديلها بما يتلائم مع ظروف وطبيعة العمل، ودراسة (النونو، 2004) التي أظهرت افتقار نظام التقييم إلى معايير أداء علمية وموضوعية، ويرى الباحث انه لا يمكن تنفيذ تقييم اداء موضوعي ومهني دون وجود معايير أداء معروفة مسبقا وواضحة لطرفى عملية التقييم، ومن واقع الدراسة يظهر افتقار الهيئات المحلية لوجود معايير اداء واضحة ومكتوبة ومعلنة وهذا يتفق مع واقع الهيئات المحلية وما اشارت اليه الدراسات السابقة.

تحليل فقرات المحور الثالث: أساليب ونماذج التقييم المستخدمة

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (30) والذي يبين آراء أفراد مجتمع الدراسة في فقرات محور (أساليب ونماذج التقييم المستخدمة) كما هو موضح فيما يلي:

جدول رقم (30): تحليل فقرات محور (أساليب ونماذج التقييم المستخدمة)

رقم الفقرة	الفقرة	الأساليب المتوسطة	المعيارى	النسبة	الوزن	قيمة T	الرتبة
1	تستخدم نماذج مختلفة للوظائف المختلفة.	2.2884	1.21942	45.8	45.8	-13.246	6
2	يستخدم نموذج مناسب لجمع البيانات الخاصة بتقييم أداء الموظف.	2.3321	1.20589	46.6	46.6	-12.565	3
3	نموذج تقييم الأداء المستخدم يقيس القدرات الحقيقية للموظف.	2.2410	1.16866	44.8	44.8	-14.756	10
4	يشمل نموذج تقييم الأداء جميع عناصر الوظيفة.	2.3175	1.27987	46.4	46.4	-12.108	4
5	تعتمد أساليب تقييم الأداء على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة الوظيفة	2.2657	1.19633	45.3	45.3	-13.962	8
6	تتوافق الأساليب المستخدمة في تقييم أداء الموظف مع أغراض التقييم.	2.3036	1.13819	46.1	46.1	-13.890	5
7	تستخدم أساليب متعددة لتقييم أداء الموظف.	2.2448	1.17112	44.9	44.9	-14.672	9

رقم الفقرة	الفقرة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	النسبي الوزني	قيمة "T"	الرتبة
8	تعد مقابلة تقييم الأداء وسيلة مناسبة لجمع المعلومات عن أداء الموظف	2.2882	1.22162	45.8	-13.120	7
9	يتم تصميم نماذج تقييم الأداء بالمشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين.	2.0895	1.14651	41.8	-18.037	14
10	يتم استخدام أسلوب التقييم الذاتي لتقييم أداء الموظف.	2.1619	1.15847	43.2	-16.442	13
11	تستخدم الملاحظة في تقييم أداء الموظف.	2.3638	1.23058	47.3	-11.809	1
12	تستخدم سجلات خاصة لتدوين الملاحظات لاستخدامها عند تقييم أداء الموظف	2.2129	1.15812	44.3	-15.453	12
13	يتم تقييم الأداء بشكل منتظم ودوري.	2.3593	1.27622	47.2	-11.391	2
14	يتم تطوير نماذج تقييم الأداء تبعاً لتطور الوظائف.	2.2186	1.18391	44.4	-14.983	11
	جميع الفقرات	2.2670	1.00133	45.3	-16.471	

قيمة "T" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (523) تساوي (1.97)

يلاحظ من جدول رقم (30) أن الوزن النسبي لجميع فقرات هذا المحور أقل من 60%، مما يدل على أن آراء مجتمع الدراسة اتجاه هذا المحور سلبية، مما يعني أن أساليب ونماذج التقييم المستخدمة تعتبر إحدى معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة. **ينضح من الجدول رقم (30) أن أعلى فقرتين:**

- احتلت الفقرة رقم (11) والتي تنص على "تستخدم الملاحظة في تقييم أداء الموظف" المرتبة الأولى بوزن نسبي (47.3%) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أسلوب الملاحظة يستخدم إلى حد ما وبشكل ضعيف ولكنه ليست طريقة مقره او معتمدة بشكل منهجي منظم.
- احتلت الفقرة رقم (13) والتي تنص على "تعتمد أساليب تقييم الأداء على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة الوظيفة" المرتبة الثانية بوزن نسبي (47.2%) ويعزو الباحث ذلك لكون النماذج المستخدمة لتقييم الأداء تفنقر لثقة الموظفين كما أنها لاتناسب الوظائف التي تستخدم لها .

وأن أدنى فقرتين:

- احتلت الفقرة رقم (10) والتي تنص على "يتم استخدام أسلوب التقييم الذاتي لتقييم أداء الموظف" المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (43.2%) ويعزو الباحث ذلك لكون هذا الأسلوب من التقييم غير شائع الاستخدام في الهيئات المحلية.

- احتلت الفقرة رقم (9) والتي تنص على "يتم تصميم نماذج تقييم الأداء بالمشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين" المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (41.8%) ويعزو الباحث ذلك لكون ثقافة المشاركة تكاد تنعدم في الهيئات المحلية عوضاً عن كونها ثقافة مفقودة في واقعنا المحلي والعربي عموماً. ويلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (أساليب ونماذج التقييم المستخدمة) تساوي (2.2670)، والوزن النسبي يساوي (45.3%) وهو أقل من 60%، والقيمة المطلقة لقيمة "T" (16.471) أكبر من "T" الجدولية، مما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن أساليب ونماذج التقييم المستخدمة تعتبر إحدى معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، ويعزو الباحث هذه النتيجة لعدم تنوع أساليب التقييم المستخدمة وعدم تحديث النماذج المستخدمة وقصورها عن تقييم الأداء بشكل كفاء موضوعي وغالباً استخدام نموذج موحد لتقييم الوظائف المتنوعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عواد، 2005) والتي أظهرت وجود خلل في وضع وتوصيف المعايير المستخدمة وعدم تطويرها، قصور نماذج التقييم وعدم قياسها للقدرات الفعلية للموظف، يتم استخدام نموذج واحد لجميع الوظائف، ودراسة (أبو حطب، 2009) والتي أظهرت أن الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء غير كافية وغير مناسبة لطبيعة العمل وتعتمد على ملاحظات المدراء مما يؤدي إلى عدم العدالة والتحييز، ودراسة (بحر وعبد الواحد، 2011) والتي أظهرت عدم استخدام السجلات في عملية التقييم بشكل دوري، ودراسة (الحنيطي، 2003) التي أظهرت ضرورة أن تشمل مقابلة التقييم جميع الموظفين دون استثناء، ودراسة (ابوشیخة، 2005) التي أظهرت عدم موضوعية عملية تقييم الاداء، ووجود معوقات تكتنف عملية التقييم ونظام التقييم نفسه، وكذلك الحاجة لتعدد نماذج التقييم، وكذلك دراسة (بحر وعبد الواحد، 2011) التي أظهرت عدم تطبيق التقييم بشكل علمي وعدم استخدام السجلات في عملية التقييم بشكل دوري، وأن نماذج التقييم لا تغطي الجوانب المراد تقييمها.

ويرى الباحث ان الهيئات المحلية تفتقر الى وجود نماذج تناسب الوظائف المختلفة وقدم ما هو مستخدم منها وعدم مناسبة لواقع العمل في الهيئات المحلية، كما اكدت الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية انه لا يمكن اجراء او تنفيذ تقييم اداء مهني دون وجود ادوات تقييم مناسبة.

تحليل فقرات المحور الرابع: التغذية الراجعة

تم استخدام اختبار "T" للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (31) والذي يبين آراء أفراد مجتمع الدراسة في فقرات محور (التغذية الراجعة) كما هو موضح فيما يلي:

جدول رقم (31): تحليل فقرات (التغذية الراجعة)

الرتبة	قيمة "T"	النسبي الوزني	المعيار الاتحادي	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
9	-16.652	42.7	1.18296	2.1331	يتم اطلاع الموظف على نتائج تقييم أدائه.	1
10	-17.710	42.5	1.11992	2.1274	تم التغذية الراجعة بعد تقييم الأداء مباشرة.	2
5	-10.268	48.5	1.28171	2.4240	تسهم التغذية الراجعة في تطوير أداء الموظف.	3
4	-10.024	48.9	1.26926	2.4430	تسهم التغذية الراجعة في تحفيز الموظف.	4
3	-8.713	50.0	1.30457	2.5019	تكشف التغذية الراجعة نقاط الضعف والقوة في أداء الموظف.	5
7	-12.539	46.0	1.26719	2.2998	يسمح نظام تقييم الأداء للموظف بمعرفة نتيجة تقييم أدائه.	6
11	-17.744	42.5	1.12057	2.1271	توجد لجنة للنظر في إجراءات التظلم من نتائج التقييم.	7
6	-11.583	47.3	1.24271	2.3662	يحق للموظف التقدم بالشكوى والتظلم عن نتائج تقييم أدائه.	8
1	-7.550	51.3	1.30870	2.5665	تساعد مناقشة مواطن الخلل والنجاح في أداء الموظف على تحسين أدائه.	9
2	-7.686	51.1	1.31827	2.5560	تسهم التغذية الراجعة في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف.	10
8	-16.900	43.1	1.13637	2.1556	يحدد موعد إجراء مقابلة التغذية الراجعة مسبقاً.	11
	-14.763	46.7	1.02281	2.3356	جميع الفقرات	

قيمة "T" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (523) تساوي (1.97)

يلاحظ من جدول رقم (31) أن الوزن النسبي لجميع فقرات هذا المحور أقل من 60%، مما يدل على أن آراء مجتمع الدراسة اتجاه هذا المحور سلبية، مما يعني أن التغذية الراجعة تعتبر إحدى معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة. يتضح من الجدول رقم (31) أن أعلى فقرتين:

- احتلت الفقرة رقم (9) والتي تنص على "تساعد مناقشة مواطن الخلل والنجاح في أداء الموظف على تحسين أدائه" المرتبة الأولى بوزن نسبي (51.3%) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم تنفيذ ما يتم من تغذية راجعة كعملية واضحة المعالم وعدم تنفيذها غالباً بشكل كامل.
- احتلت الفقرة رقم (10) والتي تنص على "تسهم التغذية الراجعة في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف" المرتبة الثانية بوزن نسبي (51.1%) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم توظيف ما يتم من تغذية راجعة بطريقة مهنية هادفة وعدم تنفيذها في الغالب.

وأن أدنى فقرتين:

- احتلت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تم التغذية الراجعة بعد تقييم الأداء مباشرة" المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (42.5%) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم تنفيذ التغذية الراجعة في الوقت المناسب أي بعد تطبيق تقييم الأداء مما يدل على عدم مهنية ما يتم من تغذية راجعة، أو عدم تنفيذها غالباً.
 - احتلت الفقرة رقم (7) والتي تنص على "توجد لجنة للنظر في إجراءات التظلم من نتائج التقييم" المرتبة الأخيرة بلغ الوزن نسبي (42.5%) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم مهنية ما يتم من تغذية راجعة وأنها غير مخططة ولا يتم تبنيها لدى الهيئات المحلية.
- ويلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (التغذية الراجعة) تساوي (2.3356)، والوزن النسبي يساوي (46.7%) وهو أقل من 60%، والقيمة المطلقة لقيمة "t" (14.763) أكبر من "T" الجدولية، مما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن التغذية الراجعة تعتبر إحدى معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى غياب التغذية الراجعة وعدم تنفيذ ما يوجد منها بطريقة مهنية مخططة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو حطب، 2009) والتي أظهرت أن آراء العينة كانت سلبية تجاه عملية التغذية الراجعة، ودراسة (النونو، 2004) والتي أظهرت عدم توفر التغذية الراجعة لنتائج التقييم، ودراسة (خوري، 2004) والتي أظهرت أن نظام تقييم الأداء ليس له تأثير قوي على المدرسين بسبب عدم وجود تغذية راجعة للنظام، ودراسة (Coutt, 2004) والتي أظهرت أنه لم يكن هناك تغذية راجعة على نحو منتظم ودراسة (ابوماضي، 2007) التي أظهرت الحاجة إلى مناقشة الموظفين بنتائج تقييم أدائهم، ودراسة (عواد، 2005) التي أظهرت تدني الاهتمام بتحليل نتائج عملية التقييم والتغذية الراجعة، وتعارضت هذه النتيجة مع دراسة (Abdul Razak, 2003) والتي أظهرت أن التغذية الراجعة جيدة في عملية تقييم الأداء وبخاصة في حالات (إدارة الذات، إدارة المؤسسة، إدارة الموارد المعطاة).
- ويرى الباحث أن تنفيذ التغذية الراجعة بشكل مهني معنن يؤدي إلى جدية تقييم الاداء ومهنية مما يحقق الغرض الاساسى من التقييم وهو معالجة نقاط الضعف والحفاظ على نقاط القوة، وهذا يتفق مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت التغذية الراجعة كاحد معوقات تطبيق تقييم الاداء.

تحليل فقرات المحور الخامس: دور المقيم (الرئيس)

تم استخدام اختبار "T" للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (32) والذي يبين آراء أفراد مجتمع الدراسة في فقرات محور (دور المقيم "الرئيس") كما هو موضح فيما يلي:

جدول رقم (32): تحليل فقرات محور (دور المقيم "الرئيس")

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	المعيار الانحراف النسبي	الوزن النسبي	"T" قيمة	الرتبة
1	يستخدم المقيم سجل ملاحظات أداء الموظفين خلال فترة التقييم.	2.2443	1.20128	44.9	-14.401	9
2	يلاحظ المقيم أداء الموظف على مدار فترة التقييم.	2.3855	1.23224	47.7	-11.416	2
3	يسجل الرئيس المباشر الأعمال البارزة التي يؤديها الموظف.	2.4256	1.24917	48.5	-10.526	1
4	يوضح المقيم للموظف أهمية تقييم أدائه ودوره في تطوره الوظيفي.	2.2805	1.21947	45.6	-13.505	7
5	يبلغ الرئيس المباشر الموظف بموعد إجراء التقييم.	2.1317	1.11475	42.6	-17.831	15
6	يُعلم المقيم (الرئيس المباشر) الموظف بالأداء المطلوب انجازه.	2.3206	1.27795	46.4	-12.169	4
7	يقيم المقيم أداء الموظفين بناءً على معايير الأداء الموضوعية.	2.2920	1.24934	45.8	-12.973	6
8	يتمتع المقيم بمهارات تمكنه من إجراء مقابلات التقييم.	2.2405	1.21156	44.8	-14.351	10
9	يجيد المقيم إجراء مقابلة تقييم الأداء للموظفين.	2.2634	1.21939	45.3	-13.829	8
10	يشارك الرئيس المباشر جهات أخرى في تقييم أداء الموظف.	2.1908	1.15601	43.8	-16.023	12
11	يلتزم المقيم بمعاملة جميع الموظفين دون تمييز أو تحيز.	2.3015	1.35226	46.0	-11.824	5
12	تعقد دورات تدريبية للقائمين على تقييم الأداء.	2.1927	1.16147	43.9	-15.910	11
13	يُعلم المقيم الموظف بموعد إجراء مقابلة التغذية الراجعة.	2.0553	1.05072	41.1	-20.580	16
14	يجيد المقيم إجراء مقابلة التغذية الراجعة.	2.1660	1.10323	43.3	-17.304	13
15	يناقش المقيم الموظف بنتائج تقييم أدائه.	2.1431	1.09428	42.9	-17.925	14
16	يساعد المقيم الموظف على تطوير أدائه.	2.3327	1.23960	46.7	-12.311	3
	جميع الفقرات	2.2501	1.01381	45	-16.916	

قيمة "T" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (523) تساوي (1.97)

يلاحظ من جدول رقم (32) أن الوزن النسبي لجميع فقرات هذا المحور أقل من 60%، مما يدل على أن آراء مجتمع الدراسة اتجاه هذا المحور سلبية، مما يعني أن دور المقيم (الرئيس) يعتبر إحدى معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة.

يتضح من الجدول رقم (32) أن أعلى فقرتين:

- احتلت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "يسجل الرئيس المباشر الأعمال البارزة التي يؤديها الموظف" المرتبة الأولى بوزن نسبي (48.5%) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تدني مهنية الرؤساء المقيمين وعدم الموضوعية.
- احتلت الفقرة رقم (2) والتي تنص على " يلاحظ المقيم أداء الموظف على مدار فترة التقييم" المرتبة الثانية بوزن نسبي (47.7%) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تدني مهنية الرؤساء في تطبيق التقييم.

وأن أدنى فقرتين:

- احتلت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يبلغ الرئيس المباشر الموظف بموعد إجراء التقييم" المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (42.6%) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الارتجالية في تطبيق التقييم.
- احتلت الفقرة رقم (13) والتي تنص على "يُعلم المقيم الموظف بموعد إجراء مقابلة التغذية الراجعة" المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (41.1%) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى افتقار تقييم الأداء إلى العمل المخطط.

ويلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس (دور المقيم الرئيس المباشر) تساوي (2.2501)، والوزن النسبي يساوي (45%) أقل من 60%، والقيمة المطلقة لقيمة "t" (16.916) أكبر من "T" الجدولية، مما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن دور المقيم الرئيس المباشر يعتبر إحدى معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تدني مهنية وكفاءة الرؤساء المقيمين وعدم موضوعيتهم، وتدني الثقة بأدائهم واقتصار التقييم على الرؤساء المباشرين، وعدم خضوعهم للتدريب، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Rusli, 2004) والتي أظهرت عدم المقدرة على فهم المفاهيم العامة وكذلك التعقيدات المصاحبة لعملية التقييم من قبل المقيمين المبتدئين، ودراسة (Poon, 2003) والتي أظهرت أن دور المقيمين أثر بشكل سلبي على الرضا الوظيفي، وهذا بدوره أدى إلى نوايا أكبر لترك العمل، عندما شعر الموظفون بأنه يتم التلاعب بمعدلات تقييم الأداء الوظيفي بسبب تحيز المقيم والنية لرفع من هم أدنى منهم وظيفياً، وكذلك دراسة (عدوان، 2006) التي أظهرت أن التقييم يقع على عاتق الرئيس المباشر دون مشاركة أطراف أخرى وأظهرت الحاجة إلى موضوعية وعدالة الرؤساء، ودراسة (بحر وعبدالواحد، 2011) التي أظهرت أن المقيمين ينفذون عمليات التقييم بشكل عشوائي لعدم قدرتهم على تطبيق التقييم بشكل علمي وعدم الموضوعية، وكذلك دراسة (ابوشیخة، 2005) التي بينت وجود معوقات تعود إلى المقيم والحاجة إلى تدريب المقيمين لإكسابهم مهارات التقييم السلوكية والفنية.

ويرى الباحث أهمية ان يتمتع المقيم الرئيس بالكفاءة والمهنية والتدريب الكافي، حيث اظهرت الدراسة افتقار القائمين على عملية التقييم بالمهنية والمعرفة الكافية والتدريب، مما يعتبر احد المعوقات البارزة التي

تجعل عملية التقييم مثارا للشك وعدم الثقة وتقلل من اهميتها في نظر العاملين ويجعلها عملية روتينية مما يفقدها اهدافها وهذا مما اظهرته الدراسة الحالية وانسجمت مع الدراسات السابقة التي تناولت هذا المحور.

تحليل فقرات المحور السادس: دور العاملين

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (33) والذي يبين آراء أفراد مجتمع الدراسة في فقرات محور (دور العاملين) كما هو موضح فيما يلي:

جدول رقم (33): تحليل فقرات محور (دور العاملين)

رقم الفقرة	الفقرة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	النسبي الوزني	قيمة "t"	الرتبة
1	يعلم الموظف بمواعيد إجراء تقييم أدائه.	2.0417	1.10743	40.8	-19.723	13
2	يعلم الموظف بموعد مقابلة تقييم أدائه.	2.0323	1.08608	40.6	-20.312	14
3	يُدرك الموظف أهمية تقييم أدائه قبل إجراء التقييم.	2.3055	1.23465	46.1	-12.787	3
4	يشارك الموظف بتحديد معايير الأداء المطلوبة.	2.0038	1.05007	40.1	-21.632	15
5	يشارك الموظف بمناقشة نقاط القوة والضعف في أدائه.	2.0892	1.14766	41.8	-18.083	10
6	يُدرك الموظف حقه في التظلم من نتائج تقييم أدائه.	2.2277	1.20729	44.6	-14.534	6
7	يقوم الموظف بالتقييم الذاتي لأدائه.	2.0481	1.04780	41.0	-20.547	12
8	يطلع الموظف على نماذج التقييم المستخدمة في تقييم أدائه.	2.0797	1.10017	41.6	-19.040	11
9	المفاهيم الواردة في نماذج التقييم واضحة للموظف.	2.2125	1.16524	44.3	-15.359	8
10	يشمل تقييم الأداء جميع الموظفين.	2.4099	1.33216	48.2	-10.028	1
11	يشعر الموظف أن القائم على التقييم يمتلك مهارات التقييم.	2.2448	1.19840	44.9	-14.315	4
12	يشعر الموظف بعدالة القائم على تقييم أدائه.	2.2068	1.18004	44.1	-15.277	9
13	يشعر الموظف بعدم تحيز القائم على تقييم أدائه.	2.2239	1.16474	44.5	-15.142	7
14	يشعر الموظف بموضوعية القائم على تقييم أدائه.	2.2429	1.13106	44.9	-15.210	5
15	يشارك الموظف في تقييم أداء زملائه في نفس مستواه الوظيفي.	1.9848	1.00935	39.7	-22.915	16
16	يُدرك الموظف أهمية التغذية الراجعة في تحسين أدائه.	2.3074	1.20060	46.1	-13.092	2
	جميع الفقرات	2.1730	0.94354	43.5	-19.816	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية "523" تساوي (1.97)

يلاحظ من جدول رقم (33) أن الوزن النسبي لجميع فقرات هذا المحور أقل من 60%، مما يدل على أن آراء مجتمع الدراسة اتجاه هذا المحور سلبية، مما يعني أن دور العاملين يعتبر إحدى معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة.

يتضح من الجدول رقم (33) أن أعلى فقرتين:

- احتلت الفقرة رقم (10) والتي تنص على " يشمل تقييم الأداء جميع الموظفين" المرتبة الأولى بوزن نسبي (48.2%) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم ثقة العاملين بذلك.
- احتلت الفقرة رقم (16) والتي تنص على "يُدرِك الموظف أهمية التغذية الراجعة في تحسين أدائه" المرتبة الثانية بوزن نسبي (46.1%) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تدني إدراك العاملين لأهمية التغذية الراجعة وتدني ثقة العاملين في تطبيق تقييم الأداء برمته.

وأن أدنى فقرتين:

- احتلت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "يشارك الموظف بتحديد معايير الأداء المطلوبة" المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (40.1%) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تدني عملية المشاركة وغيابها غالباً وعدم انتشار ثقافة المشاركة بشكل عام.
- احتلت الفقرة رقم (15) والتي تنص على "يشارك الموظف في تقييم أداء زملائه في نفس مستواه الوظيفي" المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (39.7%) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تدني عملية المشاركة وعدم انتشار ثقافة المشاركة بشكل عام.

ويلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السادس (دور العاملين) تساوي (2.1730)، والوزن النسبي يساوي (43.5%) أقل من 60%، والقيمة المطلقة لقيمة "t" (19.816) أكبر من "T" الجدولية، مما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن دور العاملين يعتبر إحدى معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم قيام العاملين بالتقييم الذاتي لأدائهم وعدم المشاركة بوضع معايير تقييم أدائهم أو المشاركة بتصميم نماذج التقييم أو تقييم زملائهم وتدني وعيهم بأهمية التقييم وغياب ثقافتهم بمهنية الرؤساء المقيمين، وعدم خضوعهم لدورات تدريبية في ظل غياب الثقافة التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو شيخة، 2005) والتي أظهرت عدم إدراك الموظفين بفئاتهم الوظيفية المختلفة لمدي موضوعية عملية تقييم أدائهم، ودراسة (يوسف، 2000) والتي أظهرت اختلاف مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقييم الأداء باختلاف المستوى الوظيفي والتعليمي والخبرة العملية في الوظيفة الحالية، ومدة العمل والعمر ونوع المؤسسة ونوع القطاع الذي ينتمي إليه، وكذلك دراسة (عمران، 2007) التي أظهرت زيادة مستوى أداء العاملين بزيادة المستوى التعليمي لهم، وكذلك دراسة (السيد، 2006) التي بينت الحاجة إلى تحفيز العاملين والاهتمام بالعنصر البشري لما لها من تأثير على معنوياتهم وإنتاجهم، وتعارضت هذه النتيجة مع دراسة (الحنيطي، 2003) التي أظهرت أن هناك موافقة لدي الموظفين على تطبيق مقابلة التقييم على أن يشمل ذلك جميع الموظفين دون استثناء.

ويرى الباحث ان افتقار العاملين للوعي بأهمية تقييم ادائهم يعتبر احدي اهم المعوقات التي تفقد عملية التقييم قيمتها واهدافها وتجعل العاملين غير مبالين بأهمية التقييم على مساهمهم الوظيفي ومستقبلهم وفرص ترقيةهم، كما ان نتائج الدراسة اظهرت عدم مشاركة العاملين في مراحل تقييم الاداءمن حيث

المشاركة في التحليل الوظيفي ووضع المعايير للاداء المقبول لاعمالهم وعدم المشاركة بتصميم النماذج والاطلاع عليها وعدم فهم ما تشمله من مصطلحات وما تغطية من جوانب الاداء المطلوب، مما يجعل العاملين منفصلين عن عملية التقييم، وكذلك عدم معرفتهم بحقهم في التغذية الراجعة والتظلم ومناقشة نتائج تقييم ادائهم وهذا ما اكدته الدراسة الحالية وانسجمت به مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا المحور.

تحليل محاور الدراسة مجتمعة (الإجابة على السؤال الرئيس)

تم استخدام اختبار "T" للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (34) والذي يبين آراء أفراد مجتمع الدراسة في محاور الدراسة المتعلقة بمعوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة كما يلي:

جدول رقم (34): تحليل محاور الدراسة مجتمعة

الترتيب	قيمة "T"	النسبي الوزني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	المحور
1	-9.666	50.4	1.12266	2.5223	التحليل الوظيفي	1
5	-17.244	43.9	1.07054	2.1935	المعايير المستخدمة	2
3	-16.471	45.4	1.00232	2.2711	أساليب ونماذج التقييم المستخدمة	3
2	-14.763	46.8	1.02393	2.3384	التغذية الراجعة	4
4	-16.916	45.0	1.01381	2.2501	دور المقيم الرئيس المباشر	5
6	-19.816	43.5	.94407	2.1772	دور العاملين	6
	-16.632	46	.95355	2.2977	جميع المحاور	

قيمة "T" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (523) تساوي (1.97)

يلاحظ من جدول رقم (34) أن الوزن النسبي لجميع هذه المحاور أقل من 60%، مما يدل على أن آراء مجتمع الدراسة اتجاه هذا المحاور سلبية، مما يعني أنها جميعاً تعتبر معوقات لتطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة.

يتضح من الجدول رقم (34) ترتيب المحاور حسب الوزن النسبي كما يلي:

المحور الأول: (التحليل الوظيفي) بلغ الوزن النسبي (50.4%) وقد احتل المرتبة "الأولى"، وهذا يعود لعدم وجود التحليل الوظيفي المكتوب بوضوح والاكتفاء بأن يعرف كل موظف ما يقوم به بالشكل الروتيني المعتاد، وأيضاً عدم وضوح مفهوم التحليل الوظيفي لكثير من العاملين.

المحور الرابع: (التغذية الراجعة) بلغ الوزن النسبي (46.8%) وقد احتل المرتبة "الثانية"، وهذا يدل على تدني استخدام التغذية الراجعة وعدم مهنتها وعدم عقد جلسات لمناقشة نتائج التقييم بين الرئيس والمرؤوسين.

المحور الثالث: (أساليب ونماذج التقييم المستخدمة) بلغ الوزن النسبي (45.4%) وقد احتل المرتبة "الثالثة"، ويعزو الباحث هذه إلى أن النماذج تقليدية لا يتم تحديثها ويستخدم نموذج موحد لجميع الوظائف.

المحور الخامس: (دور المقيم الرئيس المباشر) بلغ الوزن النسبي (45%) وقد احتل المرتبة "الرابعة"، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم وجود تدريب كاف للمقيمين واقتصار التقييم على الرئيس المباشر.

المحور الثاني: (المعايير المستخدمة) بلغ الوزن النسبي (43.9%) وقد احتل المرتبة "الخامسة"، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعود لعدم كفاءة ما يوجد من معايير خاصة بتقييم الأداء وعدم المهنية في وضعها.

المحور السادس: (دور العاملين) بلغ الوزن النسبي (43.5%) وقد احتل المرتبة "السادسة"، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم مشاركة العاملين في عملية تقييم الأداء وغياب ثقافة المشاركة بشكل عام.

ويلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع المحاور تساوي (2.2977)، والوزن النسبي يساوي (46%) أقل من 60%، والقيمة المطلقة لقيمة "t" (16.632) أكبر من "T" الجدولية، مما يعني أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن جميع محاور الدراسة تعتبر معوقات لتطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بحر وعبد الواحد، 2011)، ودراسة (أبو حطب، 2009)، ودراسة (النونو، 2004) والتي أظهرت أن عملية التحليل الوظيفي لا تتم مراجعتها بشكل دوري، وأن المعايير المستخدمة لتقييم الأداء قليلة، والأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء غير كافية وغير مناسبة لطبيعة العمل وتعتمد على ملاحظات المدراء مما يؤدي إلى عدم العدالة والتحيز، وعدم تنفيذ التغذية الراجعة، وكذلك لا يتم تصميم نظام تقييم الأداء بواسطة جهة مهنية مختصة، ولا يتم تطبيق التقييم بشكل دوري ولا يخضع للمراجعة أو التطوير، وكما أظهرت عدم توفر متطلبات نظام تقييم أداء الموظفين الواجب توفرها، وافتقار النظام إلى معايير علمية وموضوعية، كما أن النظام يفتقر إلى تنوع وسائل جمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم، وأن تطبيق التقييم يقع على عاتق الرئيس المباشر، وهناك افتقار إلى توفر وصف وظيفي لكل وظيفة، كما أنه لا يتم إطلاع الموظف على موعد تطبيق التقييم ونماذج التقييم، وأن هناك ضعف في كفاءة الرؤساء القائمين على تطبيق التقييم، إضافة إلى أن هناك مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تواجه المقيمين وتحول دون الوصول إلى تقدير موضوعي لأداء الموظفين، كما تم التوصل إلى أن هناك عدم اهتمام بتحليل نتائج تقييم الأداء، وعدم توفر التغذية الراجعة لنتائج التقييم، كما أن النظام لا يسمح للموظفين برفع شكوى تظلم على نتائج تقييمهم، وعدم توظيف نتائج التقييم في القرارات المتعلقة بالموظفين.

وكما تتفق مع دراسة (أبو ماضي، 2007) والتي أظهرت أنه لا يتم تحديث التحليل الوظيفي في الجامعات بشكل مستمر وأن عملية تقييم الأداء لا يتبعها حوافز إيجابية أو سلبية وأن آراء أفراد العينة سلبية تجاه مقابلة تقييم الأداء، ودراسة (عدوان، 2006) والتي أظهرت أن المراكز تعتمد في تقييم أداء موظفيها على طريقة واحدة فقط من طرق التقييم بغض النظر عن المستوى الإداري أو المهنة التي يمارسها كل موظف، ولا يتم مشاركة الرئيس المباشر أو مرؤوسه في صياغة أو وضع هذه المعايير، وبينت الدراسة أن مسؤولية

تطبيق تقييم أداء الموظف تقع على عائق الرئيس المباشر دون مشاركة أي أطراف أخرى، حيث لا يساهم الموظف أو زميله أو أي جهة استشارية خارجية أو داخلية في تقييم أداء الموظف، وكذلك تم الإشارة إلى أنه لا يتم توظيف نتائج التقييم في عمليات الترقية والترفيه، وأظهرت الدراسة أن نظام تقييم الأداء يفقر إلى استخدام وسائل متنوعة لجمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم مما يؤثر سلباً على صحة المعلومات ونزاهتها كما يؤثر على كمية المعلومات ونوعيتها، ودراسة (عواد، 2005) والتي أظهرت عدم وجود هيئة عليا للإشراف على نظام التقييم، عدم وجود تحليل وظيفي لجميع الوظائف تحدد المهام والمواصفات بوضوح، عدم تحديد نطاق الإشراف للمسؤولين، وجود خلل في وضع وتوصيف المعايير المستخدمة وعدم تطويرها، وقصور نماذج التقييم وعدم قياسها للقدرات الفعلية للموظف، يتم استخدام نموذج واحد لجميع الوظائف، عدم استخدام نتائج التحليل والتغذية الراجعة، وهناك نقص في الاهتمام بنتائج التحليل لعملية التقييم والتغذية الراجعة مما يجعل جهد تطبيق التقييم وفائدته في موضع الشك لعدم الاستفادة منها، هناك حاجة ماسة لإعادة صياغة عمليات التدريب سواء قبل تطبيق التقييم أو بعده، تلقي الشكاوى والاعتراضات عملية غير منهجية وغير مدروسة ولا يلم الكثير من الموظفين بطرق تلقي الشكاوى أو التعامل مع ردود الفعل للموظف سيء الأداء، يتركز تطبيق التقييم في شخص الرئيس المباشر وبالتالي لا يوفر الثقة في تطبيق التقييم والغالبية من الموظفين لا ترى فائدة كبيرة من تطبيق التقييم.

تحليل فقرات المحور السابع: تطبيق تقييم الأداء للعاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة.

لمعرفة ما هي درجة تطبيق تقييم الأداء للعاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة تم استخدام اختبار "T" للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (35) والذي يبين آراء أفراد مجتمع الدراسة في فقرات محور (تطبيق تقييم الأداء) كما هو موضح فيما يلي:

جدول رقم (35): تحليل فقرات (تطبيق تقييم الأداء)

الرقم	الفقرة	الحسابي	المتوسط	المعياري	الانحراف	النسبي	الوزن	T	الرتبة
1	تقوم إدارة الهيئة المحلية بالتخطيط الجيد عند تطبيق تقييم الأداء	1.53	1.730	0.730	30.6	-46.205	15		
2	يحظى تطبيق تقييم الأداء في الهيئة المحلية باهتمام الإدارة العليا	1.80	0.849	36	-32.297	6			
3	تقوم الهيئة المحلية بتطبيق تقييم الأداء دورياً	1.97	0.848	39.4	-27.857	3			
4	يتم تطبيق تقييم الأداء في الهيئة المحلية في الموعد المحدد والمعلن له	1.84	0.720	36.8	-36.944	5			
5	يتصف تطبيق تقييم الأداء في الهيئة المحلية بالموضوعية	1.72	0.781	34.4	-37.458	10			
6	يتصف تطبيق تقييم الأداء في الهيئة المحلية بالعدالة	1.99	0.825	39.8	-27.958	2			
7	يتصف تطبيق تقييم الأداء في الهيئة المحلية بالفاعلية والكفاءة	1.54	0.675	30.8	-49.637	14			

الرتبة	قيمة T	النسبي الوزن	الانحراف المعياري المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم	
7	-34.999	36	.784	1.80	يحقق تطبيق تقييم الأداء في الهيئة المحلية أهدافها	8
11	-41.958	33.4	.727	1.67	تتأكد إدارة الهيئة المحلية من تحقيق تطبيق تقييم الأداء لأهدافه	9
8	-36.749	35.4	.766	1.77	يناسب تطبيق تقييم الأداء في الهيئة المحلية مجالات عملها	10
4	-32.118	37.4	.802	1.87	يعزز تطبيق تقييم الأداء في الهيئة المحلية ثقافتها التنظيمية	11
1	-22.770	41	.953	2.05	يعمل تطبيق تقييم الأداء في الهيئة المحلية على تعزيز ثقافة التقييم	12
9	-33.480	35	.857	1.75	تعتمد إدارة الهيئة المحلية على تحليل نتائج تطبيق تقييم الأداء لتطوير إجراءات التقييم مستقبلا	13
12	-43.176	33.4	.706	1.67	تعتمد إدارة الهيئة المحلية على تحليل نتائج تطبيق تقييم الأداء لتطوير أدائها	14
13	-44.548	32	.719	1.60	توظف إدارة الهيئة المحلية نتائج تطبيق تقييم الأداء بطريقة مهنية	15
	-52.708	35.4	0.5335	1.77	جميع الفقرات	

قيمة "T" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (523) تساوي (1.97)

يلاحظ من جدول رقم (35) أن الوزن النسبي لجميع فقرات تطبيق تقييم الأداء أقل من 60%، مما يدل على أن آراء مجتمع الدراسة اتجاه هذا المحاور سلبية، مما يعني أن تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة ضعيف ويواجه معوقات وصعوبات.

يتضح من الجدول رقم (35) أن أعلى فقرتين:

- احتلت الفقرة رقم (12) والتي تنص على "يعمل تطبيق تقييم الأداء في الهيئة المحلية على تعزيز ثقافة التقييم" بلغ الوزن نسبي (41%) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ندرة تنفيذ تطبيق تقييم الأداء وضعف ما يتم تنفيذه فعليا منها أو عدم تطبيق التقييم في كثير من الهيئات المحلية بسبب ما تواجهه من معوقات متعددة.

- احتلت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يتصف تطبيق تقييم الأداء في الهيئة المحلية بالعدالة" بلغ الوزن نسبي (39.8%) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ندرة تنفيذ تطبيق تقييم الأداء وضعف ما يتم تنفيذه فعليا منها أو عدم تطبيق التقييم في كثير من الهيئات المحلية بسبب ما تواجهه من معوقات متعددة.

• **وأن أدنى فقرتين:**

- احتلت الفقرة رقم (7) والتي تنص على "يتصف تطبيق تقييم الأداء في الهيئة المحلية بالفاعلية والكفاءة" بلغ الوزن نسبي (30.8%) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم تمكن العاملين من الحكم

على درجة فاعلية وكفاءة التقييم لندرة تنفيذ تطبيق تقييم الأداء وضعف ما يتم تنفيذه فعليا منه أو عدم تطبيق التقييم في كثير من الهيئات المحلية بسبب ما تواجهه من معوقات متعددة.

- احتلت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تقوم إدارة الهيئة المحلية بالتخطيط الجيد عند تطبيق تقييم الأداء" بلغ الوزن نسبي (30.6%) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ندرة تنفيذ تطبيق تقييم الأداء وضعف ما يتم تنفيذه فعليا منه أو عدم تطبيق التقييم في كثير من الهيئات المحلية بسبب ما تواجهه من معوقات متعددة.

ويلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السابع (تقييم الأداء) تساوي (1.77)، والوزن النسبي يساوي (35.4%) أقل من 60%، والقيمة المطلقة لقيمة "t" (52.708) أكبر من "T" الجدولية، مما يدل على ضعف تطبيق تقييم الأداء في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم وجود نظام لتطبيق تقييم الأداء في كثير من الهيئات المحلية وعدم وجود إدارات خاصة بالموارد البشرية وكذلك عدم اهتمام وزارة الحكم المحلي بفرض نظام واضح وشامل ومعتمد لتطبيق تقييم الأداء وعدم تبنى آلية منظمة لتطوير الهيئات المحلية في هذا الجانب الإداري، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بحر، عبد الواحد، 2011) والتي أظهرت أن الموظفون يشعرون بالظلم وعدم العدالة أثناء تطبيق التقييم، لاعتقادهم بأنهم يستحقون درجات عالية، لامتلاكهم قدرات عالية، والرغبة في الحصول على درجات عالية أسوة بزملائهم، ينفذ المقيمون تطبيق التقييم بشكل عشوائي، وذلك لعدم قدرتهم على تطبيق التقييم بشكل علمي، ودراسة (أبو حطب، 2009) والتي أظهرت أنه لا يتم التقييم بشكل دوري ولا يخضع للمراجعة أو التطوير، ودراسة (عواد، 2005) والتي أظهرت أنه لا تتوفر الثقة في تطبيق التقييم والغالبية من الموظفين لا ترى فائدة كبيرة من تطبيق التقييم، ودراسة (النونو، 2004) والتي أظهرت عدم توفر متطلبات تقييم أداء الموظفين الواجب توفرها، ودراسة (ابوماضي، 2007) التي اوصت بأهمية نشر ثقافة تقييم الأداء بين جميع الموظفين لأهميتها البالغة.

ويرى الباحث ان الهيئات المحلية تفتقر بمعظمها الى تطبيق تقييم اداء مهني ومخطط وما يتم من تقييم يتم بشكل عشوائي وروتيني ذلك ان تم، وقد اظهرت الدراسة الحالية افتقار الهيئات المحلية الى تطبيق تقييم الاداء بمفهومه العلمي والمهني الموظف ليحقق نتائج تعمل على تطوير العمل في الهيئات المحلية والارتقاء بموظفيها بشكل هادف وواع ومخطط، وهذا ما اتفقت به الدراسة الحالية مع الدراسات التي تناولت تطبيق تقييم الاداء.

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين وتطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين معوقات تطبيق تقييم الأداء وبين تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (36): معامل الارتباط بين معوقات تطبيق تقييم الأداء وتطبيق تقييم أداء العاملين

المحور	الإحصاءات	تطبيق تقييم الأداء
معوقات تطبيق تقييم الأداء	معامل الارتباط	0.397**
	القيمة الاحتمالية	(0.000)
	حجم العينة	524

قيمة r الجدولية عند درجة حرية (523) ومستوى دلالة (0.05) يساوي 0.179

يتبين من الجدول السابق أن قيمة r المحسوبة تساوي (0.397) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.179)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين وتطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات التالية:

1-1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الوظيفي وبين تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين التحليل الوظيفي وبين تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (37): معامل الارتباط بين التحليل الوظيفي وتطبيق تقييم أداء العاملين

المحور	الإحصاءات	تطبيق تقييم الأداء
التحليل الوظيفي	معامل الارتباط	0.394**
	القيمة الاحتمالية	(0.000)
	حجم العينة	524

قيمة r الجدولية عند درجة حرية (523) ومستوى دلالة (0.05) يساوي 0.179

يتبين من الجدول السابق أن قيمة r المحسوبة تساوي (0.394) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.179)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الوظيفي وبين تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو حطب، 2009) والتي أظهرت وجود علاقة بين فعالية تقييم الأداء والتحليل الوظيفي، ودراسة (أبو ماضي، 2007) والتي أظهرت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق تقييم الأداء وبين المعوقات التي تترتب على التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة.

1-2 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التقييم التي تلائم معايير الأداء المطلوب وبين تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين المعايير المستخدمة وبين تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (38): معامل الارتباط بين معايير المستخدمة الأداء وتطبيق تقييم أداء العاملين

المحور	الإحصاءات	تطبيق تقييم الأداء
المعايير المستخدمة	معامل الارتباط	0.362**
	القيمة الاحتمالية	(0.000)
	حجم العينة	524

قيمة r الجدولية عند درجة حرية " 523 " ومستوى دلالة (0.05) يساوي 0.179

يتبين من الجدول السابق أن قيمة r المحسوبة تساوي (0.362) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.179)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة بين معايير التقييم والتي تلائم معايير الأداء المطلوب وبين تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو حطب، 2009) والتي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام تقييم الأداء وكل من التحليل الوظيفي، المعايير وأساليب التقييم المستخدمة، ودراسة (أبو ماضي، 2007) والتي أظهرت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق تقييم الأداء وبين المعوقات التي تترتب على معايير التقييم.

1-3 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب ونماذج التقييم الملائمة للوظائف وبين تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين أساليب ونماذج التقييم المستخدمة وبين تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (39): معامل الارتباط بين أساليب ونماذج التقييم المستخدمة الأداء وتطبيق تقييم أداء العاملين

المحور	الإحصاءات	تطبيق تقييم الأداء
أساليب ونماذج التقييم المستخدمة	معامل الارتباط	0.368**
	القيمة الاحتمالية	(0.000)
	حجم العينة	524

قيمة r الجدولية عند درجة حرية (523) ومستوى دلالة (0.05) يساوي 0.179

يتبين من الجدول السابق أن قيمة r المحسوبة تساوي (0.368) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.179)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب ونماذج التقييم الملائمة للوظائف وبين تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو حطب، 2009) والتي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام تقييم الأداء وكل من التحليل الوظيفي، المعايير وأساليب التقييم المستخدمة، ودراسة (أبو ماضي، 2007) والتي أظهرت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق تقييم الأداء وبين المعوقات التي تترتب على معايير ونماذج التقييم، إجراءات التقييم.

1-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغذية الراجعة وبين تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين التغذية الراجعة وبين تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (40): معامل الارتباط بين التغذية الراجعة وتطبيق تقييم أداء العاملين

المحور	الإحصاءات	تطبيق تقييم الأداء
التغذية الراجعة	معامل الارتباط	0.349**
	القيمة الاحتمالية	(0.000)
	حجم العينة	524

قيمة r الجدولية عند درجة حرية (523) ومستوى دلالة (0.05) يساوي 0.179

يتبين من الجدول السابق أن قيمة r المحسوبة تساوي (0.349) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.179)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغذية الراجعة وبين تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو حطب، 2009) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام تقييم الأداء والتغذية الراجعة.

1-5 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة ومهنية الرؤساء المقيمين وبين تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين دور المقيم الرئيس المباشر وبين تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (41): معامل الارتباط بين دور المقيم الرئيس المباشر وتطبيق تقييم أداء العاملين

المحور	الإحصاءات	تطبيق تقييم الأداء
دور المقيم الرئيس المباشر	معامل الارتباط	0.360**
	القيمة الاحتمالية	(0.000)
	حجم العينة	524

قيمة r الجدولية عند درجة حرية (523) ومستوى دلالة " (0.05) " يساوي 0.179

يتبين من الجدول السابق أن قيمة r المحسوبة تساوي (0.360) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.179)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة ومهنية الرؤساء المقيمين وبين تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو ماضي، 2007) التي أظهرت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق تقييم الأداء وبين المعوقات التي تترتب على دور المقيم. 1-6 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وعي المرؤوسين بدورهم ومشاركتهم في تقييم أدائهم وبين تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين دور العاملين وبين تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (42): معامل الارتباط بين دور العاملين وتطبيق تقييم أداء العاملين

المحور	الإحصاءات	تطبيق تقييم الأداء
دور العاملين	معامل الارتباط	0.362**
	القيمة الاحتمالية	(0.000)
	حجم العينة	524

قيمة r الجدولية عند درجة حرية " 523 " ومستوى دلالة " (0.05) " يساوي 0.179

يتبين من الجدول السابق أن قيمة r المحسوبة تساوي (0.362) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.179)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وعي المرؤوسين بدورهم ومشاركتهم في تقييم أدائهم وبين تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثانية: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - المسمى الوظيفي - فئة الهيئة المحلية - المحافظة).
يتفرع منه الفرضيات التالية:

1. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس؟

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم إيجاد اختبار "T" لعينتين مستقلتين لكشف الفروق في درجات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة تعزى للجنس، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (43): نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين بالنسبة للجنس

المحور	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
التحليل الوظيفي	ذكر	478	2.5100	1.12560	.194	.660
	أنثى	46	2.6475	1.09631		
المعايير المستخدمة	ذكر	478	2.1886	1.07700	.982	.322
	أنثى	46	2.2446	1.01081		
أساليب ونماذج التقييم المستخدمة	ذكر	478	2.2629	1.00585	.048	.827
	أنثى	46	2.3540	.97252		
التغذية الراجعة	ذكر	478	2.3306	1.02311	.148	.701
	أنثى	46	2.4190	1.04032		
دور المقيم الرئيس المباشر	ذكر	478	2.2471	1.00303	2.435	.119
	أنثى	46	2.2813	1.13121		
دور العاملين	ذكر	478	2.1745	.93467	2.228	.136
	أنثى	46	2.2052	1.04629		
جميع المحاور	ذكر	478	2.2917	.95490	.230	.632
	أنثى	46	2.3586	.94810		

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية "523" تساوي (1.97)

يتبين من جدول رقم (43) أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من محاور الدراسة أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق بين أفراد المجتمع حول تلك المحاور يعزى إلى الجنس.

مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.632) وهي أكبر من (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (0.230) وهي أقل من قيمة T الجدولية (1.97)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة تعزى

لمتغير الجنس، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو ماضي، 2007) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الفلسطينية حول معوقات تقييم الأداء تعزى إلى (الجنس)، ودراسة (الحنيطي، 2003) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو تطبيق مقابلة تقييم الأداء تعزى لخصائصهم الشخصية المتمثلة في الجنس، و(أبو حطب، 2009) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات شخصية تمثلت في الجنس.

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة تعزى لمتغير العمر (أقل من 30 سنة، من 31 - أقل من 40 سنة، من 41 سنة - أقل من 50 سنة، من 51 سنة فأكثر).

للتحقق من صحة هذا من الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way

ANOVA والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (44): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين بالنسبة للعمر

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
التحليل الوظيفي	بين المجموعات	57.302	39	1.469	1.182	.214
	داخل المجموعات	591.784	476	1.243		
	المجموع	649.086	515			
المعايير المستخدمة	بين المجموعات	72.975	39	1.871	2.941	.005
	داخل المجموعات	526.418	484	1.088		
	المجموع	599.392	523			
أساليب ونماذج التقييم المستخدمة	بين المجموعات	61.594	39	1.579	2.932	.010
	داخل المجموعات	452.781	473	.957		
	المجموع	514.375	512			
التغذية الراجعة	بين المجموعات	62.045	39	1.591	3.590	.016
	داخل المجموعات	484.192	482	1.005		
	المجموع	546.237	521			
دور المقيم "الرئيس"	بين المجموعات	56.965	39	1.461	3.258	.036
	داخل المجموعات	479.555	483	.993		
	المجموع	536.520	522			
دور العاملين	بين المجموعات	54.821	39	1.406	4.757	.009
	داخل المجموعات	405.073	477	.849		
	المجموع	459.895	516			

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
جميع المحاور	بين المجموعات	53.894	39	1.382	5.826	.015
	داخل المجموعات	408.922	470	.870		
	المجموع	462.815	509			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية " 3، 520" ومستوى دلالة (0.05) تساوي (2.64)

يتبين من جدول رقم (44) أن مستوى الدلالة لكل محور من المحاور أقل من (0.05) مما يعنى وجود فروق في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول تلك المحاور يعزى إلى متغير العمر، عدا محور (التحليل الوظيفي) حيث أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

حيث أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (5.826) وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.64)، كما أن مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.015) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن هناك فروق في استجابات المبحوثين حول تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة تعزى لمتغير العمر.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بحر وعبد الواحد، 2011) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر.

تتعارض هذه النتيجة مع دراسة (أبو ماضي، 2007) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الفلسطينية حول معوقات تقييم الأداء تعزى إلى متغير العمر، (أبو حطب، 2009) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات شخصية تمثلت في متغير العمر، ودراسة (النونو، 2004) والتي أظهرت عدم وجود علاقة بين نظرة الموظفين لعملية تقييم الأداء وبين متغير العمر، ودراسة (الحنيطي، 2003) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو تطبيق مقابلة تقييم الأداء تعزى لخصائصهم الشخصية المتمثلة في متغير العمر.

اختيار شيفيه للمقارنات البعدية في درجات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية
بالنسبة لفئات متغير العمر:

جدول (45): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في درجات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية بالنسبة لفئات متغير العمر

العمر	أقل من 30 سنة	من 31 - أقل من 40 سنة	من 41 سنة - أقل من 50 سنة	من 51 سنة فأكثر
المعايير المستخدمة	أقل من 30 سنة	0.387	0.867	0.896
	من 31 - أقل من 40 سنة		0.479*	0.508*
	من 41 سنة - أقل من 50 سنة			0.029
	من 51 سنة فأكثر			
أساليب ونماذج التقييم المستخدمة	أقل من 30 سنة	0.241	0.746*	0.752*
	من 31 - أقل من 40 سنة		0.505*	0.511*
	من 41 سنة - أقل من 50 سنة			0.006*
	من 51 سنة فأكثر			
التغذية الراجعة	أقل من 30 سنة	0.211	0.687*	0.682*
	من 31 - أقل من 40 سنة		0.476*	0.471*
	من 41 سنة - أقل من 50 سنة			0.005
	من 51 سنة فأكثر			
دور المقيم "الرئيس"	أقل من 30 سنة	0.274	0.749*	0.683*
	من 31 - أقل من 40 سنة		0.474*	0.408*
	من 41 سنة - أقل من 50 سنة			0.066
	من 51 سنة فأكثر			
دور العاملين	أقل من 30 سنة	0.094	0.551*	0.535*
	من 31 - أقل من 40 سنة		0.456*	0.551*
	من 41 سنة - أقل من 50 سنة			(0.01)6
	من 51 سنة فأكثر			
جميع المحاور	أقل من 30 سنة	0.287	0.743*	0.733*
	من 31 - أقل من 40 سنة		0.456*	0.445*
	من 41 سنة - أقل من 50 سنة			(0.01)0
	من 51 سنة فأكثر			

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

يبين اختبار شيفيه في جدول رقم (45) أن هناك فروق بين فئتي (أقل من 30 سنة) و(من 41- أقل من 50 سنة) ولصالح فئة (أقل من 30 سنة) ويعزى ذلك لأن هذه الفئة تمتاز بأنها أعلى تأهيلاً وأكثر دافعية للعمل كما أنها في بداية الحياة المهنية ولديها الطموح الوظيفي، كما أن هناك فروق بين فئتي (أقل من 30 سنة) و(من 51 سنة فأكثر) ولصالح فئة (أقل من 30 سنة) ويعزى ذلك لأن هذه الفئة أعلى تأهيلاً

وأكثر دافعية للعمل كما أنها في بداية الحياة المهنية ولديها الطموح الوظيفي، وهناك فروق بين فئتي (من 31 سنة - أقل من 40 سنة) و(من 41- أقل من 50 سنة) ولصالح فئة (من 41- أقل من 50 سنة) ويعزى ذلك إلى حصول هذه الفئة على مراكز وظيفية أعلى من سابقتها وكذلك توفر الخبرة المكتسبة لديها بدرجة أعلى ، كما أن هناك فروق بين فئتي (من 31- أقل من 40 سنة) و(من 51 سنة فأكثر) ولصالح فئة (من 51 سنة فأكثر) ويعزى ذلك إلى أن هذه الفئة تضم كبار الموظفين ذوي الدرجات الوظيفية الأعلى ولديها درجة عالية من الرضا الوظيفي.

3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين حول معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ثانوية عامة فما دون، دبلوم متوسط، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)

وللتحقق من صحة هذا من الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (46): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات الباحثين بالنسبة للمتغير المؤهل العلمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة الدلالة
التحليل الوظيفي	بين المجموعات	15.621	4	3.905	1.150	.014
	داخل المجموعات	633.464	511	1.240		
	المجموع	649.086	515			
المعايير المستخدمة	بين المجموعات	16.683	4	4.171	3.715	.005
	داخل المجموعات	582.709	519	1.123		
	المجموع	599.392	523			
أساليب ونماذج التقييم المستخدمة	بين المجموعات	18.709	4	4.677	4.794	.001
	داخل المجموعات	495.666	508	.976		
	المجموع	514.375	512			
التغذية الراجعة	بين المجموعات	14.682	4	3.670	3.570	.007
	داخل المجموعات	531.556	517	1.028		
	المجموع	546.237	521			
دور المقيم "الرئيس"	بين المجموعات	12.985	4	3.246	3.212	.013
	داخل المجموعات	523.534	518	1.011		

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة الدلالة
	المجموع	536.520	522			
دور العاملين	بين المجموعات	9.761	4	2.440	2.776	.027
	داخل المجموعات	450.134	512	.879		
	المجموع	459.895	516			
جميع المحاور	بين المجموعات	13.394	4	3.348	3.763	.005
	داخل المجموعات	449.421	505	.890		
	المجموع	462.815	509			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "4،523" ومستوى دلالة (0.05) تساوي (2.37)

يتبين من جدول رقم (46) أن مستوى الدلالة لكل محور من المحاور أقل من (0.05) مما يعنى وجود فروق في آراء أفراد المجتمع حول تلك المحاور يعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

حيث أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (3.763) وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.37)، كما أن مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.005) وهي أصغر من (0.05) مما يدل على وجود فروق في استجابة المبحوثين حول تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بحر وعبد الواحد، 2011) والتي أظهرت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي.

كما تتعارض مع دراسة (أبو ماضي، 2007) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الفلسطينية حول معوقات تقييم الأداء تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ودراسة (الحنيطي، 2003) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو تطبيق مقابلة تقييم الأداء تعزى لخصائصهم الشخصية المتمثلة في المؤهل العلمي، ودراسة (أبو حطب، 2009) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية تمثلت في متغير المؤهل العلمي.

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في درجات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

جدول رقم (47): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في درجات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
التحليل الوظيفي	1	0.369	0.193	0.026	1.405
		1	0.176	0.367	1.035
			1	0.191	1.402
				1	1.093
					1
المعايير المستخدمة	1	0.407	0.132	0.524	1.369
		1	0.274	0.354	0.962
			1	0.079	1.236
				1	1.316
					1
أساليب ونماذج التقييم المستخدمة	1	0.369	0.171	(0.05)9	1.278
		1	0.197	0.310	0.909
			1	0.112	1.106
				1	1.219
					1
التغذية الراجعة	1	0.369	0.156	0.199	1.404
		1	0.212	0.170	1.034
			1	0.042	1.247
				1	1.205
					1
دور المقيم "الرئيس"	1	0.340	0.215	0.0741	1.308
		1	0.124	0.266	0.967
			1	0.141	1.092
				1	1.234
					1
	1	0.366	0.198	0.033	0.819
		1	0.168	0.333	0.452

المؤهل العلمي		ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
دور العاملين	بكالوريوس			1	0.165	0.620
	ماجستير				1	0.786
	دكتوراه					1
جميع المحاور	ثانوية عامة فما دون	1	0.461*	0.191	0.191	1.45*
	دبلوم متوسط		1	0.270	0.270	0.996
	بكالوريوس			1	0.001	1.26
	ماجستير				1	1.26
	دكتوراه					1

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

يبين اختبار شيفيه في جدول رقم (47) أن الفروق بين فئتي (ثانوية عامة فما دون) و (دبلوم متوسط) لصالح فئة (دبلوم متوسط) ويعزى ذلك لامكانية شغل هذه الفئة لمسميات وظيفية أعلى من سابقتها وكذلك الحصول على راتب أعلى، وهناك فروق بين فئتي (ثانوية عامة فما دون) و (دكتوراه) لصالح فئة (دكتوراه) ويعزى ذلك لأن فئة حملة الدكتوراه تحقق رضا وظيفي أعلى وتحتل مناصب إدارية عليا ورواتب أعلى ولديها مستقبل وظيفي واضح.

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين حول معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (رئيس هيئة محلية، مدير عام، مدير، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة)

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (48): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات الباحثين بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة الدلالة
التحليل الوظيفي	بين المجموعات	39.411	5	7.882	6.594	.000
	داخل المجموعات	609.675	510	1.195		
	المجموع	649.086	515			
المعايير المستخدمة	بين المجموعات	24.549	5	4.910	4.424	.001
	داخل المجموعات	574.844	518	1.110		
	المجموع	599.392	523			
أساليب ونماذج التقييم	بين المجموعات	25.312	5	5.062	5.248	.000

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة الدلالة
المستخدمة	داخل المجموعات	489.063	507	.965	4.909	.000
	المجموع	514.375	512			
التغذية الراجعة	بين المجموعات	24.803	5	4.961	4.535	.000
	داخل المجموعات	521.435	516	1.011		
	المجموع	546.237	521			
دور المقيم "الرئيس"	بين المجموعات	22.540	5	4.508	6.181	.000
	داخل المجموعات	513.979	517	.994		
	المجموع	536.520	522			
دور العاملين	بين المجموعات	26.228	5	5.246	6.199	.000
	داخل المجموعات	433.667	511	.849		
	المجموع	459.895	516			
جميع المحاور	بين المجموعات	26.812	5	5.362		
	داخل المجموعات	436.003	504	.865		
	المجموع	462.815	509			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "520، 5" ومستوى دلالة (0.05) تساوي (2.21) يتبين من جدول رقم (48) أن مستوى الدلالة لكل محور من المحاور أقل من (0.05) مما يعنى وجود فروق في آراء أفراد المجتمع حول تلك المحاور تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

حيث أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (6.199) وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.21)، كما أن مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن هناك فروق في استجابات المبحوثين حول تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة (أبو ماضي، 2007) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الفلسطينية حول معوقات تقييم الأداء تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، ودراسة (أبو حطب، 2009) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية تمثلت في متغير المسمى الوظيفي، ودراسة (الحنيطي، 2003) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو تطبيق مقابلة تقييم الأداء تعزى لخصائصهم الشخصية المتمثلة في الفئة الوظيفية، ودراسة (النونو، 2004) والتي أظهرت عدم وجود علاقة بين نظرة الموظفين لتطبيق تقييم الأداء وبين المستوى الوظيفي.

اختيار شيفيه للمقارنات البعدية في درجات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

جدول رقم (49): نتائج اختيار شيفيه للمقارنات البعدية في درجات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في

محافظات قطاع غزة بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	رئيس هيئة محلية	مدير عام	مدير	نائب مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة
التحليل الوظيفي	رئيس هيئة محلية	1.636*	0.794	1.381*	0.646	0.859*
	مدير عام		0.842	0.255	0.990	0.777
	مدير			0.587	0.147	0.065
	نائب مدير				0.735*	0.522
	رئيس قسم					0.213
	رئيس شعبة					
المعايير المستخدمة	رئيس هيئة محلية	0.881	0.454	0.779	0.431	0.724
	مدير عام		0.426	0.101	0.450	0.156
	مدير			0.324	0.023	0.270
	نائب مدير				0.348	(0.05)4
	رئيس قسم					0.293
	رئيس شعبة					
أساليب ونماذج التقييم المستخدمة	رئيس هيئة محلية	0.844	0.506	0.943*	0.403	0.763*
	مدير عام		0.337	0.098	0.441	0.080
	مدير			0.436	0.103	0.256
	نائب مدير				0.540	0.179
	رئيس قسم					0.360*
	رئيس شعبة					
التغذية الراجعة	رئيس هيئة محلية	1.145	0.475	1.098*	0.428	0.729
	مدير عام		0.669	0.046	0.717	0.416
	مدير			0.622	0.047	0.253

رئيس شعبة	رئيس قسم	نائب مدير	مدير	مدير عام	رئيس هيئة محلية	المسمى الوظيفي	
0.369	0.670*					نائب مدير	
0.301						رئيس قسم	
						رئيس شعبة	
0.644	0.322	0.915*	0.382	1.077		رئيس هيئة محلية	دور المقيم "الرئيس"
0.433	0.755	0.161	0.694			مدير عام	
0.261	0.060	0.533				مدير	
0.271	0.593					نائب مدير	
0.321						رئيس قسم	
						رئيس شعبة	
0.631	0.338	0.977*	0.364	1.136*		رئيس هيئة محلية	دور العاملين
0.504	0.797	0.158	0.771			مدير عام	
0.2660	0.026	0.612				مدير	
0.345	0.638*					نائب مدير	
0.293						رئيس قسم	
						رئيس شعبة	
0.725*	0.428	1.015*	0.496	1.120*		رئيس هيئة محلية	جميع المحاور
0.394	0.692	0.104	0.623			مدير عام	
0.229	0.068	0.519				مدير	
0.290	0.587*					نائب مدير	
0.297						رئيس قسم	
						رئيس شعبة	

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

يبين اختبار شيفيه في جدول رقم (49) أن هناك فروق بين فئتي (رئيس هيئة محلية) و(مدير عام) ولصالح فئة (مدير عام)، وهناك فروق أيضا بين فئتي (رئيس هيئة محلية) و(نائب مدير) ولصالح فئة (نائب مدير)، وهناك فروق أيضا بين فئتي (رئيس هيئة محلية) و(رئيس شعبة) ولصالح فئة (رئيس شعبة)،

ويعزى ذلك إلى كون فئة رئيس هيئة محلية لا تشعر بالاستقرار الوظيفي نتيجة امكانية التغيير بطريقة غير واضحة ولكون هذه الفئة لا تعتبر ضمن الموظفين الدائمين بينما الفئات الأخرى (المدير العام، نائب المدير، ورئيس شعبة) هم موظفون دائمون ولديهم وظائف ثابتة وتأهيل وطموحات مستقبلية، وهناك فروق أيضا بين فئتي (نائب مدير) و(رئيس قسم) ولصالح فئة (نائب مدير) ويعزى ذلك لتقارب الفئتين وظيفيا ويمتاز نائب المدير بفرصة تبوء مناصب إدارية أعلى وصلاحيات أكبر، في حين أن رئيس القسم يحتاج لوقت أطول ليشغل وظائف أعلى.

5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (5 سنوات فأقل، من 6-10 سنوات، من 11-15 سنة، من 16-20 سنة، من 21 سنة فأكثر)؟

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (50): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة الدلالة
التحليل الوظيفي	بين المجموعات	59.019	36	1.639	1.331	.099
	داخل المجموعات	590.067	479	1.232		
	المجموع	649.086	515			
المعايير المستخدمة	بين المجموعات	44.981	36	1.249	1.098	.324
	داخل المجموعات	554.411	487	1.138		
	المجموع	599.392	523			
أساليب ونماذج التقييم المستخدمة	بين المجموعات	41.118	36	1.142	1.149	.259
	داخل المجموعات	473.257	476	.994		
	المجموع	514.375	512			
التغذية الراجعة	بين المجموعات	35.065	36	.974	.924	.598
	داخل المجموعات	511.173	485	1.054		
	المجموع	546.237	521			
دور المقيم "الرئيس"	بين المجموعات	38.179	36	1.061	1.034	.417
	داخل المجموعات	498.340	486	1.025		
	المجموع	536.520	522			
دور العاملين	بين المجموعات	32.014	36	.889	.998	.476
	داخل المجموعات	427.880	480	.891		

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة الدلالة
	المجموع	459.895	516			
جميع المحاور	بين المجموعات	35.262	36	.979	1.084	.344
	داخل المجموعات	427.554	473	.904		
	المجموع	462.815	509			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية (4،523) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (2.37) يتبين من جدول رقم (50) أن مستوى الدلالة لكل محور من المحاور أكبر من (0.05) مما يعنى عدم وجود فروق في آراء أفراد المجتمع حول تلك المحاور يعزى إلى متغير سنوات الخدمة. حيث أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (1.084) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.37)، كما أن مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.344) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين حول تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو حطب، 2009) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية تمثلت في (الجنس، العمر، سنوات الخبرة)، ودراسة (النونو، 2004) والتي أظهرت عدم وجود علاقة بين نظرة الموظفين لتطبيق تقييم الأداء وبين سنوات الخبرة لدى الموظفين، ودراسة (أبو ماضي، 2007) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الفلسطينية حول معوقات تقييم الأداء تعزى إلى سنوات الخبرة.

كما أنها تتعارض مع دراسة (بحر وعبد الواحد، 2011) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة وعدم موضوعية المدراء، فكلما زادت سنوات الخبرة، زادت قدرة المقيم على أن يكون أكثر موضوعية.

6. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في

الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة تعزى لمتغير فئة الهيئة المحلية (D.C.B.A)؟

للتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way

ANOVA) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (51): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين بالنسبة لمتغير فئة الهيئة المحلية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة الدلالة
التحليل الوظيفي	بين المجموعات	22.515	3	7.505	6.133	.000
	داخل المجموعات	626.570	512	1.224		
	المجموع	649.086	515			
المعايير المستخدمة	بين المجموعات	12.624	3	4.208	3.729	.011
	داخل المجموعات	586.769	520	1.128		
	المجموع	599.392	523			
أساليب ونماذج التقييم المستخدمة	بين المجموعات	14.504	3	4.835	4.923	.002
	داخل المجموعات	499.872	509	.982		
	المجموع	514.375	512			
التغذية الراجعة	بين المجموعات	9.948	3	3.316	3.203	.023
	داخل المجموعات	536.289	518	1.035		
	المجموع	546.237	521			
دور المقيم "الرئيس"	بين المجموعات	15.560	3	5.187	5.167	.002
	داخل المجموعات	520.959	519	1.004		
	المجموع	536.520	522			
دور العاملين	بين المجموعات	10.275	3	3.425	3.908	.009
	داخل المجموعات	449.620	513	.876		
	المجموع	459.895	516			
جميع المحاور	بين المجموعات	14.434	3	4.811	5.430	.001
	داخل المجموعات	448.381	506	.886		
	المجموع	462.815	509			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية (3،523) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (2.64) يتبين من جدول رقم (51) أن مستوى الدلالة لكل محور من المحاور أقل من (0.05) مما يعنى وجود فروق في آراء أفراد المجتمع حول تلك المحاور يعزى إلى متغير فئة الهيئة المحلية. قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (5.430) وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.64)، كما أن مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن هناك فروق في استجابات المبحوثين حول تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة تعزى لمتغير فئة الهيئة المحلية.

اختيار شيفيه للمقارنات البعدية في درجات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة بالنسبة لمتغير فئة الهيئة المحلية

جدول (52): نتائج اختيار شيفيه للمقارنات البعدية في درجات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة بالنسبة لمتغير فئة الهيئة المحلية

D	C	B	A	فئة الهيئة المحلية
0.910*	1.026*	0.319		A
0.591	0.707			B
0.115				C
				D
0.709*	0.801*	0.156		A
0.553	0.644			B
0.091				C
				D
0.794*	0.869*	0.175		A
0.618	0.693*			B
0.074				C
				D
0.644*	0.904*	0.259		A
0.645	0.259			B
0.259				C
				D
0.654	0.836	0.282		A
0.372	0.554			B
0.181				C
				D
0.518	0.816*	0.179		A
0.339	0.637			B
0.297				C
				D
0.705*	0.875*	0.228		A
0.476	0.647*			B
0.170				C
				D

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

يبين اختبار شيفيه في جدول رقم (52) أن هناك فروق بين فئتي (A) و (C) ولصالح فئة (A) ويعزى ذلك لكون الهيئات المحلية من الفئة (A) هي هيئات قديمة النشأة وقوية التكوين وأقوى في إمكانياتها وهياكلها من الفئات الأخرى وكبيرة في عدد موظفيها، وهناك فروق أيضا بين فئتي (A) و (D) ولصالح فئة (A) ويعزى ذلك لكون هذه الفئة هي أكبر الهيئات المحلية وأقدمها نشأة وتضم أعداد أكبر من الموظفين، وهناك فروق أيضا بين فئتي (B) و (C) ولصالح فئة (B) ويعزى ذلك لكون هذه الفئة أكبر من حيث الإمكانيات وأعداد الموظفين وعدد السكان.

7. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة تعزى لمتغير المحافظة (شمال غزة، غزة، الوسطى، خان يونس، رفح)؟

للتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (53): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين بالنسبة لمتغير المحافظة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة الدلالة
التحليل الوظيفي	بين المجموعات	37.292	4	9.323	7.787	.000
	داخل المجموعات	611.793	511	1.197		
	المجموع	649.086	515			
المعايير المستخدمة	بين المجموعات	22.441	4	5.610	5.047	.001
	داخل المجموعات	576.951	519	1.112		
	المجموع	599.392	523			
أساليب ونماذج التقييم المستخدمة	بين المجموعات	15.502	4	3.876	3.947	.004
	داخل المجموعات	498.873	508	.982		
	المجموع	514.375	512			
التغذية الراجعة	بين المجموعات	18.036	4	4.509	4.413	.002
	داخل المجموعات	528.201	517	1.022		
	المجموع	546.237	521			
دور المقيم "الرئيس"	بين المجموعات	18.757	4	4.689	4.691	.001
	داخل المجموعات	517.763	518	1.000		

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة الدلالة
	المجموع	536.520	522			
دور العاملين	بين المجموعات	20.284	4	5.071	5.906	.000
	داخل المجموعات	439.611	512	.859		
	المجموع	459.895	516			
جميع المحاور	بين المجموعات	20.236	4	5.059	5.772	.000
	داخل المجموعات	442.579	505	.876		
	المجموع	462.815	509			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية (4،523) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (2.37) يتبين من جدول رقم (53) أن مستوى الدلالة لكل محور من المحاور أقل من (0.05) مما يعنى وجود فروق في آراء أفراد المجتمع حول تلك المحاور يعزى لمتغير المحافظة.

حيث أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (5.772) وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.37)، كما أن مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن هناك فروق في استجابات الباحثين حول تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة تعزى لمتغير المحافظة.

اختيار شيفية للمقارنات البعدية في درجات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة بالنسبة لمتغير فئة الهيئة المحلية

جدول (54): نتائج اختيار شيفية للمقارنات البعدية في درجات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة بالنسبة لمتغير فئة الهيئة المحلية

المحافظة	شمال غزة	غزة	الوسطى	خانيونس	رفح
التحليل الوظيفي	شمال غزة	0.118	0.701	0.093	0.482
	غزة		0.820	0.212	0.363
	الوسطى			0.607*	1.183*
	خانيونس				0.575
	رفح				
المعايير المستخدمة	شمال غزة	0.028	0.659	0.045	0.317
	غزة		0.687*	(0.01)7	0.288
	الوسطى			0.704*	0.976*
	خانيونس				0.271
	رفح				

رفح	خانيونس	الوسطى	غزة	شمال غزة	المحافظة
0.111	0.127	0.610*	0.143		أساليب ونماذج التقييم المستخدمة
0.254	(0.01)5	0.467*			
0.722*	0.482				
0.239					
0.266	0.087	0.438	0.127		التغذية الراجعة
0.139	0.214	0.565*			
0.705*	0.351				
0.353					
0.296	0.126	0.615*	0.091		دور المقيم "الرئيس"
0.387	0.035	0.523*			
0.911*	0.488				
0.204	0.109	0.621*	0.105		دور العاملين
0.309	0.003	0.515*			
0.825	0.511				
0.313					
0.279	0.083	0.607*	(0.01)1		جميع المحاور
0.290	0.072	0.596*			
0.887*	0.524*				
0.362					

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

يبين اختبار شيفيه في جدول رقم (54) أن هناك فروق بين فئتي (شمال غزة) و(الوسطى) ولصالح فئة (شمال غزة) ويعزى ذلك إلى أن الهيئات المحلية في شمال غزة أكبر من حيث نطاق الإشراف ومن حيث الإمكانيات المادية والبشرية وأقدم من المحافظة الوسطى، وهناك فروق أيضا بين فئتي (غزة) و(الوسطى) ولصالح فئة (غزة) ويعزى ذلك إلى أن محافظة غزة تضم بلدية غزة التي تعتبر أقدم البلديات وأكبرها إمكانيات وأكبرها في عدد الموظفين، وهناك فروق أيضا بين فئتي (الوسطى) و(خانيونس) ولصالح فئة (خانيونس) ويعزى ذلك لأن محافظة خانيونس تضم هيئات محلية أقدم ولديها أعداد كبيرة من الموظفين

والإمكانيات مقارنة بمحافظة الوسطي، وهناك فروق أيضا بين فئتي (الوسطى) و(رفح) ولصالح فئة (رفح) ويعزى ذلك إلى أن محافظة رفح تشمل بلدية رفح وهي بلدية كبيرة وذات إمكانيات مادية وبشرية كبيرة وهي قديمة النشأ مقارنة بالهيئات المحلية بالمحافظة الوسطي.

أكد المبحوثين من خلال الأسئلة المفتوحة على أهم المعوقات التي تؤثر على تطبيق تقييم الأداء (غير التي تم ذكرها من قبل الباحث) وهي كالتالي:

- عدم تحفيز الإنجازات التي يحققها الموظفون.
 - عدم وجود دورات تثقيف وتنمية مهارات للموظفين.
 - عدم وجود إدارة فعالة تقوم بتقييم الأداء.
 - التأثير السلبي للتوجهات السياسية المتباينة.
- أهم الإضافات التي تم إضافتها من قبل المبحوثين وهي كالتالي:
- غياب الثقافة التنظيمية.
 - المطالبة بالاهتمام برفع الروح المعنوية للموظفين.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

بعد عرض نتائج الدراسة ومناقشتها توصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي:

(أ) أن هناك معوقات لتطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، بوزن نسبي (46%).

1. يوجد ضعف في تطبيق تقييم الأداء في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة بوزن نسبي (35.4%).

2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين وتطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة.

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية طبقاً لمتغير "الجنس، سنوات الخدمة" على تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة.

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية طبقاً لمتغير "العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، فئة الهيئة المحلية، المحافظة" على تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة.

(ب) من خلال إجابة مجتمع الدراسة على الاستبانة كانت أهم النتائج على محاور الدراسة كما يلي:

1. التحليل الوظيفي

أ. يعتبر إحدى معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، بوزن نسبي (50.3%).

ب. توجد علاقة ذات دلالة بين التحليل الوظيفي وبين تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة.

ج. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية طبقاً للتحليل الوظيفي وتطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة يعزى لكل من متغير (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، فئة الهيئة المحلية، المحافظة).

د. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التحليل الوظيفي وتطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة يعزى لمتغير (الجنس، العمر، سنوات الخدمة).

2. المعايير المستخدمة

أ. تعتبر إحدى معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، بوزن نسبي (43.8%).

ب. توجد علاقة ذات دلالة بين معايير التقييم التي تلائم معايير الأداء المطلوب وبين تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة.

ج. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعايير المستخدمة وتطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة يعزى لكل من متغير (الجنس، سنوات الخدمة).

د. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعايير المستخدمة وتطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة يعزى لكل من متغير (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، فئة الهيئة المحلية، المحافظة).

3. أساليب ونماذج التقييم المستخدمة

أ. تعتبر إحدى معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، بوزن نسبي (45.3%).

ب. توجد علاقة ذات دلالة بين استخدام أساليب ونماذج التقييم الملائمة للوظائف وبين تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة.

ج. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساليب ونماذج التقييم المستخدمة وتطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة يعزى لكل من متغير (الجنس، سنوات الخدمة).

د. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساليب ونماذج التقييم المستخدمة وتطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة يعزى لكل من متغير (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، فئة الهيئة المحلي، المحافظة).

4. التغذية الراجعة

أ. تعتبر إحدى معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، بوزن نسبي (46.7%).

ب. توجد علاقة ذات دلالة بين التغذية الراجعة وبين تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة.

ج. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التغذية الراجعة وتطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة يعزى لكل من متغير (الجنس، سنوات الخدمة).

د. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التغذية الراجعة وتطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة يعزى لكل من متغير (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، فئة الهيئة المحلية، المحافظة).

5. دور المقيم الرئيس المباشر

أ. يعتبر إحدى معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، بوزن نسبي (45%).

ب. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة ومهنية الرؤساء المقيمين وبين تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة.

ج. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين دور المقيم الرئيس المباشر وتطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة يعزى لكل من متغير (الجنس، سنوات الخدمة).

د. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين دور المقيم الرئيس المباشر وتطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة يعزى لكل من متغير (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، فئة الهيئة المحلية، المحافظة).

6. دور العاملين

أ. يعتبر إحدى معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة، بوزن نسبي (43.5%).

ب. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وعي المرؤوسين بدورهم ومشاركتهم في تقييم أدائهم وبين تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة.

ج. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين دور العاملين وبين تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة يعزى لكل من متغير (الجنس، سنوات الخدمة).

د. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين دور العاملين وبين تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة يعزى لكل من متغير (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، فئة الهيئة المحلية، المحافظة).

(ج) من خلال إجابة مجتمع الدراسة على الأسئلة المفتوحة كانت أهم النتائج كما يلي:

هناك معوقات أخرى تؤثر على تطبيق تقييم الأداء في الهيئات المحلية في قطاع غزة منها:

- عدم تحفيز الإنجازات.
- عدم وجود دورات تثقيف وتنمية مهارات للعاملين.
- عدم وجود إدارة فعالة تقوم بتقييم الأداء.
- التوجهات السياسية المتباينة تحد من الثقة في تطبيق تقييم الأداء.
- غياب الثقافة التنظيمية.

ثانياً: التوصيات

أ. التوصيات التي تتعلق بتطبيق تقييم أداء العاملين:

- يجب تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية بطريقة مهنية علمية موظفة .
 - يحتاج تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة إلى اهتمام أكثر مما هو عليه حيث يوجد ضعف في تطبيق تقييم أداء العاملين .
 - تعميق ثقافة تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية ونشرها بين العاملين بكافة فئاتهم الوظيفية .
 - اعتماد تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية ونتائجه كأساس في العمليات الإدارية المختلفة التي تتعلق بالعاملين من : ترقية ، حوافز ، علاوات ، نقل ، فصل أو عقاب.
 - يجب العمل على تذليل المعوقات التي تواجه تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية .
- ب. التوصيات التي تتعلق بمحاور الدراسة (المعوقات التي تتعلق بمحاور الدراسة) :

1- التحليل الوظيفي :

- يجب تطبيق التحليل الوظيفي بشقيه (الوصف الوظيفي والتوصيف الوظيفي) لجميع الوظائف مما يسهل من تنفيذ تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية .
- يجب أن يكون التحليل الوظيفي مكتوباً ومعروفاً للرؤساء والمؤوسين حقا ليسهل تنفيذ تطبيق تقييم أداء العاملين .
- يجب أن يخضع التحليل الوظيفي للمراجعة والتطوير حتى يواكب التغيرات التي تجري داخل الهيئات المحلية .
- أن يتم شغل الوظائف الجديدة بعد تحديد التحليل الوظيفي لها .
- أن يشارك العاملين في إجراء التحليل الوظيفي لهم .

2- المعايير المستخدمة :

- أن يتم تحديد معايير الأداء المقبول المطلوب من العاملين بشكل مكتوب ومحدد .
- أن يشارك العاملين في وضع معايير الأداء المطلوبة منهم .
- أن تكون معايير الأداء معروفة للعاملين والرؤساء ليتم الاحتكام إليها في تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية .
- أن تتم مراجعة مستمرة لمعايير الأداء بما يتناسب مع تغير وتطور الوظائف أو*** وظائف جديدة .

3- أساليب ونماذج التقييم المستخدمة :

- يجب وضع نماذج تقييم مناسبة شاملة لكل ما يقوم به العاملين وبما يتناسب مع التحليل الوظيفي خاصة الوصف الوظيفي الذي يتعلق بالمهام التي يؤديها العاملين .
- يجب وضع أكثر من نموذج تقييم بما يتناسب مع الوظائف المختلفة .
- يجب مشاركة العاملين بتصميم نماذج التقييم والاطلاع عليها مسبقا ومعرفة ما تشمله من معلومات .
- يجب أن يتم التنوع في استخدام أساليب تطبيق تقييم الأداء لتحقيق الموضوعية والعدالة والثقة فيها.

4- التغذية الراجعة:

- يجب تنفيذ التغذية الراجعة بعد تطبيق تقييم الأداء أو تنفيذها بعد التقييم بوقت قصير معلن حتى يتحقق الهدف من تطبيق التقييم .
- تعتبر التغذية الراجعة حق من حقوق العاملين لمعرفة نتائج تقييم أدائهم ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم.
- للموظف الحق في نقاط نتائج تقييمه للحفاظ على نقاط القوة في أدائه وتطوير نقاط الضعف في أدائه .
- للموظف الحق في التظلم من نتائج تقييمه ليتحقق لديه الرضا الوظيفي والشعور بالعدالة والموضوعية من تطبيق تقييم أدائه .

5- دور المقيم (الرئيس المباشر) :

- يجب إخضاع الرؤساء للتدريب على تطبيق تقييم الأداء ومعرفة الأساليب الحديثة .
- يجب مشاركة أكثر من جهة في تطبيق تقييم الأداء للعاملين لتحقيق الموضوعية والعدالة وعدم التحيز .
- يجب على المقيم معرفة المهام الوظيفية للموظف بشكل يتطابق مع معرفة الموظف وكذلك معرفة معايير الأداء المطلوبة ليتم التقييم على أساس ذلك .
- يجب أن يشارك العاملين في تقييم أدائهم وأداء زملائهم ورؤسائهم في عملية تشاركية .

6- دور المقيم المرؤوس :

- يجب أن تتم توعية العاملين بأهمية تطبيق تقييم الأداء لما يقومون به من أعمال .
- يجب أن تتم توعية العاملين بأهمية معرفة نتائج تطبيق تقييم أدائهم وأثره على مساهمهم الوظيفي وترقياتهم وحوافزهم .
- أن يشارك العاملين في إجراء التحليل الوظيفي ووضع معايير التقييم المقبول لأدائهم .
- أن يشارك العاملين في وضع نماذج تقييم أدائهم والاطلاع عليها وفهمها جيدا .
- أن تتم توعية العاملين بحقوقهم في التغذية الراجعة والتظلم .
- أن تتم توعية العاملين بدورهم في تطبيق تقييم الأداء ذاتيا وزملاء والرؤساء .

- مقترحات لدراسات مستقبلية :
- دراسات لتوضيح أهمية وجود ثقافة تنظيمية وأهميتها في تحقيق أهداف الهيئات المحلية.
- دراسة لتوضيح الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتقييم الاداء.
- دراسة تتناول واقع ادارة تطبيق تقييم الاداء.
- دراسة لتوضيح العلاقة بين القرارات الادارية ونتائج تقييم الاداء.
- دراسة لتوضيح اثر معايير الاداء المقبول على اداء العاملين.
- دراسات تتناول اعداد وتصميم نماذج تقييم اداء تتناسب مع فئات الوظائف فى الهيئات المحلية.
- دراسات لتوضيح معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين فى مجالات اخرى.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

■ الكتب:

- أبو بكر، مصطفى محمود (2008): الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- أبو شيخة، نادر أحمد (2000): إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- أبو شيخة، نادر أحمد (2010): إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية - الطبعة الأولى - دار صفاء للنشر والتوزيع عمان - الاردن .
- أبو لبد، عبد الله (2003): قياس الأداء، مطبوعات جامعة الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، الإمارات.
- أبوالنصر، مدحت محمد (2009): تنمية الموارد البشرية: منهج واتجاهات وممارسات، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- إشتيه، محمد، وحباس، أسامة (2004): البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين، شركة مطبعة ادكيدك.
- برونطي، سعاد نائف (2004): إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- برونطي، سعاد نائف (2007): إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر عمان الاردن.
- توفيق، عبد الرحمن (2000): الأداء البشري الفعال للخدمة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- الجناحي، الحبيب (2004): تطوير الموارد البشرية الواقع والآفاق، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
- الحايك ، عدلي والدحود ، سليمان (1997): مجموعة القوانين والأنظمة الخاصة ببلدية غزة، الطبعة الثانية، الهيئة الخيرية للطباعة، غزة.
- حجازي، محمد حافظ (2005): إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- حسن، راويه محمد (2000): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- حسن، راويه محمد (2001): إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- حسن، راويه محمد (2001): السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.

- حسن، راويه محمد (2005): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- حمود، خضير كاظم، والخرشة، ياسين كساب (2007): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- حمود، خضير كاظم، والخرشه، ياسين كساب (2005): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- حموداي، وسيلة (2004): إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمه، الجزائر.
- حنفي، عبد القادر (2002): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- دره، عبد الباري، والصباع، زهير (2008): إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- درويش، مصطفى نجيب (2000): إدارة المواد البشرية، دار الشروق، عمان، الأردن.
- ديسلر، جاري (2003): إدارة الموارد البشرية، عبد المتعال، محمد سيد أحمد (مترجم)، جودة، عبد المحسن عبد المحسن (مراجع) ، دار المريخ للنشر والتوزيع.
- ربايعة ، علي محمد (2003): إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- رشيد، مازن فارس (2001): إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى.
- زويلف، مهدي حسن (2003): إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر .
- الزيايدي، عادل رمضان (2006): إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس- القاهرة
- السالم، مؤيد سعيد (2009): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إقرأ للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- السالم، مؤيد سعيد والصالح، عادل حرشوش (2002): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اريد.
- سلطان، محمد السعيد (2003): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية.
- شاويش، مصطفى نجيب (2000): إدارة الموارد البشرية، دار الشروق لنشر والتوزيع، عمان.
- شاويش، مصطفى نجيب (2005): إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار الشروق لنشر والتوزيع، عمان.
- شاويش، مصطفى نجيب (2005): إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية الإسكندرية.

- شحادة، نظمي، الجبوس محمد رسلان، الباشا محمد ، الحلبي رياض (2000): إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الشريف، محمد (2004): إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- صالح، محمد فاتح (2004): إدارة الموارد البشرية – عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- الصيرفي، محمد (2003): إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- الصيرفي، محمد (2009): المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية.
- الطهراوي، هاني علي (2004): قانون الإدارة المحلية: الحكم المحلي في الأردن وبريطانيا مع دراسة لأحداث التعديلات المتعلقة بهيكلية السلطات المحلية في النظامين، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان.
- الظاهر، نعيم (2009): اساسيات ادارة الاعمال ومبادئها، عمان.
- الظفيري، عواد بن طليحان (2002): استخدامات تقييم أداء العاملين، مقارنة الرؤساء بالمرؤوسين في بيئة العمل الكويتية، جامعة الكويت- كلية العلوم الإدارية – قسم الإدارة.
- عباس، سهيلة محمد، (2006): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي – الطبعة الثانية – دار وائل للنشر عمان الأردن.
- عباس، سهيله محمد (2003): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2002): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع الإسكندرية.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2010): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبع الثالثة، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع الإسكندرية.
- عبد الحميد، عبد المطلب (2001): التمويل المحلي والتنمية المحلية، الدار الجامعية للنشر والطباعة، الإسكندرية.
- عبد الفتاح، محمود (2000): فاعلية بعض أشكال التغذية الراجعة على سلوك الموظفين، دار الفكر للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- عبد الفتاح، منال رشاد (2011) : إدارة الموارد البشرية: رؤية عصرية وإطلالة مستقبلية، دار النهضة العربية، القاهرة.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2000): إدارة الموارد البشرية من الناحية العملية والعلمية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.

- عبدالباقي، صلاح الدين محمد، مسلم، عبد الهادي، حسن، راويه (2007): إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- عبدالرحمن، بن عنتر (2010): إدارة الموارد البشرية (المفاهيم - الأسس - الأبعاد-الاستراتيجية)، الطبعة العربية - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن -عمان.
- عبيدات، ذوقان، وعدس عبد الرحمن، وعبد الخالق، كايد (2001): البحث العلمي مفهومه، أدواته، وأساليبه، دار الفكر، عمان.
- العساف، صالح حمد (1995): المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض، مكتبة العبيكان.
- عقيلي، عمر وصفي (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- عقيلي، عمر وصفي (2009): إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- عليان، رحي مصطفى (2007): أسس الإدارة المعاصرة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان.
- القريوتي، محمد قاسم (2010): الوجيز في إدارة الموارد البشرية - دار وائل للنشر الطبعة الأولى - عمان، الاردن .
- كاشواري، باري (2006): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- الكتبي، محسن علي (2011): إدارة الموارد البشرية: مدخل وظيفي إنساني، جامعة قناة السويس.
- كشك، محمد بهجت (1996): مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، مصر.
- ماهر، أحمد (2003): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- ماهر، أحمد (2006): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- ماهر، أحمد (2007): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- ماهر، أحمد (2007): دليلك إلى التخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- محمد، موفق حديد (2002): إدارة الأعمال الحكومية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- المرسي، جمال الدين محمد (2003): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- مصطفى، أحمد سيد (2008): الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، القاهرة.
- مصطفى، أحمد سيد (2010): إدارة الموارد البشرية: الأصول والمهارات المعاصرة، مطابع الدار الهندسية، الطبعة الثالثة.

- المغربي، عبد الحميد (2007): دليل الإدارة الذكية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- النداوي، عبد العزيز (2009): عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة استراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- نصر الله، حنا (2002): إدارة الموارد البشرية، دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- الهيتي، خالد عبد الرحمن (2005): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.

■ الرسائل العلمية:

- أبو العجين، تامر يوسف (2010): أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية حيث طبقت الدراسة على الهيئات المحلية قطاع غزة الخمس الكبرى، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو حطب، موسى محمد (2009): واقع تقييم أداء العاملين وأثره على مستوى أداء العاملين في المؤسسات الصحية غير الحكومية في قطاع غزة "حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية" دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو ماضي، خالد ماضي (2007): معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية- غزة.
- أبوشنب، شادي صبحي (2005): واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- إسماعيل، نوار (2005): تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة: نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا.
- حامد، راشد عبد العزيز أحمد (2009): استراتيجية تطوير الهيئات المحلية في منطقة أريحا والأغوار، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الحوامة، نضال صالح (2003): العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، والولاء الوظيفي والثقافة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية، رسالة ماجستير منشورة، الأردن.
- خوري، خريس (2004): نموذج مستجد لعملية تقييم الأداء لأعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- شادي، صبحي أبوشنب (2005): واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

- عباس، أنس عبد الباسط (2001): **تقويم أداء العاملين في المؤسسات العامة في الجمهورية اليمنية وأثره على الكفاءة**-دراسة ميدانية تحليلية لقطاع النقل الجوي اليمني، رسالة دكتوراه، إدارة الأعمال، دراسة غير منشورة، كلية الاقتصاد والتنمية الريفية، جامعة الجزيرة، السودان.
- عدوان، عماد عبد الله (2006): **واقع تقييم أداء العاملين في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية- غزة.
- عنايه، جمال (2010): **علاقة نظام تقييم الأداء بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- عواد، طارق أحمد (2005): **تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة.
- الغامدي، عبد الله بن درويش (2006): **تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية دراسة تطبيقية على المستشفى العسكري بالرياض والخرج**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- النونو، نائلة نعمان (2004): **سياسات تقييم أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

■ الدوريات:

- أبو شيخة، نادر (2005): **إدراك الموظفين لمدى موضوعية نظام تقييم الأداء وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية** - دراسة تطبيقية على عينة عشوائية من الأجهزة الحكومية ، مجلة الإدارة العامة المجلد (45)، العدد (4).
- بحر، يوسف عبد وعبدالواحد، مؤمن خلف (2011): **معوقات عملية تقييم الاداء فى الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين**، مجلة جامعة الازهر بغزة، سلسلة العلوم الانسانية، المجلد (13)، العدد (1).
- الجرباوي، علي (1992): **دور البلديات في فلسطين- الدولة، الدراسات الفلسطينية**، العدد (9).
- الحنيطي، محمد فالح (2003): **اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقويم الأداء** - دراسة ميدانية تحليلية، مجلة دراسات العلوم الإدارية المجلد الثلاثون، العدد الأول.
- الزعبي، خالد يوسف (2002): **محددات النفقات الرأسمالية في المجالس البلدية الكبرى في الأردن خلال الفترة (1995 - 1999)**، دراسات ، العلوم الإدارية ، العدد (29).
- السيد، رجب عبد الحميد (2006): **تقويم أداء العاملين بالمنظمات**، مجلة بحوث الشرق الأوسط، العدد الثامن.

- الصرايرة، الدكتور خالد أحمد (2011): الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، جامعة مؤتة، مجلة جامعة دمشق- المجلد 27 -العدد الأول + الثاني -الأردن.
- عمران، كامل محمد (2007): تقويم أداء العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية " سيرونيكس"، مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية، المجلد (23)، العدد الأول.
- كريدي، باسم عباس، والعطوي، عامر علي (2009): اتجاهات قيادات التعليم العالي نحو مشكلات عملية تقويم الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد (11)، العدد (2).
- هلال، محمد عبدالغنى حسن (2009): المسار الوظيفي والأداء والجدارة والأجور، موسوعة تنمية الموارد البشرية، الجزء الثالث، مركز تطوير الاداء والتنمية، القاهرة.
- الهندي، وحيد بن أحمد (2000): واقع التدريب في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة، العدد (79) يوليو.
- يوسف، درويش عبد الرحمن (2000): إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة ميدانية على عينة عشوائية من المنظمات بدولة الإمارات العربية المتحدة -الإدارة العامة الرياض، مجلد (1).

■ التقارير:

- التقرير المالي لبلدية غزة عن شهر ديسمبر (2008): الإدارة المالية، بلدية غزة، فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2010): إحصاءات السكان، فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، الاتحاد الفلسطيني للسلطات المحلية (2000): دليل السلطات المحلية، رام الله، فلسطين.
- جيفري هالي، روبين كيلي (2005): وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا).
- الحايك، عدلي، والدحدوح، سليمان (1997): مجموعة القوانين والأنظمة الخاصة ببلدية غزة، الطبعة الثانية، الهيئة الخيرية للطباعة، غزة.
- دليل رؤساء وأعضاء مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية (2006).
- شعبان، عمر (2003): دراسة حول تقييم دور قطاع الحكم المحلي في التنمية، فلسطين.
- صبري، رشيد، والحاج، شادي (2006): دليل الموازنات للهيئات المحلية، الاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية.
- عبد العاطي، صلاح (2005): الحكم المحلي والهيئات المحلية في فلسطين، مركز الميزان لحقوق الإنسان - غزة.

- محمد، جبريل (2008): **اللامركزية والتنمية المحلية في فلسطين**، المركز الفلسطيني لتعميم الديمقراطية وتنمية المجتمع.
 - محمد، جبريل، ورحال، عمر (2000): **مدخل إلى مفهوم الحكم الصالح في فلسطين: الحكم المحلي** نموذجاً، رام الله، مركز رام الله لدراسات حقوق الإنسان.
 - وزارة الحكم المحلي (2010): **الإدارة العامة للجنة المركزية، بيانات غير منشورة، فلسطين.**
 - وزارة الحكم المحلي (2010): **دائرة شؤون البلديات، بيانات غير منشورة، فلسطين.**
 - وزارة الحكم المحلي (2012): **الإدارة العامة للموازنات، بيانات غير منشورة، غزة.**
 - وزارة الحكم المحلي (1997): **قانون الهيئات المحلية الفلسطيني، فلسطين.**
- ثانياً: المراجع الأجنبية**

- Abdul Razak ,Mohamad Nasser, (2003): **General "An Empirical Study on the National Institute of Public Administration."**
- Abdul Razak, Mohamad Nasser, (2003): **Using 360 degree feedback system to complement the Malaysia public service performance Appraisal Master of Management**, university Utara Malaysia
- Akir, fariza Mohamed, (2003): **Gender variation in performance Appraisal in Banking sector**, Master of management, University Utara, Malaysia.
- Arthur, Diane (2005): **performance Appraisal: face to face with the employee HR focus** , vol.73 NO.3
- Cook, Jill and Alf Crossman (2004): **An Empirical study of the Relationship between performance Appraisal politics and Job Satisfaction**, Journal of Managerial psychology.vol.19.No.5pp 526-541.
- Coutt, Larry and Schneider, Frank (2004): **police office performance appraisal system :how Good are they**, journal of police strategies and management . vol 27.No . 9 .pp67-81.
- Maund , Linda (2001): **introduction to human resource Management.**
- Mondy ,Wayne and others (2005): **human resource Management.**
- Mondy ,Wayne and others (2006): **human resource Management jersey**, prentice hall.
- Pettijohn, Linda, parker, Stephen, pettison, charles and kent, jol (2001): **performance appraisal: usage criteria and observation**, journal of management Development, vol.20,No.9.pp754-771
- Poon, June(2003): **Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover**, intention Journal of managerial.Vol.33, No.3,pp322-334.
- Rusli, Ahmad and Nur, Ali (2004): **performance appraisal decision in Malaysian public service**, international journal of public sector management, vol.17, NO.1,PP.48-64

- Ebrahim, Soltani (2004): "**Towards a TQM-driven HR performance Evaluation, Employee Relation**", Glasgow vol.25, No.4, pp347-370

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

- www.pcbs.gov.ps الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبيان في صورتها النهائية



جامعة الأزهر - غزة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

استبيان

أخي الكريم / أختي الكريمة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.... وبعد

إن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية التطبيقية، وحيث أنني أقوم بإجراء دراسة بعنوان:

" معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة "

وذلك لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الأزهر

إن لتعاونكم الفعال من خلال تعبئة الاستبانة سيكون له أبلغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج .

وأود أن أحيط سيادتكم علماً بأن كل ما تدلون به من آراء أو بيانات ستكون موضع اهتمام الباحث ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .وأنتهز هذه الفرصة لأعبر لكم عن شكري وتقديري لتخصيصكم جزء من وقتكم لتعبئة هذه الاستبانة، متمنياً أن تتم قراءة العبارات بعناية ووضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها وأن تكون الإجابة عن فقرات الاستبانة معبرة عن الوضع الحالي وليس ما كان أو ما نتمنى أن يكون مستقبلاً.

ولكم جزيل الشكر

الباحث

محمد بركة سلمان النجار

جوال 0599604511

أولاً: البيانات الشخصية

1-	الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
----	-------	--

2-	العمر	<input type="checkbox"/> سنة
----	-------	------------------------------

3-	المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> ثانوية عامة فما دون <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دبلوم متوسط <input type="checkbox"/> دكتوراة <input type="checkbox"/> بكالوريوس
----	---------------	--

4-	المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/> رئيس هيئة محلية <input type="checkbox"/> نائب مدير <input type="checkbox"/> مدير عام <input type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> مدير <input type="checkbox"/> رئيس شعبة
----	----------------	---

5-	سنوات الخدمة	<input type="checkbox"/> سنة
----	--------------	------------------------------

6-	فئة الهيئة المحلية	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D
----	--------------------	--

7-	المحافظة	<input type="checkbox"/> محافظة شمال غزة <input type="checkbox"/> محافظة غزة <input type="checkbox"/> محافظة الوسطى <input type="checkbox"/> محافظة خان يونس <input type="checkbox"/> محافظة رفح
----	----------	--

ثانياً: محاور الدراسة

يرجى وضع إشارة (X) في الخانة التي تقابل الإجابة المناسبة من وجهة نظرك.

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا رأي	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: التحليل الوظيفي (الوصف الوظيفي للوظيفة والتوصيف الوظيفي للموظف)						
1-	يوجد في الهيئة المحلية تحليل وظيفي مكتوب.					
2-	يشمل التحليل الوظيفي جميع الوظائف في الهيئة المحلية.					
3-	تتم مراجعة وتحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري.					
4-	يوجد في الهيئة المحلية تحليل وظيفي يحدد بوضوح متطلبات الوظيفة.					
5-	يحدد التحليل الوظيفي مهام كل وظيفة.					
6-	يحدد التحليل الوظيفي موقع الوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى.					
7-	يحدد التحليل الوظيفي مسؤوليات كل وظيفة.					
8-	يحدد التحليل الوظيفي علاقة الوظيفة مع الوظائف الأخرى.					
9-	يحدد التحليل الوظيفي المواصفات المطلوبة لشاغل الوظيفة.					
10-	يحدد التحليل الوظيفي المعارف الواجب توافرها لشاغل الوظيفة.					
11-	يحدد التحليل الوظيفي المهارات الواجب توافرها لشاغل الوظيفة.					
12-	يحدد التحليل الوظيفي المؤهلات العلمية المطلوبة لشاغل الوظيفة.					
13-	يحدد التحليل الوظيفي الخبرات المطلوبة لشاغل الوظيفة.					
14-	يحدد التحليل الوظيفي السمات الشخصية المطلوبة لشاغل الوظيفة.					

غير موافق بشدة	غير موافق	لا رأي	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
ثانياً: المعايير المستخدمة في تقييم الأداء						
					1- معايير الأداء المستخدمة في تقييم أداء الموظف واضحة.	
					2- تقيس معايير الأداء المستخدمة أداء الموظف بشكل فعال.	
					3- تقيس معايير الأداء المستخدمة الأداء الحالي للموظف.	
					4- تقيس معايير الأداء المستخدمة متطلبات الأداء المستقبلي للموظف.	
					5- يمكن قياس معايير الأداء المستخدمة في تقييم أداء الموظف.	
					6- معايير الأداء المستخدمة شاملة لكل أبعاد الوظيفة.	
					7- يتم اختيار معايير الأداء طبقاً للوصف الوظيفي.	
					8- تتغير المعايير المستخدمة حسب التغير في ظروف ومتطلبات الوظيفة.	
					9- يتم اطلاع الموظف على معايير الأداء المطلوبة بصورة واضحة.	
					10- معايير الأداء المطلوب تنفيذها واضحة للشخص القائم على عملية التقييم.	
					11- يشارك الموظف في تحديد معايير الأداء المطلوب تنفيذها.	
					12- تصف معايير الأداء المستخدمة أداء الموظف.	
ثالثاً: أساليب ونماذج التقييم المستخدمة في تقييم أداء الموظفين						
					1- تستخدم نماذج مختلفة للوظائف المختلفة.	
					2- يستخدم نموذج مناسب لجمع البيانات الخاصة بتقييم أداء الموظف.	
					3- نموذج تقييم الأداء المستخدم يقيس القدرات الحقيقية للموظف.	

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا رأي	غير موافق	غير موافق بشدة
4-	يشمل نموذج تقييم الأداء جميع عناصر الوظيفة.					
5-	تعتمد أساليب تقييم الأداء على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة الوظيفة.					
6-	تتوافق الأساليب المستخدمة في تقييم أداء الموظف مع أغراض التقييم.					
7-	تستخدم أساليب متعددة لتقييم أداء الموظف.					
8-	تعد مقابلة تقييم الأداء وسيلة مناسبة لجمع المعلومات عن أداء الموظف.					
9-	يتم تصميم نماذج تقييم الأداء بالمشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين.					
10-	يتم استخدام أسلوب التقييم الذاتي لتقييم أداء الموظف.					
11-	تستخدم الملاحظة في تقييم أداء الموظف.					
12-	تستخدم سجلات خاصة لتدوين الملاحظات لاستخدامها عند تقييم أداء الموظف .					
13-	يتم تقييم الأداء بشكل منتظم ودوري.					
14-	يتم تطوير نماذج تقييم الأداء تبعاً لتطور الوظائف.					
رابعاً: التغذية الراجعة بعد تطبيق تقييم الأداء						
1-	يتم اطلاع الموظف على نتائج تقييم أدائه.					
2-	تتم التغذية الراجعة بعد تقييم الأداء مباشرة.					
3-	تسهم التغذية الراجعة في تطوير أداء الموظف.					
4-	تسهم التغذية الراجعة في تحفيز الموظف.					
5-	تكشف التغذية الراجعة نقاط الضعف والقوة في أداء الموظف.					
6-	يسمح نظام تقييم الأداء للموظف بمعرفة نتيجة تقييم أدائه.					
7-	توجد لجنة للنظر في إجراءات التظلم من نتائج التقييم.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا رأي	غير موافق	غير موافق بشدة
8-	يحق للموظف التقدم بالشكوى والتظلم عن نتائج تقييم أدائه.					
9-	تساعد مناقشة مواطن الخلل والنجاح في أداء الموظف على تحسين أدائه.					
10-	تسهم التغذية الراجعة في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف.					
11-	يحدد موعد إجراء مقابلة التغذية الراجعة مسبقاً.					
خامساً: دور المقيّم (الرئيس المباشر للموظف)						
1-	يستخدم المقيّم سجل ملاحظات أداء الموظفين خلال فترة التقييم.					
2-	يلاحظ المقيّم أداء الموظف على مدار فترة التقييم.					
3-	يسجل الرئيس المباشر الأعمال البارزة التي يؤديها الموظف.					
4-	يوضح المقيّم للموظف أهمية تقييم أدائه ودوره في تطوره الوظيفي.					
5-	يبلغ الرئيس المباشر الموظف بموعد إجراء التقييم.					
6-	يُعلم المقيّم (الرئيس المباشر) الموظف بالأداء المطلوب انجازه.					
7-	يقيّم المقيّم أداء الموظفين بناءً على معايير الأداء الموضوعية.					
8-	يتمتع المقيّم بمهارات تمكنه من إجراء مقابلات التقييم.					
9-	يجيد المقيّم إجراء مقابلة تقييم الأداء للموظفين.					
10-	يشارك الرئيس المباشر جهات أخرى في تقييم أداء الموظف .					
11-	يلتزم المقيّم بمعاملة جميع الموظفين دون تمييز أو تحيز.					
12-	تعقد دورات تدريبية للقائمين على تقييم الأداء.					
13-	يُعلم المقيّم الموظف بموعد إجراء مقابلة التغذية الراجعة.					
14-	يجيد المقيّم إجراء مقابلة التغذية الراجعة.					
15-	يناقش المقيّم الموظف بنتائج تقييم أدائه.					
16-	يساعد المقيّم الموظف على تطوير أدائه.					

غير موافق بشدة	غير موافق	لا رأي	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
سادساً: دور العاملين (المرؤوسين)						
					يعلم الموظف بمواعيد إجراء تقييم أدائه .	1-
					يعلم الموظف بموعد مقابلة تقييم أدائه.	2-
					يُدرك الموظف أهمية تقييم أدائه قبل إجراء التقييم.	3-
					يشارك الموظف بتحديد معايير الأداء المطلوبة.	4-
					يشارك الموظف بمناقشة نقاط القوة والضعف في أدائه.	5-
					يُدرك الموظف حقه في التظلم من نتائج تقييم أدائه.	6-
					يقوم الموظف بالتقييم الذاتي لأدائه.	7-
					يطلع الموظف على نماذج التقييم المستخدمة في تقييم أدائه.	8-
					المفاهيم الواردة في نماذج التقييم واضحة للموظف.	9-
					يشمل تقييم الأداء جميع الموظفين.	10-
					يشعر الموظف أن القائم على التقييم يمتلك مهارات التقييم.	11-
					يشعر الموظف بعدالة القائم على تقييم أدائه.	12-
					يشعر الموظف بعدم تحيز القائم على تقييم أدائه.	13-
					يشعر الموظف بموضوعية القائم على تقييم أدائه.	14-
					يشارك الموظف في تقييم أداء زملائه في نفس مستواه الوظيفي.	15-
					يُدرك الموظف أهمية التغذية الراجعة في تحسين أدائه.	16-

ثالثاً: أضف وجهة نظرك

1- اذكر معوقات أخرى تؤثر على تطبيق تقييم الأداء ترى أهمية إضافتها ؟

2- اذكر ما ترى أهمية إضافته إلى هذه الاستبانة ولم يذكر ؟

رابعاً: تطبيق تقييم الأداء في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا رأي	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	تقوم إدارة الهيئة المحلية بالتحضير الجيد عند تطبيق تقييم الأداء.					
2-	يحظى تطبيق تقييم الأداء في الهيئة المحلية باهتمام الإدارة العليا.					
3-	تقوم الهيئة المحلية بتطبيق تقييم الأداء دورياً.					
4-	يتم تطبيق تقييم الأداء في الهيئة المحلية في الموعد المحدد والمعلن له.					
5-	يتصف تطبيق تقييم الأداء في الهيئة المحلية بالموضوعية.					
6-	يتصف تطبيق تقييم الأداء في الهيئة المحلية بالعدالة.					
7-	يتصف تطبيق تقييم الأداء في الهيئة المحلية بالفاعلية والكفاءة.					
8-	يحقق تطبيق تقييم الأداء في الهيئة المحلية أهدافها.					
9-	تتأكد إدارة الهيئة المحلية من تحقيق تطبيق تقييم الأداء لأهدافه.					
10-	يناسب تطبيق تقييم الأداء في الهيئة المحلية مجالات عملها.					
11-	يعزز تطبيق تقييم الأداء في الهيئة المحلية ثقافتها التنظيمية.					
12-	يعمل تطبيق تقييم الأداء في الهيئة المحلية على تعزيز ثقافة التقييم.					
13-	تعتمد إدارة الهيئة المحلية على تحليل نتائج تطبيق تقييم الأداء لتطوير إجراءات التقييم مستقبلاً.					
14-	تعتمد إدارة الهيئة المحلية على تحليل نتائج تطبيق تقييم الأداء لتطوير أدائها.					
15-	توظف إدارة الهيئة المحلية نتائج تطبيق تقييم الأداء بطريقة مهنية.					

ملحق رقم (2): قائمة محكمي الاستبانة

الرقم	اسم المحكم	المسمى الوظيفي
1.	أ.د. جهاد محمد أبو طويلة	عميد الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الأزهر - غزة
2.	أ.د. سالم صباح	رئيس جامعه فلسطين - غزة، فلسطين
3.	أ.د. ماجد محمد الفرا	عميد كلية التجارة وعضو الهيئة التدريسية بالجامعة الإسلامية بغزة.
4.	أ.د. يوسف حسين عاشور	عضو الهيئة التدريسية بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.
5.	د. أكرم إسماعيل سمور	رئيس قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.
6.	د. جلال إسماعيل شبات	عضو الهيئة التدريسية بجامعة القدس المفتوحة - غزة.
7.	د. حمدي شحدة زعرب	نائب عميد كلية التجارة وعضو الهيئة التدريسية بالجامعة الإسلامية بغزة.
8.	د. خليل جعفر حجاج	عضو الهيئة التدريسية بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر بغزة.
9.	د. رشدي عبد اللطيف	عضو الهيئة التدريسية بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.
10.	د. سامي أبو الروس	عضو الهيئة التدريسية بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.
11.	د. سلمان محمد الديراوي	مدير منطقة الوسطى التعليمية - جامعه القدس المفتوحة - غزة
12.	د. سمير خالد صافي	عضو الهيئة التدريسية بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.
13.	د. شادي إسماعيل التلباني	عضو الهيئة التدريسية بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر - غزة.
14.	د. عبد الله محمد الهبيل	أستاذ الإحصاء المشارك بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر بغزة.
15.	د. علي حسن أبو جراد	عضو الهيئة التدريسية بكلية التجارة بجامعة غزة.
16.	د. محمد إبراهيم المدهون	أستاذ إدارة الأعمال المشارك بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.
17.	د. محمد جودت فارس	رئيس قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر بغزة.
18.	د. محمد عبد اثنيوي	أستاذ إدارة الأعمال المساعد - جامعه القدس المفتوحة - غزة
19.	د. محمد عبدالرحمن	عضو الهيئة التدريسية بجامعة القدس المفتوحة - غزة.
20.	د. مروان سليم الأغا	عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر - غزة.
21.	د. مؤمن محمد الحنجوري	رئيس قسم الإحصاء بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر - غزة.
22.	د. وائل محمد ثابت	عضو الهيئة التدريسية بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر بغزة.

المسمى الوظيفي	اسم المحكم	الرقم
عضو الهيئة التدريسية بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.	د. وسيم إسماعيل الهبيل	.23
عضو الهيئة التدريسية بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر بغزة.	د. وفيق حلمي الأغا	.24
عضو الهيئة التدريسية بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة	د. ياسر عبد الشرفا	.25
رئيس قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية - غزة.	د. يوسف عبد عطية بحر	.26
مشرف الدراسات العليا بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.	د. خليل احمد النمروطي	.27

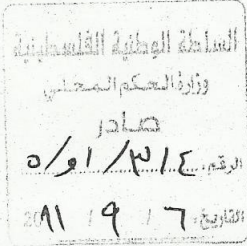
ملحق رقم (3): تسهيل مهمة باحث

Palestinian National Authority
Ministry of Local Government
Deputy minister office



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة الحكم المحلي
مكتب وكيل الوزارة

التاريخ : ٢٠١١/٠٩/٠٦
الرقم : أو/٥/١٦



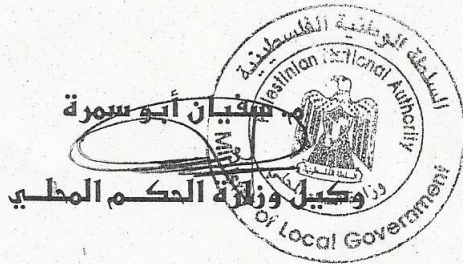
الأخ الفاضل/رئيس بلدية _____ المحترم

السائل جليلكم ورغبة (التشاور) كانه،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

بداية تهديكم خالص التحيات والتقدير، ونشمن جهودكم في خدمة أبناء شعبكم، وبالإشارة إلى الكتاب المرفق الخاص بتقديم التسهيلات البحثية للباحث محمد بركة النجار، عليه يرجى تسهيل مهمة الباحث المسجل في برنامج ماجستير ادارة اعمال.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،



صورة لـ :-

- مكتب وكيل الوزارة.
- الملف.

BY/YQ

Gaza (Tel) : 082833010 / Fax :082833010

غزة (هاتف) : ٠٨٢٨٣٣٠١٠ / فاكس : ٠٨٢٨٣٣٠١٠

Address: Gaza – Abu Khadra Building

لعنوان : غزة - مجمع الدوائر الحكومية (أبو خضرة)

Palestinian National Authority
Ministry Of Local Government
Municipality Of Maghazi



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة الحكم المحلي
بلدية المغازي

التاريخ: ٢٠١٢/٣/١٤

الأخ/م. سفيان أبو سمرة ... حفظه الله
وكيل وزارة الحكم المحلي

السلام عليكم ومرحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

لهديكم خالص التحيات والتقدير ونأمل التكرم بالموافقة بالإيعاز للدوائر ذات العلاقة للحصول على معلومات بحثية خاصة بموظفي الهيئات المحلية بقطاع غزة لأغراض الدراسة البحثية الخاصة بالبحث بعنوان معوقات تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية بقطاع غزة للباحث / محمد بركة النجار (رئيس بلدية المغازي) للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال شاكرين لكم جهودكم .

وتقبلوا خالص الشكر والاحترام،،،

الباحث/ محمد بركة النجار
رئيس بلدية المغازي



لا مانع من اعطائنا
المعلومات التي نريدها
بما كتبت
١٤/٥/٢٠١٢

* مرفق كتابكم للبلديات

علاء الدين
أستاذ باحث في الدراسات
تسليم في التاريخ
١٤/٥/٢٠١٢

Middle Aria - El-Maghazi - Salah Edeen St.
Tel : 08-2551146 / Fax : 08-2550121
Email : maghazi_municipality@yahoo.com

محافظة الوسطى - المغازي - شارع صلاح الدين
تليفون : ٢٥٥١١٤٦ / فاكس : ٢٥٥٠١٢١ - ٠٨
إميل : maghazi_municipality@yahoo.com

ملحق رقم (5): تسهيل مهمة باحث

Ref :
Date:

الرقم:
التاريخ:
ج.أ.ز. / FM/11/19/ 636
2011/8/14

الأخ / وكيل وزارة الحكم المحلي ، المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع : تقديم التسهيلات البحثية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،
تهديكم عمادة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية تحياتها وتتمنى
منكم تقديم التسهيلات البحثية اللازمة للطلاب/ محمد بركة النجار المسجل
في برنامج ماجستير إدارة الأعمال ، ويرغب في التوجه إلى الهيئات المحلية
في محافظات قطاع غزة لتطبيق البحث الذي يحمل عنوان :
"معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة "

وإذ نتقدم لكم بشكرنا الجزيل مسبقا على تهيئكم الظروف المناسبة
لمساعدة الطلبة في إنجاز الأبحاث المطلوبة منهم لخدمة البحث العلمي
وتطوره يرجى تسهيل مهمته.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ..

عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

د. مروان سليمان الأسدي
١٤٠٨٠٥١١



كلية الاقتصاد
والعلوم الإدارية
مكتب عميد الكلية
Faculty of Economics
& Administrative Sciences
The Dean Office

Gaza - Palestine

P.O.Box 11277

Telephone: +970 8 2824 010
+970 8 2824 02X

Fax : +970 8 2823180

E-Mail: eaps@alazhar.edu.ps

www.alazhar.edu.ps

صورة إلى / الملف

ط/ع ن

ملحق رقم (6): تسهيل مهمة باحث

Palestinian National Authority
Ministry Of Local Government
Municipality Of Maghazi



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة الحكم المحلي
بلدية المغازي

التاريخ: 2011/8/17

معالي الأخ / م. سفيان أبو سمرة حفظه الله
وكيل وزارة الحكم المحلي
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

الموضوع/ تسهيل مهمة بحثية عن الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة

نأمل منكم التكرم بتوجيه كتاب للإخوة رؤساء الهيئات المحلية لتسهيل مهمة الأخ/ رئيس بلدية المغازي - محمد بركة النجار الذي يقوم بإجراء بحث بعنوان :
" معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة "
كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة .

وقضوا بقبول فائق الشكر والاحترام،،،

محمد النجار

رئيس البلدية



- مرفق كتاب الجامعة بالخصوص

Middle Aria - El-Maghazi - Salah Edeen St.
Tel : 08-2551146 / Fax : 08-2550121
Email : maghazi_municipality@yahoo.com

محافظة الوسطى - المغازي - شارع صلاح الدين
تليفون : ٢٥٥١١٤٦ / فاكس : ٠٨-٢٥٥٠١٢١
إيميل : maghazi_municipality@yahoo.com

ملحق رقم (7) إجابة القسم الثالث من الاستبانة

الرقم	س1:- اذكر معوقات أخرى تؤثر على تطبيق تقييم الأداء ترى أهمية لإضافتها؟	التكرار	س2:- اذكر ما ترى أهمية لإضافته إلى هذه الاستبانة ولم يذكر؟	التكرار
-1	عدم تطبيق التحليل الوظيفي	35	غياب الثقافة التنظيمية	13
-2	عدم تحفيز الانجازات	33	الاهتمام برفع الروح المعنوية للموظف	9
-3	تحيز المقيمين ووجود مصالح شخصيه	32	تنوع طرق التقييم المستخدمة	5
-4	عدم وجود دورات تثقيف وتنمية مهارات للموظفين	32	أهمية وجود نظام للتظلم	3
-5	عدم تطوير نماذج التقييم	22	عدم تناسب عدد الموظفين في بعض الاقسام	2
-6	عدم وجود إدارة فعالة تقوم بتقييم الأداء	19	غياب دور وزارة الحكم المحلي في دعم تطبيق التقييم	2
-7	سرية التقييم إن تم	19	تقييم أسبوعي وشهري ضرورة وجود	2
-8	لا يوجد تقييم أداء	17	عدم ذكر الدورات في التقييم للموظف	1
-9	نقل الموظف في العام أكثر مره والتعسف ضده	16	التشبيك بين البلديات للنهوض بالعمل البلدي وتأهيل الموظفين	1
-10	لا توجد معايير واضحة للتقييم	16	ضرورة وجود كليات لتخريج موظفي البلديات	1
-11	عدم تخصص المقيمين	15	تقييم معاملة المدراء لمرؤوسيهم	1
-12	التوجهات السياسية المتباينة تقلل من الانجاز	14	أهمية التعاون مع الجامعات في تطوير النماذج والأساليب المتبعة في التقييم	1
-13	عدم وجود جهات تقييم خارجية محايدة	9		
-14	عدم وجود هيكلية مناسبة	5		
-15	وجود فرق في المؤهلات بين المرؤوس والرئيس	4		
-16	عدم وجود نساء لتشجيع التنافس	1		
-17	وجود معوقات مالية	1		

ملحق رقم (8) فئات وأعداد موظفي الهيئات المحلية في قطاع غزة

ر. م	المحافظة	اسم البلدية	فئة البلدية	عدد الموظفين	رئيس	رئيس	نائب مدير	مدير دائرة	مدير عام	إجمالي من يحملون مسميات
1	الشمال	بيت حانون	ب	115	8	7	0	5	0	20
2		بيت لاهيا	ب	156	8	4	0	4	0	16
3		جباليا	أ	403	15	6	5	7	0	33
4		ام النصر	د	14	2	3	0	0	0	5
5	غزة	غزة	أ	1506	114	102	24	29	8	277
6		المغراقة	ج	21	3	1	0	0	0	4
7		الزهراء	د	23	4	3	0	0	0	7
8		وادي غزة	د	9	1	1	0	0	0	2
9	الوسطى	دير البلح	أ	122	14	5	2	6	0	27
10		النصيرات	ب	116	10	7	0	5	0	22
11		الزوايدة	ب	37	2	3	0	1	0	6
12		البريج	ب	50	5	1	0	2	0	8
13		المغازي	ب	37	2	4	0	2	0	8
14		المصدر	د	13	1	1	0	0	0	2
15		وادي السلقا	د	9	1	2	0	0	0	3
16	خانيونس	خانيونس	أ	483	6	18	0	8	0	32
17		القرارة	ب	62	2	1	0	1	0	4
18		بني سهيلا	ب	72	2	1	2	2	0	7
19		عبسان الكبيرة	ب	42	2	5	0	2	0	9
20		عبسان الجديدة	ج	14	0	1	0	0	0	1
21		خزاعة	ج	24	2	2	0	0	0	4
22		الفخاري	ج	9	1	1	0	0	0	2
23	رفح	رفح	أ	244	12	16	4	10	1	43
24		النصر	ج	16	1	1	0	0	0	2
25		الشوكة	ج	23	1	1	0	0	0	2